

INTELLEKTUELLT KAPITAL

- MOTIV FÖR OCH EMOT VISUALISERING AV IMMATERIELLA TILLGÅNGAR



Jenny Boman
Kristin Johansson
Carolina Nilsson
IE99

Kandidatarbete i Företagsekonomi
Blekinge Tekniska Högskola
Vt 2002



FÖRORD

*M*ed dessa inledande ord vill vi passa på att tacka dem som hjälpt oss i vårt kandidatarbete.

Vi vill tacka vår handledare Peter Stevrin som kommit med goda råd och tips under arbetets gång och även kursansvarig Marie Aurell som bidragit med synpunkter och kommentarer.

Vi riktar också ett särskilt tack till de företag som medverkat i vår undersökning. De intervjuade personerna har varit hjälpsamma, bidragit med värdefull information och visat intresse för vår uppsats.

Ronneby den 28 maj 2002

Jenny Boman

Kristin Johansson

Carolina Nilsson

SAMMANFATTNING

Titel:	Intellektuellt kapital- motiv för och emot en visualisering av immateriella tillgångar
Författare:	Jenny Boman, Kristin Johansson och Carolina Nilsson
Handledare:	Peter Stevrin
Institution:	Institutionen för Ekonomi och Management
Kurs:	Kandidatarbete i Företagsekonomi
Syfte:	Syftet med vår uppsats är att ur ett ledningsperspektiv öka förståelsen för motiven till varför/varför inte kunskapsintensiva tjänsteföretag väljer att visualisera intellektuellt kapital.
Metod:	I uppsatsen har den kvalitativa metoden använts och problemet har studerats utifrån ett ledningsperspektiv. Vi har samlat in primärdatan genom telefonintervjuer och frågeformulär via e-mail. I analysen har vi tolkat den insamlade datan för att kunna få en förståelse av forskningsfrågan.
Slutsats:	Det som tydligt framträder i vår undersökning är att kunskapsintensiva tjänsteföretag väljer att visualisera intellektuellt kapital för att visa sitt verkliga värde, erhålla uppmärksamhet och utvecklas internt. De som väljer att inte visualisera ser det svåra i att värdera immateriella tillgångar då det inte finns någon standardiserad och vedertagen metod, samt att det tar stora resurser i anspråk.

Title:	Intellectual capital – motives for and against a visualisation of intangible assets
Authors:	Jenny Boman, Kristin Johansson and Carolina Nilsson
Supervisor:	Peter Stevrin
Department:	Institution of Economics and Management
Course:	Bachelor Thesis in Business Administration
Purpose:	Our purpose is to increase the understanding of the motives of why knowledge intensive service organisations choose/choose not to visualise their intellectual capital.
Method:	We have used the qualitative method in our thesis. We have done telephone interviews and will present our data from a Manager perspective. In the analyse we have interpreted the data to get an understanding of the problem.
Results:	We have discovered that knowledge intensive service organisations choose to visualise intellectual capital because they want to show their true value, get attention and to improve internally. Service organisations choose not to because it's difficult to value intangible assets since the lack of a standardised method and the high demand of resources.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

PROBLEM.....	6
1.1 PROBLEMBAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	7
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	8
1.4 SYFTE.....	9
1.5 AVGRÄNSNING.....	9
METOD	10
2.1 ÄMNESVAL.....	10
2.2 ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT	10
2.2.1 Hermeneutik	10
2.2.2 Perspektiv	11
2.2.3 Referensram.....	11
2.3 HANDGRIPLIGT ANGREPPSSÄTT	11
2.3.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod	11
2.3.2 Primärdata - sekundärdata	12
2.3.3 Tillvägagångssätt	12
2.3.3.1 Val av forskningsobjekt	12
2.3.3.2 Datainsamling	13
2.3.3.3 Tillvägagångssätt vid telefonintervjuerna	13
2.3.4 Intervjufrågorna	14
2.3.5 Bearbetning av empiri.....	14
2.4 SUMMERING AV METODAVSNITTET	15
TEORI.....	16
3.1 KUNSKAP OCH KOMPETENS	16
3.2 KUNSKAPSFÖRETAG.....	17
3.2.1 Vad är kunskapsföretag?	17
3.2.2 Vilka är kunskapsföretag?	19
3.2.3 Kapital i kunskapsföretag.....	19
3.3 INTELLEKTUELLT KAPITAL	20
3.3.1 Mot en definition.....	20
3.3.1.1 Val av definition	23
3.3.2 Vad är värde?.....	24
3.4 VÄRDERING OCH VISUALISERING AV INTELLEKTUELLT KAPITAL	24
3.4.1 Värdering av kunskapsföretag - ett problem	24
3.4.1.1 En ny redovisningsstandard?	25
3.4.1.2 Kompetensutveckling- kostnad eller investering?	26
3.4.2 Varför värdera och visualisera intellektuellt kapital?	26
3.4.3 Svårigheter och problem med visualisering av intellektuellt kapital.....	28
3.4.4 Redovisningsmetoder.....	30
3.4.4.1 Skandias redovisningsmodell för intellektuellt kapital.....	30
3.4.4.2 IC-Rating	32



3.5 SUMMERING AV TEORIAVSNITTET	33
EMPIRI.....	35
4.1 FRÅGOR TILL FÖRETAG SOM ANTINGEN VISUALISERAR ELLER INTE VISUALISERAR INTELLEKTUELLT KAPITAL	35
4.2 FRÅGOR TILL FÖRETAG SOM INTE VISUALISERAR INTELLEKTUELLT KAPITAL	37
4.3 FRÅGOR TILL FÖRETAG SOM VISUALISERAR INTELLEKTUELLT KAPITAL.....	40
4.4 FRÅGOR TILL FÖRETAG SOM TIDIGARE VISUALISERADE INTELLEKTUELLT KAPITAL	44
4.5 SUMMERING AV EMPIRIAVSNITTET	46
ANALYS	47
5.1 VÅR ANALYSMODELL.....	47
5.2 KUNSKAPSFÖRETAG.....	48
5.3 INTELLEKTUELLT KAPITAL	48
5.4 SYFTE MED ATT VISUALISERA INTELLEKTUELLT KAPITAL	49
5.4.1 Syfte med den externa visualiseringen.....	49
5.4.2 Syfte med den interna visualiseringen	51
5.5 VÄRDE/NYTTA MED ATT VISUALISERA INTELLEKTUELLT KAPITAL	51
5.6 NACKDELAR OCH PROBLEM MED ATT VISUALISERA INTELLEKTUELLT KAPITAL	52
5.6.1 Värdering och jämförelse	52
5.6.2 Begreppsproblematik	54
5.7 FÖRDELAR MED ATT VISUALISERA INTELLEKTUELLT KAPITAL	55
5.8 SUMMERING AV ANALYSAVSNITTET	56
SLUTSATS.....	58
REFLEKTIONER	60
7.1 SJÄLVKRITIK.....	60
7.2 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	60
KÄLLOR	61
FIGURFÖRTECKNING	63
BILAGOR.....	64
INTERVJUFRÅGOR.....	64

PROBLEM

1.1 Problembakgrund

Utvecklingen det senaste decenniet har entydigt gått i riktning mot att de flesta verksamheter blir mer kunskapsintensiva. Nya tillverkningsmetoder kräver ny kunskap och andra slags kompetenser. Det talas om framväxten av ett nytt samhälle, kunskapsamhället (Sahlqvist och Jernhall 1996).

I det nya kunskapsamhället ställer kunderna högre krav och efterfrågar produkter och tjänster av allt mer individuell karaktär. Av denna anledning måste företagen rikta in sig mer på problemlösning än vanlig produktion. Som svar på kundernas krav och i takt med det nya samhällets framväxt, har allt fler företag övergått till att bli kunskapsföretag (Sveiby och Risling 1986). Dessa är komplexa, problemlösande och individberoende (Jäghult 1989).

Stewart (1999) menar att kunskap, i och med utvecklingen, har blivit den överlägset viktigaste produktionsfaktorn. Den är viktigare än industrisamhällets traditionella råvaror och ofta betydelsefullare än pengar. De anläggningstillgångar som behövs för att skapa välbefinnande idag, är alltså inte mark, fysiskt arbete, maskiner och fabriker. Istället är det kunskapskapital. Sveiby och Lloyd (1987) anser att finansiellt kapital sällan ger ett betydande bidrag för ett kunskapsföretags vinster.

I kunskapsföretagen äger de anställda merparten av organisationens intelligens, samtidigt som de har övergått från att hantera olika stödfunktioner till att spela huvudrollen (Stewart 1999). Det är alltså de anställda och deras kunskap som är den viktigaste tillgången. Företagen kan inte vara säkra på sina anställdas lojalitet, eftersom de inte kan äga dem. De anställda kan, när de vill, lämna företaget (Sveiby och Lloyd 1987). Förlusten av en medarbetare innebär en förlust av dennes kunskap och expertis, och därmed går även en del av företaget förlorat (Brooking 1998).

Kunskapsföretag börjar nu bli vanligt i alla branscher, inom tillverkningsindustrin och tjänstesektorn, såväl som inom den offentliga sektorn och det privata näringslivet. Det mest typiska kunskapsföretaget är konsultföretaget (Sveiby och Risling 1986).

Det är svårt att värdera ett kunskapsföretag. Att enbart använda finansiella mått i värderingen innebär att den viktigaste tillgången då inte framgår. Informationsluckorna i redovisningen gör att investerare måste gissa sig till företagets marknadsvärde, vilket i sin tur har lett till svängningar på börsen (Pramsten 2001). Det handlar numera om att kunskapen ska åsättas ett värde, men hur ska man avgöra hur mycket en enskild individs kunskap är värd?

I och med det nya synsättet, där kunskapsföretagen mer och mer inser det värdefulla i sin personal och dess kunskap, har begrepp som intellektuellt kapital tagit form.

1.2 Problemdiskussion

” There is a new awareness in the boardroom. Across the world, major corporations are beginning to realize that their most valuable assets are intangible. They have discovered that the value of the corporation is no longer the buildings, the machinery or even the products, but customer loyalty, the ability to collaborate with business partners, intellectual property, electronic infrastructures and the innovative potential and know-how of employees. They have discovered that their greatest assets is intellectual capital” (Brooking 1998, sid 214).

Walter Wriston skriver i sin bok; *The Twilight of Sovereignty*: *“Indeed, the new source of wealth is not material, it is information, knowledge applied to work to create value”* (Edvinsson och Malone 1998, sid 19).

Dessa är bara några av dem som betonar betydelsen av det, som idag kallas för det intellektuella kapitalet. Till skillnad från de tillgångar som är välkända för företagare och ekonomer, är intellektuellt kapital immateriellt. Intellektuellt kapital är kunskap, utbildning, kreativitet och expertis (Stewart 1999). Edvinsson och Malone (1998) menar att intellektuellt kapital består av summan av humankapital och strukturkapital. Humankapitalet utgörs av all individuell förmåga, nämligen kunskap, skicklighet och erfarenhet hos företagets personal och ledning. Det handlar dock inte bara om summan av dessa delar, utan om att fånga dynamiken och kunskapsflödet i dessa. Strukturkapitalet är det som finns kvar i organisationen när de anställda gått hem. Intellektuellt kapital kan även betraktas som ett företags framtida intjäningsförmåga (Sturmark 2000).

Enligt Sturmark (2000) finns många av företagets mest betydande värden i det intellektuella kapitalet. Företag har i alla tider haft detta kapital inom organisationen, men det har inte uppmärksamats, synliggjorts eller tillmätts någon större betydelse, eftersom det tidigare var det fysiska, materiella kapitalet som var grunden för värdeskapandet. I kunskapssamhället är det däremot intellektuellt kapital som är fundamentet för tillväxt och värdeskapande, snarare än det finansiella kapitalet. Därför måste alla företag på ett medvetet sätt vårda och utveckla sitt intellektuella kapital, så att det även i framtiden kan skapa värde.

Edvinsson och Malone (1998) menar att ett företags konkurrensstyrka ligger i mätningen och värderingen av det intellektuella kapitalet. Kan bara vägar att utveckla och mäta detta hittas, ökar möjligheten till växande för företaget. Även Stewart (1999) anser att mätningen av intellektuellt kapital ger företag en konkurrensfördel.

Med samhällsutvecklingen har begreppet intellektuellt kapital blivit ett ”modeord”, som idag används flitigt i affärsvärlden. Edvinsson och Malone (1998) påstår att det intellektuella kapitalet kommer att bli morgondagens viktigaste framgångsfaktor för företag. Ämnet är väl omtalat och behandlas ofta i managementlitteratur.

Det finns dock de som ser begreppet som något diffust. Kritikerna menar att det handlar om människor och andra värden som är svåra att mäta i absoluta tal. Dessutom finns det ingen standardiserad och vedertagen metod för hur immateriella tillgångar ska mätas (Pramsten 2001).

Problemet med mätning av det intellektuella kapitalet är att rådande redovisningssystem inte tar hänsyn till kunskapssamhället med dess immateriella tillgångar. Än idag är det den italienska dubbla bokföringen som ligger till grund för hur företagens prestationer och värden presenteras. Detta ger en skev bild av verkligheten, eftersom redovisningssystemet har ett helt bakåtriktat perspektiv. En årsredovisning visar ingenting av en verksamhets framtida förmåga till värdeskapande och därför behövs en ny redovisningsstandard tas fram (Andersson och Hansson 1999).

Några som redan på 1980-talet insåg att årsredovisningen behövde kompletteras var Konradgruppen. De var först med att försöka ta fram nyckeltal för redovisning, styrning och värdering av kunskapsföretag. Syftet var att hitta metoder och tillvägagångssätt för företagsledning i kunskapsföretag att presentera sin viktigaste resurs, nämligen personalen (Konradgruppen 1989).

Samtidigt började kunskapsintensiva tjänsteföretag inse behovet av att visualisera sina värdefulla tillgångar, dvs det intellektuella kapitalet, för intressenterna. Försäkrings- och finansbolaget Skandia var 1995 först i världen med att ge ut en årsredovisning med det intellektuella kapitalet som tillägg till den finansiella redovisningen (Edvinsson och Malone 1998). Även andra kunskapsintensiva tjänsteföretag har valt att komplettera sin redovisning med icke finansiella värden och nyckeltal, bl a WM-data, Kreab och Bohlin & Strömberg. Det har utvecklats olika metoder för hur det intellektuella kapitalet kan redovisas. Skandia har tagit fram en egen modell som de kallar Navigatorn. Intellectual Capital Sweden AB livnär sig på att hjälpa andra företag att sätta ett värde på det intellektuella kapitalet. För detta har de utvecklat metoden IC Rating.

