

NERMIEN AL-ALI

Comprehensive Intellectual Capital Management Step-by-Step

*(A szellemi vagyon átfogó menedzselése
– lépésről lépésre)*

John Wiley & Sons, 2003

A szakkönyvkiadók között a világelsők közé tartozó Wiley-nak ez a könyve a ma már vitathatatlanul legnagyobb gazdasági jelentőségű erőforrásunk, a szellemi vagyon kezeléséhez kínál, a szerző ígérete szerint, kiemelkedő haté-

jobb minden másnál, még kevésbé olyanal, amely tartósan is az élvonalat jelentené. Ez érvényes erre a könyvre is. Vitathatatlan viszont, hogy Al-Ali művét feltétlenül érdemes tanulmányozni: igen sok fontos ismeretet kínál a témához,

problémáit és mesterfogásait. Amint pedig a könyvből világosan kitűnik, ismereteit alapos elméleti felkészültséggel is kiegészítette.

Miért létfontosságúak az itt kínált ismeretek? Mert a világunk mindinkább tudás-alapú gazdasággá fejlődik, és ez csupán két választást enged a benne élőknek. Az egyik, hogy felfegyverkezzenek a területükön elérhető lehető legerősebb tudással, azt folyamatosan megújítsák, fejlesszék és bővítsék, különös tekintettel az innovációban feltáruló, vagy megnyitható új lehetőségek kiaknázására, mindezeknek segítségével lépést tartsanak a fejlődés élvonalával, és ennek köszönhetően meg tudják őrizni a versenyképességüket és a jövedelemtermelő képességüket. Könnyen belátható, hogy ez egyaránt érvényes a cégekre, a vállalkozókra, valamint mindazokra a munkavállalókra, akik komolyabb szaktudást igény-

„Napi tapasztalatunk az is, hogy a tudás-alapú gazdaságban igen erőteljesen felgyorsult a termékváltás. Az új termékek létrehozását és piacra vitelét itt már nem a kereslet ösztönzi, hanem a piaci pozícióharc új paradigmája.”

konyságú módszert. A szellemi vagyon – és az annak velejét adó tudásvagyon – menedzselésének tudománya a korszerű menedzsment-tudomány igen fontos, és nagyon is divatos ága. E vagyon természetéből következően ugyanakkor egészen biztos, hogy itt senki sem képes előállni a menedzselésének olyan technológiájával, amely valóban mindenben

a módszeresség pedig, ahogyan a tudásanyagát rendszerezi, jócskán segíthet abban is, hogy világosabbá, jobban áttekinthetővé váljék e szakterület az olvasó számára is. Fontos tudnunk, hogy a szerző üzleti ügyekkel foglalkozó jogászként kezdett a gyakorlatban foglalkozni a szellemi vagyon menedzselésének tudományával, tehát a frontvonalból is ismeri annak

lő munkával keresik a kenyerüket. Az utóbbiak számára alakították ki, biztató perspektívaként, vagy ha tetszik, az új világ kőkemény követelményeként az élethosszig tartó tanulás koncepcióját, amely már mind többünk számára napi gyakorlattá válik. Ennek „tananyagába” tartozik ez a könyv is. A má-

„A szellemi vagyon kezelésében, menedzselésében soha nem szabad szem elől téveszteni, hogy az mindig igen gyorsan elavuló jószág. A verseny folyamatosan ösztönzi, és ki is kényszeríti a benne alkalmazott eszköztár fejlesztését, megújítását, és ez maradéktalanul érvényes a szellemi vagyonra is.”

sik választás egyszerű utat jelöl: tanulás, fejlődés nélkül sodródni, rosszabb esetben zuhanni lefelé a táplálékláncban. Al-Ali is kiemeli: korábban a cégek erőforrásai között nagyjából 80 százalékot tettek ki a tárgyi eszközök és a tőkejavak és 20 százalékot az immateriális vagyon elemei. 1999-re már a fejlett országokban ez az arány megfordult, és immár 80% körüli súlyával az immateriális vagyonuk vált a jövedelemtermelő képességük fő forrásává. Ennek megfelelő hozzáértést és figyelmet követel e sajátos vagyon kezelése és menedzselése ahhoz, hogy a cég megőrizhesse a nyereségességét. A tudás-alapú gazdaságban pedig a cégek immateriális vagyonának túlnyomó részét a szellemi vagyon elemei teszik ki.

