

# A stratégiai vezetés új irányai

## (II. rész)

A cikk első részét azzal a gondolattal fejeztük be, hogy a stratégiai vezetés filozófiája, szemlélete és tartalma egyaránt átalakulóban van. Az átalakulás oka a környezetben zajló változás, amelyet a Boston Consulting Group nevű híres szaktanácsadó cég előadója, Carl Stern így jellemezett: „Olyan időket élünk, amikor minden mozog, ami nincs leszögezve.” Emiatt az állandó változás miatt vannak mozgásban a stratégiaalkotással kapcsolatos nézetek, elgondolások is. A változás irányait leginkább a hagyományos és az új közelítés összevetésével érzékeltethetjük. A hagyományos közelítés szerint a stratégiaalkotás lényege a következő:

„Válassz egy vonzó iparágat, építsd fel benne a szükséges versenyelőnyeidet, és próbáld ezek alapján jobb eredményeket elérni, mint versenytársaid.”

Ezzel szemben az új közelítés lényege így hangzik:

„Tárgítsd ki az iparág hagyományos fogalmát, keress és teremts új piacokat, és ezzel lépj ki abból a szorítóból, amelyben a korábbi körülmények között küzdöttél.”

A cikk második részében az új közelítést vizsgáljuk tovább, és röviden kitérünk az első részben ígért két témára, a globális cégek stratégiai irányaira, valamint a tudásmenedzsment és a stratégiaalkotás kapcsolatára.

### Miért eredményesebb az új közelítés?

A berlini stratégiai vezetési konferencia két jónévű előadója, W. Chan Kim, a Boston Consulting Group Bruce D. Henderson professzora, és Renée Mauborgne, az INSEAD francia vezetőképző intézet vezető kutatója érdekes kutatásról számolt be előadásában. A kutatás 5 éven keresztül folyt, és arra kerestt választ, hogy mi a közös jellemzőjük azoknak a cégeknek, amelyek képesek tartós növekedésre úgy, hogy eközben nyereségük is folyamatosan emelkedik. A kutatás megállapításai szerint a legtipikusabb közös jellemző a stratégiaalkotás filozófiája és módja volt. A kevésbé sikeres cégeket az jellemezte, hogy stratégiájuk hagyomá-

nyos, rutingondolkodásra épült. Vagyis arra törekedtek, hogy a piacon lévő versenytársaikat hagyják. Ettől gyökeresen eltérő módon a gyorsan növekvő és nyereséges cégek nem sokat törődtek azzal, hogy mindenáron legyőzzék meglévő versenytársaikat. Ehelyett eljelentékteleníteni igyekeztek azokat. Ezt egy olyan stratégiai filozófiával érték el, amelyet értékinnovációnak nevezhetünk. Az értékinnováció lényege nem az, hogy jobbat és olcsóbbat kínáljunk a vevőknek, hanem az, hogy mást kínáljunk. Mi is a különbség a hagyományos stratégiai filozófia és az értékinnováció alapuló stratégiai filozófia között? Vizsgáljuk meg a különbséget a stratégia öt fő dimenziója mentén (1. tábla).

A táblában szereplő összehasonlítás jól illusztrálja a kétféle gondolkodás lényegét. Az első dimenzió szerinti különbség lényege a kreatív gondolkodás, a bátorság, valamint a kockázatvállalás szintje. A hagyományosan gondolkodók a meglévő körülmények között erőlködve, egymás rovására cselekedve, egymástól elmaradva, majd egymást újra hagyva „élik életüket”. Az értékinnováció hívei viszont nem fogadnak el semmilyen körülményt „adottságként”, mindent megkérdőjeleznek, újabb és újabb megoldásokkal próbálkoznak. Nem a meglévő piacokon harcolnak nagyobb „szeletért”, hanem növelik a piacot, vagyis új keresletet teremtenek.

A második dimenzió mentén érzékelhető különbség, az előzőhöz hasonlóan, azt jelenti, hogy az értékinnováció hívei nem fogadják el azt, hogy horizontjukat a versenytársak lépései jelöljék ki. Nem elégednek meg azzal, hogy saját erős és gyenge pontjait állandóan a versenytársakhoz mérve, igyekezzenek azokhoz felzárkózni. A lényeg nem az, hogy jobbat, hanem az, hogy eltérőt, mást csináljanak, mint a versenytársak. Persze ha ezt sikeresen oldják meg, akkor eredményeik is jobbak lesznek a versenytársakénál, és így sikerül legyőzni azokat.