Det finns två syften och två intressentgrupper för visualiseringen av intellektuellt kapital. Syftena är extern redovisning och intern mätning. Den externa redovisningen avser att visa upp företaget för externa intressenter, som t ex kunder, kreditgivare och aktieägare. Intern redovisning avser mätning för att kontrollera verksamheten så att företagsledningen skall kunna göra korrigeringar (Sveiby 1995). Företag som visualiserar sitt intellektuella kapital kan alltså göra detta med olika syften och för att tillfredsställa olika intressentgrupper. I detta hänseende skiljer sig företagen åt, det finns de som endast visualiserar det internt, men även de som sedan väljer att lägga till mätningarna i den externa redovisningen.

Det finns också kunskapsintensiva tjänsteföretag som har valt att inte visualisera sitt intellektuella kapital överhuvudtaget. Varför skiljer sig egentligen företagens syn på en visualisering åt? Eftersom det finns både de som visualiserar intellektuellt kapital och de som inte gör det, kan det vara intressant att förstå motiven för valet.

1.3 Problemformulering

Problembakgrunden har lett oss fram till följande problemformulering;

Varför väljer vissa kunskapsintensiva tjänsteföretag att visualisera intellektuellt kapital, medan andra väljer att inte göra det?

1.4 Syfte

Syftet med vår uppsats är att ur ett ledningsperspektiv öka förståelsen för motiven till varför/varför inte kunskapsintensiva tjänsteföretag väljer att visualisera intellektuellt kapital. Vi hoppas att denna förståelse av företags syn på intellektuellt kapital ska öka medvetenheten bland kunskapsintensiva tjänsteföretag om vad en visualisering respektive en icke visualisering innebär.

1.5 Avgränsning

En studie där syftet är att öka förståelsen för motiven till varför/varför inte kunskapsintensiva tjänsteföretag väljer att visualisera intellektuellt kapital kan göras enormt stor. Vi har därmed valt att avgränsa vår studie i följande avseenden.

- ◆ Att endast studera kunskapsintensiva tjänsteföretag. Detta eftersom kunskapsföretag kan finnas i alla branscher.
- ◆ Att studera visualiseringen av intellektuellt kapital genom att inkludera immateriella värden i den externa och/eller den interna redovisningen, för att få en förståelse för motiven till varför/varför inte kunskapsintensiva tjänsteföretag väljer att visualisera intellektuellt kapital.
- ◆ Att på huvudkontor utföra studien då vi har för avsikt att ur ett ledningsperspektiv erhålla en samlad bild av hela verksamhetens motiv för och emot en visualisering.

METOD

I metodavsnittet förklarar vi varför ämnet valdes och hur vår referensram ser ut, samt hur vi gått till väga för att samla in och bearbeta det empiriska materialet. Med metodavsnittet vill vi även ge läsaren möjlighet att kritiskt granska våra tillvägagångssätt och därmed skapa en bättre förståelse för de val vi gjort och de antaganden som ligger till grund för uppsatsen, vilket är av vikt för dess tillförlitlighet.

2.1 Ämnesval

Vi kom i kontakt med begreppet intellektuellt kapital när vi läste fördjupningskursen Styrning och styrsystem, 10 poäng. Det var i detta sammanhang som intresset för ämnet väcktes. I kursen ingick ett moment som innebar lösning av olika praktikfall. Ett av dessa handlade om Skandia och hur de tog tillvara på sitt intellektuella kapital. Senare i kursen läste vi boken "Balanced Scorecard i svensk praktik" av Olve, Roy och Wetter (1999). Denna bidrog ytterligare till vårt val av uppsatsämne. Boken beskriver vikten av att se till andra värden än enbart finansiella. Vi bestämde oss därför att börja läsa litteratur om intellektuellt kapital, vilket gjorde oss ännu mer engagerade. Vi beslöt oss för att fördjupa oss i ämnet intellektuellt kapital och skriva om det i vårt kandidatarbete.

Vid studerandet av litteratur upptäcktes att det inte är så vanligt förekommande att intellektuellt kapital mäts i kunskapsintensiva tjänsteföretag idag. Det är inte heller vanligt att företag väljer att visualisera det i den externa och/eller interna redovisningen. Vi ansåg därför att det skulle vara intressant att undersöka och försöka förstå motiven för att visualisera respektive att inte visualisera det intellektuella kapitalet. Ambitionen var att göra en studie av båda dessa förhållningssätt för att förhoppningsvis erhålla olika aspekter av det studerade fenomenet. Vi har undersökt hur personer i olika företag uppfattar motiven. På så sätt hoppas vi kunna ge ett bidrag till forskningen.

2.2 Övergripande angreppssätt

2.2.1 Hermeneutik

Vi har ett hermeneutiskt förhållningssätt. Inom hermeneutiken är huvudsyftet att tolka och förstå hur människor och grupper upplever eller förhåller sig till ett visst fenomen (Lundahl och Skärvad 1999). Vi är medvetna om att de tolkningar vi kommer att göra i uppsatsen inte är slutgiltiga eller någon absolut sanning, eftersom de påverkas av de metoder och den referensram vi har. Däremot är tolkningarna rimliga med utgångspunkt från vår frågeställning och just i detta sammanhang.

Ett huvudtema för hermeneutiken är att meningen hos en enskild del kan förstås endast om den sätts i samband med helheten. På samma sätt består helheten av enskilda delar och den kan därför endast förstås genom dessa (Alvesson och Sköldberg 1998). Vi ville skapa en förståelse för motiven till varför/varför inte kunskapsintensiva tjänsteföretag visualiserar intel-



Intellektuellt kapital. För att förstå de enskilda motiven måste dessa ses i ett sammanhang. Endast genom att förstå varje företags situation och vad som påverkat deras förhållningssätt till intellektuellt kapital kan motiven för och emot en visualisering ses.

2.2.2 Perspektiv

Perspektivet fungerar som en lins genom vilken utredaren betraktar verkligheten och väljer de aspekter som bedöms vara relevanta och viktiga samt tolkar verkligheten (Lundahl och Skärvad 1999). I vårt kandidatarbete har vi valt att studera företag utifrån ett ledningsperspektiv för att få svar på vår forskningsfråga. Detta gör att vi kommer att betrakta problemet utifrån ledningens synsätt. Perspektivet har valts eftersom det är ledningen som tar beslut om att visualisera, respektive att inte visualisera det intellektuella kapitalet. Med ledningen avses personer, som sysslar med frågor avseende intellektuellt kapital, som känner till motiven och vilka kan anses ha mest kunskap om problemområdet. Vi har valt att genomföra vår undersökning på huvudkontor, eftersom vi vill ha ledningens syn på motiven för och emot en visualisering utifrån hela verksamheten. Hade ledningen på en lokal nivå undersökts, hade det varit troligt att vi endast fått aspekter från denna nivå. Vi är medvetna om att om vi valt ett annat perspektiv, t ex de anställdas, hade troligtvis slutsatserna blivit till helt andra.

2.2.3 Referensram

De data som samlats in fogas samman med stöd av respektive persons referensram (Wiedersheim-Paul och Eriksson 1999). De slutsatser vårt arbete kommer att resultera i är alltså beroende av vår referensram. Det är nämligen utifrån den vi kommer att tolka det insamlade materialet. Av denna anledning kommer den också att präglade analysen.

En referensram kan liknas vid ett par glasögon genom vilka man studerar verkligheten. Referensramen har skapats av den kunskap som vi har inhämtat genom att fördjupa oss i det aktuella ämnesområdet. Den har även till stor del formats av vår utbildning och de erfarenheter vi bär med oss. Ramen har också ändras under arbetets gång, eftersom vi hela tiden fått ny kunskap inom ämnet. Vi är införstådda med att referensramen inte är något vi kan välja, den finns där ändå.

2.3 Handgripligt angreppssätt

2.3.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod

Ett val som behövde göras var om vi skulle använda oss av kvantitativ eller kvalitativ metod vid datainsamlingen. Det centrala vid kvalitativa metoder är att genom olika typer av datainsamling kunna skapa en djupare förståelse av det problemkomplex som studeras. Kunskaps-syftet är inte att förklara, utan att skapa förståelse (Andersen 1998). Då vårt syfte med undersökningen är att skapa förståelse för varför vissa kunskapsintensiva tjänsteföretag väljer att visualisera sitt intellektuella kapital, medan andra inte gör det, har vi valt den kvalitativa metoden. Eftersom vårt problemområde är så abstrakt och svårt att kvantifiera passar en kvalitativ undersökning bättre än en kvantitativ. Kvalitativa undersökningar baserar nämligen sina slutsatser antingen på data som inte är kvantifierbar eller svårt kvantifierbar, såsom attityder, värderingar, föreställningar mm, så kallad mjukdata (Lundahl och Skärvad 1999). Vi är intresserade av att erhålla olika personers syn på problemet, göra en tolkning, och med utgångs-



punkt från detta skapa en förståelse av det studerade fenomenet. Även utifrån dessa avsikter har en kvalitativ ansats valts.

2.3.2 Primärdata - sekundärdata

Primärdata är material som har samlats in av författarna själva, medan sekundärdata är material insamlat av andra (Lundahl och Skärvad 1999). I uppsatsen har både primära och sekundära datakällor använts. Analysen utnyttjar primärdata insamlad från undersökningsföretagen, som tolkats i interaktion med teorier. Sekundärdatan består av information hämtad från hemsidor som har anknytning till uppsatsen. Dessutom har årsredovisningar och annan information som erhållits från de undersökta företagen granskats.

2.3.3 Tillvägagångssätt

Då vi är intresserade av företags förhållningssätt till en visualisering av intellektuellt kapital har vi valt att undersöka kunskapsintensiva tjänsteföretag, eftersom begreppet främst används i dessa. Personer i dessa företag ska hjälpa oss i vår förståelse av problemområdet.

2.3.3.1 Val av forskningsobjekt

Vi har i samråd med vår handledare och med hjälp av Internet funnit de företag som ingår i undersökningen. Vår avsikt var att göra en studie där tjänsteföretag, som idag visualiserar intellektuellt kapital, liksom företag som inte gör det, kom att ingå. Genom att undersöka båda dessa sidor hoppades vi få en ökad förståelse för problemet och därmed uppnå vårt syfte.

För att skapa en djupare förståelse av det studerade fenomenet var förhoppningen från början att sex företag skulle ingå i studien, tre visualiserande och tre icke visualiserande företag. Sökandet efter studieobjekt resulterade dock i att en ny aspekt av vårt studerade fenomen uppmärksammades. Vid telefonsamtal med ett företag vi trodde visualiserade sitt intellektuella kapital fick vi reda på att de inte längre gjorde det. Vi blev då intresserade av att undersöka motiven till varför de slutat med visualiseringen och ansåg att vetskapen om detta ytterligare skulle förstärka förståelsen av vårt problemområde.

En första kontakt med företagen togs genom att vi ringde upp och förklarade vilka vi var och vad vårt arbete handlade om. Vi överlät till telefonisten att bestämma vem vi skulle tala med. Efter att ännu en gång ha förklarat problemet och försäkrat oss om att den vi talade med var "rätt person", bad vi denne att beskriva företagets relation till intellektuellt kapital. Vi fick ringa runt till ett tjugotal företag innan vi fick tag i några som kunde tänka sig att ingå i undersökningen. Till slut hade kontakt med sex företag knutits, två som visualiserar intellektuellt kapital, två som inte gör det och två som tidigare har gjort det.

Vid den första kontakten med företagen kom vi överens om en ungefärlig intervjutid. Dessutom sände vi, några dagar innan intervjun, frågorna via e-mail så att den som skulle intervjuas hade möjlighet att studera dem och på så sätt vara mer förberedd.

2.3.3.2 *Datainsamling*

För att samla in primärdata genomfördes telefonintervjuer. Vårt perspektivval medförde att vi behövde tala med personer inom ledningen och få deras företags uppfattning av vårt problemområde. Av tids- och kostnadsekonomiska skäl valdes personliga intervjuer bort då de personer som skulle intervjuas arbetar på kontor i Stockholm. Vi valde istället telefonintervjuer, eftersom det dessutom är lättare att få tid till en intervju via telefon, än till ett personligt möte (Wiedersheim-Paul och Eriksson 1999). En nackdel med telefonintervjuer är att begrepp inte kunde förklaras med hjälp av visuella hjälpmedel. Det gick inte heller att utnyttja svarspersonens ansiktsuttryck för att avläsa om denne förstått frågan eller inte (Andersen 1998). Detta togs med i begrundandet, men intervjuer via telefon ansågs ändå vara den bästa metoden i vårt fall.

På grund av vissa omständigheter ville de två företagen, som tidigare visualiserat intellektuellt kapital, inte medverka vid en telefonintervju. De kunde dock tänka sig att svara på frågor via e-mail. Trots att svar via e-mail inte skulle hjälpa oss att på bästa sätt öka förståelsen för vårt problemområde, valdes ändå denna metod. Detta eftersom det var den enda möjligheten för oss att kunna täcka in denna aspekt. Tyvärr resulterade inte heller svaren via e-mail i det som önskats. Det ena företaget agerade undvikande och först efter maningar från vår sida gavs mycket korta och övergripande svar på tre av frågorna. Det andra företaget svarade kortfattat på frågorna. Detta har tagits i åtanke vid analysarbetet och vi är medvetna om att svaren inte har gett ett betydande bidrag till vår förståelse av problemområdet.

I sista stund valde ett av företagen som skulle ha medverkat i en telefonintervju att dra sig ur. Detta resulterade i att vi fick börja kontakta nya företag. Då det var med kort varsel var det svårt att finna någon som ville medverka vid en telefonintervju, men till slut fick vi tag på en person som kunde deltaga.

2.3.3.3 *Tillvägagångssätt vid telefonintervjuerna*

Under intervjuerna användes en högtalartelefon. Genom att använda en högtalartelefon kunde samtliga skribenter medverka och det medförde att kvaliteten på intervjuerna blev bättre. Det kan tänkas att en ensam intervjuare hade missat behovet av eventuella följdfrågor. Fler som lyssnar och antecknar medför även att det blir ett större antal infallsvinklar och reflektioner samtidigt som det på plats bildas en uppfattning. Före varje telefonintervju bestämdes vem som skulle leda denna. De andra två hade som uppgift att lyssna, anteckna och ställa följdfrågor. Vi använde även en bandspelare som dokumentation för att efter intervjuerna i lugn och ro kunna gå igenom intervjumaterialet.