Napi tapasztalatunk az is, hogy a tudás-alapú gazdaságban igen erőteljesen felgyorsult a termékváltás. Az új termékek létrehozását és piacra vitelét itt már nem a kereslet ösztönzi, hanem a piaci pozícióharc új paradigmája. Ennek lényege, hogy aki értékesítési lehetőséget akar, az teremtsen

meg azt magának azzal, hogy a megújított kínálatával új keresletet támaszt. Mind világosabban megmutatkozik: a fejlesztésnek igen jelentős részben az vált a hajtóerejévé, hogy az új árucikk meggyőzze a piaci célközönséget, érdemes azt megvenni, még azon az áron is, hogy vele lecserélik a

már meglévő eszközöket. Az új értékesítési lehetőségek megszerzésére irányuló törekvések mind nagyobb hányadban az újdonság varázsának kiaknázására támaszkodnak – ügyesen is, ügyetlenül is. Ügyetlen, sőt ostoba, amikor a keresletet ébreszteni hivatott reklám csupán azt harsonázza, hogy „új”, „még újabb”, „még több van benne a varázsszerből”. Ügyes viszont az a stratégia, amelynél azal kínálják az új árucikket, hogy kiemelik annak új szolgáltatásait, értékeit. Ez akkor működik tartósan is, ha az árucikk valóban tartalmaz új elemeket, vonásokat, azaz új funkciókat. Kiváló példa erre bizonyos számítógépes szoftverek rendszeresen megújított kínálata, vagy legújabban a mind újabb funkciókat kínáló mobil telefonkészülékeké. A technológiai fejlődés és a kínálati verseny a piacon így folyamatosan kölcsönhatásban erősítik, hajtják előre egymást. A piaci pozícióharc új funkciókkal felruházott árucikkeket, azok létrehozása új technológiákat követel. A technológiai fejlődés ugyanakkor a maga részéről

erőteljesen növeli a kínálati verseny nyomását. Nézőpont, valamelyest ízlés kérdése is, hogy ezt ördögi körnek, vagy jótékony visszacsatolásnak tekintjük.

A vázoltakból is nyilvánvaló, hogy ebben a szép új világban az árutermelésben a hozzáadott érték mind nagyobb hányadát szükségyszerűen is a szellemi vagyon hasznosítása hozza létre. És a már vázoltakon túl, a szellemi vagyonnak kritikus és mással nem pótolható szerepe van abban is, hogy mindig birtokában legyünk a piacon való életben maradáshoz mindinkább nélkülözhetetlen képességnek, a változás képességének. Nagyon találóan fogalmazza meg ezt Philip Kotler: „A változás olyan gyors, hogy a változás képessége is versenyelőny lett”. (Könyvének címe: Kotler a marketingről – Jönni, látni, győzni a piacon) Márpedig a változás képességének is az egyik legfőbb, és semmi mással nem pótolható alkotóeleme a tudás, hiszen csak az a szervezet, és csak az az ember tud a versenyben való fennmaradáshoz szükséges módon és irányban változni, amelynek, illetve akinek elegendő ismerete van mindehhez. Ezt a tudást állandóan fejlesztenie is kell, hogy a változás képességének terén se veszítsen a versenyképességéből, sőt minél többeket maga mögé utasítson. Ez teszi a szellemi vagyont a fennmaradás és az értékteremtés legfőbb eszközévé.

A szellemi vagyon kezelésében, menedzselésében soha nem szabad szem elől téveszteni, hogy az mindig igen gyorsan elavuló jószág. A verseny folyamatosan ösztönzi, és ki is kényszeríti a benne alkalmazott eszköztár fejlesztését, megújítását, és ez maradéktalanul érvényes a szel-

lemi vagyona is. Továbbá, a technika fejlődése, amelyet szintűgy nagyrészt a verseny hajt előre, egyre újabb lehetőségeket nyit meg új árucikkek, termékek, szolgáltatások, azok új funkcióinak és új alkalmazási területeinek a létrehozására és hasznosítására, ezek kiaknázásához pedig szintén új tudás kell. Kiváló példa erre napjainkban az információ-technológiák, valamint a mikroelektronika-alapú eszközök gyors fejlődése, vagy éppen az a megújulási kényszer, amelyet a marketing terén hozott és hoz ma is létre a technikai fejlődés.