A vevők vonatkozásában az értékinnovációs filozófiát követő cégek nem a piac szegmentálására és a minél speciálisabb igények kielégítésére törekednek. Sokkal inkább olyan közös vevői igényeket és értéke-

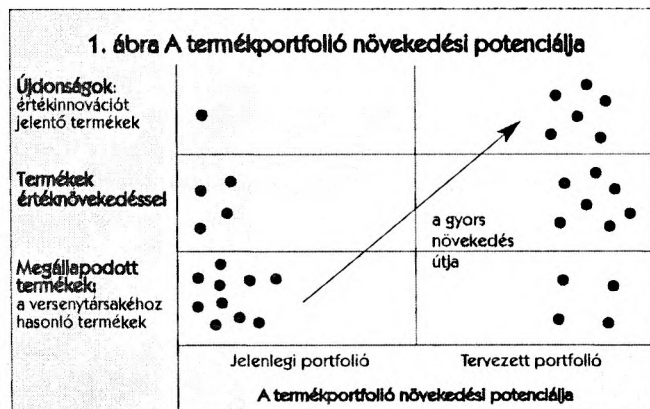
1. tábla A stratégia öt fő dimenziója Hagyományos filozófia Értékinnováción alapuló filozófia		
A stratégia öt fő dimenziója	Hagyományos filozófia	Értékinnováción alapuló filozófia
1. Feltételezések az iparágról	Az iparági feltételek adottak.	Az iparági feltételek megváltoztathatók.
2. A stratégia-alkotás központi kérdése	A cél a versenyzőnyők építése oly módon, hogy ezek segítségével a versenytársak legyőzhetőek legyenek.	Nem elég állandóan a versenytársakhoz mérni magunkat. A tartós sikerhez radikális, gyors és eredeti lépések kellene.
3. Vevők	A meglévő vevőket úgy kell megtartani, ill. újakat úgy kell szervezni, hogy igyekezzünk jobb dolgokat, olcsóbban kínálni.	Minél nagyobb tömegű vevőt kell elérni nem csupán jobb és olcsóbb, de más termékekkel és szolgáltatásokkal.
4. Erőforrások és képességek	A cél, hogy a meglévő erőforrásokat és képességeket minél jobban kihasználjuk.	Nem szabad a meglévő erőforrásokat és képességeket korlátnak tekinteni. Állandóan abból kell kiindulni, hogy mi újat tehetnénk a meglévő korlátok nélkül.
5. A termékek és szolgáltatások jellege	Az iparág határai kijelölik, hogy mit termelhetünk. E termékek és szolgáltatások előállítását kell optimalizálni.	Abból kell kiindulni, hogy a vevők milyen megoldásokat keresnek problémáikra. Ha ezek kívül esnek az iparág határain, akkor nekünk is ki kell lépünk az iparágból.

ket keresnek, amelyekkel a vevők növekvő számát biztosíthatják a maguk számára.

Ami az erőforrásokat és a képességeket illeti, az értékinnovációs filozófiát követő cégek esetében ismét az innovatív közelítésre kell figyelni. Szerintük ugyanis a jelenlegi korlátok nem képezhetnek áthághatatlan akadályt a kreatív gondolatok előtt. Az eredeti ötletek ugyanis arra is felhasználhatók, hogy a meglévő erőforrás- és képesség-korlátokat feloldjuk. Az értékinnováció hívei eltérően gondolkodnak a kínálható termékekről is. A vevők által igényelt megoldásokból, termék- és szolgáltatás-kombinációkból kiindulva határozzák meg a kínálandó termékek és szolgáltatások körét, túllépve ezzel az iparág hagyományos keretein és korlátain.