Företaget som kontaktades när ett annat företag valde att inte medverka, samtyckte dock inte till en inspelning av intervjun. Samtliga skribenter fick inte heller tillåtelse att lyssna på vad den intervjuade sade. Trots detta genomfördes intervjun av endast en skribent och utan bandspelare, eftersom alternativet var bättre än att inte erhålla ett sjätte företags synpunkter.

Direkt efter denna intervju sammanställdes ett skriftligt intervjudokument. Det var nödvändigt eftersom det den intervjuade hade sagt endast fanns nedtecknat av och i minnet på den skribent som genomfört intervjun. Hade sammanställningen skett vid ett senare tillfälle, hade mycket av den information som intervjuaren mindes och hunnit anteckna, fallit bort.

2.3.4 Intervjufrågorna

Vid intervjuerna användes semistandardiserade frågor. Vi bestämde alltså på förhand vissa av dem, men dessutom försöktes svaren följas upp med lämpliga följdfrågor. Frågorna var även fria, vilket innebar att de lättare skulle locka fram känslor, värderingar, åsikter mm hos respondenten. Dessutom var svarsmöjligheterna ostrukturerade, eftersom vi ville ge respondenten utrymme att fritt formulera sina svar (Lundahl och Skärvad 1999).

Frågorna formulerades utifrån problemområdet. Eftersom det krävdes olika frågor beroende på om företaget visualiserar, inte visualiserar eller har visualiserat intellektuellt kapital utformades tre frågeformulär. Några frågor, angående kunskapsföretag och definition av intellektuellt kapital, ingick på mer än ett formulär.

Att i förväg maila frågorna till de respondenter som skulle medverka i en telefonintervju upplevdes, både från vår och deras sida, som positivt. På så sätt fick respondenterna möjlighet att förbereda sig. Detta medförde att de intervjuade kunde berätta fritt utifrån frågorna om sina erfarenheter och vi lyssnade mest och ställde följdfrågor.

2.3.5 Bearbetning av empiri

Det insamlade och inspelade intervjumaterialet dokumenterades ordagrant i pappersform. Vi inkluderade även pauser, tystnad, stakningar och skratt. Anledningen till att intervjuerna återgavs ordagrant var att det skulle göra analysen mer tillförlitlig och det gav även en förhoppning om att kvaliteten på analysen skulle bli mer tillfredsställande. En egen sammanfattning av intervjuerna kunde medföra att viktiga detaljer missats. Samtidigt blev det lättare för respondenterna att ta ställning till frågan om anonymitet, då dessa kunde se exakt vad de sagt under intervjuerna. Detta sätt möjliggjorde även att citat kunde användas, vilket ytterligare förstärkte analysen.

För att skapa en tillfredsställande struktur på det insamlade materialet sammanställdes det utifrån frågeformulären. Eftersom flertalet undersökningsföretag hade önskemål om att få vara anonyma, beslutades att inte nämna företagen vid namn utan istället använda bokstäver i empiriavsnittet. Då frågeformulären var tre till antalet valde vi att presentera svaren på de frågor som ingick i mer än ett formulär samtidigt. Frågor som var specifika för vissa företag redovisades för sig. Vid sammanfattningen försökte vi finna det som bedömdes som mest relevant för frågeställningen. Detta ansågs underlätta den kommande processen, att tolka och analysera empirin. I analysarbetet användes dock allt insamlat material för att få en så djup förståelse som möjligt. Då intervjumaterialet gick igenom flera gånger innan analysen, ökade de olika infallsvinklarna och förhållanden sågs på nya sätt och med nya ögon.

För att underlätta analysarbetet och för att veta vilka delar vi skulle fokusera på utvecklades en analysmodell. Denna kommer att presenteras i analyskapitlet.

Något som bör uppmärksammas är att personerna vid telefonintervjuerna påpekade att de svar de gav, var ur deras synvinkel och inte kan sägas representera hela företaget. Detta är något som vi varit medvetna om i analysarbetet.

Med en kvalitativ metod kan forskaren endast använda teorin som kontroll för sina tolkningar och som en spegel att reflektera sina tolkningar mot. Tolknings som inte stämmer med teorin

kan vara värdefulla och ge ett väsentligt kunskapstillskott. (Patel och Tebelius 1997). Då vår ambition var att tränga djupare ner i det undersökta fenomenet granskades det insamlade materialet mycket noggrant. Genom att vrida och vända på det kunde vi med stöd av vår teoretiska referensram tolka det. I analysen hade vi alla företagens aspekter i tankarna för att få en helhetsförståelse. I analysen fokuserades på både likheter liksom olikheter.

2.4 Summering av metodavsnittet

I uppsatsen användes den kvalitativa metoden för att skapa en förståelse av problemområdet utifrån ett ledningsperspektiv. Datan samlades in med hjälp av telefonintervjuer och frågeformulär via e-mail. Intervjufrågorna var semistandardiserade och utformades utifrån problemområdet. Eftersom frågorna berodde på om företagen visualiserar, inte visualiserar eller har visualiserat intellektuellt kapital utformades tre frågeformulär. För att ge respondenterna en chans att förbereda sig före intervjun skickades frågorna till dessa några dagar i förväg. Som hjälpmedel vid telefonintervjuerna användes en högtalartelefon och en bandspelare. Datan sammanfattades ordagrant för att underlätta och få en mer tillfredsställande kvalitet på analysen. För att lättare kunna fokusera på de centrala delarna i empirin utformades en analysmodell. I analysen tolkades empirin med hjälp av teorier för att kunna skapa en förståelse av problemområdet och därmed uppnå uppsatsens syfte.

TEORI

Teorikapitlet ger en beskrivning av relevanta begrepp som är centrala i uppsatsen. Här behandlas teorier om kunskap och kompetens, kunskapsföretag och intellektuellt kapital. Teorierna kommer att utgöra vår referensram, vilken ligger till grund för hur det insamlade materialet kommer att tolkas och analyseras.

3.1 Kunskap och kompetens

För att öka förståelsen för vad intellektuellt kapital är kan en beskrivning av kunskap och kompetens underlätta (Edvinsson och Sullivan 1996).

Ekonomerna Alfred Marshall såg redan år 1890 det viktiga i kunskap som en källa för ekonomisk tillväxt. Han menade att;

“Capital consists in a great part of knowledge and organization.....Knowledge is our most powerful engine of production” (Little et al 2002, sid 1).

Kunskap inryms i det vidare begreppet kompetens. Kunskap är något man har i ett ämne, oavsett om den kan användas eller inte. För individen har kunskap ett värde i sig, men för organisationen är den värdefull först när den används. Kompetens är relaterad till att lösa en förelagd uppgift. Kompetens inrymmer därför ofta en blandning av kunskaper, färdigheter, erfarenheter, kontakter, värderingar, samordning, ledning och handledning (Sahlqvist och Jernhall 1996).

Kerstin Keen illustrerar kompetens i form av en hand. Kompetens är ett sammansatt begrepp, precis som handen är den ett mycket komplicerat instrument där fingrar och handflata samarbetar och allt den gör styrs av och försörjs via handleden. På samma sätt som alla delar behövs för att handen skall fungera, så behövs kompetensens beståndsdelar för att en organisation skall ha en fungerande kompetens (ibid).

Sahlqvist och Jernhall (1996) anser att kompetens är nyckeln till framtiden. I det nya samhället handlar det om strukturering av information, förädling av kunskaper, tekniker och erfarenheter. För de kunskapsintensiva organisationerna är kompetens den viktigaste råvaran. Den intelligenta organisationen är alltså morgondagens organisation och den låter medarbetarnas kompetens bli öppen och tillämpad. Den stimulerar en demokratisk dialog och karaktäriseras av tydlighet, delaktighet, öppenhet och överblick.

Stewart (1999) betonar också vikten av kunskap och kompetens i organisationer. Han säger dock att utan tydliga mål och strategier är kunskapen och ett sökande efter den meningslös. Vet företagen inte vad de intellektuella tillgångarna ska användas till, går det inte heller att definiera eller förvalta dem. Eftersom stora delar av de intellektuella tillgångarna dessutom utgörs av tyst kunskap uppstår ytterligare en svårighet eftersom organisationen inte ens är medveten om sina tillgångar.



Tyst kunskap är enligt Sveiby (1995) sådan kunskap som vi besitter omedvetet. Den går inte att beskriva i ord. För att förstå vad tyst kunskap är kan vi som exempel ta människans förmåga att hitta näsan med fingret trots att hon blundar. Vissa delar av den tysta kunskapen går dock att artikulera om till formaliserat vetande i form av text och bilder. Den stora fördelen med artikulert vetande är att detta går lätt att spara, oberoende av vem som en gång skapat det. Artikulerad kunskap är oberoende av individen, medan tyst kunskap är beroende av individen. Det mesta av den kunskap som finns i organisationer är tyst och oartikulerad i människors huvuden.

Även Stewart (1999) betonar vikten av att organisationsmedlemmar delar med sig av sin kunskap för att organisationen ska få nytta av den. Det som är uttalat måste sägas högt, annars kan kunskapen inte undersökas, förbättras eller bytas ut.

Sveiby (1995) benämner artikulert kunskap som information. Han menar dock att problemet är att vi både kan och vet mer än vi kan artikulera. Att endast med hjälp av ord förklara den kunskap som ligger bakom att t ex slå en tennisservice går inte, kunskapen är alldeles för komplex för att kunna uttryckas i ord. Detta visar på hur osäker och ineffektiv information är när det gäller att överföra kunskap mellan människor. Det beror på att det är mottagaren av informationen som ger mening åt den, inte avsändaren. Kunskapen kan därför heller aldrig återges i exakt form. Sveiby tar hjälp av uttrycket ”min kunskap kan aldrig bli din” för att förklara detta. Mottagaren av information ger med hjälp av sin tysta kunskap en egen mening till den kunskap som avsändaren försöker förmedla. För att andra ska kunna lära sig att använda det de får via information måste de öva, själva göra och reflektera.

Stewart (1999) menar på liknande sätt att det måste till en mänsklig tolkning och reflektion för att informationen ska kunna återuppväckas. Teknologi kan därmed aldrig ersätta mänsklig kunskap i form av förmåga att analysera, skriva, räkna och reflektera.

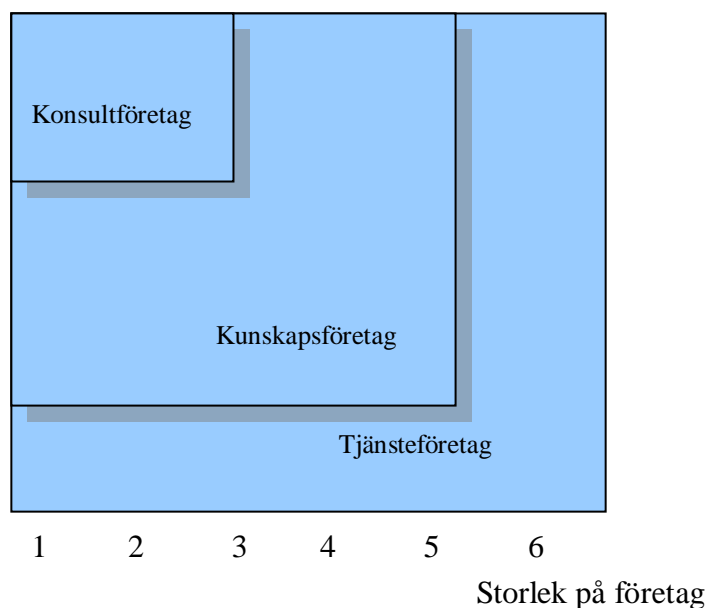
3.2 Kunskapsföretag

Kunskap och kompetens för oss vidare in i resonemanget kring kunskapsföretag, där dessa begrepp spelar en central roll. Vi lever idag i ett allt mer kunskapsintensivt samhälle där nyckelorden är professionalism och kompetens. I det nya samhället arbetar företag med kvalificerad och komplex problemlösning. I och med kunskapssamhällets framväxt har allt fler företag blivit kunskapsföretag och de finns nu i mer eller mindre alla branscher (Sveiby och Risling 1986).

3.2.1 Vad är kunskapsföretag?

I begreppet tjänsteföretag ingår såväl kunskapsföretag som konsultföretag (Jäghult 1989). Tjänsteföretag är ett mer vidsträckt begrepp än kunskaps- och konsultföretag. Men vad är egentligen ett kunskapsföretag?

Kundanpassning



Figur 1. Tjänste-, kunskaps- och konsultföretag. Källa: Jäghult 1989, sid 8

Enligt Sveiby och Risling (1986) uppvisar tjänsteföretag och kunskapsföretag stora likheter utåt sett. I tjänsteföretag har service blivit en industri, där lönsamheten beror på hur effektivt företaget lyckas driva en förprogrammerad verksamhet riktad till en massmarknad. De mest framgångsrika tjänsteföretagen har industrialiserat sin service och programmerat sin kund Anpassning i mycket stor utsträckning, vilket har medfört att de mer eller mindre har blivit oberoende av enskilda individer. McDonald´s är ett perfekt exempel på detta. I USA har kassaapparaterna symboler på sina knappar istället för bokstäver, vilket innebär att kassörskorna inte behöver kunna läsa för att ta emot beställningar.

Kunskapsföretagen har svårt att standardisera sin verksamhet på samma sätt som tjänsteföretagen. En skillnad är att kunskapsföretagen löser komplexa problem medan tjänsteföretagen löser enkla. Kunderna kallas för "klienter" och behandlas helt individuellt. Kunden Anpassningen är ofta mer eller mindre total. Dessutom utmärks kunskapsföretagens produktion av icke standardisering, kreativitet, starkt individberoende och komplext problemlösande (ibid).

