

HARANGOZÓ Tamás

AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS A GYAKORLATBAN

– AZ INTELLEKTUÁLIS TŐKE
MINT AZ ALAPVETŐ KÉPESSÉG FORRÁSA?

A szerző tanulmányában az intellektuális tőke (mint kulcsfontosságú stratégiai erőforrás) és a stratégiai menedzsment-szakirodalom közötti kapcsolattal foglalkozik, mégpedig elsősorban a stratégiai menedzsment oldaláról közelítve a kérdést. Mindeközben nem feledkezik meg a stratégiaicél-elérés támogatását kiemelt célul tűző menedzsmentkontroll és a szervezeti magatartás szempontjairól sem. Elsősorban a stratégiai szakirodalomban jelentős szerepet játszó erőforrás-alapú megközelítések (RBV – resource based view of the firm) és az intellektuális tőke közötti kapcsolatra fókuszál, azt vizsgálja, hogy a nem tárgyiasult stratégiai erőforrások (vagy más szóval intellektuális tőke) egyre szembetűnőbb megjelenése az értékteremtést befolyásoló tényezőket elemző kutatásokban miként értelmezhető az erőforrás-alapú stratégiai elméletek szempontjából.

Kulcsszavak: stratégiai menedzsment, intellektuális tőke, erőforrás-alapú megközelítések

A stratégiai menedzsment sokat változott az elmúlt évtizedekben: a korábbi, a külső megfelelést, a struktúra, stratégia és környezet illeszkedését, vagy éppen a racionális tervezési logikát hangsúlyozó elméletek helyét először a szervezet versenyhelyzetét, majd az erőforrásokat és szervezeti képességeket, valamint ezek dinamikáját előtérbe helyező stratégiai menedzsment megközelítések vették és veszik át. Az egyre gyakoribb és nehezen kiszámítható külső és belső változások, a fokozódó verseny és az ezekből adódó rugalmassági követelmény az „egyetlen uralkodó” stratégiai menedzsment helyett mára inkább a sokszínűség fontosságát emeli ki¹. Ez egyrészt módszertani kérdés, másrészt tudatos választás is az elméleti és gyakorlati szakemberek részéről, hiszen a sokszínűség révén az új kihívásokra többféle válasz is adható. Másképp kifejezve: a korábban megjelent eltérő gyakorlatok és elméletek nem tűnnek el az „egyetlen uralkodó” megközelítés hatására, hanem egymás mellett élve szinergiát hoznak létre. Ez a szinergia és sokszínűség azonban – mint minden – még mindig fejleszthető. Ennek egyik módja, ha nemcsak a stratégiai menedzsment, hanem a menedzsmentkontroll, a

szervezeti magatartás vagy éppen az intellektuális-tőke-menedzsment területén megjelenő megközelítéseket is beemeljük a képbe.

Miért van erre szükség? Mert napjaink szervezeti gyakorlatában nemcsak a stratégiai módszerek sokszínűsége jelent változást, hanem az értékteremtés feltételrendszerének átalakulása is. Praktikusán a versenyelőny-szerzési források, a szervezeti kihívások alapjellemzői vagy éppen a stratégiai célelérés kulcs tényezői is megváltoztak. Számos kutatás bizonyítja (bővebben lásd későbbi részekben), hogy mára nem elsősorban a hagyományos erőforrások (mint például a gépek, eszközök, termelő berendezések vagy a pénzügyi erőforrások önmagukban) jelentik a legértékesebb termelési tényezőt, hanem – számos esetben – a gyakran intellektuális tőkének nevezett, nem tárgyiasult erőforrások (mint például az emberi erőforrás, a partnerkapcsolatok, a márka és a hatékony szervezeti struktúra) kerülnek előtérbe. Ez utóbbi, nem tárgyiasult tényezők tudatos menedzsmentje, azonban korántsem egyszerű feladat.

Ebből kiindulva ezért jelen tanulmányban az intellektuális tőke (mint kulcsfontosságú stratégiai erőforrás) és a stratégiai menedzsment-szakirodalom közötti kap-

csolattal szeretnék foglalkozni, mégpedig elsősorban a stratégiai menedzsment oldaláról közelítve a kérdést. Mindeközben nem megelégedve a stratégiai cél-elérés támogatását kiemelt célul tűző menedzsmentkontroll² és a szervezeti magatartás szempontjairól sem. Fő fókuszom elsősorban a stratégiai szakirodalomban jelentős szerepet játszó erőforrás-alapú megközelítések (RBV – resource based view of the firm) és az intellektuális tőke közötti kapcsolat, konkrétan pedig annak vizsgálata, hogy a nem tárgyasult stratégiai erőforrások (vagy más szóval intellektuális tőke) egyre szembevetőbb megjelenése az értékteremtést befolyásoló tényezőket vizsgáló kutatásokban miként értelmezhető az erőforrás-alapú stratégiai elméletek szempontjából³.

Írásomat az intellektuális tőke meghatározása után az erőforrás-alapú elmélet rövid felvázolásával és az intellektuális tőke egy lehetséges kapcsolódásának bemutatásával folytatom, végül kiemelek néhány olyan szervezeti szempontot, ami az alapvető képességekre épülő stratégia kialakítása és megvalósítása során a sikeres célérés feltétele lehet.

Az intellektuális tőke fogalmi kerete – definíciós sokszínűség

Megállapítható, hogy a téma népszerűsége ellenére a gyakorlatban nem alakult ki egységes elnevezés és meghatározás az intellektuális tőkének is nevezett⁴ nem tárgyasult stratégiai erőforrásokra vonatkozóan. Sokan sokféleképpen nevezik és definiálják is a fogalmat. A teljességre való törekvés nélkül a legfontosabb definíciók mindazonáltal a következők:

- A menedzsment-szakirodalomban legtöbbször azokat az erőforrásokat értik intellektuális tőke alatt, amelyek *nem rendelkeznek materiális-fizikai, illetve pénzbeli megjelenési formával, azonban értékesek a vállalat számára* (Kaufmann – Schneider, 2004; Arbeitskreis IWR, 2001 alapján).
- Gu és Lev mindehhez – a kontextus szerepét hangsúlyozva – hozzáteszi, hogy a nem tárgyasult erőforrások önmagukban nem feltétlenül hordoznak értéket, hanem azáltal válnak azzá, hogy *részt vesznek a vállalat értékteremtő folyamataiban*. A szerzők a kutatás-fejlesztést (K+F), a marketing- és reklámtevékenységet, valamint a vállalat HR- és IT-gyakorlatát tekintik a nem tárgyasult értékek legfontosabb okozóinak (Gu – Lev, 2001).
- Egy másik meghatározás szerint az intellektuális tőkét *a vállalat azon eszközei jelentik, amelyek a tudásra épülnek*. Ez a megközelítés azokat a szer-

vezeti (belső) jellemzőket emeli ki, mint az alkalmazottak tudása és tapasztalata, a szervezeti folyamatok vagy az információs rendszer. A külső tényezők közül a márkaérték és a vevői bizalom kap hangsúlyt (Brennan – Connell, 2000).