A vázolt jellemzőket összefoglalva a kutatás arra a következtetésre jutott, hogy *minél inkább képes egy cég arra, hogy innováción alapuló stratégiai gondolkodást kövessen, annál nagyobb az esélye arra, hogy tartós növeke-*

*dést érjen el.* Éppen ezért kívánatos és hasznos, ha a hagyományos portfólió-elemzés helyett vagy mellett a cégek rendszeresen vizsgálják termékszerkezetüket aszerint is, hogy az egyes termékek ill. szolgáltatások milyen vállalati ill. nyereségnövekedést tesznek lehetővé. A vizsgálatot az 1. ábrával szemléltetett logika szerint lehet elvégezni:



Vagyis a cégeknek értékelniük kell azt, hogy a jelenlegi termékválasztékban milyen arányban szerepelnek a hagyományos, az értéknövelésre alkalmas ill. az újdonságot képviselő termékek. Célként természetesen az újdonságok, vagyis az értékinnovációt képviselő termékek arányának növelését kell kitűzni, hiszen ez biztosítja a cég és nyeresége tartós növekedését.

### Mit jelent ez a szemléletváltás a gyakorlatban?

Ezt leginkább úgy érthetjük meg, ha összehasonlítjuk a hagyományos, a meglévő piacokon folytatott verseny jellemzőit az új piacok teremtésére összpontosító stratégia jellemzőivel. A 2. tábla (*következő oldalon*) ezt az összehasonlítást tartalmazza a verseny dimenziói, azaz az iparág, a stratégiai vállalatcsoport, a vevői csoportok, a termék- és szolgáltatás-portfólió, a termékek, szolgáltatások funkciói és arculata, valamint az idő függvényében.

Az elméleti közelítést jobban megérthetjük, ha megpróbáljuk gyakorlati példával is szemléltetni. Nézzünk ezért két példát: az egyik az iparág elhagyását, a másik pedig a termék funkciójának és arculatának megváltoztatását mint értékinnovációs stratégiai lépést szemlélteti.

#### • Értékinnováció az iparágból való kilépéssel

Az iparágból való kilépésre, a helyettesítő termékek kínálta lehetőségek saját termékbe építésére jó példa az Intuit nevű amerikai cég, amely olyan számítógépes programot dobott piacra, ami a magánemberek és a kisvállalkozók számára egyaránt lehetővé teszi, hogy egyszerűen és olcsón oldják meg pénzügyi elszá-

2. tábla A stratégiaalkotás szemléletének változása A meglévő piacokon folytatott verseny fokozása helyett új piacok teremtése*		
A verseny dimenziói	A hagyományos, a meglévő piacokon folytatott verseny jellemzői	Verseny új piacok teremtésével
Az iparág	Az iparágon belüli versenytársakra összpontosítja a figyelmét	Kilép az iparágból: lehetőségek keresése az iparágon kívül, a helyettesítő termékek iparágában
A stratégiai vállalatcsoport	A stratégiai vállalatcsoporton belüli versenypozíció javítására való törekvés	Kilép a stratégiai vállalatcsoportból: a különböző stratégiai vállalatcsoportok versenyelőnyeinek kombinálása
Vevői csoportok	A meglévő vevői csoportok jobb kiszolgálása	Új vevői csoportok keresése
Termék- és szolgáltatás-portfólió	A meglévő termékek és szolgáltatások által kínált érték növelése	Kapcsolódó ill. új termékek, szolgáltatások kínálása
A termékek, szolgáltatások funkciói és arculata	A meglévő funkciók és arculat mellett az árak és a teljesítmény (használati érték) arányának javítása a vevő számára	A funkció és az arculat megváltoztatása
Az idő	A környezeti változásokhoz való minél jobb igazodás	Részvétel a környezeti változások alakításában

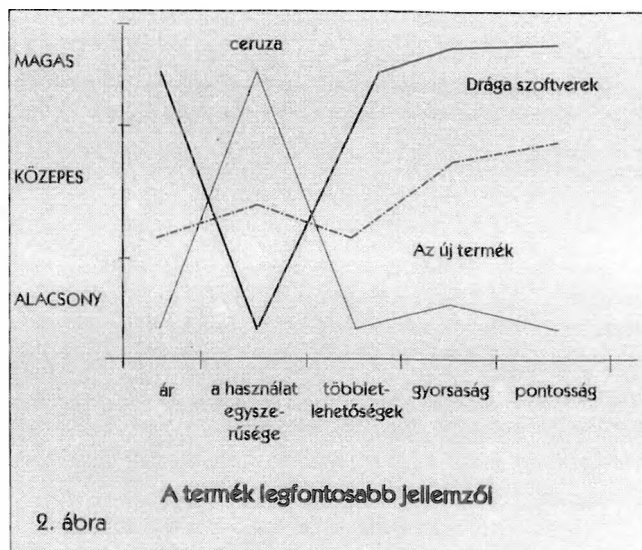
\* W. Chan Kim (Boston Consulting Group) és Renée Mauborgne (INSEAD) előadása alapján.