I kunskapsföretaget står människan i centrum och blir därför ett helt annat företag än det traditionella industriföretaget. Skillnaderna mellan ett kunskapsföretag och industriföretag kan beskrivas med hjälp av några begrepp (ibid);

Kunskapsföretag		Industriföretag
Information	=	Omsättning, varuflöde
Människa	=	Maskin
Kunskap	=	Kapital, anläggningstillgång
Utbildning	=	Förbättringsinvestering
Rekrytering	=	Nyinvestering
Avsked	=	Desinvestering
Informationsbehandling	=	Produktion
Tid	=	Råvara

Figur 2. Skillnader mellan kunskapsföretag och industriföretag. Källa: Sveiby 1986, sid 39

Människan är kunskapsföretagens motsvarighet till industriföretagens maskin. Ju fler kompetenta människor det finns i organisationen, desto större blir kunskapsföretagets produktionsförmåga. Människornas kunskap är kunskapsföretagens viktigaste och ibland enda kapital. I och med att människan är betydande för dessa företag, är det de som har den reella makten, eftersom de sitter på all kunskap och det är de som svarar för all ”produktion”. När som helst kan de lämna företaget, gå över till en konkurrent eller starta eget. Detta gör att turbulensen inom den kunskapsintensiva branschen är stor (Sveiby och Risling 1986).

3.2.2 Vilka är kunskapsföretag?

Det mest renodlade kunskapsföretaget är konsultföretaget, där de flesta anställda är högutbildade. De har en hög grad av kund Anpassning i sina produkter/tjänster och är ofta mindre företag (Jäghult 1989).

Klienterna köper bokstavligen konsultföretagens kunskap. Kunskapsföretag finns i de flesta branscher. Några exempel är; advokatbyråer, revisionsbyråer, dataserviceföretag, fondmäklare, forskningslaboratorier, tidningsredaktioner, högteknologisk industri och reklambyråer (Sveiby och Risling 1986).

3.2.3 Kapital i kunskapsföretag

I industriföretaget är historiskt sett det finansiella kapitalet den viktigaste knappa resursen. Det är detta kapital som aktieägarna bidragit med. De anställda bidrar med sitt arbete för vilket de får lön. Dessutom kräver industriföretaget en tredje produktionsfaktor, råvaror. Eftersom kunskapsföretaget inte använder traditionella råvaror och det finansiella kapitalet ofta inte är en viktig insatsresurs, återstår personalen. Det är denna som är den främsta produktionsfaktorn och intäktsgeneratoren i ett kunskapsföretag (Konradgruppen 1989).

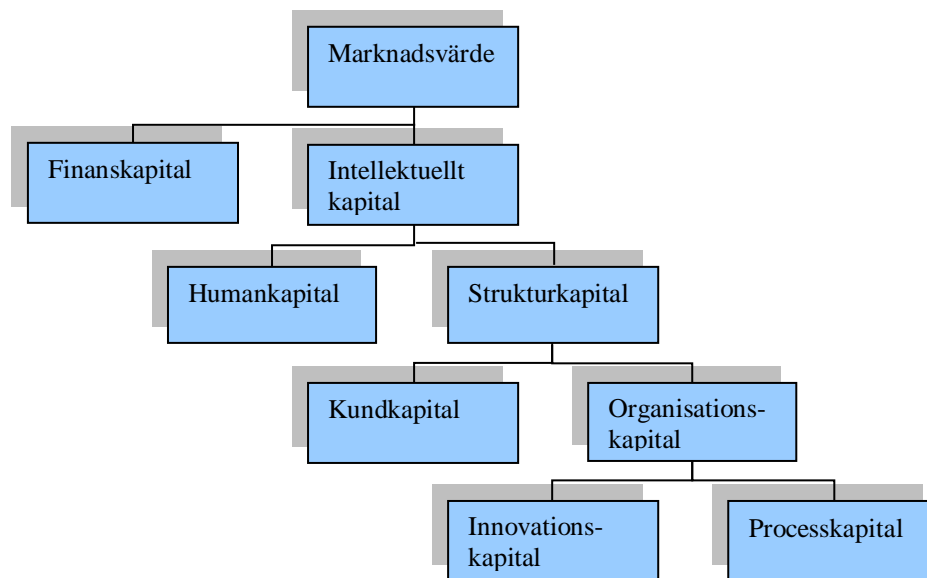
Det är alltså människorna och deras kompetens som är kunskapsföretagens viktigaste resurs. Kapitalet kallas därför för human- eller kunskapskapital. Allt eftersom människorna i en organisation lär sig mer och mer, växer kunskapskapitalet. Oftast är behovet av finansiellt kapital ganska litet i ett kunskapsföretag, eftersom utvecklingen av kunskapskapitalet minskar betydelsen av finansiellt kapital (Sveiby och Risling 1986).

3.3 Intellektuellt kapital

3.3.1 Mot en definition

Det finns många definitioner beträffande intellektuellt kapital. Författare använder olika terminologier. Innebörden av dem skiljer sig dock inte avsevärt från varandra. De definitioner vi kommer att resonera och diskutera kring har föreslagits av Leif Edvinsson, Karl-Erik Sveiby, Thomas A Stewart och Annie Brooking.

Edvinsson menar att intellektuellt kapital är summan av humankapital och strukturkapital. Under hans tid på Skandia var han med och utvecklade ett värdeschema som visar uppbyggnaden av det intellektuella kapitalet (Edvinsson och Malone 1998).



Figur 3. Värdeschema över Skandias intellektuella kapital. Källa: Edvinsson och Malone 1998, sid 75

Värdeschemat ger en påminnelse om att det finns ett antal byggstenar som ökar ett företags icke finansiella värden och skapar ett gap mellan ett företags bokförda värde och marknadsvärde (ibid).

Humankapital är kombinationen av kunskap, skicklighet och erfarenhet hos företagets personal och ledning. Det inkluderar även delvis företagets värderingar, kultur och filosofi. Men det rör sig om något mer. Humankapitalet måste fånga dynamiken och kunskapsflödet i en intelligent organisation i en föränderlig och konkurrenspräglad omgivning. Det mänskliga kapitalet måste också omfatta organisationens kreativitet och innovationsförmåga. Humankapitalet kan inte ägas av företaget (Edvinsson och Malone 1998).

Strukturkapital är hårdvara, mjukvara, databaser, organisationsstruktur, patent, varumärken och allt annat som stödjer de anställda i deras produktivitet. Strukturkapitalet är alltså det som finns kvar i företaget när de anställda har gått hem. I motsats till humankapitalet kan struktur-

kapitalet ägas och därmed göras affärer med. Strukturkapitalet kan vidare delas in i olika typer av kapital (ibid);

Kundkapital är de relationer som utvecklats med nyckelkunder.

Organisationskapital innefattar företagets investeringar i system, verktyg och verksamhetsfilosofi som ökar kunskapsflödet i organisationen, samt i leverantörs- och distributionskanaler.

Innovationskapital består av affärsmässiga rättigheter, intellektuell egendom och andra immateriella tillgångar, samt den begåvning som behövs för att skapa och snabbt marknadsföra nya produkter och tjänster.

Processkapital är de arbetsprocesser, tekniker och personalprogram som stärker och ökar effektiviteten i produktionen. Det är den typ av praktisk kunskap som används i det fortlöpande värdeskapandet.

Sveiby (1997) använder en annan terminologi när det gäller det intellektuella kapitalet. Han nämner inte begreppet intellektuellt kapital, men resonerar om samma värden som Edvinsson och Malone. Han benämner skillnaden mellan ett företags marknadsvärde och bokförda värde för osynliga eller immateriella tillgångar. Edvinsson och Malone kallar denna skillnad för intellektuellt kapital. Deras olika benämningar har dock samma innebörd.

Eftersom de immateriella tillgångarna härrör från företagets personal, anser Sveiby att de går att synliggöra. I hans balansräkning för de immateriella tillgångarna finns tre olika typer av tillgångar; *extern struktur*, *intern struktur* och *personalens kompetens* (ibid).

Företagets marknadsvärde			
Eget kapital (materiella tillgångar - synliga skulder)	Immateriella tillgångar		
	Extern struktur	Kunskapskapital	
		Intern struktur	Personalens kompetens

Figur 4. Företagets marknadsvärde. Källa: Sveiby 1995, sid 48

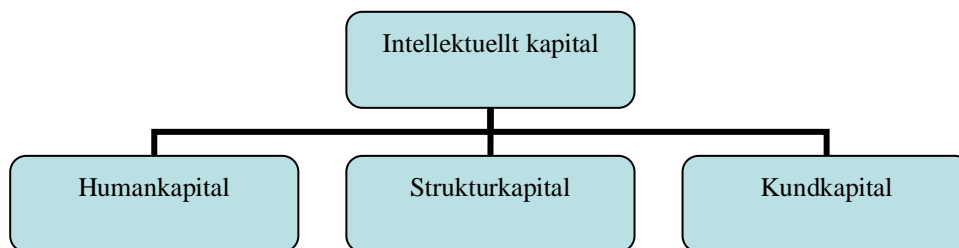
Externa strukturer innefattar relationer med kunder och leverantörer, varumärken, firmanamn och rykte (image). De externa strukturerna påverkas främst av hur företaget löser sina kunders problem och i detta finns alltid en osäkerhet. Kunderna kan i sin tur användas som referenser, de kan sprida positiva rykten till potentiella kunder och bidrar till kompetensutveckling med sina krav (ibid).

I *interna strukturer* ingår patent, datasystem, koncept, modeller och administrativa system. I allmänhet ägs dessa av organisationen och är därför bundna till den. Organisationens kultur är också en del av denna struktur (ibid).

Personalens kompetens innefattar de anställdas förmåga att agera i olika situationer för att skapa både materiella och immateriella tillgångar. Människor är de enda som kan handla aktivt. Alla strukturer är resultat av mänsklig handling och är beroende av människor för att de skall kunna bestå (ibid).

Som tidigare nämnts diskuterar Sveiby kring samma värden som Edvinsson och Malone. Det som Sveiby benämner personalens kompetens kan liknas vid det som Edvinsson kallar för humankapital. De interna strukturerna kan jämföras med strukturkapitalet och de externa strukturerna med kund- och innovationskapitalet.

Stewart (1999) delar in intellektuellt kapital i tre kategorier; *humankapital*, *strukturkapital* och *kundkapital*. Till skillnad från Edvinsson har Stewart brutit ut kundkapitalet och placerat det på samma nivå som human- och strukturkapitalet. Detta på grund av att han anser att kunderna, liksom de anställda, inte är organisationens egendom.



Figur 5. Stewarts definition av intellektuellt kapital, egen bearbetning

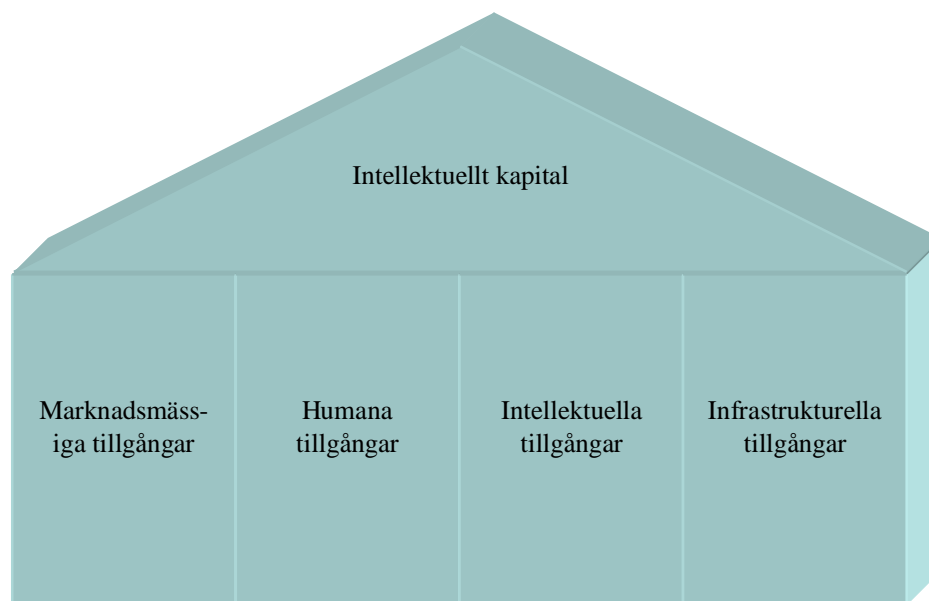
Humankapital är människors förmåga att lösa problem och ta tillvara möjligheter (ibid).

Strukturkapital är t ex databaser som kompletterar humankapitalet. Människor är kreativa, men har dåligt minne, databaser är fantasilösa, men är duktiga på att minnas. Tillsammans är human- och strukturkapitalet ett vinnande lag (ibid).

Kundkapital ger dels en ekonomisk bas för verksamheten, dels kan det vidareutvecklas som drivkraft för utveckling och partnerskap. Intellektuellt kapital skapas inte utifrån dessa kategorier var för sig, utan det utvecklas i samspelet och integrationen mellan dem (ibid).

Brooking (1998) menar att intellektuellt kapital är en kombination av immateriella tillgångar. Det intellektuella kapitalet kan enligt henne delas in i fyra kategorier;

- ◆ Marknadsmässiga tillgångar (Market assets)
- ◆ Intellektuella tillgångar (Intellectual property assets)
- ◆ Humana tillgångar (Human-centred assets)
- ◆ Infrastrukturella tillgångar (Infrastructure assets)



Figur 6. Det intellektuella kapitalets beståndsdelar. Källa: Brooking 1998, sid 13

Marknadsmässiga tillgångar är organisationens potential som har att göra med marknadsrelaterade immateriella tillgångar. Exempel på detta är olika märken, kunder och deras lojalitet, distributionskanaler mm (ibid).

Humana tillgångar är de anställdas expertkunnande, erfarenheter och förmåga att lösa problem. De innefattar även indikatorer för hur individer agerar under givna situationer, t ex under stress eller vid projektarbete (ibid).

Intellektuella tillgångar inkluderar know-how, varumärkeshemligheter, copyright och patent. De inkluderar även kännetecken av olika slag. Intellektuella tillgångar representerar den legala mekanismen för att skydda företagets tillgångar (ibid).

Infrastrukturella tillgångar är teknologi, metoder och processer, vilka gör att företaget kan fungera. Exempel på detta är företagskultur, finansiell struktur, databaser med information om marknaden eller kunder och kommunikationssystem som t ex e-mail (ibid).

Brookings uppdelning av det intellektuella kapitalet skiljer sig något från de förut nämnda definitionerna. Hon använder en annan terminologi, men innebörden av dem är densamma som de andras definitioner. Hennes intellektuella och infrastrukturella tillgångar är i stort sett samma som det Edvinsson och Stewart benämner som strukturkapital.