- A fentihez hasonló definíciót ad Pfeil is, amikor az intellektuális tőkét – elsősorban Edvinsson és Sullivan munkáira építve – olyan *tudásként definiálja, amely értékékké konvertálható* (Pfeil, 2004).
- Az Európai Unió Bizottsága által támogatott RICARDIS nevű kutatás, amely a tudástőke szerepét kutatóorientált kis- és középvállalatokban vizsgálta, *az intellektuális tőkét a szervezet humán, szervezeti és kapcsolati tőkéjeként és az ezekkel kapcsolatos tevékenységek kombinációjaként definiálja* (RICARDIS, 2005: p. 4.).
- Végül, de nem utolsósorban Kaplan és Norton – a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer két atyja – a nem tárgyasult erőforrásokat az alkalmazottak vevői szükségletek kielégítésére vonatkozó képességeinek összességékként határozzák meg. Megközelítésükben a szellemi tőkét *emberi* (képességek, tehetség), *információs* (információrendszerek, tudásalkalmazások, infrastruktúra) és *szervezeti tőkeelemek* (kultúra, vezetés, összehangolás, teammunka) formájában megjelenő tudásként értelmezhetjük, amely azért létezik a szervezetben, hogy a szervezet számára megkülönböztető (stratégiai) előnyt hozzon létre (Kaplan – Norton, 2005).

Mivel a fenti definíciók túl általánosak ahhoz, hogy a gyakorlati életben alkalmazzuk őket, több kutatás az intellektuális tőke tartalmi meghatározását összetevőinek felsorolása és leírása révén valósítja meg. Egyik legismertebb ilyen Sveiby kategorizálása, amelyben a szerző az intellektuális tőke alapvető elemeit a következő három csoportba sorolta (Sveiby, 2001a, 2001b):

Humán tőke. Az alkalmazottak tudását, képességeit és kompetenciáit tartalmazza. A humán tőke tehát szorosan kapcsolódik az emberhez: a munkatársak belépésével érkezik, távozásuk esetén pedig elveszik a szervezet számára.

- **Strukturális tőke (belső szerkezet).** Ide tartoznak pl. a szervezeti folyamatok, rutinok, működési modellek, informatikai és információs rendszerek, de maga a vállalati kultúra is. E tényezőket szintén az alkalmazottak hozzák létre, és rendszerint a vállalatok birtokolják azokat. A belső szerkezet és az emberek együttesen alkotják a szervezetet.
- **Kapcsolati tőke (külső szerkezet).** A külső szerkezet az ügyfelekkel és a beszállítókkal kialakított

kapcsolatokat és azok minőségét ragadja meg, de magában foglalja a márkanévet, a védjegyeket, valamint a vállalat hírnevét és arculatát is.

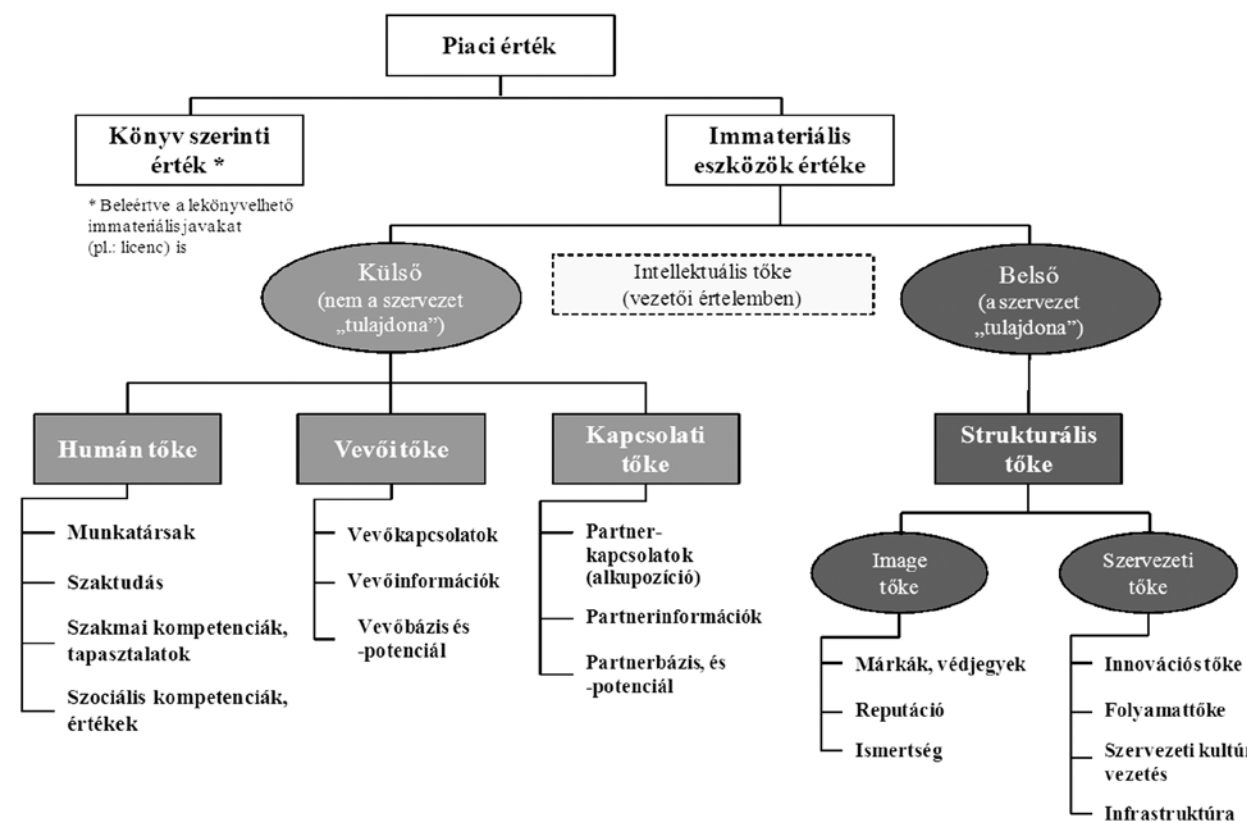
Noha a meghatározások sora még folytatható lenne, az alapvető képességek és az erőforrás-alapú elméletek szemszögéből vizsgálva intellektuális tőke alatt összességében a *szervezet materiális megjelenési formával nem rendelkező erőforrásait érthetjük, amelyek részt vesznek az értékteremtésben, és valamilyen módon kapcsolódnak a tudáshoz*. A szellemi tőkét tehát *értékékké* (vagy stratégiai szempontból alapvető képességgé) *konvertálható tudásnak* tekintem, amely szorosan kapcsolódik a szervezet alkalmazottaihoz (*humán tőke*), folyamataihoz és struktúrájához (*strukturális tőke*), valamint a vevői, illetve beszerzési piacokkal való kapcsolatához (*kapcsolati tőke*). Az intellektuális tőke gyakorlatban is alkalmazható értelmezését mutatja be az 1. ábra.

számvitel a legtöbb esetben információt nyújt a vezetőknél döntéseikhez, vagy éppen a stratégiaalkotáshoz. Mindazonáltal a stratégiai menedzsment és a menedzsmentkontroll az intellektuális tőkét máshogy, ennél tágabban értelmezi.

A tanulmányban ezért – elfogadva, hogy a számvitelileg megragadható könyv szerinti érték is tartalmaz egyes nem tárgyasult erőforrásokat – az 1. ábrán sötét-szürkével jelölt, a tulajdonjog szempontjából külső és belső erőforrásokat – például: humánerőforrás, vevők, szállítói kapcsolatok, folyamatok és struktúra – értem intellektuális tőke alatt. Választásom oka, hogy a nem tárgyasult erőforrások menedzsmentjével és mérésével kapcsolatos vezetői kérdések sokkal inkább ezekben az esetekben, mintsem a számvitelileg szabályozott, így jobban megragadható – számviteli értelemben könyv szerinti értéket jelentő – immateriális javak esetében merülnek fel.