molásaikat. Alapítója, Scott Cook így fogalmazott: „Rájöttünk arra, hogy legnagyobb versenytársaink nem a számítógépes területen vannak. Ugyanis legnagyobb versenytársunk a ceruza.” Miért? Azért, mert a ceruza olcsó, és elvégezhető vele a legfontosabb alapműveletek. Ugyanakkor a piacon lévő legolcsóbb pénzügyi elszámolási program is legalább 300 dollárba került. Igaz, nagyon sok többlet lehetőséget kínált, de ezekre általában a vevőknek nem volt igazán szükségük. Ráadásul megtanulása és használata sem volt túl egyszerű. Ezért a cég kifejlesztett egy olyan programot, amely egyszerűen kezelhető, gyors, megbízható és olcsó. Ezzel olyan új értékekkel jelent meg a piacon, amelyekkel sem a drága programok, sem az olcsó, de lassú és nem hatékony munkát lehetővé tevő ceruza nem tudott versenyezni.

Vagyis hogyan is lépett ki az iparágból az Intuit cég?

Nézzük a 2. ábrát.

Az ábrán látható, hogy az Intuit cég oly módon kombinálta a két helyettesítő termék előnyeit, hogy az új termék a használhatóság és az ár szempontjából



2. ábra

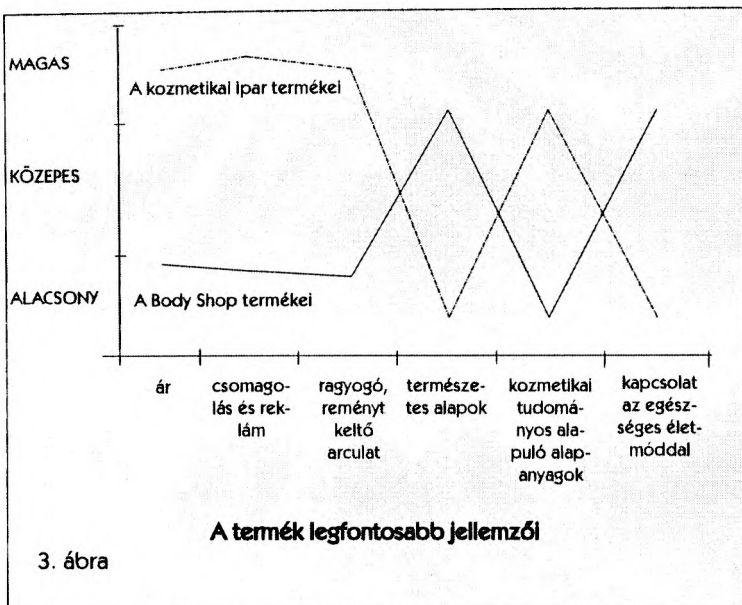
egyenként új értéket teremtett a vásárlóknak. Az új, „felhasználóbarát” program nagy siker lett: óriási nyereséget és nagy piacirészesedés-növekedést hozott a cégnek.