3.3.1.1 Val av definition

Då det inte går att avgöra vilken definition som är den sanna och eftersom vår ambition inte heller är att göra det, kommer vi att välja en definition och utgå från den. Definitionen som bäst stämmer överens med våra tankar och som vi anser lämpar sig väl i vårt arbete är den som utvecklats av Leif Edvinsson. Han delar in det intellektuella kapitalet i två delar, human kapital och strukturkapital. Denna definition har dessutom blivit välkänd genom att Skandia,

som också använder definitionen, var bland de första i världen att komplettera sin redovisning med det intellektuella kapitalet. Fortsättningsvis när begreppet intellektuellt kapital nämns i denna uppsats är det därmed den humana och strukturella delen hos organisationer som avses.

3.3.2 Vad är värde?

Edvinsson och Malone (1998) tycker att det bästa sättet att värdera det intellektuella kapitalets roll i företagen är att se det metaforiskt. Om man föreställer sig ett företag som en levande organism, ett träd, är det som beskrivs i organisationsscheman, kvartalsrapporter, företagsbroschyrer och andra dokument, dess stam, grenar och blad. Den smarta investeraren granskar trädet för att hitta mogna frukter som är färdiga att plockas. Men att utgå från att detta är hela trädet, bara för att det utgör allt som är omedelbart synligt, är ett misstag. Minst hälften av trädets massa finns under jordytan i rotsystemet. Medan smaken på trädets frukter och färgen på bladen är ett bevis för hur friskt trädet är för tillfället, är förståelsen för vad som äger rum i rotsystemet ett mycket mer effektivt sätt att lära sig hur trädet kommer att vara de kommande åren.

Det är detta förhållande som Edvinsson och Malone anser gör det intellektuella kapitalet- studiet av rötterna till ett företags värde, vilka ligger till grund för det synliga- så värdefullt (ibid).

Studerande i företagsekonomi och redovisning har blivit lärda att värdet ligger i tillgångarna. Tillgångar utgörs i sin tur av allt företaget äger som kan värderas i pengar. Tillgångarna kan delas upp i fyra former, av vilka tre är precisa och mätbara och den fjärde är oprecis och svår att mäta. Först då den avyttras blir den enklare att mäta (ibid).

De två första formerna av tillgångar är likvida, vilket innebär att de sannolikt kommer att konsumeras eller avyttras under det följande året, t ex varulager, kundfordringar och fasta tillgångar. Den tredje formen utgörs av finansiella tillgångar, som t ex innehav av aktier och obligationer. Även om denna typ av tillgång i de flesta fall är mera instabil än de två första, kan den icke desto mindre mätas på ett systematiskt sätt genom marknadsvärdet och andra mått. Den fjärde formen av tillgångar är dock betydligt mera problematisk, de immateriella tillgångarna (ibid).

Immateriella tillgångar är de som saknar fysisk existens men trots det har ett värde för företaget. De kännetecknas av att de ofta är långfristiga och inte kan värderas exakt förrän de eller företaget säljs. Begreppet immateriella tillgångar uppstod som ett svar på ett växande erkännande att icke bokföringsmässiga faktorer kan spela en viktig roll i ett företags reella värden (Edvinsson och Malone 1998). Det intellektuella kapitalet är en immateriell tillgång. Det finns ingen gräns att dra mellan begreppen och Norberg (1999) säger till och med att intellektuellt kapital och immateriella tillgångar har samma innebörd.

3.4 Värdering och visualisering av intellektuellt kapital

3.4.1 Värdering av kunskapsföretag - ett problem

Minst 50 procent, kanske ända upp till 85 procent av företagens tillgångar, syns inte i de finansiella redovisningarna. Det hävdas i rapporten "Unseen Wealth" från Brookings Institution i Washington. Informationsluckorna gör att investerare måste gissa sig till företagets immate-

riella tillgångar och marknadsvärde. Detta är något som i sin tur har lett till rejäla svängningar på börsen (Pramsten 2001). Följden blir att marknaden värderar många kunskapsföretag högre än vad deras balansräkningar uppvisar. Vilket är då det verkliga värdet på ett sådant företag? Det är högre än de materiella tillgångarna; företagets värde ligger i dess immateriella tillgångar och dess förmåga att omskapa dessa tillgångar till intäkter (Edvinsson och Sullivan 1996).

En allmän definition på ett företags intellektuella kapital är gapet mellan det bokförda substansvärdet och aktiernas marknadsvärde. Det verkliga värdet på ett företag blir då summan av substansvärdet och aktiernas marknadsvärde. Frågan är hur totalvärdet av verksamheten kan redovisas på bästa sätt. De värderingsprinciper som ligger till grund för dagens balansräkning kan inte sägas ge en helhetsbild över hur ett företag egentligen mår och vad det är värt. Detta beror på att de materiella tillgångarna i ett kunskapsföretag är små, vilket medför att gapet mellan bokfört värde och marknadsvärde ökar. Konsekvensen av detta blir att kunskapsföretagen kan besitta stora, dolda värden som inte syns i balansräkningen. Medarbetarnas kunskap och kompetens, som idag starkt bidrar till företagets värdeskapande, måste på något sätt dokumenteras för att undvika en falsk verklighetsbeskrivning (Andersson och Hansson 1999).

Exempel på svårigheterna med denna värdering av kunskapsföretag finns inom IT-branschen. Zetterquist (2002) talar om hur IT-bolagen på slutet av 1990-talet värderades mångdubbelt sitt eget kapital, dvs tillgångar minus skulder. Skillnaden förklarades med att företagens framtida intjäningsförmåga grundades i de anställdas kunskap, det intellektuella kapitalet. Företagens goodwillposter sköt i höjden och börsen följde efter. Värderingarna blev dock för höga i jämförelse med företagens finansiella situation och förutsättningar. När börsraset tilltog i styrka och konjunkturen vände förändrades marknads syn på IT-branschen och nedskrivningar av goodwillposterna blev oundvikliga. Framfab är ett exempel på detta. Under hösten år 2000 var deras goodwillposter värda 3 miljarder kronor, vilket motsvarade 60 procent av tillgångarna. Redan vid årsskiftet samma år skrev de ner sin goodwill med 1,7 miljarder kronor och under år 2001 skrevs den resterande delen ner. I samband med detta, som kallas för IT-bubblan, blev många IT-företag även tvungna att genomföra stora personalnedskärningar.

3.4.1.1 En ny redovisningsstandard?

Redovisning av mänskliga tillgångar i ett kunskapsföretag skulle förse företagsledningen med viktig information om ledning av ett kunskapsföretag. Granskas en årsredovisning, finns dock i de flesta fall inga sammanställningar över vare sig mänskliga tillgångar, satsningar på personalsidan eller någon seriös bedömning av vad en sådan investering skulle innebära för företaget (Jäghult 1989).

Enligt Konradgruppen (1989) finns det ett behov av en ny redovisningsstandard för kunskapsföretag. Det handlar inte bara om att kunskapsföretagen idag inte vet hur de ska presentera sin verksamhet i årsredovisningen för att externa ägare ska få sina svar, utan problemen sitter djupare än så. De har ingen eller dålig redovisningsteknik för att i den interna redovisningen fånga upp och hantera informationen. Detta beror, i stor utsträckning, på att det inte finns någon utvecklad eller vedertagen terminologi och begreppsapparat för vad som är resurser och investeringar, intäkter och kostnader, i ett kunskapsföretag.



Eftersom personalen är den viktigaste faktorn för generering av intäkter i ett kunskapsföretag måste deras årsredovisningar ge läsaren en riktig uppfattning om personalens produktionsförmåga, stabilitet, kunskap och vinstpotential. För de externa aktieägarna är det viktigt att kunna bedöma vinstpotentialen. Vilken är vinsten idag och hur stor kan den bli i framtiden? De är också intresserade av att veta hur stabil organisationen är. För långivarna är det viktigt att bedöma kreditrisken, dvs företagets stabilitet. Hur stor är den finansiella risken? Hur stor är rörelserisken? För de anställda är det viktigt att deras företag är framgångsrikt jämfört med andra företag och att det är en säker arbetsplats. För ledningen är årsredovisningen ett informationsmedium som måste spegla personalen i alla avseenden. Det finns inte möjlighet att få fram dessa data ur den ekonomiska redovisningen. En ny form av personalredovisning måste därför tas fram (Konradgruppen 1989).

3.4.1.2 Kompetensutveckling- kostnad eller investering?

Utöver problemet med att bokfört värde inte stämmer med marknadsvärdet finns frågan om kompetensutveckling. Ska det betraktas som en kostnad eller investering? Att utveckla människors kompetens kostar pengar. Ska satsningar på detta motiveras måste dess ekonomiska effekter fastställas. Meningen är att investeringar i medarbetarnas kompetens ska generera ett märkbart mervärde i form av ökad effektivitet hos medarbetarna. Om en viss kompetens utvecklas måste det kunna utrönas hur den påverkar verksamheten. Genom att försöka se skillnaderna i personalens kompetens före och efter en satsning och analysera dessa noggrant, kan ett svar erhållas (Andersson och Hansson 1999).

Fortfarande "straffar" börsen de företag som investerar i kompetensutveckling. Satsningen innebär förvisso sänkt resultatavkastning på kort sikt, men det är nödvändigt om den långsiktiga konkurrenskraften ska kunna stärkas. Kan företagen visa vilka ekonomiska effekter som genereras vid kompetensutveckling av medarbetarna ökar möjligheterna att betrakta satsningen som en investering istället för en kostnad. Det hela kompliceras dock av att god redovisningssed försvårar de bokföringsmässiga möjligheterna att betrakta denna satsning på framtida konkurrenskraft som en investering (ibid).

3.4.2 Varför värdera och visualisera intellektuellt kapital?

En visualisering av intellektuellt kapital kan rikta sig både externt och internt. Olika sätt att visualisera är att ta med de mänskliga tillgångarna i den externa och/eller den interna redovisningen. En extern visualisering skulle ge intressenter som t ex analytiker och banker en mer rättvis ekonomisk bild av företagen och de skulle därför inte behöva gissa sig till ett företags verkliga värde (Andersson och Hansson 1999). En intern visualisering skulle underlätta för företagsledningen att följa upp och kontrollera verksamheten (Sveiby 1995).

Enligt Leif Edvinsson handlar intellektuellt kapital om att visualisera, kultivera och utveckla den oerhört stora och dolda potentialen hos människor i organisationer. Det är en process med många steg, som kan och måste visualiseras med siffror, bilder och index. Annars kan inte företagen se verkningsgraden av det intellektuella kapital som de investerat i. Allt fler analytiker efterfrågar information om företagens intellektuella kapital. De vill också ha den presenterad som vanlig bokföring (Norberg 1999).

Stewart (1999) betonar värdet av kunskap och menar att den är den viktigaste källan till värde och konkurrensfördelar. Ledningens viktigaste uppgift är att förvalta det intellektuella kapitalet. Han är positiv till en visualisering men menar att inget enstaka mått någonsin kommer



att kunna fånga hela behållningen och alla flöden av intellektuellt kapital i ett företag. En redovisning bör se på företaget ur flera olika synvinklar och med flera olika mått.

Bergstrand et al (1997) anser också att intellektuellt kapital bör värderas. De diskuterar kring mjuka investeringar, som är satsningar på bl a personalens utbildning och kompetensutveckling och verksamhetsanpassade informationslösningar. De menar vidare att en mjuk investering inte anses ha något varaktigt värde, utan hanteras på samma sätt som t ex förbrukningsmaterial, dvs de bokförs som löpande kostnader. Dagens redovisningspraxis tillåter inte att mjuka värden tas med som tillgångar i företagens balansräkningar, vilket är felaktigt.

Bergstrand et al (1997) anser ändå att de mjuka investeringarna bör tas med i balansräkningen för att få en mer rättvisande och ärligare ekonomisk helhetssyn på olika verksamheter. En anledning till detta är att människan och hennes kunskap blivit allt viktigare som tillgång för många företag. Dessutom kommer investeringsbehoven i människa, arbetsrutiner och organisation att bli fler och beloppsmässigt större ju längre in vi kommer i kunskapssamhället.

Det finns också de som mer betonar de interna aspekterna. Edvinsson och Sullivan (1996) menar att en lyckad förvaltning av intellektuellt kapital ger positiva effekter. Detta leder till att företagen utvecklar interna policier, procedurer och beslutsprocesser som behövs för att utveckla och underhålla ett acceptabelt flöde av innovationer. Detta inkluderar inte bara system för att fokusera energin på teknologier eller innovationer, utan även processen att utvärdera innovationerna för att identifiera dem som tillför det högsta värdet för företaget.

Andersson och Hansson (1999) anser att identifieringen och utvecklingen av det intellektuella kapitalet inte huvudsakligen är en extern företeelse för att tillfredsställa ägare och investerare, det är snarare en intern process för att lära känna och utveckla den egna verksamheten. Att utveckla och värdera det intellektuella kapitalet är alltså i grund och botten ett verktyg för verksamhetsutveckling. Som ett resultat av en positiv utveckling skapas nya värden i verksamheten, vilka till slut kan komma att avspeglas i en framtida balansräkning.

Sveiby (1995) är positiv till en visualisering men han talar inte om att värdera intellektuellt kapital, utan om att mäta kunskapsflöde. Det innebär att försöka fånga de flöden som påverkar de immateriella tillgångarna (externa och interna strukturer samt personalens kompetens) i hans modell över företagets marknadsvärde (se modell sid 21). Han menar, utifrån sin definition av det intellektuella kapitalet, att det utöver den synliga balansräkningen finns tre områden som skall mätas, den externa strukturen, den interna strukturen och personalens kompetens.

För mätningen av dessa tre, finns två huvudsyften och två huvudintressentgrupper. Syftena är extern redovisning och intern mätning. Den externa redovisningen avser att visa upp företaget för kunder, kreditgivare eller aktieägare, för att de skall kunna bilda sig en egen uppfattning om huruvida företaget är en säker leverantör, om banken vågar låna ut mer pengar eller om företagsledningen gjort ett bra arbete. Intern redovisning avser mätning för att kontrollera verksamheten så att företagsledningen skall kunna göra korrigeringar (Sveiby 1995).

Båda dessa syften går bra att täcka genom att använda den traditionella bokföringen. I denna sammanfattas och mäts ett företags verksamhet och ställning. Systemet är dessutom självkontrollerande eftersom debet och kredit måste stämma överens. När en mätform valts styr denna sedan vad företaget ser och därmed hur det handlar. Verksamheten beskrivs i form av pengar,



men de flesta människorna i organisationer hanterar inte pengar. Istället arbetar de med att utnyttja sin kompetens i kundarbete. Pengar är därför endast en metafor för mänsklig handling. Därför hjälper det traditionella redovisningssystemet oss inte att urskilja relevanta flöden i organisationer där tillgångarna i huvudsak är icke monetära och immateriella, vilket de är i kunskapsföretag (ibid).