1. ábra

Az érték és a nem tárgyasult stratégiai erőforrások legfontosabb összetevői (Stoi, R. alapján, in: Horváth – Möller, 2003)



Ahogy az 1. ábrán is látható, az intellektuális tőke számos eleme megjelenik, míg jóval több nem jelenik meg a számviteli kimutatásokban, azaz a könyv szerinti értékben. Az előbbieket a klasszikus értelemben vett immateriális jószágként tekintem, amelyekről a

Az erőforrás-alapú megközelítések megjelenése a stratégiai menedzsmentben

Annak ellenére, hogy a közgazdaságtan és a vezetéstudomány is már régóta foglalkozik az erőforrások kérdéskörével, az ún. erőforrás-alapú szervezet megközelí-

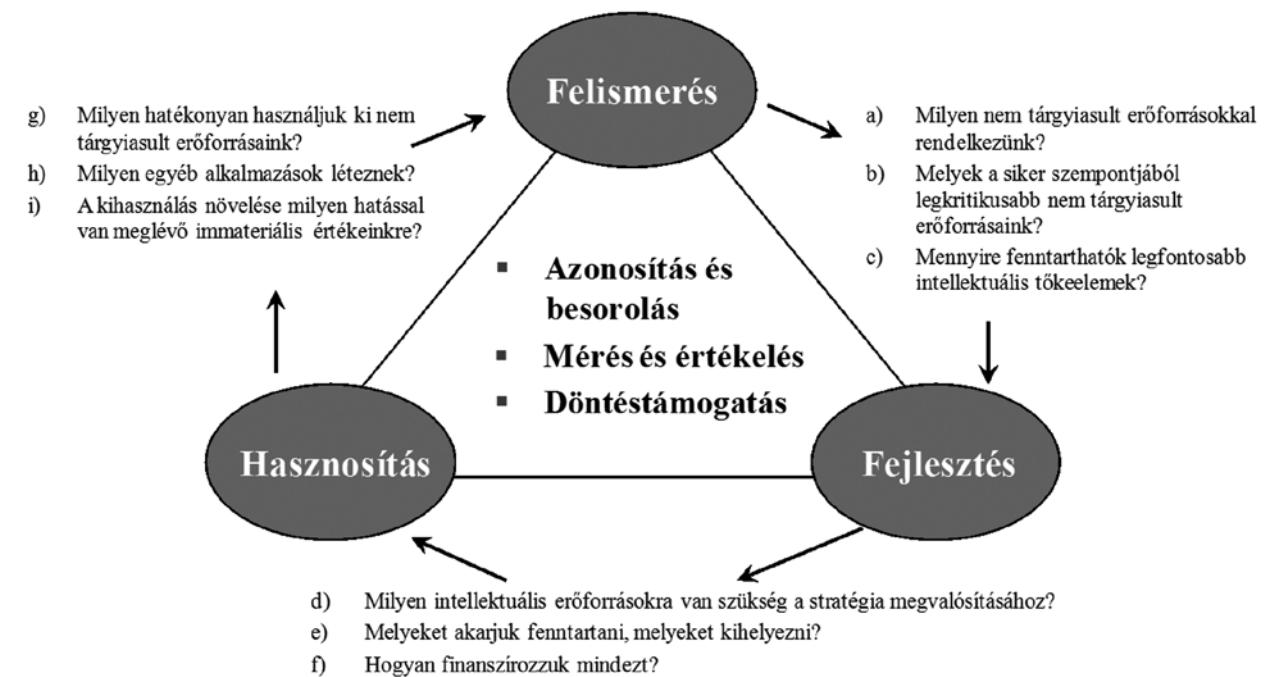
tés első strukturált megfogalmazása csupán az 1980-as évekre nyúlik vissza. Az évtized végén, 1990-ben jelent meg ugyanis Prahalad és Hamel szemléletváltó cikke (Prahalad – Hamel, 1990), amely felhívta a figyelmet az alapvető képességek fontosságára a stratégiai versenyelőny szempontjából. A korábbi porteri alapokon nyugvó versenypozíció- (és értéklánc) alapú megközelítés helyett a szerzők olyan stratégiai erőforrások vagy erőforrás-kombinációk (alapvető képességek) kiépítésében látták a stratégiai versenyelőny forrását, amelyek értékesek, ritkák, nehezen másolhatók és nem helyettesíthetők (lásd: VRIO/VRIN kritériumok⁵). Megközelítésük szerint a vállalat már nemcsak a meghatározott termék-piac kombinációkat jelentő stratégiai üzleti egységek (SÜE) összességéként értelmezhető, hanem felfogható erőforrásokból álló „kombinációnak” is. A stratégiai előny pedig éppen a szervezetben meglévő egyedi erőforrás- és kompetenciaportfólió (ún. alapvető képesség) következtében érhető el. A stratégiai menedzsment feladata így már nem elsősorban a külső környezet adottságainak folyamatos nyomon követése, és az erre épülő racionális, a környezeti feltételeknek leginkább megfelelő stratégiai terv és struktúra kialakítása, vagy éppen termék-piaci pozíció elérése, hanem sokkal inkább az erőforrások és belső képességek tudatos menedzsmentje, és olyan képesség-termék portfólió kialakítása, amely révén versenyelőny érhető el. Ahogyan Grant – az RBV-megközelítés szintén kiemelkedő szerzője – egy későbbi munkájában (Grant, 1996) fogalmaz, a versenyben maradás ma elsősorban a tudás – az alapvető képességek is ide érthetők – rugalmas szervezeti integrációjától függ. A legfontosabb feladat a rendelkezésre álló tudás szervezeti képességekké, illetve szervezeti tudássá alakítása, amely szervezeti tanulás (például: irányok kijelölése, szervezeti rutinok kialakítása) során megy végbe. Ki kell emelni azonban, hogy például a munkavállalók fejében meglévő egyéni (informális vagy tacit) tudás felismerése és explicit (látható vagy szervezeti) szintre emelése korántsem egyszerű feladat, ezzel vezetőként mindenképpen tisztában kell lennünk.