#### • Értékinnováció a termékfunkciók és arculat megváltoztatásával

A meglévő arculat és a funkciók megváltoztatására jó példa a Body Shop cég, amely a kozmetikai iparágban tevékenykedve, a hagyományos versenystratégia feladásával, óriási sikert vívott ki magának. Köztudott, hogy a kozmetikai ipar fő jellemzője a ragyogás, a szépség, a fiatalság és a remény ígérete. Ezeket az álmokat közvetíti a csomagolás, a reklám és magas ár is. Nem véletlen, hogy a kozmetikai termékeket gyártó cégek költségeinek átlagosan 85%-át a csomagolás és a reklámköltségek teszik ki. Ezzel szemben a Body Shop versenystratégiájában a termékek természetes alkotórészeit, hasznosságát és az egészséges életmóddal való kapcsolatát hangsúlyozza. A csomagolásra keveset költ: legtöbb termékét műanyag palackban árulja, és lehetőséget kínál az utántöltésre is. A cég reklámra is keveset költ, így az olcsóbb csomagolási megoldásokkal együtt jelentős költségmegtakarítást tudott elérni, amely lehetővé tette árai csökkentését is. Ezzel az új versenystratégiával jelentős vevői rétegeket csábított el a hagyományos kozmetikai cégektől, sőt új piacokat is sikerült teremtenie.

Nézzük, hogyan is változtatta meg termékei arculatát és funkcióit a Body Shop a kozmetikai ipar átlagos viselkedéséhez képest (3. ábra – következő oldalon).

Az ábrán jól látható a hagyományos és az értékinnováción alapuló stratégiai szemlélet különbsége, vagyis az, hogy miképpen lép ki egy cég a hagyományos, fej-fej melletti küzdelmet jelentő versenyarénából egy új területre, ahol – vezetési és stratégiai innovációra építve – mást és másképpen csinál, és versenytársait ezzel hagyja maga mögött.



3. ábra

További példák helyett próbáljuk röviden összefoglalni, hogy mi is az új értékteremtés, az értékinnováció lényege. Az, hogy olyan új termékekkel és szolgáltatásokkal tudjon egy cég a piacra lépni, amelyeket a vásárlók a hasznosság és az ár tekintetében egyaránt kedvezőbbnek ítélnék meg, mint a jelenleg piacon lévő termékeket. Az új érték teremtéséhez, az értékinnovációhoz két kérdést kell feltenni:

- **A meglévő termékek mely jellemzőire, tulajdonságaira nincs igazán szüksége a vevőknek?** Vagyis: a termékek, szolgáltatások mely sajátosságait lehet kiküszöbölni a kínálatból? Továbbá mely tulajdonságok értéke csökkenthető, vagyis mely sajátosságok esetén elégszik meg a vevő kevesebb kínált lehetőséggel, értékkel?
- **Mely jelenleg kínált tulajdonság színvonalát kell jelentősen emelnie, ill. milyen új sajátosságokat, tulajdonságokat ill. használati lehetőségeket kell beleépítenie a termékbe, szolgáltatásba a cégnek?**

Ha erre a két kérdésre sikerül egy cégnek jó választ adnia, akkor nagy valószínűséggel meg tudja változtatni a hagyományos, a meglévő piacait jellemző verseny természetét, és így képes lesz arra, hogy jelentős versenyelőnyökre tegyen szert.

### Az értékinnováció vezetési feltételei

Az új irány, amely szerint a siker feltétele nem a „felzárkózási”, hanem a „kinyújtózási”, vagyis nem a hagyományos versenyen alapuló, hanem az új lehetőségeket, új piacokat kereső stratégia, csak akkor számíthat sikerre, ha megfelelő képességű, intelligenciájú, kreatív és kockázatot vállalni képes vezetése van a vállalatnak. Az új irány sikeres alkalmazásához nem elegendők azok a

vezetői képességek, amelyek a leépítésekben, az átszervezésekben, a cég „karcsúsításában” és a munkaerő „kordában tartásában”, fenyegetésében csúcsosodnak ki. Az ilyen vezetőt újabban „karbantartási menedzsernek” hívják, aki teljességgel alkalmatlan arra, hogy a céget, külső kényszer nélkül, új irányba vezesse. Ezek a vezetők általában az ún. „bal agyféltekével gondolkodók” csoportjába tartoznak, akiknek erős oldala lehet az analitikus gondolkodás és a racionális döntéshozatal, de gyenge pontjuk a kreativitás és az emberek menedzselésének képessége. Ez utóbbihoz ugyanis **szükség van a „jobb agyféltekével való gondolkodásra”** is. A „karbantartó menedzserek” helyett tehát „a jövő tervezőinek és építészeinek” kell lenniük azoknak a vezetőknek, akik még a külső kényszer jelentkezése előtt, megfelelő előretekintéssel, kockázatvállalással és értékrenddel képesek

arra, hogy elsőként változtassanak a stratégiai irányon. Továbbá tisztában kell lenniük azzal is, hogy *a jó stratégia és a vállalati siker közötti hidat az elkötelezett és megfelelően motivált szakemberek és azok tudása jelenti*, ezért rendelkezniük kell a sikeres humánmenedzsment és vállalati kultúra építésének képességével is. Mindezekkel összefüggésben alkalmasnak kell lenniük a vállalati tudás sikeres hasznosítására és újrateremtésére, vagyis a cég és munkavállalói tanulási képességeinek állandó fejlesztésére is.