Sveiby (1995) menar därför att den traditionella balansräkningen kommer att spela ut sin roll. Den kommer att utvecklas och inkludera immateriella tillgångar och kunskapsflöden. Han ser dock frågorna som uppkommer i och med mätning av dessa. Ska de översättas i en gemensam "valuta" eller inte? Den forskning som gjorts internationellt inom området har hittills försökt att göra detta och presenterar olika teoretiska modeller för att ta in de anställda som faktorer i den vanliga balansräkningen. Dessa försök har dock ej fungerat så bra i praktiken. I Sverige har forskningen haft en mer praktisk inriktning med tonvikten på personalekonomiska kalkyler för att ta fram beslutsunderlag för olika beslut.

En annan fråga som måste tas ställning till är om det är tillstånd eller rörelse som skall mätas. Är det nivån på tillgångarna som är intressanta eller är det förändringen av dem, dvs kunskapsflödet? Det mesta talar för att den interna redovisningen bör mäta flöden eftersom de interna intressenterna vill ha snabb information. Detta talar för att flöden ej bör översättas i penningstermer. Den andra målgruppen, externa intressenter har ett större behov av att se tillstånd. De är nämligen oftast mer intresserade av att bedöma vilka risker som är förknippade med deras kreditgivning eller ägarkapital. Då de externa intressenterna inte är lika insatta i verksamheten spelar pedagogiken en viktig roll. Dessa skillnader gör att betoningen på mätningen bör vara olika. I den interna redovisningen bör betoningen ligga på kunskapsflöden och styrtal. I den externa redovisningen bör den ligga på nyckeltal och förklarande text, eftersom en fullständig balansräkning inte är möjlig att göra. Sveiby betonar även vikten av att det är jämförelser som är intressanta. Mätetal berättar endast något vid en jämförelse med andra företag, föregående år eller med en budget (ibid).

3.4.3 Svårigheter och problem med visualisering av intellektuellt kapital

Det är inte helt enkelt att bara börja värdera intellektuellt kapital. Det finns många svårigheter med intellektuellt kapital och en värdering och visualisering av det. Ett stort problem är, som tidigare nämnts, bokföringssystemen.

Quinn (1992) inser det värdefulla i intellektuellt kapital och menar att det är företagets viktigaste tillgång och till och med att det är den viktigaste tillgången i ett land. Dessa tillgångar går dock ej att finna i företagets balansräkning. Dagens bokföringssystem är inte bara otillräckliga i att utvärdera och mäta intellekt, de kan även ha en rent av negativ influens. Istället för att behandla utgifter för investeringar i intellektuella satsningar som investeringar, behandlas de som kostnader. Redovisningsprinciperna bidrar därmed till felaktiga synsätt och fokusering på finansiella nyckeltal. Detta leder till att företagen inte investerar tillräckligt i det som skapar värde för organisationen.

Robert S. Kaplan, professor på Harvard, tycker också att bokföringssystemen är bristfälliga. Han anser att problemet med att mäta intellektuellt kapital är att det till största del består av "tillgångar skapade av en själv". Dagens bokföringssystem kan inte fånga dessa tillgångar. Han menar även att det inte finns några finansiella mått för att mäta det intellektuella kapitalet som en standardiserad metod, så att företag kan jämföras med varandra (Little et al 2002).



Att det inte finns någon standardiserad mätmetod för intellektuellt kapital är ett bekymmer. Mått säger egentligen ingenting om de inte kan jämföras med något, exempelvis ett annat företag eller en annan tidpunkt. Därför anser även Sveiby (1997) att det finns ett behov av en standardisering så att jämförelser kan göras.

Sveiby (1997) menar vidare att även om man mäter immateriella tillgångar är det inte säkert att man visar dem externt. Ända sedan 1950-talet har företag valt att mäta icke monetära indikatorer för att använda i effektivitetsstudier, men de publicerar inte alltid mätningarna i de årliga rapporterna eftersom de anser att det är meningslöst. Den enda respons de får på årliga rapporter kommer från finansiella analytiker, vilka vanligtvis inte tar hänsyn till dessa mått. Anledningen till detta är att de varken har den kunskap eller tid som krävs för att tolka informationen. Inte heller är ledare medvetna om den interna användningen av dessa mått.

En annan anledning till att företag inte tar med mätningarna i externa rapporter är att de inte har mod, eftersom dessa visar vilka deras kunder är och vilken åsikt de har om företaget. Även vilka deras konkurrenter är och vilken extern och intern image de har som företag visas. De kanske publicerar vissa mätningar om de ser bra ut och är tillfredsställande, men andra, som kanske kan komma att äventyra deras fördelar gentemot konkurrenterna, väljer de att hålla för sig själva (ibid).

P-O Westerlund, VD för företaget Intellectual Capital Sweden AB, som specialiserat sig på att värdera andra företags intellektuella kapital, menar också att företag väljer att hålla mätningar för sig själva. Resultatet av en värdering gjord av dem, kan publiceras som tillägg till redovisningen, men eftersom detta ofta är en känslig fråga behåller de flesta av deras kunder resultaten inom företaget (Norberg 1999).

Det finns en fara med mätningar av intellektuellt kapital. Det menar Miriam Salzer- Mörling, Ekonomie doktor vid Stockholms universitet. Enligt henne handlar det nya kunskapssamhället om känslor där det blir allt vanligare att sälja livsstilar, mening och upplevelser. Förespråkare av intellektuellt kapital lever kvar i ett gammalt tänkande om att mäta och registrera kunskap, något som inte går i känslans ekonomi. Mätningar av intellektuellt kapital skulle göra att känslan som fyller produkterna med mening försvinner (Norberg 1999).

Bergstrand et al (1997), som är för en värdering av intellektuellt kapital, ser också svårigheterna med detta. De tror att det kan tid innan det händer något. Att balansera de mjuka värdena innebär ett helt nytt tankesätt som kan vara svårt att vänja sig vid. Hinder på vägen kan vara traditioner, sedvänjor och praxis som vuxit fram utifrån lagstiftningen. De menar även att det finns argument mot en värdering. Ska mänskliga tillgångar och investeringar i personalen finnas med i balansräkningen måste de även skrivas av. Men hur ska förbrukningen av en sådan investering beräknas? Andra argument är det inte går att värdera en människa i pengar och att en människa, i motsats till en maskin, inte kan ägas.

Sveiby (1995) är också inne på att företagen inte kan äga sina anställda. Det finns många som argumenterar för att företagens kostnader för de anställdas individuella kompetensutveckling skall ses som investeringar. Dock är det inte ett rimligt synsätt för en företagsledning eftersom den då skulle betala för något som inte kan ägas av företaget. Utgifter för utbildning är alltså ur företagens synvinkel inte investeringar, utan bör ses som kostnader. Hans synsätt skiljer sig



alltså från Bergstrand et als och Quinns, som anser att utbildningssatsningar ska ses som investeringar.

Marie Hallander Larsson, Human Resources-chef på Scandic Hotels, är emot en bevaring av kunskap. Hon anser att intellektuellt kapital hämmar den tysta kunskapen och tror inte på gigantiska inventeringssystem som ska göra om humankapital till strukturkapital. Kompetens är en färskvara som inte kan läggas in i system och lagras. Termen intellektuellt kapital är bara ett konsultrick. Istället för att bygga in kunskap i system och värdera intellektuellt kapital satsar Scandic Hotels på att göra rätt saker för att tillfredsställa kunderna (Norberg 1999).

Pontus Hedlin, Ekonomie doktor vid Stockholms universitet, forskar i redovisning av immateriella värden. Han är skeptisk mot den externa redovisningen av intellektuellt kapital och menar att företag som redovisar detta sällan visar det som är intressant för externa bedömare. Han har gjort en studie där han har intervjuat flera finansanalytiker om vad de är intresserade av när de ska bedöma ett företag. Resultatet av studien visar att det som mest intresserar är faktorer som är företags- process- och produktrelaterade, t ex innovationsförmåga och detaljerade försäljningssiffror som visar andelar för nya och gamla produkter. Humankapitalet är det som är minst intressant. Enligt honom ser kritikerna mot en visualisering den mest som ett spel för att motivera uppskrivade börsvärden. Han anser även att de svenska företag som redovisar intellektuellt kapital inte bara har med ointressanta faktorer, de visar även väldigt underliga mått. Han tror att företagen glömmar mottagaren, de mäter inte det viktiga. De är dåliga på att förklara hur olika mått påverkar lönsamheten, vilket gör att även de relevanta måtten blir värdelösa för externa intressenter (ibid).

3.4.4 Redovisningsmetoder

Trots alla svårigheter med att visualisera intellektuellt kapital finns det några som har lyckats. När försäkrings- och finansbolaget Skandia 1995 gav ut världens första offentliga årsredovisning med det intellektuella kapitalet som tillägg till den finansiella redovisningen, fick forskningen kring intellektuellt kapital sitt genombrott. Redan 1991 började Skandia utforska ämnet under ledning av Leif Edvinsson, som sedermera blev direktör för det intellektuella kapitalet. Samma år startade han en grupp vilka hade som mål att utveckla intellektuellt kapital inom en av Skandias enheter, den snabbt växande enheten för livförsäkringar och finansiell service, Skandia Assurance and Financial Services, AFS (Edvinsson och Malone 1998).

3.4.4.1 Skandias redovisningsmodell för intellektuellt kapital

På Skandia AFS utformades en modell, Navigatorn, vars syfte var att utveckla företagets intellektuella kapital så att det blev synligt och kunde komplettera balansräkningen. Dessutom skulle nya mätinstrument och mått utvecklas och nya program för att skynda på kunskaps-spridningen i organisationen implementeras. Under 1992 samlade Leif Edvinsson ihop ett arbetslag och påbörjade arbetet med att precisera det intellektuella kapitalets grundläggande egenskaper (ibid).

Navigatorn grundar sig på idén att det verkliga värdet hos ett företags prestationer ligger i dess förmåga att skapa uthålliga värden genom att sträva efter en företagsvision och den strategi som hör hit. Med utgångspunkt i denna strategi kan vissa framgångsfaktorer som måste maximeras härledas, vilka i sin tur kan grupperas i fyra distinkta fokusområden (ibid);

- ◆ finansiellt
- ◆ kund
- ◆ process
- ◆ förnyelse och utveckling

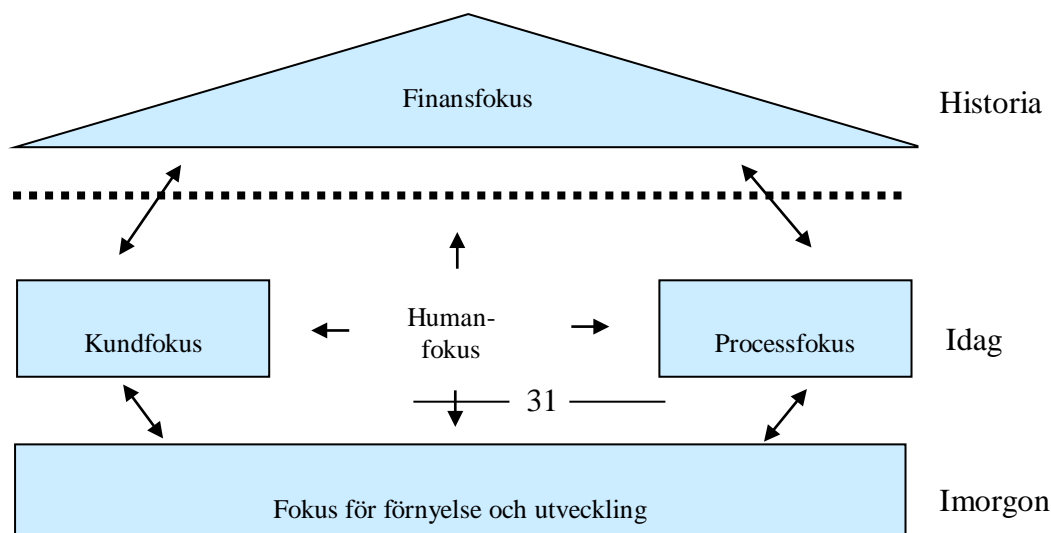
Dessutom lades ett gemensamt femte kärnområde till;

- ◆ human

Detta kan liknas vid Balanced Scorecard, eller balanserat styrkort som det benämns på svenska. De första tankarna kring detta koncept lanserades i Harvard Business Reviews första nummer 1992 av professorerna Robert S. Kaplan och David P. Norton. Tanken med balanserade styrkort är att genom att se företaget ur fyra perspektiv försöka koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga visionen och strategin. På så sätt fokuseras företaget på ett fåtal kritiska nyckeltal inom väsentliga målområden. Tanken är att verksamheten ska styras inte bara med hjälp av finansiella nyckeltal utan även av icke finansiella nyckeltal, vilket blir resultatet av ett balanserat styrkort (Olve et al 2001).

Skandia delar alltså på liknande sätt in sin verksamhet i fokusområden. Skillnaden mellan Navigatorn och Kaplan och Nortons balanserade styrkort är att Skandia valde att lägga till det femte kärnområdet, human.

Inom Skandias respektive fokusområden kan flera nyckelfaktorer för att mäta prestationsförmågan identifieras. Tillsammans skapar de fem faktorerna en holistisk rapporteringsmodell som döptes till Navigator.



Figur 7. Skandianavigatorm. Källa: Edvinsson och Malone 1998, sid 91

Även Navigatorns utformning kan liknas vid ett balanserat styrkort. Olve et al (2001) menar nämligen att balanserade styrkort bygger på tre tidsdimensioner: igår, idag och i morgon. Det som görs idag för morgondagen kommer kanske att ge synbara finansiella resultat först i övermorgon.

Genom sin utformning är den traditionella redovisningen ett verktyg för presentation av det förflutna. Tvärtom är det intellektuella kapitalet ett navigationsinstrument för framtiden. Navigatorm uppstod från önskemålet att knyta samman fokusområdena, visa hur de interagerar och placera dem i ett tidsperspektiv. Den är i första hand en hjälp för företagets ledning men även ett instrument för investerare och analytiker. Dessutom gör den klart att ledning av intellektuellt kapital är mer än bara ledning av kunskap eller immateriell egendom. Det handlar snarare om att använda hävstångsverkan av humankapital och strukturkapital i kombination (Edvinsson och Malone 1998) .