Az alapvető képességek menedzsmentje első körben a tudás azonosításával kezdődik, azaz az alapvető képességet jelentő erőforrás-kombinációk azonosítása és megragadása (felismerés) stratégiai szempontból is kiemelten fontos. Ezt követi a stratégia szempontjából kulcsfontosságú erőforrások megteremtése (fejlesztés), majd az alapvető képességek felhasználása következik a stratégia megvalósítása érdekében (hasznosítás). Ez az irányítási kör (amit a Horváth és Möller által szerkesztett kiadvány alapján a 2. ábra foglal össze) egyrészt a vezetői,

másrészt a vezetői munkát információval támogató, és az információáramlás koordinációját lehetővé tevő és a szükséges módszertannal rendelkező menedzsmentkontroll (vagy kontrolling) feladata lehet. A menedzsmentkontroll jelentőségét ismeri fel indirekt módon maga Grant is, amikor az alapvető képességek kapcsán azt állítja, hogy azok felett a tulajdonos és a vezetés kontrollja, a mai dinamikus, gyorsan változó és nehezen előre jelezhető környezeti feltételek között, nem lehet tökéletes (Grant, 1991). Mivel a menedzsmentkontroll a vezetői tevékenység egyik legfontosabb információforrása, az intellektuális tőke beépítése a menedzsmentkontroll-folyamatokba és információs rendszerekbe szervezeti-irányítási és stratégiai oldalról fontos megválaszolendő kihívásként értelmezhető. Ezzel kapcsolatban minimumfeltételként érdemes kiemelni az együttműködés jelentőségét, hiszen a vezetés és a kontrolling – valamint olyan funkcionális területek, mint a HR vagy a marketing – tevékenysége sok szempontból kapcsolódik egymáshoz, ha az irányítási folyamatot az erőforrás-alapú elméletből kiindulva tekintjük. A humánerőforrás-menedzsment nehézségeivel és a kontroll hiányával kapcsolatos kockázatot emeli ki például Bögel György azon állítása is, miszerint „a vagyon esténként hazamegy!” (Bögel, 1998). Nem szabad figyelmen kívül hagynunk tehát a funkcionális területek közötti együttműködés és a vezetői információk rendelkezésre állásának szükségességét, hiszen vezetőként kockázatot jelent az a tény, hogy még ha nálunk is dolgoznak például a legjobb emberek, vagy nekünk van a legértékesebb tudásunk az iparágban, ha nem „bánunk velük” megfelelően, értékteremtésről és stratégiai előnyről is kisebb eséllyel beszélhetünk. Hiszen: mi biztosítja, hogy a „vagyon” reggel vissza is jön? És hogy motivált lesz a stratégia megvalósítására? Mit tehetünk ezért vezetőként? Fontos kérdések, ha stratégiai előnyünket ritka, értékes, nem helyettesíthető és nem másolható erőforrásainkra építjük. Az alapvető képességek menedzsmentje nem egyszerű feladat, egyszerre dinamikus és statikus, valamint „hard” és „soft”, azaz egyszerre jár az alapvető képességek nyomon követésével, valamint a tudást nagyrészt hordozó munkatársak tudatos irányításával, ideértve a motivációt, a szervezeti kultúrát, a vezetési stílust, vagy éppen a kommunikációt is (2. ábra).

Az erőforrás-alapú stratégiai megközelítések megjelenése a stratégiai szakirodalomban és gyakorlatában is széles szervezeti bázisra épül, beleértve ebbe a stratégiai menedzsment külső és belső feltételrendszerének megváltozását, valamint az egyre növekvő dinamizmust, a szervezeti kontroll és a magatartási tényezők kiemelt szerepét, sőt az értékteremtés átalakulását is. Ez utóbbi

Az intellektuális tőke menedzselési kerete – alapvető képesség a stratégiai menedzsmentben
(Günther – Kirchner-Khairi – Zurwehme alapján, in: Horváth – Möller, 2003)



egyik megjelenési formája éppen az intellektuális tőke arányának mind jelentősebbé válása a szervezeti értékteremtésben (megjegyzés: értékteremtés vagy teljesítmény alatt érthetjük például a stratégiai célok elérését vagy a pénzügyi tényezőket is). Természetesen ez nem jelenti azt, hogy az intellektuális tőke egyben értéket és stratégiai erőforrást jelent. Csak abban az esetben válik azzá, ha a vezetés tudja, melyek a legfontosabb és valóban egyedi erőforrások – kik a kulcs tudáshordozók (key knowledge carrier) – a szervezetben, és képes is ezeket hatékonyan mozgósítani. Fontos vezetői kihívás az, amiről beszélünk.

Mielőtt rátérnék azonban a nem tárgyasult stratégiai erőforrások (vagy más szóval intellektuális tőke) szerepére és stratégiai jelentőségének tárgyalására, néhány fontos megállapítást szeretnék kiemelni az erőforrás-alapú megközelítésekkel kapcsolatban:

- Ahogyan az a bevezetőben is olvasható, megközelítem szerint az erőforrás-alapú (és a dinamikus erőforrás-alapú) megközelítések a korábbi, a piacra és a környezet más elemeire fókuszáló, külső szemléletű elméletekre adott válaszként értelmezhetők. A válasz lényege: a vezetés a külső környezet bizonytalansága, dinamizmusa és előre nem jelezhetősége miatt nem figyelhet kizárólag kifelé a stratégiaalkotás során, hanem befelé is figyelnie kell (lásd például Hagan, 1996).

- Azaz az erőforrás-alapú elmélet szerint a stratégiaalkotás nem a külső versenyelőny-forrásokra koncentrál (hiszen azokat nem is tudja átlátni), hanem a kiválóság forrását a rugalmas belső alkalmazkodásban, valamint a VRIO/VRIN képességek kiépítésében és birtoklásában látja. Mindez módszertani szempontból is változást jelent: a stratégiaalkotás folyamata a korábbi modellekkel ellentétben a belső szervezeti képességek elemzésével kezdődik, majd ezt követi azoknak a működési területeknek és környezeti szegmenseknek a kiválasztása és/vagy kiépítése, ahol a szervezet alapvető képességei potenciális versenyelőny-forrást jelentenek. Végül a stratégiaalkotási folyamat a stratégiák kiválasztásával és megvalósításával zárul. A külső környezet szerepe itt elsősorban a megfelelő stratégiai szegmensek kiválasztásakor (lásd a kapcsolódást például a stratégiai választás elméletéhez), valamint a stratégiai teljesítmény utólagos értékeléséből (lásd visszacsatolás a stratégiáról, stratégiai értékelés) tevődik össze (bővebben lásd például: Javidan, 1998).
- Végül ki kell emelnem, hogy írásomban eddig elsősorban Prahalad és Hamel nevéhez köthető, illetve a Barney- és Grant-féle erőforrás-alapú szervezeti és stratégiai menedzsment megközelítéseket tárgyaltam. Természetesen az erőfor-

rásokra épülő stratégiaalkotás tárgyalásakor nem szabad elfeledkezni a kapcsolódó és/vagy továbbfejlesztett modellekről, mint például a *stratégiai tanulás elmélete* (lásd például Kuwada, 1998) vagy a *dinamikus képességek elmélete* (DCV – dynamic capabilities view) sem (például Bowman – Ambrosini, 2003 és Helfat – Peteraf, 2003). Ezeket is figyelembe véve könnyen eljuthatunk addig a megállapításig, hogy az intellektuális tőke és annak megismerése, valamint tudatos kezelése és fejlesztése a stratégiai menedzsment ma oly népszerű RBV/DCV megközelítés, valamint az általában a vezetői tevékenység egyik legnagyobb kihívásaként is értelmezhető.

Összefoglalásként érdemes kiemelni tehát, hogy az RBV (és DCV) elméletek szerint a stratégiai kiválóság alapja nemcsak a rugalmas külső alkalmazkodás (lásd korábbi stratégiai elméletek) lehet, hanem olyan erőforrások és képességek birtoklása is, amelyek értékesek, ritkák, nehezen másolhatók és nem helyettesíthetők. Mivel az intellektuális tőke egyes elemei több szempontból is megfelelnek e követelményeknek⁶, a következőkben az intellektuális tőke kiemelt szerepének bemutatásával foglalkozom. Céлом azonban nem lehet az erőforrás-alapú elméletek „felsőbbrendűségének” bemutatása, hanem csupán példákat szeretnék mutatni azokra a változásokra, amelyek az egyedi, nem tárgyiasult stratégiai erőforrások mint alapvető képességforrások egyre kiemeltebb szerepére utalnak az értékteremtés során. Természetesen a szakirodalom sem egységes az intellektuális tőke értékteremtésben betöltött szerepével kapcsolatban, így az itt bemutatott tendenciákat alá nem támasztó kutatási eredményeket is olvashatunk.