A tudásmenedzsment-képességek egyébként egyre inkább megkülönböztető kompetenciává válnak a cégeknél: minél hatékonyabban épít egy cég a tudásra, minél inkább hasznosítja azt az értékinnováción alapuló stratégia kialakításában és megvalósításában, annál valószínűbb, hogy tartósan sikeresebb lesz versenytársainál. A sikeresség oka pedig nem abban keresendő, hogy a cég olcsóbban és gyorsabban, hanem abban, hogy okosabban és kreatívabban dolgozik. Az okosabb és kreatívabb munkavégzés képességét pedig folyamatosan fejleszteni kell. Ehhez hasznos segítséget ad, ha a cég rendszeresen megvizsgálja „intellektuális tőkéje” értékét.

Az intellektuális tőke legfontosabb alkotóelemei az emberi és tudás-tőke, a strukturális tőke, a vezetési tőke és a cég kultúrájának, valamint értékeinek összessége. *Az emberi és tudás-tőke nem más, mint a cégnél rendelkezésre álló szakembergárda képességeinek, minőségének, tudásának és cég iránti elkötelezettségének együttese. A strukturális tőke jelenti a cégen belül kialakult kapcsolatok minőségét és működési hatékonyságát, a szervezeti rugalmasságot és hatékonyságot, továbbá a cég külső kapcsolatrendszerének, a vevőkkel és a beszállítókkal kialakított együttműködésének színvonalát. A vezetői tőke magában foglalja a vezetői képességeket, a vezetés minőségét, kreativitását, vezetési, szervezési és irányítási, valamint értékteremtő képességét. Végül a szervezeti kultúra és értékrend azt fe-*

jezi ki, hogy mi a cégnél a fontos, hogy milyen értékek szerint működik a cég, és hogyan kapcsolódnak egymáshoz az egyének, a részlegek, ill. a vezetés és a beosztottak különböző szintjei. Az intellektuális tőke állandó erősítése a vezetés egyik legfontosabb stratégiai feladata, ami egyben feltétele az értékinnováción alapuló stratégia kidolgozásának és sikeres megvalósításának is.

## A globális cégek értékinnováción alapuló stratégiái

A berlini konferencián jelen voltak több globális cég vezetői is. Előadásukkal valamennyien azt próbálták igazolni, hogy méretük és óriási nemzetközi kapcsolatrendszerük nem lesz elegendő ahhoz, hogy tartós növekedést és jelentős pénzügyi sikereket érjenek el. Éppen ezért a sikeres jövő esetükben is az értékinnováción alapuló stratégiai szemlélet mielőbbi kialakítását igényli. Beszéltek arról, hogy a termékportfóliójukban egyre inkább az újdonságok arányát kívánják növelni. Ugyanakkor többen őszintén elemezték a nagyság hátrányait: a nehézségét, az erőfölénnyel való visszaélés előnyeit és egyben hátrányait is, a kialakult vállalati „immunrendszert”, amely ellenáll a megújulási törekvéseknek, és gátolja, nehezíti az innovativitást és a kreatív utak keresését.