Bevezetőjében a szerző kiemeli, hogy a mai gazdaságban a cégek szellemi vagyona három fő összetevőből áll. Emberi tőke: ez az alkalmazottak tudásának, felkészültségének és szakmai hozzáértésének, valamint azok szellemi képességeinek összessége. Ügyfél-tőke (az ó szavával customer capital): ezt az ügyfelekkel, a beszállítókkal, valamint a cég árui-értékesítését végző elosztási csatornákat alkotókkal való kapcsolatok alkotják. Szervezeti tőke: ez a szervezetnek a működését biztosító rendszereiből, a tevékenységi gyakorlatából, eljárásai- ból, folyamataiból, valamint a szervezeti kultúrából tevődik össze. Ez a felosztás valóban kitűnően ragadja meg e sajátos eszköz-fajta lényegét, és rendkívül összetett voltát. Valóban, bármi célunk, dolgunk is van a szellemi vagyon kezelésével, akár a cégünkét igyekszünk hasznosítani, akár a másét megszerezni, egészen másként működnek, és más meg-

közelítési, kezelési módokat is kívánnak az emberi-, az ügyfél-, valamint a szervezeti tőkét alkotó elemek. Ezt mindig szem előtt tartanunk.

Szintűgy alapvető jelentőségű, hogy minden cégnek, amely a tudásgazdaságban meg akarja őrizni az életképességét, jól kell tudnia teljesíteni a menedzsment három kritikus fontosságú területén. Ezek a tudásmenedzsment, az innovációmenedzsment, és a szellemi vagyon, valamint a szellemi tulajdon menedzselése. A nyerő stratégia csak ezek célszerűen integrált alkalmazására támaszkodhat – ezt fejezi ki a címben is az „átfogó menedzselés”. Amint Al-Ali is rámutat, valójában az

„Szintűgy alapvető jelentőségű, hogy minden cégnek, amely a tudásgazdaságban meg akarja őrizni az életképességét, jól kell tudnia teljesíteni a menedzsment három kritikus fontosságú területén. Ezek a tudásmenedzsment, az innovációmenedzsment, és a szellemi tulajdon menedzselése.”

egész könyve erről szól, ehhez ad elméleti ismereteket és gyakorlati fogásokat, ehhez mutatja be az elméleti kutatások legújabb idevágó eredményeit, és figyelmet érdemlő gyakorlati példákat, nagy cégek konkrét megoldásait.

Lépésről-lépésre, amint a címben áll, és ahogy Al-Ali valóban végigvezet könyve tudásanyagán. Az első nagy rész a témában kevésbé járatosoknak is jól érthetően elmagyarázza, miben áll a szellemi vagyon menedzselése. Megmutatja a kapcsolatot egy-

részt a cég szellemi vagyona, másrészt annak piaci értéke, növekedése, és a versenyben mutatott általános teljesítménye között. Felvázolja, hogyan segíthet hozzá a szellemi vagyon menedzselése a cég innovációs képességeinek kiaknázásához. Egy fejezet a szellemi vagyon mérésének talán soha tökéletesen meg nem oldható feladatával birkózik, egy másik ennek számviteli feladatait és azok megoldásait tárja elénk. A második rész a tudásmenedzsment, az innovációmenedzsment, valamint a szellemi tulajdon menedzsmentje témakörre vezet végig, a szellemi vagyon menedzselésének három szakaszaként. Sajátos érdekes-

sége, hogy a betekintést ad az USA Haditengerészetének tudásmenedzsment rendszerébe. Egy-egy esettanulmánnyal mutatja be, hogyan valósította meg a szellemi vagyon átfogó menedzselésének egy modelljét a Dow Chemical, valamint a Skandia. A harmadik rész pedig a gyakorlati alkalmazásokon, a szellemi vagyon átfogó menedzselésének mesterfogásain, stratégiáin vezet végig.

Osman Péter