Az intellektuális tőke szerepének növekedése mint az erőforrás-alapú elmélet gyakorlati megjelenésének egyik példája

Számos változás és tendencia utal arra, hogy napjaink gazdasági életében, illetve a szervezeti értékteremtésben egyre nagyobb szerep jut az intellektuális tőkének. Az alábbi tendenciák (példák) a stratégiai menedzsment figyelmét is felhívják az intellektuális tőke kezelésének fontosságára – azonban nemcsak az alapvető képességek felismerése vagy fejlesztése, hanem a hasznosítás szempontjából egyaránt:

- Az első fontos tendencia, ami az intellektuális tőke stratégiaerőforrás – alapvető képesség – jellegére utal, az a tény, hogy *a vállalatok szinte minden iparágban, minden eddiginél többet fe-*

tetnek nem tárgyiasult erőforrásokba: Nakamura az intellektuális tőke-befektetések hosszú távú egyensúlyi értékét az USA-ban működő magánvállalkozások esetében évi hattrillió dollárra becsüli (Nakamura, 2003, idézi: Lev, 2003).

- Az intellektuális tőke stratégiaerőforrás-jellegére utal emellett az a tendencia is, mely szerint *a vállalatok piaci és könyv szerinti értéke közötti különbség folyamatosan növekedett az elmúlt 20 évben:* míg 1978-ban a S&P 500 vállalatának átlagos könyv szerinti értéke átlagosan a piaci érték 95 százalékát tette ki, addig ez az arány mára alig éri el a 20 százalékot. Elismerve, hogy a könyvekben nem szereplő érték aránya eltér az egyes iparágak esetében (lásd 1. táblázat), annyi mégis bizonyos, hogy a nem tárgyiasult értékek aránya mindenhol jelentős (még a húsz százalék is óriási összeget jelent egy-egy óriási piaci értékű vállalatnál). Számos szerző a piaci és könyv szerinti érték ilyen nagymértékű eltérését – többek között – a nem tárgyiasult erőforrások szerepének növekedésével magyarázza (lásd többek között Bontis et al., 1999; Juhász, 2004; Daum, 2005).

1. táblázat

A nem tárgyiasult erőforrások jelentősége iparágak szerint

(Doyle, 2001 alapján, idézi: Juhász, 2004: p. 80.)

Arány (%)	Tárgyiasult javak	Nem tárgyiasult javak
Pénzügyi szolgáltatások	20	80
Luxuscikkek	25	75
Információtechnológia	30	70
Gyógyszergyártás	40	60
Élelmiszeripar	40	60
Gépjárművek	50	50
Közművek	30	70
Iparcikkek	30	70
Kiskereskedelem	30	70

A két alapvető és általános tendencia mellett számos konkrét elméleti és gyakorlati kutatás is alátámasztja az intellektuális tőke kiemelt szerepét:

- Egy 2004-ben megjelent írás például a képzett és gyakorlott munkaerőt, a szabadalmakat, a know-how-t, a szoftvereket, a vevőkapcsolatokat, a márkát, valamint a fejlett szervezeti folyamatokat és modelleket tekinti a vállalati növekedés és a tulajdonosi értékteremtés legfontosabb meghatározóinak (Lev, 2004). Ebből kifolyólag a növekvő értékteremtés a nem tárgyiasult erőforrások

tudatos menedzsmentje és fejlesztése nélkül nehezen elképzelhető.

- Ehhez kapcsolódóan Teece (2000) a piacok liberalizációját, a kereskedelmi expanziót, az intellektuális vagyoni védelmének erősödését, a hozamok növelésének fontosságát, az információáramlás és a termék-, illetve szolgáltatásáramlás szétválását, az új információs és kommunikációs technológiák elterjedését, valamint a termékfejlesztés és technológiai innovációk jelentőségét emeli ki, mint a nem tárgyiasult erőforrások értékteremtő szerepét erősítő indikátorokat. A szerző kutatási eredményei arra utalnak, hogy tartós versenyelőny csupán folyamatos innovációval érhető el, amiben a nem tárgyiasult erőforrások (pl. emberek, technológia, kapcsolatok stb.) szerepe vitathatatlan.
- A gyakorlati vélemények oldaláról kapcsolódik mindehhez az a 2001-es amerikai empirikus felmérés, amelynek során a megkérdezett vállalatvezetők 84 százaléka állította, hogy nemcsak nőtt az emberi erőforrás szerepe az értékteremtésben, hanem a trend további erősödése várható (Oliver, 2001, idézi: Juhász, 2004: p. 110.).
- Hasonló eredményt hozott az a 2005-ös, 130 szervezet részvételével lezajlott magyarországi kutatás is, ahol az intellektuális tőkét a megkérdezettek 77 százaléka kiemelten fontos erőforrásnak nevezte meg (KPMG-BME Akadémia – Pannon Egyetem, 2006).

Noha a számszerű kutatási példák sora tovább folytatható lenne, már a fentiek alapján is könnyen belátható a nem tárgyiasult kiemelt szerepe az értékteremtés során. A megváltozott értékteremtési keretrendszer (a tulajdonosi, illetve akár a teljes érintett kör számára értéket középpontba helyező folyamatot mutatja be a 3. ábra) új fajta vezetői szemléletet igényel, és feltételezi az intellektuális tőke tudatos menedzselését mind operatív, mind pedig stratégiai szempontból egyaránt.