Navigatorns uppbyggnad liknar ett hus. Längst upp, på vinden, finns finansfokus som är företagets förflutna. Väggar utgörs av kund- och processfokus, vilka representerar dagsläget och de faktorer som sker just nu. Fokus för förnyelse och utveckling utgör grunden i huset och är inriktat på framtiden. I mitten av Navigatorn finns humanfokus. Detta är företagets hjärta, intelligens och själ (ibid).

3.4.4.2 IC-Rating

P-O Westerlund, en av grundarna till och VD för Intellectual Capital Sweden AB, menar att företagsledning inte klarar av att konkretisera vad deras företag sysslar med. Bankerna kan inte låna ut pengar till dem, trots att de vill. Dessutom klarar inte finansanalytikerna av att värdera de nya kunskapsintensiva börsföretagen. De finansiella årsredovisningarna visar fakta som normalt redan är historia. Han anser att företagen borde visa det intellektuella kapitalet i



årsredovisningarna, eftersom det är detta som signalerar om förutsättningarna för företagets fortlevnad (Norberg 1999).

För att lösa dessa problem startades i mars 1997 företaget Intellectual Capital Sweden AB. Initiativet togs av Leif Edvinsson från Skandia och A-Com-gruppen, som är Sveriges största marknadskommunikationskoncern. De arbetar kontinuerligt med att utveckla nya tjänster som stöder kundernas strävan att öka värdet på sitt intellektuella kapital.¹

Med utgångspunkt i tankar och teorier kring intellektuellt kapital har en modell för värdering av kunskapsföretag utvecklats. Utifrån modellen har verktyget IC Rating konstruerats, som både mäter intellektuellt kapital och gör det jämförbart mellan företag och mellan enheter inom företag (ibid).

Till skillnad från Navigatorn, som är anpassad till Skandia, är IC Rating en generell metod som kan användas på olika företag. Dessutom är Navigatorn inputbaserad, medan IC Rating värderar output. Som exempel kan tas en investering i de anställdas utbildning. Navigatorn mäter investeringen, medan IC Rating mäter effekten av utbildningen. Vidare tillämpar IC Rating till viss del en annan terminologi och inkluderar fler aspekter (ibid).

IC Rating är ett värderingsverktyg som ur ett nytt perspektiv och med ett nytt angreppssätt fokuserar på de immateriella tillgångarna, t ex varumärken, kundrelationer, patent och humankapital, som avgör en organisations förmåga att skapa värde för sina intressenter. Från modellen skapas förutsättningar för ledningen att optimera organisationens framtida konkurrenskraft. Modellen fungerar som ett modernt styrsystem med tydliga och mätbara målnivåer. Den ger även ett överskådligt förändringsunderlag anpassat till både styrelse- lednings- samt operativ nivå och även möjligheten till en strukturering av företagets värdeskapande resurser att använda i såväl marknadskommunikationen (Investor relations, årsredovisningen mm) som i den interna informationsgivningen (ibid).

Resultatet av en IC Rating presenteras ur tre perspektiv; det är en bedömning av det intellektuella kapitalets *verkningsgrad* i nuläget, en bedömning av företagets *ansträngningar* att förnya och utveckla det intellektuella kapitalet och en bedömning av *riskan* att nulägesvärdet kommer att minska. Resultatet blir en kvantifiering av de resurser som är avgörande för den framtida intjäningsförmågan. Detta kan användas som underlag för förändringsåtgärder och långsiktig planering samt som ett verktyg i det dagliga arbetet.²

3.5 Summering av teoriavsnittet

I detta kapitel har vi behandlat teorier som ska ligga till grund för analysavsnittet. Vi har även redogjort för teorier vilka har till syfte att ge läsaren en inblick i ämnet. Nedan följer en summering av det centrala i teorierna.

Utvecklingen mot det mer kunskapsintensiva samhället blir alltså mer och mer uppenbar. Här ses kunskap och kompetens som allt viktigare. Kunskapsföretagen löser problem och anpassar sig efter kunderna.

¹ <http://www.intellectualcapital.se>

² <http://www.intellectualcapital.se>

Värdering av kunskapsföretag är ett problem. I IT-branschen har detta visat sig särskilt tydligt, då många företag och deras mänskliga tillgångar värderades skyhögt under slutet av 1990-talet. En bubbla blåstes upp och när den sprack försvann det mesta av tillgångarna i företagen. Börskurserna sjönk dramatiskt och flera IT-företag blev tvungna att göra stora personalnedskärningar.

Det var dock redan långt innan IT-bubblan sprack som värderingsproblemen insågs. I slutet av 1980-talet menade Konradgruppen att externa och interna intressenter inte får relevant och tillräcklig information om den viktigaste resursen, personalen, i kunskapsföretag. För att kunna undvika detta ansåg de att det fanns ett behov av en ny årsredovisningsstandard som ska innehålla mer immateriella tillgångar.

Problem med mätningar av intellektuellt kapital är att det är svårt att värdera en människa i pengar och att det inte går att jämföra mellan företag. Många författare är dock positiva till en mätning och visualisering av det och menar att det är viktigt att försöka förvalta det. Det finns idag företag som tar med sitt intellektuella kapital i redovisningen för att kunna ge en rättvisande bild av företagets värde. Företaget Intellectual Capital Sweden AB startades för att kunna hjälpa andra företag att göra detta.

Det har alltså skett en utveckling i synen på intellektuellt kapital. Undersökningen av två icke visualiserande, två visualiserande och två tidigare visualiserande företag ska ge oss deras syn på intellektuellt kapital och deras motiv för och emot en visualisering.

EMPIRI

Här följer en sammanställning av de insamlade data vi erhållit vid intervjuerna. Då intervjufrågorna anpassats efter om företagen idag inte visualiserar, visualiserar eller tidigare har visualiserat det intellektuella kapitalet, kommer materialet att struktureras efter detta. För att underlätta för läsaren ges först en presentation av frågor som ställts till både de som visualiserar och de som inte gör det. Därefter följer en presentation i följande ordning; data från intervjuerna med företag som inte visualiserar intellektuellt kapital, sedan data från företag som gör det och slutligen data från dem som tidigare har visualiserat.

4.1 Frågor till företag som antingen visualiserar eller inte visualiserar intellektuellt kapital

Vad betyder begreppet kunskapsföretag för er?

Företag A talar inte så mycket om kunskapsföretag, utan istället om att de är ett tjänsteföretag. De tror att de flesta företag använder begreppet tjänsteföretag och att få benämner sig som kunskapsföretag. De företag som kallas kunskapsföretag är kanske konsulter eller rena utvecklingsföretag, dvs de lever på medarbetarnas kompetens. Företag A menar även att begreppet kunskapsföretag definieras på olika sätt i olika företag.

Företag B ser kunskapsföretag som företag vilka utpräglat använder kunskap för att ge kunderna det de efterfrågar.

På företag C uppfattas ett kunskapsföretag som ett företag som ser kunskap som något viktigt i värdekedjan och som lever på personalens goda kompetens. Ett kunskapsföretag är alltså för dem ett företag som lever på kompetensen i företaget.

Företag D ser ett kunskapsföretag som ett företag vars viktigaste resurs för den framtida intjäningsförmågan är medarbetarnas kompetens.

Anser ni att ert företag är ett kunskapsföretag?

Vissa delar av företag A är ett kunskapsföretag, men de säger inte att de är det.

B benämner sig kunskapsföretag. Det är deras kunskaper som kommer kunderna tillgodo. De menar ändå att de skulle kunna bli ännu mer kunskapsintensiva.

Företag C anser att de är ett kunskapsföretag.

På D anser man sig vara ett kunskapsföretag.

Hur definieras intellektuellt kapital inom ert företag?

Intellektuellt kapital definieras inte alls på företag A, eftersom de inte använder sig av begreppet. Det talas dock om det mer i termer av humankapital än strukturkapital, vilket är t ex datorprogram eller administrativa delar. Pratar någon om intellektuellt kapital, så är det framförallt människorna i organisationen, alltså kunskap och kompetens, som åsyftas.

På företag B talas det inte om intellektuellt kapital, utan snarare om kunskap och kompetens. För inte så länge sedan började begreppet humankapital att nämnas inom organisationen.

Företag C definierar intellektuellt kapital som humankapital plus strukturkapital. Med humankapitalet menas sådant som inte kan ägas av företaget, nämligen personalen, eftersom denna kan gå hem när den vill. På andra sidan återfinns strukturkapitalet, vilket är sådant som personalen skapar. Strukturkapitalet är det som finns kvar då de anställda lämnat företaget och det kan vara t ex varumärken, image, kunddatabaser, datorer osv, men även relationer med kunder.

På företag D definieras intellektuellt kapital som skillnaden mellan börsvärdet och substansvärdet. Med börsvärdet menas nuvärdet av den framtida intjäningsförmågan och med substansvärdet menas bokfört värde, dvs marknadsvärdet av tillgångarna minus skulderna.

Vilken tillgång anser ni som viktigast? Varför?

Medarbetarna och deras kompetens är självklart väldigt viktiga för företag A men även kunderna är oerhört betydelsefulla eftersom företaget är kundägt. De resonerar som så att om de inte hade några medarbetare skulle de inte heller ha några kunder. Därför är förhållandet kund/medarbetare resursmässigt sett ganska jämt.

Företag B anser att deras viktigaste tillgång är deras kompetenta medarbetare som levererar produkter/tjänster till företagets kunder.

På företag C ses alla tillgångar som viktiga för att verksamheten ska fungera. Det krävs fungerande processer och bra utrustning för att kunna arbeta på ett tillfredsställande sätt gentemot kunderna. Men för att detta ska fungera så är självklart medarbetarna den viktigaste tillgången.

Företag D har en human- och strukturkapitalbaserad verksamhet. I dagsläget lyfts fyra kapital inom företaget fram; individ-, struktur-, kund- och finanskapital. Individkapital är värde knutet till den enskilde medarbetarens kompetens. På företaget förädlas detta kapital genom bl a rekrytering, vilket sker decentraliserat i organisationen för att få rätt person till rätt plats. Dessutom har de kompetensutveckling, branschmässig lönesättning, sociala aktiviteter mm. Dessa faktorer är viktiga för att förädla och attrahera nya medarbetare. Strukturkapitalet är kompetens som kan överföras eller återvinnas till organisationen. Eftersom företag D är ett ganska stort bolag måste det finnas en gemensam företagskultur och gemensamma värderingar som underlättar återvinningen. Finanskapitalet innefattar traditionella nyckeltal och kundkapitalet är värdet av företagets långsiktiga relationer med kunderna. Företag D menar att det är en växelverkan mellan alla dessa kapital. De mjuka kapitalen kan inte växa utan finanskapitalet, samtidigt som finanskapitalet är resultatet av de mjuka kapitalen.



Vad gör ni för att bevara och tillvarata era medarbetares kompetens?

Företag A gör mycket för att bevara, tillvarata och utveckla kompetensen i organisationen. Alla medarbetare har årligen utvecklingssamtal med sin närmsta chef. Vid samtalen ska de tillsammans komma fram till en personlig utvecklingsplan för hur medarbetaren ska utvecklas. Planen ska visa vilken kompetens medarbetaren behöver för att kunna sköta sitt arbete och för att kunna utvecklas i företaget. Detta kan ske genom utbildning, medarbetarna har t ex möjlighet att praktisera på en annan avdelning inom företaget. Det finns även speciella befattningsutbildningar som är obligatoriska för vissa arbetsgrupper, bl a för att lära sig om produkterna för att kunna ge rätt information och för att säkra kvaliteten. Chefer genomgår även en ledarutbildning. Utveckling och tillvaratagande av kompetens är dock väldigt individuellt och kan bero på flera olika saker, bl a vilka mål den anställde har inför framtiden.

Då företag B nyligen köptes upp av ett annat företag, styrs deras verksamhet till stora delar av detta. Viss tid ska avsättas för utbildning, det finns t ex utbildningar som alla nya chefer ska genomgå. Där utbildas de i hur de ska agera. Dessa ska leda till att de anställda utbildas i samma anda och agerar på liknande sätt. Utbildningarna, ca 600 stycken, finns lagrade i datorer via företagets intranät. Även flera andra utbildningar tillhandahålls, både nationellt och internationellt. På företaget hålls även utvecklingssamtal.

Företag C har flera olika förmåner för sin personal. Ett exempel är en grupp som tar hand om utbrända medarbetare. De anställda kan kompetensspara i en kompetensförsäkring. Kompetenssparandet innebär att om en anställd sparar t ex 500 kronor i månaden i en kompetensförsäkring, så sparar företaget också 500 kronor. Det belopp som sparas dubblas alltså. Pengarna kan sedan plockas ut av den anställde som kan ta ledigt några månader och ägna sig åt något kompetenshöjande, t ex att studera.

På företag D hålls årliga utvecklingssamtal där grunden för den enskilde individens kompetenshöjning och kompetensutveckling läggs. Arbete i gränsöverskridande projekt ses som kompetenshöjande, liksom arbetet gentemot kunder. Det finns även utbildningar för blivande ledare mm.

4.2 Frågor till företag som inte visualiserar intellektuellt kapital

Använder ni på ert företag begreppet intellektuellt kapital på något sätt? I så fall hur och varför?

Företag A använder alltså inte begreppet intellektuellt kapital. Inom vissa delar av företaget pratas det dock om intellektuellt kapital, men andra ord används. Om de pratar om det, så är det oftast i termer av humankapital. Företag A menar att detta i stort sett är samma sak, bara att det benämns olika. Personalekonomi är också något som diskuteras, en del som också ingår i det intellektuella kapitalet. Det är lite beroende på var inom företaget man jobbar som påverkar hur mycket det talas om immateriella värden. Vissa nämner det dagligen medan andra inte gör det alls. Generellt har det dock börjat talas mer om det under de senaste åren.

Företag B använder inte begreppet intellektuellt kapital, men de har på senare tid börjat prata om humankapital.

Hur viktigt är det intellektuella kapitalet för ert företag / er organisation?



