

A tudástőke mérési módszerei és használhatóságuk

1. Bevezető

A mérés mindig egy reflexió, egy objektumról alkotott szubjektív kép. Értéke, pontossága, relevanciája mindig attól függ, hogy mennyire értjük magát az objektumot. Gondoljunk annak az ősrünknek a szemével, aki nem ismerte az iránytűt. Neki a fák mohos oldala jelezte az északi irányt. Pontosabban tudott tájékozódni az, aki már iránytűvel rendelkezett. A mohás módszerhez képest már jelentős fejlődést érzékelt, de el sem tudta képzelni azt a pontosságot, amit a GPS rendszerek jelentenek a tájékozódásban. Ezek a fázisok mindegyike egy jelentős előrelépést jelentett a mérésben, de nem csak abban, hanem a földrajzi ismereteink fejlődésében is. A példa tanulsága, csak az tud mérni, aki érti azt a jelenséget, amit mér és a pontosabb mérés mindig feltételezi a mérendő objektum alaposabb megértését. Fordítva: aki nem tud mérni, az nem eléggé érti magát a jelenséget¹.

A mérés pontatlanságára gyorsan ráérezünk. A mérési eredményt egybevetjük a valósággal és azonnal érezzük, tudjuk, hogy a mérendő objektumra vonatkozó ismereteink pontatlanok. Amikor Kepler előtt néhány szög másodperccel másutt jelentek meg a bolygók, mint ahogy azt az elméleti körpálya alapján várták, egy mérési pontatlanság jelent meg és Kepler megoldása, hogy a bolygók nem kör, hanem elliptikus pályákon keringenek, magának a mért jelenségnek, a bolygók mozgásának jobb megismeréséhez vezetett.

Mindez igaz a tőkére, amely a társadalmi fejlődés egyik legfontosabb jelensége. Meg tudjuk egyáltalán mérni? A napokban átnéztem egy sereg vagyonértékelési peranyagot egy bíróságon. Elképesztő a tudományt képviselő szakértői anyagokban a bizonytalanság. A válasz nyilván az, hogy sok mindent tudunk mérni, de nem pontosan, mert a tőke természetét nem ismerjük jól. Ha pontosabban akarjuk mérni, akkor a tőke természetét kell jobban megismernünk.

Végezetül még egy fontos példa. Az alexandriai Eratoszthenész már az ókorban leszúrt két azonos hosszúságú botot, egyet Alexandriában, egyet Asszuánban, és az árnyékok eltéréseiből kiszámította, hogy a föld sugara 6000 kilométer körüli. Ezen zseniális eredménnyel akkor az emberiség nem tudott mit kezdeni. Kolombusz idejében sokan nem is emlékeztek rá és a gömbölyűség evidenssé válásához, a föld méreteinek újbóli megtapasztalásához szükség volt az ő és Magellán útjaira. Így vagyunk a tudástőkével is. Bizonyos mérések pontosan jelzik a nagyságrendjét, de a konkrét megragadásával, a részletek mérésével, egészzé való összerakásával gondjaink vannak és Kolombusz módjára tévelygünk, amikor a maga valóságában akarjuk megragadni.

¹ Ez az állítás heves viták tárgya. Sokak szerint a mérés nem feltétele a tudományos vizsgálódásnak. Én ezzel az állásponttal nem értek egyet.

2. A tanulmány tartalma

Tanulmányunk a tőke természetével foglalkozik, noha a tudástőke mérése a címe. Majd látni fogjuk, hogy a kettő szorosán összefügg.

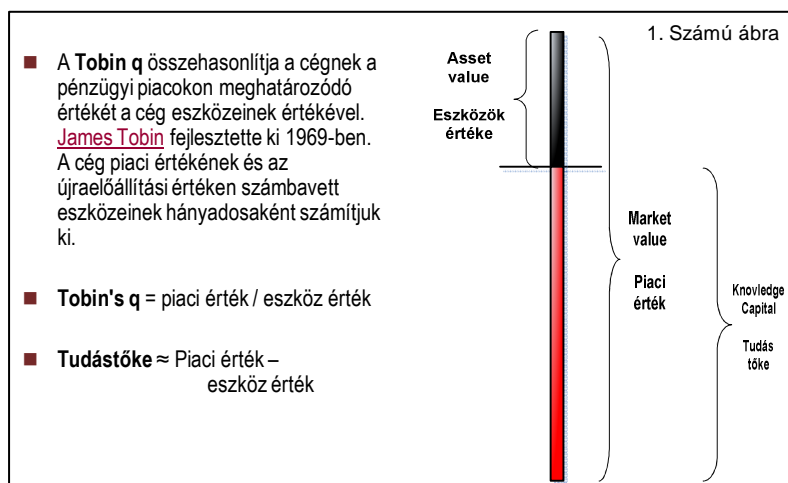
Ez a célkitűzés a bevezetőben említett példák tanulságaiként meghatározza a tanulmány szerkezetét. Előbb a tőke természetéről kell beszélnünk, ezt követi az annak mérésére szolgáló ismereteink összefoglalása, végül a gondolatsort a mérési pontatlanságok felismerése érdekében elvégzendő gyakorlati lépések megfogalmazása zárja adott menedzsment technikák formájában.

3. A tudástőke fogalma

A tudástőke létezéséről nagyon régóta tudunk. A varázslók tudása megkülönböztetett helyet biztosított számukra a törzsi életben. Egy képzett görög rabszolga jobban élt, mint jó néhány szabad latin. Leonardó egy kastélyt kapott Ferenc királytól. Mélni azonban sokáig nem tudtuk. Mindaddig, amíg be nem robbant a köztudatba a Tobin féle hányados, az úgy nevezett Tobin Q.

3.1.A Tobin Q és az általa jelzett tendencia

A Tobin Q – értelmezését lásd az 1. számú ábrán – sztochasztikusan jelezte, hogy tartós tendencia van a tőke értékét évszázadok óta sikeresen mérő Pacioli féle kettős könyvelés eredményei és a vállalatok piaci adás vételi eredményei között.