Több globális cég vezetője említést tett arról is, hogy portfóliójukból az ún. „megállapodott” termékeket sem kívánják kiküszöbölni, hiszen ezek még jelentős tömegigényeket elégítenek ki, s ezért bevételeikkel finanszírozzák az újdonságok gyors piacra dobását. Viszont ezen termékek versenyképességét csak úgy tudják növelni, ha jelentősen csökkentik a gyártási költségeket. Ennek legegyszerűbb módja pedig az, ha ezen termékek gyártását a kevésbé fejlett, olcsó munkabérelű és a globális tőkének minél nagyobb kedvezményeket biztosító kormányokkal rendelkező országokba telepítik. Természetesen ez a fogadó ország szempontjából nagyon sok hátrányt is jelent. Ezek közül talán a legnagyobb az, hogy az összeszerelő munkahelyeken dolgozó munkaerő tudására, kreativitására nemigen tart igényt a globális cég, hiszen erre elsősorban otthon van szüksége, ott, ahol az újdonságokat fejleszti ki. A kevésbé fejlett országok munkavállalói ezért nemcsak alacsony béreik miatt, de a számukra rendelkezésre álló sokkal szerényebb tanulási lehetőségek miatt is tartósan kedvezőtlenebb helyzetbe kerülnek, mint a fejlett országokban élő szerencsésebb munkavállalók. Arra a kérdésre válaszolva, hogy *hogyan lesznek így igényes munkahelyek, ill. hogy hogyan találunk majd megfelelő színvonalú munkahelyet a jól felkészült szakemberek a kevésbé fejlett országokban, az egyik előadó így válaszolt: ilyen munkahelyeket az államnak, ill. a hazai tőkének kell teremtenie. Ha ezek nem teszik, akkor viszont a jól felkészült szakemberek számára csak egy lehetőség marad: külföldön kell munkát vállalniuk.*

## Összefoglalás

A berlini stratégiai vezetési konferencia az elmélet és a gyakorlat együttes bemutatásával, a fejlődési irányok érzékeltetésével világos képet adott a stratégiai tervezés és vezetés helyzetéről, az új szemléleti és módszertani hangsúlyokról, a vállalati siker stratégiai megalapozásának lehetőségeiről, továbbá a vezetői magatartás és módszerek változtatásának szükségességéről. Egyedüli magyar résztvevőként és szereplőként azonban érzékeltette velem óriási hazai hátrányainkat és további lemaradásunk veszélyeit is. Hiszen a legkorszerűbb módszerek alkalmazását – ahogy azt a globális cégek jelenlévő képviselői érzékeltették – nem nálunk kezdik. A hazai kis cégek pedig nincsenek olyan helyzetben, hogy a legkorszerűbb stratégiai vezetési, irányítási és szervezési ismeretekhez könnyen hozzájuthassanak. A témával foglalkozó oktatási intézmények és tanárok helyzete sem sokkal könnyebb, hiszen szinte lehetetlen hozzájutni az egyre drágább friss tankönyvekhez, és részt venni a magyar tanár közel egy éves fizetésébe kerülő szakmai konferenciákon. Nekem sem sikerült volna, ha – szekcióvezetői felkérésem miatt – nem kaptam volna jelentős kedvezményeket. Pedig a tudás hasznosítása és állandó újraépítése nemcsak az egyén, hanem a társadalom versenyképessége és sikeressége szempontjából is egyre fontosabb feladat. Enélkül sem a cégek, sem pedig az állampolgárok, és így a nemzet sem lehetnek tudatos és sikeres résztvevői az alakuló tudástársadalmaknak. Így pedig csak állandó versenyfutásra, rövidtávú felzárkózási manőverezésre lesz lehetőségünk, és nem nyílik meg előttünk az értékinnovációra, a tudásra, a kreativitásra épülő fejlődés útja, amikor már nem gyorsabban, hanem okosabban kell dolgozni.

## Felhasznált irodalom

1. A Stratégiai Vezetési Társaság berlini, 1999. október 3–6. közötti nemzetközi konferenciájának előadásai, különös tekintettel W. Chan Kim (Boston Consulting Group), Renée Mauborgne (INSEAD), Carl Stern (Boston Consulting Group) és Richard Foster (McKinsey & Co.) előadására.
2. W. CHAN KIM – R. MAUBORGNE [1997]: *Value Innovation*. Harvard Business Review, január-február.
3. W. CHAN KIM – R. MAUBORGNE [1999]: *Creating New Market Space*. Harvard Business Review, január-február.
4. L. EDVINSSON – M. S. MALONE [1997]: *Intellectual Capital*. Piatkus, Great Britain.

Szerzőnk egyetemi tanár, a közgazdaság-tudományok doktora