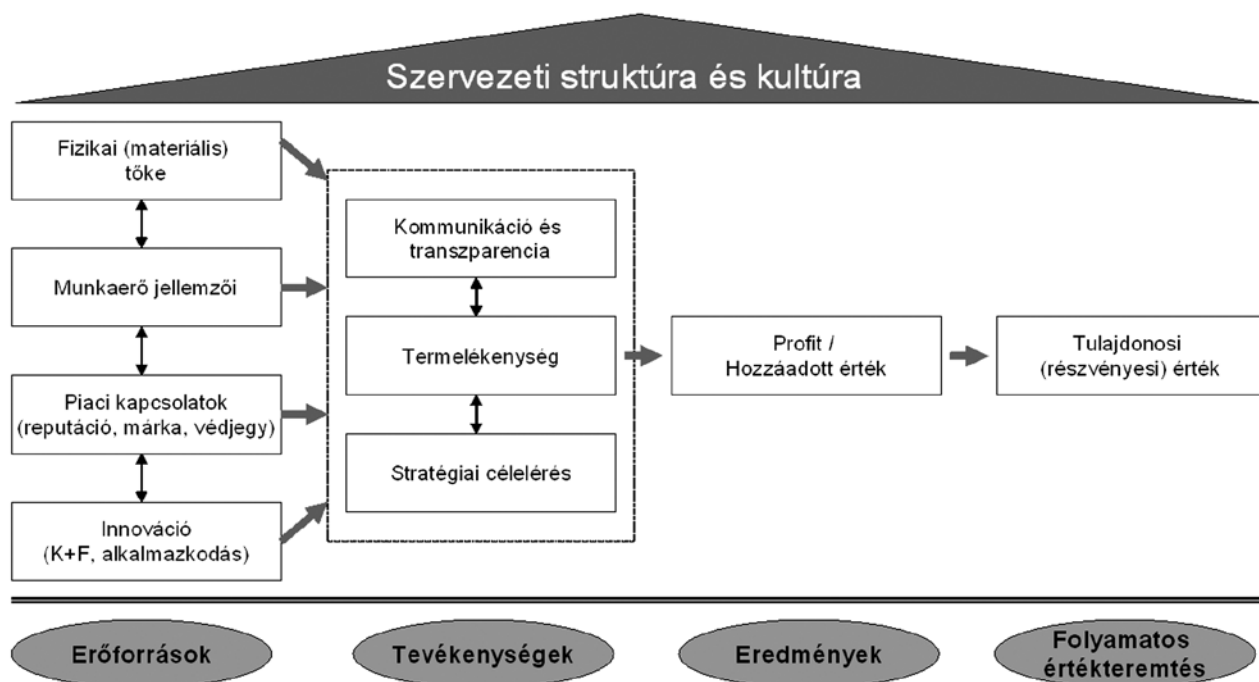
Természetesen a fenti tendenciákon jelentősen változtatható a gazdasági világválság. Annak érdekében azonban, hogy alátámasszuk, a válság ellenére számos szervezet foglalkozik tudatosan a nem tárgyiasult erőforrásaival, néhány későbbi kutatást is becsatornázok. Nem céлом a válság alatti és az utáni kapcsolódó kutatások tételes bemutatása, elsősorban olyan példák bemutatására és felvetésére törekszem, amelyek az intellektuális tőke stratégiai jelentőségét támasztják alá. Kiindulópontként kiemelném, hogy mivel a külső környezet az elmúlt években mind piaci, mind pedig a kormányzati intézkedések oldaláról is kiszámíthatatlanná vált, a külső tervezésre épülő stratégiai menedzs-

ment gyakorlati relevanciája is csökkent. Hogyan alakít ki stratégiát kifelé nézve, a trendeket fürkészve, ha a trendek nem láthatók előre, nem hogy a stratégiai időhorizontot jelentő 3-5 évre, hanem már gyakran 3-5 hónapra sem. Ez egyrészt várhatóan lecsökkenti a tervezés időhorizontját, másrészt arra motiválja a vállalatokat, hogy a külső helyett más fókuszot válasszanak, ha stratégiai előnyre szeretnének szert tenni. Logikusan adódik, hogy befelé, saját erőforrásaik felé forduljanak – ami a RBV/DCV megközelítések megközelítmódja is egyben. Vajon az intellektuális tőke és annak mérése kapcsolatban van a vállalat stratégiai teljesítményével, illetve értékteremtésével a válság közben és után is? Néhány példa, ami alátámasztja ezt a feltevést⁷:

- Egy 2011-es kutatás még a válságtól egyik leginkább sújtott görög gazdaságban is pozitív kapcsolatot azonosított a humán erőforrás hatékonysága és a vállalat értéke, illetve piaci teljesítménye között (Maditinos et al., 2011). A szerzők 96 tőzsdéi céget vizsgáltak statisztikai módszerekkel a 2006–2008 közötti időszakra vonatkozóan.
- Hasonló következtetésre jutott Veltri és Silvestri is (2011), amikor az olasz pénzügyi szektort elemezték a humán tőke és strukturális tőke minősége és a piaci érték közötti kapcsolat szempontjából. Kutatásuk eredménye: mind a humán erőforrás eredményessége, mind a struktúra hatékonysága szignifikáns hatást gyakorol a szervezet értékére, ezáltal indirekt módon egyúttal annak és a benne dolgozóknak a teljesítményére is. Mindezek alapján válságban sem szabad elfeledkezni az intellektuális tőke méréséről és a bele történő befektetésről, hiszen a kutatásba bevont szervezetek, illetve pénzügyi szektor (mint ágazat) stratégiájának kialakítása során az intellektuális tőke-elemek fontos szerepet játszanak.
- Végül egy három évig tartó, esettanulmány módszerrel épülő kutatás (Harangozó et al., 2010) az egyik piacvezető pénzügyi szolgáltatót vizsgálva kimutatta, hogy az intellektuális tőke – azon belül itt a humán és a kapcsolati elemek – menedzsmentje még a válság közepén is a stratégiai gondolkodás kulcsfontosságú eleme maradt. A piacvezető hazai pénzügyi szolgáltató vezetése a jelentős költségsökkentési hullám közepette sem csökkentette a kulcsfontosságúnak ítélt humán erőforrás fejlesztésére szánt képzési, oktatási kereteit, vagy éppen a konferenciamegjelenések számát. Ugyanebben az időszakban a hagyományos erőforrás-felhasználások óriási lefaragási kényszere és célja jellemezte a szervezetet.

3. ábra

Az értékteremtés legfontosabb tényezői – avagy az értékteremtés háza – a 21. században
(Lev – Servatius alapján, in: Horváth – Möller, 2003)



Ahogy az a 3. ábrából és a kutatási eredményekből is látható, számos jel utal arra, hogy megváltozott a szervezeti értékteremtés feltételrendszere. Ma már nem elsősorban a fizikai vagy materiális tőke (például gépek, berendezések, ingatlanok), hanem a munkaerő jellemzői (lásd humán tőke), a piaci kapcsolatok (lásd kapcsolati tőke), valamint a folyamatos szervezeti alkalmazkodás (lásd strukturális tőke) és az innováció teremtenek értéket. Ezek jelentik a versenyelőny forrását is – szakmai meggyőződésem alapján feltéve, hogy a stratégiai menedzsment feladata szintén az értékteremtés támogatása. A stratégiai célok elérése szempontjából a támogató irányítási rendszerek és struktúra megléte, vagy a támogató szervezeti kultúra immár inkább minimumkövetelmények, mintsem versenyelőny-források.

A szervezeti tényezők szerepe: hogyan lesz az intellektuális tőkéből alapvető képesség?

Amennyiben az intellektuális tőke szerepének előtérbe kerülését a stratégiai menedzsment fent vázolt változásaihoz kapcsoljuk, az erőforrás-alapú megközelítések gyakorlati megjelenéseként is értelmezhető. Az eddigiek alapján és az alapvető képességek VRIO/VRIN kritériumait tekintve könnyen eljuthatunk addig az állításhoz, miszerint az intellektuális tőke könnyen alapvető képességgé válhat:

- A vállalati értékteremtésben tapasztalható számos tendencia (lásd korábban) alátámasztja, hogy az intellektuális tőke a szervezet számára értékes erőforrás: tudatos menedzsment és kezelés mellett szervezeti és/vagy piaci értéket teremt, sőt egyes iparágakban egyre nagyobb mértékben. Természetesen az értékteremtés mértéke és módja eltérő az egyes szervezetek, munkakörök vagy munkavállalók között (hogy csak humán tőke példát hozzak), de összességében elmondható: a humán erőforrás értéke a legtöbb – és még inkább a tudásorientált iparágakban működő – szervezet számára értéket jelent.
- Emellett az intellektuális tőke ritka erőforráskombinációt jelent: azaz az intellektuális erőforrás elemek adott konfigurációja a legtöbb esetben csak egyetlen szervezetre jellemző állapot, két ugyanolyan intellektuális tőke „palettával” rendelkező céget szinte minimális eséllyel találhatunk a gyakorlatban⁸.
- Az intellektuális tőke éppen egyedisége, valamint nem tárgyiasult jellege miatt nem, vagy nehezen másolható: nem materiális erőforrások megragadása nemcsak, hogy nehéz, de az értékteremtés is erősen az adott kontextushoz kötődik⁹ és közvetett ok-okozati láncokon keresztül valósul meg (ld. Kaplan – Norton, 2005).