A Pacioli féle rendszer a vállalkozások rendelkezésére álló saját és idegen tőke mögötti eszközök értékét méri a tulajdonosok szempontjából. Számos adás vételi eredmény elemzése azonban egyértelműen rávilágított arra, hogy a piaci érték többnyire meghaladja a számvitel által mért eszközértéket. Logikus volt a kérdés, hogy a saját érdekeikkel tisztában lévő vásárlók miért hajlan-

dók a könyv szerinti értéknél többet fizetni.

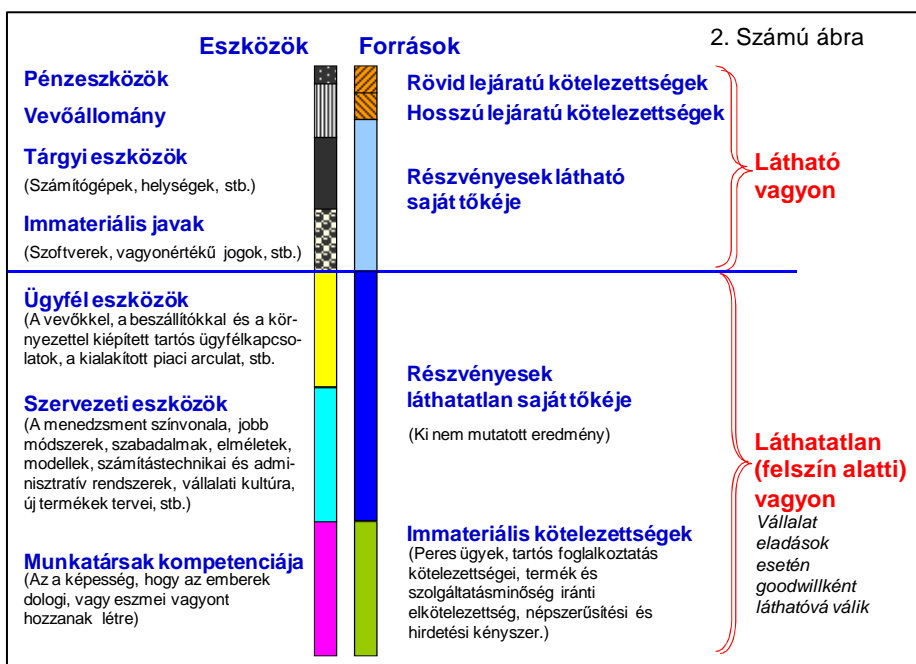
Kezdetben minden eltérést a véletlenre vezetnek vissza. Később az eltérések növekvő trendje azonban azt valószínűsítette, hogy azok nem a piaci bizonytalanságok véletlenszerűségéből fakadnak. A közgazdasági gondolkodás keresni kezdte, hogy mi állhat az eltérések mögött és nagyon gyorsan épp az eddig mérhetetlennek tűnő tudástőkére gyanakodott, azaz feltételezte, hogy a vállalatok vásárlói a könyvben kimutatott eszközökön túl további eszközöket, a tudásban hordozott eszközöket vásárolnak.

A Tobin Q értelmezését óriási viták kísérik, hisz gyakran előfordul, hogy a vállalat piaci értéke leesik a mérlegben közölt eszközértékre, vagy akár az alá és azt mindenki tudja, hogy a mérlegben ki nem mutatott emberi tőke azért ott van a vállalatban, és hogy az nem értéktelen. Ha egy autóban lemerül az akkumulátor, akkor az autó működésképtelen, de ez nem azt jelenti, hogy az autó értéke szignifikánsan csökken, hiszen a többi nagy értékű alkatrész működőképes. A működés szűk keresztmetszei nem szüntethetik meg a vállalat tudás eszközeinek értékét. Ez a *mérési zavar* azonban nem csökkenti a Tobin Q jelentőségét, mivel rávilágított tőke mögötti eszközök problémájára, valamint arra, hogy azok természetét nem ismerjük eléggé.

Ekkor nagy erővel indult be a hozzáadott érték keletkezését biztosító eszközök és azok tulajdonolhatóságának kutatása.

3.2.A tudás tőke tartalma

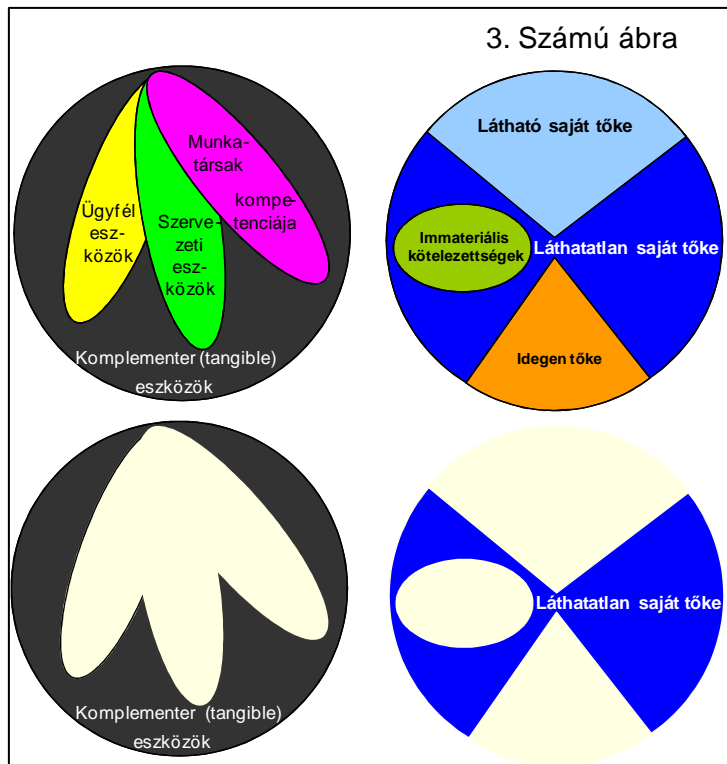
A tudástőke mögötti eszközök és azok tulajdonolhatóságának beazonosítása mindmáig vita tárgya. Van azonban egy rendszer, amelyet többnyire mindenki kiinduló pontnak tekint. Ez látható a 2. számú ábrán.



Sokan a 2. számú ábra vízvonala alatti láthatatlan vagyont tekintik tudás tőkének és az ábrát a Tobin Q által leírt jelenség részletezésének tartják. Nagyon jó lenne, ha így lenne, mert akkor könnyebb lenne mérni, hisz csak ki kellene vonni a piaci értékből a könyv szerinti értéket és megkapnánk a tudástőkét. A helyzet ennél bonyolultabb (Lásd a 3. számú ábrát!).

A látható és viszonylag megbízhatóbban mérhető, úgy nevezett tangible eszközök – ezeket látjuk a vízvonál felett - és a tudás tőke elemek nem diszjunkt módon viszonyulnak egymáshoz, hanem egymásba fonódnak. A tangible eszközök értéke függ a tudástőke elemek önálló tartalmától, valamint az egymásba fonódásuk módjától. Hasonlóan a láthatatlan saját tőkét is alapvetően meghatározza a munkatársak kompetenciája, illetve annak a többi eszközzel való összekapcsolódása.

Ebben a felfogásban a tangible eszközök a tudástőke mögötti eszközök és összefonódásuk komplexer eszközei. Ezért jelenítettük meg önállóan is az alakját. A meghatározóak tehát nem a látható

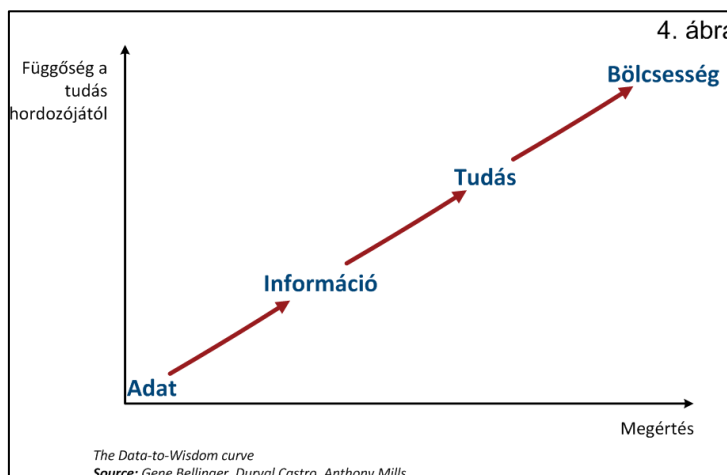


tangible eszközök, hanem a láthatatlan tudás eszközök és összefonódásuk. Ha valaki nem ért a számítógéphez, írógéppel dolgozik. Ha ért, szövegszerkesztővel.

A nagyobb gond azonban a láthatatlan saját tőkével van, hisz az jelentős részben szabad, nem tulajdonolható emberek által hordozott. Ez egy igen kellemetlen következménnyel jár. Olyasmibe kell befektetnünk, ami nem a miénk. A probléma megértéséhez a tudásmenedzsmentet is be kell kapcsolni a gondolkodásba.

3.3. Tudástőke és tudásmenedzsment

Pollányi óta tudjuk, hogy a tudás jelentős részben hallgatólagos (tacit), azaz hordozójától elválaszthatatlan és gyakran a hordozója számára is rejtett. Ha a tudástőke válik a meghatározóvá, akkor emiatt szembe kell nézni azzal a kellemetlen következménnyel, amit a 4. számú ábra sugall. Eszerint minél magasabb szintű a tudás, az annál inkább függ a tudás hordozójától, tőle annál inkább elszakíthatatlan.



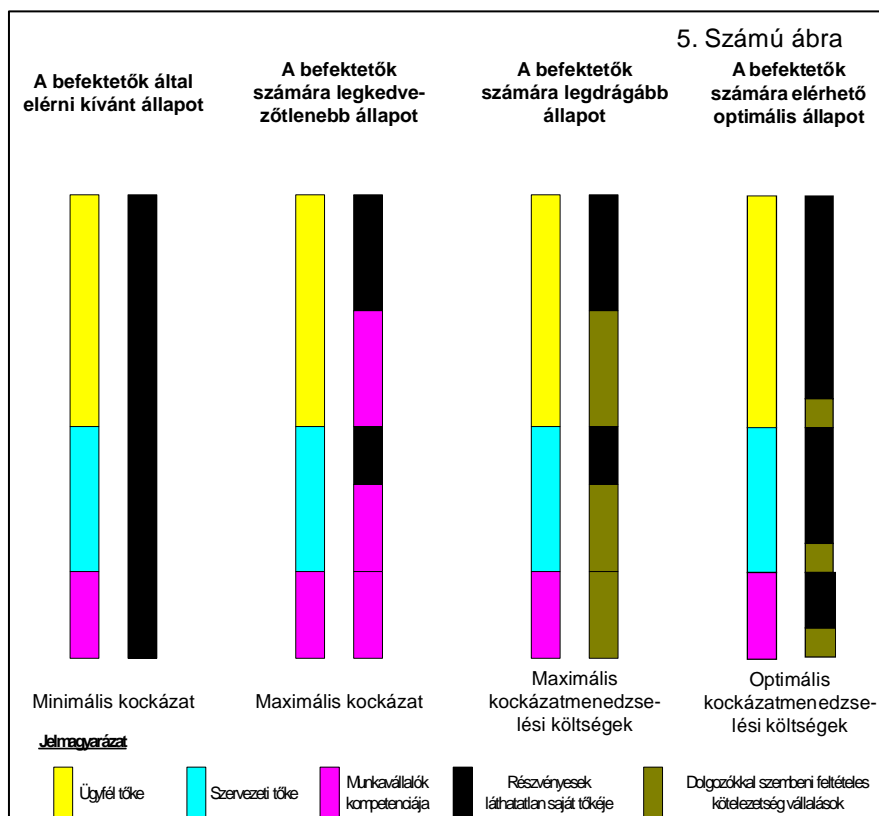
Ez komoly befektetési problémákat jelent, mivel veszélyezteti annak az évszázadok óta vitatott elvnek az érvényesülését, miszerint a munka megkapja a munka hozadékát, a tőke pedig a tőkéét.