- Egyes intellektuális tőkeelemek – pl. a tehetséges kutató – helyettesíthetősége számos esetben (pl. tudásintenzív iparágak) gyakorlatilag nem is merül fel, míg más esetekben kérdéses: a hagyományos iparágak tekinthető légiközlekedésben a jegyfoglaló rendszerből származik a bevételek legnagyobb része, míg például az acéliparban a technológia jelenti a legfontosabb stratégiai erőforrást. Ezek helyettesíthetősége az iparágak között biztosan nem, míg egy-egy iparágon belül is csak korlátozottan képzelhető el stratégiai szempontból.

Az intellektuális tőke alapvető képességgé válása azonban több szempont miatt sem triviális. Ez egyrészt olyan tényezőkkel magyarázható, amelyek a nem tárgyiasult erőforrások alapjellemezőihez kapcsolódnak (lásd mérési tényezők), másik részük pedig az intellektuális tőke menedzsmentjének esetenként nem megfelelő voltából adódik (lásd menedzsmentkihívások). A 2. táblázatban – a teljesség igénye nélkül – néhány példát olvashatunk az intellektuális tőkére épülő alapvető képességek kialakításával és menedzsmentjével kapcsolatos kihívásokra.

2. táblázat

Az intellektuális tőke menedzsmentjét korlátozó (megnehezítő) szervezeti tényezők – példák (saját kutatás alapján)

Alapjellemezőkből adódó mérési nehézségek	Menedzsmentkihívások
a nem tárgyiasult jelleg miatt a megfigyelhetőség korlátozott	a humán erőforrás mérése és menedzsmentje során magatartási kockázatok jelentkezhetnek
tacit (informális) tudáselemek túlsúlya	sok „elméleti”, de kevés a „gyakorlatban” is bevált menedzsmenteszköz létezik
indirekt, azaz ok-okozati láncokon keresztül történő értékteremtés	nem megfelelően kialakított mutatószámrendszerek (folyamat, tartalom)
az érték környezet- (és szituáció-) függő	a humán tőke értékének meghatározása etikai aggályokat vet fel
az értékesség a jövőbeli potenciáltól függ, nem pedig a bekerülési értéktől	a méréssel összefüggő pszichológiai hatások
a vállalatspecifikus tudás és szorosan összekapcsolódó tudástőkeelemek miatt az egyedi jellemzők és az érték nem meghatározható	szubjektivitás

Összegzés

A fentiekben az erőforrás-alapú (RBV) stratégia és szervezetenkénti kiindulva néhány szervezetekben lezajló változást vázoltam fel, amelyek az intellektuális tőke előtérbe kerülését mutatják. Céltom alapvetően az erőforrás-alapú megközelítés és az intellektuális tőke közötti kapcsolat rövid bemutatása volt, valamint olyan gyakorlati tendenciák és példák felsorakoztatása, amelyek alátámasztják az RBV-megközelítés gyakorlati szempontú létjogosultságát. Nem volt céltom azonban a vonatkozó kutatások teljes körű áttekintése, vagy a korábbi stratégiai menedzsment megközelítések háttérbe szorítása. Csupán illusztrálni szerettem volna azt a helyzetet, amellyel ma egy gyakorló vezetőnek szembe kell néznie, főként, ha egy úgynevezett tudásorientált szervezetben dolgozik, mint például a McKinsey, a Microsoft, vagy éppen az egyik legértékesebb márkát birtokló Coca-Cola. Mindazonáltal, ahogy a légi közlekedés vagy az acélipari példák is mutatják, az intellektuális tőkére épülő versenyelőny nemcsak az ún. tudásintenzív iparágakban, hanem számos hagyományosnak tartott ágazatban is jelentős lehet. A légi közlekedésben a jegyfoglalási rendszer, míg az acéliparban például a technológia költségsökkentő hatása lehet kiemelt stratégiai versenyelőnyforrás, de gondoljunk bele általában is például a vevőkapcsolatok fontosságára vagy egy-egy technológiai tudás (know-how) szerepére a stratégiaalkotás és stratégiamegvalósítás során. Vélhetően a legtöbb iparágban fontos értéket kapnának e tényezők, ha a vezetőket kérdeznénk, hogy „min múlik a siker”.

A jelen cikkben összegyűjtött kutatási eredmények akár a válság előtti, akár pedig az az utáni időszakot is nézzük, magukért beszélnek. Ez igaz annak ellenére is, hogy reális elemzés és kép bemutatása csak az ellenpólus vizsgálatával lehetne, hiszen a kutatások között nagy valószínűséggel találhatnánk például a tervezési, a stratégiai választást hangsúlyozó, vagy éppen a versenyközpontú (porteri) megközelítést alátámasztó adatokat is. Jelen munkámban nem volt céltom ezen eredmények összevetése, mindez azonban egy későbbi kutatás feladata lehet.

Az egyes megközelítések „uralmával” vagy „felsőbbrendűségével” kapcsolatban azonban ki kell emelnem, hogy meggyőződésem szerint a „sokszínűség gyönyörködött”. Más szóval, mivel a szervezetek, a szervezeti folyamatok annyira komplex és bonyolult entitások, hogy megértésük és stratégia irányába történő irányításuk kizárólag többdimenziós szemlélettel lehetséges. Azaz, ha éppen a környezet stabil vagy jelentős a működésre gyakorolt hatása (például nagy bü-

rokratikus szervezetek), ott a stratégiai menedzsmentnek is erre kell fókuszálnia, erre kell választ adnia. Ha azonban megváltozik a feltételrendszer, akkor – adott esetben még ugyanazon a szervezeten belül is – a megközelítés és módszertan módosítására van szükség. Ebből kifolyólag számomra nem egyértelmű a stratégiai menedzsmentben a szintézis iránti igény, legalábbis abból a szempontból, ha azt egyetlen uralkodó megközelítés elterjedése követi. Amennyiben az egymás mellett élő modellek egymásra épülnek, és ismerik egymás módszertani eszköztársaságát, akkor a gyakorlati menedzsment számára adott egy tárház, ahová nyúlhatnak. Egyetlen modell sem (vagyis az RBV és az intellektuális tőke menedzsmentje sem!) tekinthető csodaszernek, hanem alkalmazhatósága éppen a kontextustól vagy a stratégiai menedzsment céljaitól és kihívásaitól függ.