Könnyen előfordulhat, hogy befektetünk valakibe, aki befektetésünket magával viszi, mikor távozik. A fordítottja legalább ilyen veszélyes, amikor kemény munkával befektetünk ma-

gunkba, majd ezeket a befektetéseket mások elorozzák. Egyik esetben sem azé a tőke hozadéka, aki befektetett.

Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy a tudásba mind a tőke, mind a munka befektethető. Ezért ha nincs a befektetésekről és a hozamokról egyértelmű megállapodás, akkor könnyen állhatnak elő az 5. számú ábra nem kívánatos helyzetei.

1. A befektetők egyértelműen azt szeretnék, ha befektetéseik a saját tőkéjük részévé válna (*A befektetők által elérni kívánt állapot*). Ennek megvalósítása azonban lehetetlen. A tudás hordozóját valamennyire hatalmuk alá lehet hajtani, de teljes egészében sohasem.
2. Gyakran azonban azzal a kellemetlen helyzettel találkoznak, hogy a befektetésük eredményeként létrejött tudás eszközöket nem tudják tulajdonolni és függőségbe kerülnek az általuk létrehozott kompetenciától (*A befektetők számára legkedvezőtlenebb állapot*). Itt a tudás hordozói minden tudástőke elemet birtokolnak.
3. Természetesen ezt pénzzel ki lehet váltani, de ez nagyon drága (*A befektetők számára legdrágább állapot*).



Mivel ezeket a helyzeteket a befektetők el kívánják kerülni, a befektetésekkel együtt megindul a humanizálás és kizsákmányolás eszközeit vegyesen alkalmazó többoldalú tudásmenedzsment, melynek célja, hogy a befektetők minél nagyobb részben tulajdonolhassák saját befektetéseiket.

A tulajdonlás itt egyben a befektetés hasznából való megfelelő részesedés biztosítását jelenti. Egy pillanatra sem feledkezhetünk meg arról, hogy amikor a befektetőre gondolunk, akkor itt nem

a hagyományos tőke-munka megkülönböztetésről beszélünk. Itt a tőke és a munka egyaránt befektetőként jelenik meg.

Ez bonyolult mérési problémákat vet fel, melyeket a gazdaság szereplői kolombuszi próbálkozásokkal próbálnak megoldani az eratosztheneszi ismeretek nélkül. Ebben sokszor ösztönösen ráéreznek a helyes megoldásra, sokszor azonban nem és emiatt súlyos veszteségeik keletkeznek. Egy dolog világosan látszik. Ha a gazdaság szereplői nem tudnak megegyezni a befektetések és a hozamok megosztásán, akkor viszonyuk felbomlik és a tőke destabilizálódik. Ezt elkerülendő olyan bonyolult tulajdonviszony kezelő megoldások jelennek meg, mint a partnership, amely sok szempontból ellentétes a hagyományos kizsákmányolásra épülő magatartással.

A tudásmenedzsment ezzel kapcsolatban feltárta, hogy az egyes tudástőke elemek nem azonos mértékben tulajdonolhatóak, azaz az ügyféltőke és a szervezeti tőke jól tulajdonolható, míg a kompeten-

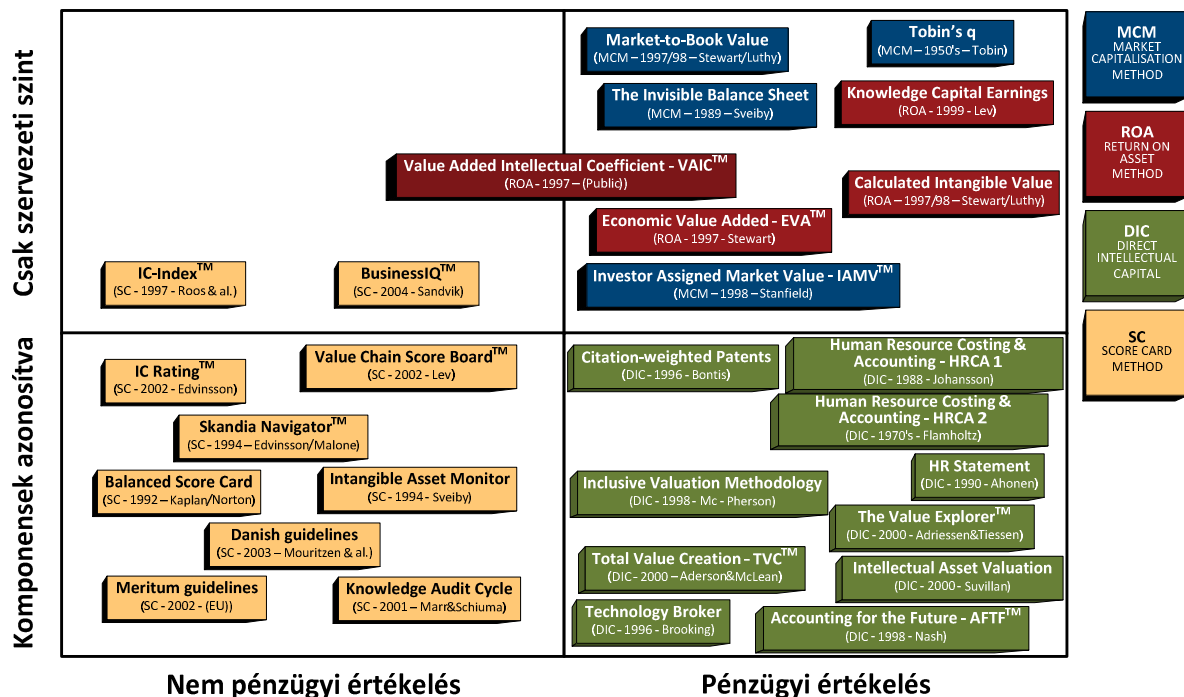
cia nem. Ebben az esetben a tőke értéke attól is függ, miként tudja a kompetenciát a befektető által birtokolt tőkeformákba beágyazni, attól függővé tenni.

4. A tudástőke mérése

Karl Erik Sveiby a tudástőke méréseket egy nagyon frappáns keretrendszerben foglalta össze (lásd 6. ábra). Eszerint a tudástőke mérését alapvetően három fontos irányra fókuszálják:

1. Első csoportba a szervezeti szintű, aggregált, pénzügyi értéket meghatározni kívánó mérési kísérletek tartoznak. Itt kell megemlíteni a sokak által használt
 - a. részvénytőke kapitalizációs módszereket,
 - b. a várt jövőbeli diszkontált cash flow-kra épülő eljárásokat,
 - c. valamint a megvalósult adás-vételek és az előző két módszer adatainak kombinációjára épülő úgy nevezett összehasonlító módszereket.
2. A második csoportba az úgy nevezett scorecard módszereket soroljuk, melyek az egyes tudástőke elemek azonosítására törekcszenek, de nem célozzák meg azok pénzügyi értékének meghatározását, hanem arra csak valamilyen természetes mutatószám alapján következtetnek.
3. A harmadik csoportot Sveiby közvetlen intellektuális tőke értékelési módszereknek nevezi, amikor a cél nem csak az egyes tudástőke elemek meghatározása, hanem azok pénzügyi értékének a kiszámítása is.

6. számú ábra



Intangible Assets Measurement Models
Source: Karl-Erik Sveiby ©

A táblázat bal felső sarka gyakorlatilag üres. Az egyes tudástőke elemek aggregálása pénzügyi kategóriák nélkül gyakorlatilag nem megy. Legfeljebb néhány reprezentáns megragadására van itt mód².

Nézzük az egyes mérési eljárásokat részletesebben is!

4.1. Aggregált, szervezeti szintű pénzügyi mérések

A külső elemzők számára egy adott vállalatról a legtöbb információ a tőzsdei cégek esetében áll rendelkezésre. Itt kézenfekvő az a gyors becslési eljárás, hogy veszik a kibocsátott részvények darabszámát és azt beszorozzák a részvények aktuális piaci árfolyamával. Ezzel becslik a vállalat *saját tőkéjének piaci értékét*, az úgy nevezett *shareholder value*-t. Ha ehhez hozzáadjuk a vállalat rendelkezésére bocsátott idegen tőkét, akkor megbecsülhetjük a vállalat *piaci értékét*. Ha az így nyert piaci értékből levonjuk a vállalt eszközeinek könyv szerinti értékét, akkor a tudástőkére kapunk egy becsült nagyságrendet. Ezt az eljárást nevezzük *piaci kapitalizációs módszereknek*.

Az előzőekben döntően a vállalat külső megítélését számszerűsítő részvénypiaci információkból, a részvények árfolyamából indultunk ki. Kiindulhatunk azonban belső információkból is. A vállalat vezetői többnyire meg tudják ítélni, hogy hosszútávon az egyes években hogyan alakul a vállalat cash flow-ja és ebből mennyi az úgy nevezett szabad cash flow. Szabad cash flow az a pénzösszeg, amit a vállalkozásból anélkül kivonhatunk, hogy a vállalkozás jövőjét veszélyeztetnénk. Hüvelykujj szabályok szintjén ez durván az „*eredmény + amortizáció – beruházások*” becslést jelenti. A tulajdonosok számára nyilván ezen jövőbeli szabad cash flow-k jelen értéken számított összege jelenti a vállalat piaci értékét. A nem szabad pénz nem létezik a számukra, hisz annak felhasználása a pénzforrás felszámolását jelentené.

Ekkor a tervezők segítségével megbecsülhetjük az egyes jövőbeli évek várható szabad cash flow-it a hosszú távú tervek időhorizontján, majd ezeket a vizsgálati időszak jelen értékére diszkontálva összeadhatjuk. Persze a vállalat még ezt követően is termel szabad cash flow-t, amit az úgy nevezett maradvány érték számítással meg lehet becsülni. A maradvány értéket egy, a hosszú távú tervperiódus lejártá után induló örök járadékként kell elképzelni, amely a hosszú távú tervperiódus után várható, ha a vállalt a hosszú távú tervét teljesíti. Egy ilyen örökjáradék értéke a szokásos örökjáradék számítási algoritmusok segítségével meghatározható. Ezt ugyancsak jelen értékre kell diszkontálni. Az így megbecsült jövőbeli diszkontált szabad cash flow-k összege adja a vállalat piaci értékét, amiből levonva a könyv szerinti értéket, megbecsülhetjük a tudástőke nagyságrendjét.

Tőzsdei cégek esetében a két becslés hasonló nagyságrendre vezet és a két módszer alapján a cégérték kontrolálhatóbbá, értelmezhetőbbé válik. Nem tőzsdei cégek esetében csak a második, az úgy nevezett *diszkontált cash flow* módszer vezethet eredményre.

A vállalatértékeléssel hivatásszerűen foglalkozó szakemberek a megvalósult vállalati adás-vételekről nyilvántartásokat vezetnek és ezek eredményét rendszeresen összevetik a piaci kapitalizációs módszerek és a diszkontált cash flow módszerek alapján számított eredményekkel. Ezeket az eredménye-

² Például ebbe a kvadránsba tartozó módszereket alkalmazunk, amikor azt mondjuk, hogy ez az ember okos, mert van egy diplomája, vagy értékes a tudása, mert írt egy könyvet.

ket adatbázisokban eltárolják és különböző szempontok szerint elemzik. Ennek alapján – ha a megfigyelt minta kellőképpen nagy – megállapíthatók azok a változók, illetve fajlagosok, amelyek alapján egy adott vállalt piaci értéke gyorsan, a fentebbi munkaigényesebb eljárások elvégzése nélkül is megbecsülhető. PI. kialakítható egy olyan hüvelykujj szabály, miszerint ebben és ebben az üzletágban általában egy átlagosan működő vállalat piaci értéke az EBITDÁ-jának hatszorosa. Ezt az eljárást *összehasonlító módszereknek* nevezik.