Lábjegyzet

- ¹ Lásd többek között: Hitt – Tyler (1991) vagy Mintzberg (1998).
- ² „A menedzsmentkontroll az a folyamat, amelynek során a vezetők annak érdekében befolyásolják a szervezet tagjainak magatartását, hogy megvalósítsák a szervezet stratégiáját.” (Anthony – Govindarajan, 2009: p. 9.) A szakirodalomban a menedzsmentkontroll a tervezés, vezetői beszámolás mellett magába foglalja a vezetői számvitelt vagy a felelősségi egységek kérdését is.
- ³ Ez utóbbiak mélyebb áttekintése és eredményeik beemelése a kutatásba – ez az, amit leginkább meg szeretnék köszönni a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Programjának, és azon belül pedig elsősorban Balaton Károly tanár úrnak, a Stratégiai Menedzsment kurzus vezetőjének.
- ⁴ Olvashatunk még tudásról vagy tudástőkréről, nem tárgyiasult stratégiai erőforrásokról (intangible assets), szellemi tőkről, vagy éppen immateriális javakról. Ehelyütt ezen elnevezéseket – tisztában lévén azzal, hogy ezek tartalma nem minden szempontból egyezik meg teljes mértékben – szinonimaként alkalmazom.
- ⁵ VRIO vagy VRIN kritériumok az alapvető képességek kritériumaira utalnak, és a fenti négy tényező – értékes (Valuable), ritka (Rare), nem másolható (In-imitable), nem helyettesíthető (Non-substitutable) – angol rövidítését jelentik. Bővebben lásd például Barney erőforrás-alapú megközelítéssel kapcsolatos írásait (például Barney, 1991).
- ⁶ Az intellektuális tőke alapvető képességgé válása természetesen függ az erőforrás jellemzőitől és a környezettől is. Míg Michael Jordan tudása sok éven át stratégiai előnyt jelentett a Chicago Bulls számára, később visszatérése után a Washington Wizardsban már nem feltétlenül. Megváltozott a környezet, megváltoztak a feltételek, de egyúttal a humán tényezők is változtak.
- ⁷ Mivel tanulmányomban az intellektuális tőke-menedzsmentet, mint az erőforrás-alapú elmélet egyik gyakorlati megvalósulását értelmezem, ezért elsősorban ezt alátámasztó kutatásokat említek. Természetesen tisztában vagyok kutatásom korlátosságával, hiszen valódi empirikus és integráló íráshoz az itt bemutatottnál jóval szélesebb szakirodalmi áttekintés lenne szükséges. Ez azonban mennyiségi korlátok miatt jelenleg nem megvalósítható.

⁸ Gondoljunk csak arra, hogy hány Federer, Djokovic vagy Nadal játszik egyszerre a tenispályán, s hány Los Angeles Lakers szintű csapat található egyszerre az NBA-ben? Ritkán jelenik meg egymáshoz nagyban hasonlító kompetenciahalmaz, noha a Boston vagy a Cleveland sem rossz csapat. Így van ez valahogy a szervezeti világban is – noha a Coca-Cola és a Pepsi is értékes cég, mégis eltérő kompetenciákkal rendelkeznek, ahogy a Microsoft és az IBM, vagy a MOL és az OMV is.

⁹ Az értékteremtés csak az adott szituációban, a stratégia és a képességek összehangolásának (alignment) figyelembevételével értelmezhető.

Felhasznált irodalom

- Anthony, R.A. – Govindarajan, V. (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek. Budapest: Panem
- Arbeitskreis IWR (2001): Kategorisierung und Bilanzielle Erfassung immaterieller Werte. Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen” der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., Der Betrieb, Heft 19, Május 11, p. 989–995.
- Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, p. 99–120.
- Bontis, N. – Dragonetti, N.C. – Jacobsen, K. – Roos, G. (1999): The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, p. 391–401.
- Bowman, C. – Ambrosini, V. (2003): How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, Vol. 14, p. 289–303.
- Bögel Gy. (1998): A vagyoni esténként hazamegy. *Vezetéstudomány*, 29. évf., 1. sz., p. 22–27.
- Brennan, N. – Connell, B. (2000): Intellectual Capital: current issues and policy implications. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 3, p. 206–240.
- Daum, J.H. (2005): Intangible Asset-Based Enterprise Management – A Practical Approach. http://www.intangibleassets.de/EVENTS/PMA_ICSymp2005_paper_JDaum.pdf#search=%22Lev-Daum%22 Letöltve: 2006-09-03. (Frissítve: 2009-06-28)
- Hitt, M.A. – Tyler, B.B. (1991): Strategic Decision Models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 327–331.
- Grant, R. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, No. 2, p. 114–135.
- Grant, R. (1996): Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, p. 375–387.
- Gu, F. – Lev, B. (2001): Intangible assets – measurement, drivers, usefulness. Boston University and New York University. <http://pages.stern.nyu.edu/~blev/intangible-assets.doc> Letöltve: 2006-09-06.

- Hagan, C.M. (1996): The core competence organization: implications for human resource practices. *Human Resource Management Review*, Vol. 6, No. 2, p. 147–164
- Harangozó T. – Bodnár V. – Szűcs N. – Dankó, D. (2010): Intellectual Capital Management in Crisis – The case of a Hungarian knowledge-intensive SME. *Proceedings of The 2nd European Conference on Intellectual Capital*. ICSTE Lisbon University Institute, Lisszabon, Portugália, Academic Conferences International (ACI), 2010. március 29–30. ISBN 978-1-906638-59-7, p. 289–300.
- Helfat, C.E. – Peteraf, M.A. (2003): The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, p. 997–1010.
- Horváth P. – Möller, K. (szerk.) (2004): Intangibles in der Unternehmenssteuerung. München: Verlag Franz Vahlen
- Javidan, M. (1998): Core Competence: What Does it Mean in Practice? *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, p. 60–71.
- Juhász P. (2004): Az üzleti és könyv szerinti érték eltéréseinek magyarázata – Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái. Doktori (PhD) értékezés, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2005): Stratégiai térképek. Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Budapest: Panem Kiadó
- Kaufmann, L. – Schneider, Y. (2004): Intangibles – A synthesis of current research. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 3, p. 52–63.
- KPMG-BME Akadémia – Pannon Egyetem (2006): Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006. Budapest: KBA Oktatási Kft.
- Kuwada, K. (1998): Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change. *Organization Science*, Vol. 9, November-December, p. 719–736.

- Lev, B. (2003): Accounting for intangibles. Előadás a New York University-n, 2003. április. [http://pages.stern.nyu.edu/~blev/teaching/Accounting%20for%20Intangibles.ppt#371,1,ACCOUNTING FOR INTANGIBLES](http://pages.stern.nyu.edu/~blev/teaching/Accounting%20for%20Intangibles.ppt#371,1,ACCOUNTING_FOR_INTANGIBLES) Letöltve: 2006-09-06.
- Lev, B. (2004): Az immateriális javakban rejlő versenyelőny fokozása. *Manager Magazin*, 2004. december, p. 39–47.
- Madritinos, D. – Chatzoudes, D. – Tsairidis, Ch. – Theriou, G. (2011): The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12, Iss. 1, p. 132–151
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998): *The Strategy Safari*. New York: The Free Press
- Pfeil, O. P. (2004): Earnings from Intellectual Capital as a Driver of Shareholder Value. Bern: Haupt Verlag AG
- Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, p. 79–91.
- RICARDIS (2005): Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. End-Report, Introduction & Part 1, Version July 15 th, 2005
- Sveiby, K.E. (2001a): A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 4, p. 344–358.
- Sveiby, K.E. (2001b): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. Budapest: KJK-Kerszöv
- Teece, D.J. (2000): *Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford: Oxford University Press
- Veltri, S. – Silvestri, A. (2011): Direct and indirect effects of human capital on firm value: evidence from Italian companies. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 15, Iss. 3, p. 232–254. Lábjegyzet