4.2.Scorecard mérések

Az előzőekben ismertetett becslések nagy hiányossága, hogy csak a tőke és a tudástőke egészére adnak becsült nagyságrendeket és nem segítik a tulajdonosokat és menedzsereket abban, hogy ezen ösztőke mely részét hogyan menedzseljék. Nem csak az a fontos, hogy mennyi a vagyonunk, hanem az is, hogy az milyen elemekből tevődik össze, illetve azoknak milyen a tulajdonolhatósága. Ennek megragadására koncentrálnak a *scorecard módszerek*.

Képzeljük el, hogy egy zöldségboltot öröklünk és fel akarjuk mérni, hogy mekkora annak az értéke. A látható vagyonnal nem lesz bajunk. Bemegyünk a boltba és megszámloljuk, amit találunk. Az okos tulajdonos azonban tudja, hogy a boltban láthatatlan vagyon is van. Egy udvarias eladó nagy áruismerettel önmagában is nagy érték. További nagy érték, ha szeretik a vevők a boltunkat és mindig hozzánk járnak. Az is értéknövelő, ha a beszerző munkatársunk megbízható beszerzési forrásokra támaszkodhat, illetve ha jó az együttműködés a beszerző, az eladó és a könyvelő között. Ez utóbbi vagyonelemek azonban nem láthatók. Ezekre a láthatatlan vagyonelemekre a *scorecard* módszerek alapján következtethetünk, amelyek egy adott értékelési modell logikáját követve felsorolják, hogy milyen nem látható elemekre kell még rákérdezni és azokat milyen szempontok alapján kell megvizsgálni. Ezek közül a legismertebbek a Skandia Navigátor, a balanced scorecard, a Sveiby féle immateriális vagyon figyelő, a Koch-Schneider-Nagel modell, az EFQM modell, stb. Ezek mindegyike lényegében egy tőkeelem lista, melyeket a vállalkozásoknál be kell azonosítani és egy megfelelő mérőszámmal minősíteni kell. Minél nagyobb ezen elemek átlagértéke, annál nagyobb a tőkénk, illetve benne a tudástőkénk értéke. Konkrét pénzügyi értékelésre azonban ezek a módszerek nem törekednek. Kizárólag ebben gyakran nem is hisznek. Csak az egyes érték elemek meglétére és az azokkal kapcsolatos menedzsment feladatok meghatározására koncentrálnak.

4.3.Közvetlen intellektuális tőke elemek pénzügyi értékelése

A Sveiby által *közvetlen értékelési módszereknek* nevezett eljárások a scorecard módszerekkel szemben kifejezetten arra törekszenek, hogy a beazonosított tudástőke elem értékét pénzben is meghatározzák. Ezt alapvetően két úton próbálják elérni:

1. a létrehozásuk költségeinek számbavétele útján, illetve
2. az általuk létrehozott jövőbeli szabad cash flow-k meghatározásával.

Mindkettő logikus eljárás, azonban a 3. számú ábrán bemutatott problematika miatt nagyon nehéz megvalósítani őket.

Tételezzük fel, hogy számba vettünk minden költséget, amivel tudástőkének elemeit létrehoztuk és ezeket a költségeket az egyes azonosított tudástőke elemekhez egy az egyben hozzárendeltük. Ekkor kiszámítható a költségek megoszlása is. Legyen az eredmény a következő: 100 költségből 40-et fordítottunk az ügyfél-tőke kialakítására (reklám, arculat, vevőgondozás, új termékek bevezetése, stb.), 30-at a szervezettségünk javítására használtunk fel (szervezet átalakítási költségek, IT beruházások, kultúra váltási projekt költségei, stb.) és a maradék kompetencia fejlesztésre ment (képzések, konferenciák, stb.). Ha az aggregált pénzügyi mérések segítségével megbecsültük a vállalat tudástőkéjét pénzben, akkor azt ezen arányokkal felosztva az egyes tőkeelemek értékére is kaphatunk egy felosztást.

A gond azonban az, hogy ha pénzt áldozok az ügyfél megszerzésére és sikerül egy jó ügyfelet találnom, akkor az a nélkül is javítja a vállalat szervezettségét és kompetenciáját, hogy egy fillért is költöttem volna ez utóbbiakra. Egy jó tudományos eredmény publikálása ügyfelet hozhat anélkül, hogy költöttem volna az ügyfél tőkére. Valójában nem ismerjük azt a mechanizmust, ahogy a tudástőke elemek együtt termelik a hozzáadott értéket. Ezért a tudástőke elemek költségeinek számbavétele egy fontos feladat, de az ezen költségek alapján valószínűsített tudástőke elem értékelés bizonytalan eredményekre vezet.

Ugyanilyen okok miatt bizonytalan a másik eljárás végeredménye is. A vállalat által hozott eredményt még csak meg tudom valahogy ragadni, de azokat egyértelműen hozzárendelni az egyes látható és láthatatlan tőkeelemekhez meglehetősen nehéz. Az ok ugyanaz: nem ismerjük pontosan azt a mechanizmust, ahogy az egyes látható és láthatatlan tőkeelemek együtt a hozzáadott értéket termelik.

Ez különben nagyon komoly gond. A megfelelő közvetlen értékelési módszerek hiányában nem tudjuk kellőképpen segíteni a vállalkozókat abban, hogy mennyit fektessenek be, hogy ne fektessenek be többet, vagy kevesebbet a kívánatosnál, továbbá nem tudjuk kellőképpen segíteni őket abban, hogy befektetéseik értékállóságát megőrizzék, illetve hogy mindent megtehessenek befektetéseik elvesztésének elkerülése érdekében. Ezért a jövőben minden bizonnyal a közvetlen értékelési módszerek fejlesztése a legfontosabb feladat.

5. A tudástőke menedzsment technikái

Az adott mérési arzenál nem tökéletes. Annyira azonban elég, hogy jelezze: nagyon komoly feladatok vannak a tudástőke menedzsmentjével kapcsolatban, továbbá hogy ezen technikák alkalmazása minden vállalat esetében elkerülhetetlen, hiszen a vagyon egyre nagyobb része tudásvagyon és nem csak a kifejezetten tudásvállalatoknak tekintett vállalatok³ rendelkeznek tudásvagyonnal, hanem mindegyik vállalatnak egyre inkább ez a vagyona a meghatározó. Ez olyasmi, mint az eratoszteniési eredmény. Még nem pontosan az, ami kell, de már jelzi, hogy a problémával foglalkozni kell.

Amíg a mérések megbízhatósága olyan, amilyen, a következő legfontosabb menedzsment feladatokra kell koncentrálni:

³ Tudásvállalatoknak tévesen sokan csak a tanácsadó cégeket, ügyvédi irodákat, egyetemeket, stb. tekintik. Felfogásunk szerint egyre inkább minden vállalt tudás vállalat.

1. Az egyes tőkefajták speciális menedzsmentje.
2. A tulajdonolhatóság menedzsmentje.
3. A partnership.
4. Az egyszerű és bonyolult munka szétválasztása.
5. A tudástőke stratégiai stabilitásának megteremtése.
6. A vállalati kontrolling emberi kapcsolatok szintjén való értelmezése.
7. A hálózati működés megvalósítása.

Ezeket részletesebben is tárgyaljuk.

5.1. Az egyes tőkefajták speciális menedzsmentje.

Egy vállalkozás legfontosabb tudásmenedzsment feladata az alap tudáseszközökről való gondoskodás. El kell dönten, hogy miben kívánjuk versenyelőnyünket megalapozni; kompetenciában, a személyi állomány fejében felhalmozott tudásban, a szervezettségünkben, vagy a kapcsolati rendszerünkben. Valószínűleg hamar rájövünk, hogy csak az egyikre, vagy csak kettőre nem elég támaszkodni és a három eszköz megfelelő kombinációjára van szükség. A mérési problémába azonnal beleütközünk, mert nem tudjuk pontosan, hogy mennyit fektessünk az egyes területekbe. Érezkelni fogjuk, hogy kezdetben az ügyfélőke hoz több pénz, ezért hajlamosak leszünk az ügyfélőke befektetéseket túlzottan preferálni. Később ennek lecsökken a hozadéka és egyre többet fogunk befektetni a szervezeti tőkénkbe. A vállalkozások zöme legutoljára hagyja a kompetencia fejlesztését. Mire beáll a közel egyharmados arány, sok mérési tapasztalat fog számunkra felhalmozódni.

5.2. A tulajdonolhatóság menedzsmentje.

Amíg az ügyfélőkénket és a szervezeti tőkénket fejlesztjük, a tulajdonolhatósági probléma kevésbé fog fejfájást okozni. A probléma akkor lesz égető, ha a kompetencia értéke megnő. Egy távozó értékes kulcs munkatárs elviheti az ügyfélőke jelentős részét és paralizálhatja a szervezeti tőkénket. Ekkor válik húsba vágó kérdéssé, hogy nem csak a tudástőke elemek megszerzése a fontos, hanem a megtartása is. A mérési dilemma a kompetencia magas értéke miatt lesz égető. A legdrágább termelési tényezőről van szó. Túlfizetése versenyképességet korlátozó anyagi teher, alulfizetése pedig fájdalmas elsüllyedt költségekhez vezet.

A megoldáshoz számtalan benchmark tapasztalatra lesz szükség, illetve végig kell gondolni a partnership intézményét is.

5.3. A partnership

A partnershipet sokan a klasszikus tudásszervezetek – tanácsadók, ügyvédi irodák, stb. - huncutságának vélik, pedig valójában már minden szervezetben jelen van. Az igazi tudáshordozókat ugyanis másképp nem lehet a céghez kötni.

Kezdetben a tulajdonosok nem vállalják fel nyíltan. Senki sem mond le szívesen a megszerzett tulajdonáról. Megpróbálják a belső „csókosok” kiváltság rendszerével kezelni a kérdést. Mivel ez a megoldás előbb-utóbb szemet szúr, kénytelenek lesznek legalizálni a kiemelt munkavállalói státuszt és megszervezni ennek speciális menedzsmentjét.

A mérési problémák itt is összetettek; mik a kiemelt munkavállalók eltérő követelményei és javadalmazásuk? Erre is csak menet közben alakulnak ki a megfelelő tapasztalatok.

5.4. Az egyszerű és bonyolult munka szétválasztása.

A partnership nem terjedhet ki mindenkire. Végére is nem lehet mindenki tulajdonos. A tulajdonhatóság megteremtése érdekében a munkavállalókat kell strukturálni. Szét kell őket választani az egyszerű, ismétlődő feladatot végző tömegekre és a bonyolult munkák végzésére képes kulcs munkatársakra. A kulcs munkatársakat a partnership eszközeivel kell kezelni, a tömegeket pedig meg kell akadályozni abban, hogy az ügyfél és szervezeti tőke, valamint a kompetencia kritikus részéhez hozzáférjenek.

Talán megdöbbenően hangzanak ezek a mondatok, de ne feledjük: ezt mindenki csinálja és a befektetőknek reálisak azok az igényei, hogy befektetéseiket biztosíthassák. Ellenkező esetben nem jönnek létre a befektetések a tudástőkébe.

Ezek a megfontolások jelentős emocionális feszültséget kelthetnek, ellenállást válthatnak ki, de megfelelő bérezési konstrukciókkal megteremthetők a befektetők és a munkavállalók által is elfogadható kompromisszumok. Éppen ennek az egyensúlynak a megtalálása lesz a legnagyobb mérési probléma.

5.5. A tudástőke stratégiai stabilitásának megteremtése.

A fent felsorolt problémák már túl komplexek ahhoz, hogy vaktában kezeljük őket. Stratégiaileg kell ezen eszközökhöz viszonyulni. Kapkodni nem szabad, ha a vállalati munkabékét meg akarjuk őrizni ebben a sok veszéllyel nehezített konfliktus mezőben. Ha ilyen stratégia nincs, a tudástőke destabilizálódik (gondoljunk a MÁV-ra, a BKV-ra, stb.). A tudástőke stabilitása csak megfelelő tudásmenedzsment stratégiával teremthető meg.

5.6. A vállalati kontrolling emberi kapcsolatok szintjén való értelmezése.

A kontrollingot korábban főleg a szervezeti egységek kontrolálására építették ki. A szervezetek hatékonyságát mérték költség központ, profit központ, illetve befektetési központ bontásban. A mutatószámokat, az elszámolási rendszereket ezen egységekre gondolták végig. Ha az ember lesz a legfontosabb termelési tényező, akkor ezzel a gyakorlattal több ponton szakítani kell. A kontrollingnak egy

fokkal mélyebbre, az emberi kapcsolatokban kibontakozó folyamatokra kell koncentrálnia, ami metszi a szervezeti struktúrákat. A folyamatok struktúrája nem azonos a szervezetek struktúrájával. Egy folyamat struktúrában mások lesznek a fontos emberek, a tevékenységek belső fogadói, „vevői” felértékelődnek és ezek a személyek nem minden esetben lesznek azonosak a szervezeti hierarchia vezetőivel. Előtérbe kerülnek a folyamat költségek és az azok értelmezéséhez szükséges időfényképek, idő nyilvántartások. A kontrolling folyamatosan perszonalizálódik, ami megannyi mérési kérdést vet fel, illetve később megannyi mérési tapasztalatot hoz.

5.7.A hálózati működés megvalósítása

Láttuk, hogy mekkora kockázatot jelent a tudásmenedzsment kibontakozása. Ez jelentősen csökkenthető, ha megfelelő szabályok mentén a befektetők egyesítik a tudástőkéjüket. Éppen ezek a megfelelő szabályok azok, amelyek nagyon sok mérési kérdést generálnak. Milyen elszámolások biztosítják, hogy az egyesített tudástőkék hozama nem viszálykodáshoz, végtelen pereskedéshez vezet, hanem a tényleges kockázatok csökkenéséhez?

Magellán útjához lesz hasonló, ha a jelzett irányokba elindulunk. Akkor is csinálni kell, ha nem tudunk előzetesen megfelelően mérni. Ha tudta volna Magellán, hogy a Csendes Óceán átszeléséhez mennyi idő kell? Nem tudta. Mégis nekiment. Ebből persze sok veszteség lett, maga is ráment, de neki kellett menni. Hasonló a helyzet a tudásmenedzsment területén. Megfelelő mérések hiányában sokat kell vakon botorkálni. Emiatt sok lesz a veszteség. A megtett lépések által azonban sok tapasztalat fog felhalmozódni. Jobban megértjük a tudástőke természetét és majd ezáltal jobban fogjuk tudni mérni is. Így fog a megismerés és a mérés kéz a kézben a tudástőke esetében is eljutni a GPS pontosságig.

REFERENCES

- Allee, Verna: *The Future of Knowledge*, Elsevier Science, USA, 2003.
- Lev, Baruch: *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, 2001.
- Brealey, Richard A. - Myers, Stewart C. - Allen, Franklin: *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2005
- Damodaran, Aswath (2001) *The Dark Side of Valuation*, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, 2001.
- Davenport, Thomas H. - Prusak, Laurence: *Working knowledge*, Harvard Business School Press, 2000.
- Edvinsson, Leif - Malone, Michael S. (1997) *Intellectual Capital*, Harper Collins, New York
- Bellinger, Gene - Castro, Durval - Mills, Anthony: *Data, Information, Knowledge, and Wisdom*, 2004., <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>

- Boda, György - Peter Szlavik: *Alternative Accounting to Manage Intellectual Capital; Electronic Journal of Knowledge Management* (Vol. 5. Issue 1), Feb. 2007; www.ejkm.com
- Boda, György – Szlavik, Péter: *Kontrolling rendszerek [Controlling Systems]*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, 2005., ISBN 963 224 842 2
- Boda , György: *A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre [The evolution of knowledge capital and its impact on management]*, 2005., Phd dissertation
- International Accounting Standards 2003, IAS 36 and 38
- Juhász, Péter: *Az üzleti és a könyv szerinti érték eltéréseinek magyarázata - Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái [Explanation of deviations between market and book value]*, Phd dissertation, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, 2003.
- Kaplan, Robert S. - Atkinson, Anthony A.: *Advanced Management Accounting*.
- Kaplan, Robert S. - Norton, David P. (2004) *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, Harvard Business Review, 2004 February.
- Kaplan, Robert S. - Norton, David P. (1996) *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Mills, Roger W. (1998) *The Dynamics of Shareholder Value - The principles and Practice of Strategic value Analysis*, Mars Business Associates Ltd., 256 pages.
- Pulic, Ante: *Measuring the Performance of Intellectual Potential*, www.antepulic.com
- Ridderstrale, Jonas - Nordström, Kjell A.: *Funky business: Talent makes Capital Dance*, Pearson Education, 2000.
- Standfield, Ken (2002) *Intangible Management*, Academic Press, Boston
- Stewart, Thomas A. (2002) *The Wealth of Knowledge*, Nicholas Brealey Publishing, London
- Sveiby, Karl Erik: *The New Organizational Wealth*, Berreth-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1997.
- Sveiby, Karl Erik (2003) *A Knowledgebased Theory of the Firm to guide Strategy Formulation*, Paper presented at ANZAM Conference, Macquarie University Sydney, 2003 February.
- Thomas A. Stewart: *The Wealth of Knowledge*, Nicholas Brealey Publishing, London, 2002.