För företag A är det jätte viktigt. Då företaget har nästan fyratusen anställda är det viktigt att veta vad dessa kan, vad de vill göra och om rätt person är på rätt plats. På följdfrågan om de gör något speciellt för att se vad de anställda kan, svarar företag A att det är främst vid utvecklingssamtalen som man ser till vad de anställda kan. Vid rekrytering gäller det att få rätt person på rätt plats. Det handlar dock inte bara om att få rätt person till en viss tjänst, utan framförallt att få rätt person till företaget. Det är nämligen viktigt att personen passar in i sin tjänst, samtidigt som det är viktigt att den passar in i resten av företaget. För de flesta tjänster ses en bred kompetens, att en person kan göra olika saker, som bra.

Företag B kan inte besvara denna fråga eftersom de inte använder sig av begreppet intellektuellt kapital.

Varför har ni valt att inte visualisera det intellektuella kapitalet? Vilka är motiven?

Företag A har inte gjort det, dels för att det inte funnits någon som arbetat med de här sakerna tidigare, dels för att det är svårt att sätta ut det intellektuella kapitalet i årsredovisningen eller i någon annan rapport. Företag A menar att de företag som idag visualiserar sitt intellektuella kapital gör det på olika sätt. De lyfter fram vad de själva anser är viktigt och har sina egna värderingar för vad intellektuellt kapital är. Det blir därför inte så värdefullt för marknaden i stort, eftersom det inte går att jämföra med andra företag. Utvecklingen har ännu inte kommit så långt att det går att jämföra företag med varandra. De tror att företag fortfarande experimenterar om hur kunskap och kompetens ska kunna värderas, eftersom det inte är helt enkelt att avgöra om det är en tillgång eller en skuld. Som exempel nämns det svåra i att avgöra hur en utbildning ska räknas av. De resonerar kring om den kan skrivas av på samma sätt som en fast tillgång, t ex en möbel. Det är komplicerat, en utbildning är mycket svårare att värdera. Det är alltså eftersom det är så svårt att värdera kunskap och kompetens och för att det idag inte finns något enhetligt sätt att göra värderingen på, som företag A har valt att inte visualisera det intellektuella kapitalet.

På följdfrågan om de har några planer på att visualisera det intellektuella kapitalet inom företaget och inte redovisa det externt, svarar den intervjuade på företag A att de i dagsläget inte har några planer på att ha med det i den ordinarie årsredovisningen. Däremot kommer de troligtvis så småningom att börja redovisa personalekonomi, dvs hur mycket resurser företaget spenderar på utbildning etc. Vidare tror företag A att det är svårt att sätta ett värde på vad man har för tillgångar och skulder. Det är svårt att göra det rent praktiskt, eftersom det är väldigt viktigt att det är trovärdigt. Företag A tror att de flesta företag som idag visualiserar intellektuellt kapital, gör det för att det finns ett tryck på att göra det och för att de inser hur viktig och värdefull denna resurs är. Företag vill visa att de tänker på de här sakerna.

Företag B har svårt att svara på frågan om varför de inte visualiserar sitt intellektuella kapital eftersom det är deras ägare som tar beslut i dessa frågor.

Varför tror ni att andra företag har valt att visualisera sitt intellektuella kapital?

A tror att andra företag gör det för att visa att de har värdefulla resurser i sin personal. Det finns nämligen mycket pengar investerade i denna. Det kostar oerhört mycket att rekrytera en person, att utbilda och utveckla denna. Företag väljer då att visualisera intellektuellt kapital, dels för att föra utvecklingen framåt och dels för att visa att man bryr sig om detta.



Företag B tror att företag som visualiserar intellektuellt kapital gör det för att skryta med att mycket pengar investerats i personalen. Intellektuellt kapital kostar nämligen mycket pengar och har resurser lagts på detta så vill man även visa det utåt för andra.

Vad anser ni om att visualisera det intellektuella kapitalet? Vilka är för- respektive nackdelarna?

Fördelarna med en standardiserad visualisering anser företag A vara att företag kan jämföra sig med varandra. Det är bra när man kan titta hur andra företag ser ut och det är även bra att kunder och ägare kan se företaget och dess humana tillgångar. Som exempel nämner den intervjuade att i USA har det gjorts undersökningar som visar att när företag redovisat utbildningskostnader, så har det, när företagen lagt ner mycket pengar i utbildning, lett till att aktiekurserna stigit. Det är dock inte säkert att utbildningen har gett så mycket egentligen, men om företagen kan visa att de lagt ner ett visst belopp på utbildning tror utomstående att det ska ge något och då stiger aktiekursen. Därför tror företag A att den största fördelen med att synliggöra de här delarna är att det då blir enklare att prata om det. Det blir enklare för hela samhället att se vad medarbetarna betyder för ett företag. Nackdelarna tror man är att alla kör sitt eget race och värderar intellektuellt kapital på olika sätt. Det blir då omöjligt att jämföra sig med någon annan. Intressenter har kanske då svårt att sätta sig in i hur företagen har gjort för att visualisera det intellektuella kapitalet.

Företag B tror att om företag satsar på kompetens, vill de tala om att de gör det och följaktligen redovisa det. En fördel är att man internt kan arbeta mot uppsatta mål, om dessa är synliga.

Planerar ni att visualisera ert intellektuella kapital i framtiden? Varför, varför inte?

A tror att de kommer att göra det på något sätt, men troligen inte i form av tillgångar och skulder. Istället kommer den personalekonomiska biten antagligen att redovisas. Redan i år, 2002, har de valt att ta med sjuktal, extern personalrörlighet mm. Detta är ett steg på väg att visa ännu mer, men företag A tror än så länge att de inte kommer att visualisera det intellektuella kapitalet fullständigt, utan vissa delar kommer att väljas.

Företag B kan av samma orsak som tidigare inte svara på denna fråga.

Tror ni att många företag kommer att visualisera sitt intellektuella kapital i framtiden?

Om framtiden innebär fem år, tror A att många företag kommer att göra det på samma sätt som dem, dvs att fakta i form av t ex utbildningskostnader, tal på rörlighet och sjuktal, lyfts fram. De tror att sjuktal kommer att bli obligatoriska i redovisningen redan nästa år eller nästa igen. Sjuktal kommer då att beräknas på samma sätt av alla. Det handlar dock inte om att värdera ett företag, utan mer om att se hur det mår. Är sjuktalet högt i företaget är det något som är fel. Därför tror företag A att många kommer att visualisera det intellektuella kapitalet i framtiden. De tror dock inte att det kommer att göras via balansräkningen förrän en trovärdig metod, har hittats. Hittas en trovärdig metod kommer fler att visualisera.

Företag B vet inte om många kommer att redovisa det intellektuella kapitalet i framtiden. Ordet känns redan gammalt och det pratades mer om det tidigare. De anser dock att det var bra



att begreppet kom, eftersom det gjorde att nya saker lyftes fram. Idag ses mer till till exempel kompetens och inte bara till de finansiella delarna. Företag B tycker att det pratas mer om kunskap och kompetens än om intellektuellt kapital. De tror även att nu när det varit lågkonjunktur har företagen inte satsat så mycket på kompetens, men när det vänder och blir högkonjunktur kommer det att satsas mer på detta igen.

Tror ni att intellektuellt kapital är ett modeord som kommer att försvinna? Varför, varför inte?

På företag A tror man till viss del att intellektuellt kapital är ett modeord. Vidare menar de att intellektuellt kapital, Balanced Scorecard, personalekonomi, humankapital och strukturkapital är begrepp som beskriver i stort sett samma sak. Samhället har ganska länge försökt sätta ett värde på de humana resurserna, men fortfarande har ingen kommit fram till hur kunskap och kompetens ska värderas på ett bra sätt. Det är oerhört svårt att göra detta. Det görs hela tiden nya försök att redovisa de humana resurserna och vissa delar, tror företag A kommer att redovisas så småningom. Dock måste det bli någon typ av enhetlighet så att de humana resurserna får något värde på marknaden. De tror inte att det kommer att redovisas i debet eller kredit, som i den vanliga bokföringen.

Företag B tror att intellektuellt kapital är ett modeord som kommer att försvinna.

4.3 Frågor till företag som visualiserar intellektuellt kapital

Varför har ni valt att visualisera ert intellektuella kapital? Vilka är de främsta orsakerna/motiven?

Företag C säger att de tidigare valt att komplettera sin redovisning med lite mer mjuka värden som supplement. Sedan 1998 har de dock inte gjort det, eftersom fler och fler företag tog med det intellektuella kapitalet i sina årsredovisningar. I och med detta valde företag C att utvärdera om de kunde göra supplementen ännu bättre. Nu försöker de utveckla ett nytt supplement till år 2003. De har dock fortfarande en intern visualisering, medvetenheten om de mjuka värdena finns kvar. Företag C fick mycket uppmärksamhet när de började komplettera sin redovisning med mjuka värden. Anledningen till att företaget väljer att ta med mjuka värden är att de anser att siffror egentligen inte säger någonting. Analytiker, studenter, investerare och potentiella kunder är väldigt intresserade av att se vad ett företag har och detta kan inte bara förstås genom siffror. Därför är det viktigt att försöka sätta ett värde på det övriga i företaget och på dess processer. Företag C tror att andra pratar mycket om att sätta ett värde på de mjuka delarna, men att de kan ha svårt att få fram en siffra på dem. Istället tror C att det viktiga är, som de själva gjort i supplementen inom företaget, att det pratas om vad det är som skapar värde inom företaget. Det är ändå personalen, processerna och hur de fungerar inom företaget som skapar intäkter och därmed siffrorna i årsredovisningen.

Den främsta orsaken till att företag D visualiserar sitt intellektuella kapital är för att kunna ge en rättvisande bild av företaget.

På vilket sätt och med vilka metoder visualiserar ni det intellektuella kapitalet?



Företag C har utvecklat en egen metod för att visualisera det intellektuella kapitalet. Metoden fungerar på så sätt att det utifrån en processmodell skapas indikatorer som ger en snabb överblick över företaget. Inom företaget har mål satts upp och dessa ska sedan försöka uppnås. Modellen kan liknas vid instrumentbrädan på ett flygplan, den ger en snabb överblick över de olika indikatorer som påverkar verksamheten.

Om man ser till den externa biten så visualiserar företag D intellektuellt kapital främst genom nyckeltal, vilka mäts i efterhand. Dessa mäts fyra gånger per år och redovisas i delårsrapporterna men även i samband med årsredovisningen, där den mesta informationen egentligen finns. Internt arbetas det med styrtalet, genom vilka "early warnings" kan hittas. Dessa kan visa om företaget är på väg åt rätt håll.

Hur länge har ni visualiserat ert intellektuella kapital?

På företag C togs initiativet till detta år 1992.

På företag D började de tidigt att visualisera intellektuellt kapital, redan i samband med börsintroduktionen 1985. Då började det tittas på riktlinjer för hur det intellektuella kapitalet skulle kunna redovisas. En grupp personer fick uppgiften att ta fram riktlinjer och nyckeltal för tjänsteföretag. Det är en pågående process och ständig utveckling att ta fram nya riktlinjer och nyckeltal.

Varför togs initiativet till att börja mäta och visualisera det intellektuella kapitalet?

På företag C togs initiativet för att det tidigare i företagets historia behövdes något koncept eller verktyg för att visa den framtida intjäningsförmågan, så att verksamheten kunde fortsätta. Företaget hade nämligen höga kostnader och då behövdes något som kunde få ledningen att se hur företaget skulle komma att utvecklas i framtiden.

Företag D tog initiativet till att börja mäta och visualisera det intellektuella kapitalet för att kunna ge en mer rättvisande bild av företaget. Den traditionella redovisningen är endast bakåtsyftande, men med sina fyra kapital vill de visa den framåtintention de har.

Vilka eller vilken är er målgrupp(-er) för visualiseringen?

Då företag C har uppsatta mål som följs, kan dessa brytas ner från bolagsnivå till individnivå. Den egna visualiseringsmodellen riktar sig till de olika bolag som utgör företaget. Den är ett managementsystem eller ledningssystem, men den är också ett uppföljningssystem och kommunikationsverktyg.

Företag D: s målgrupp är deras intressenter, som t ex befintliga liksom potentiella medarbetare, kunder och aktieägare.

Vilket värde/vilken nytta tillför visualiseringen er verksamhet?

På företag C upplevs visualiseringen som jätteviktig. Modellen företaget har, kan användas som hjälp för att implementera strategier genom hela organisationen. Den blir på så sätt ett slags kommunikationssystem inom företaget för att få ner strategierna längre ner i organisationen. Detta gör att medarbetarna blir delaktiga i strategiarbetet och de får därmed större



medverkan i arbetet att sträva mot företaget vision. I och med detta vet alla vilken riktning företaget är på väg mot och alla strävar därmed åt samma håll, vilket ses som en oerhörd styrka. En annan nytta som visualiseringen tillför är att det fokuseras mycket på medarbetarna, man inser hur viktiga dessa är.

Företag D tar alltså fram vissa styrtalet som hela verksamheten styrs kring och dessa arbetar företaget hela tiden med för att se om de når dit de vill, det blir ett sätt att övervaka verksamheten.

Försöker ni på något sätt att göra om humankapitalet till strukturkapital, dvs använder ni några system för att lagra medarbetarnas kompetenser och erfarenheter?

På företag C försöker man göra om humankapital till strukturkapital. Företaget har verktyg som omvandlar kunskap till strukturkapital, men det görs på lite olika sätt i olika företag inom koncernen och även i olika avdelningar. En del har speciella system, medan andra har vanliga databaser, där så mycket information som möjligt läggs in. Inom företaget arbetas det för att få ner så mycket som möjligt i guidelines, checklists och liknande.

Företag D har en kunskapsbank där det finns ett antal funktioner som kan överföra eller återvinna kompetens från den enskilde medarbetaren och göra om det till strukturkapital. Det finns bl a något som kallas ACE, (Availability, Competence, Experience) inom företaget och där återvinns viktiga projekt, från projektdirektiv till slutrapport. Där finns också beläggningsplaner för medarbetarna. Om en viss kompetens behövs, kan man mata in det i systemet och då få reda på var denna kompetens finns tillgänglig i koncernen. Vidare har företag D även ett kundsystem där information och erfarenheter från tidigare kunder finns lagrade.

Har ni någon eller några som ansvarar för visualiseringen av intellektuellt kapital?

På företag C är respektive bolag ansvariga för sin egen process. Det finns dock en strategiprocesskoordinator som är ansvarig för företagets modell för tillvaratagandet av det intellektuella kapitalet och implementeringen av denna på global nivå. Det är sedan varje enskilt bolag som ansvarar för sin visualisering, eftersom dessa har egna årsredovisningar.

Ansvarig för den externa redovisningen är CFO chefen för hela koncernen. Det är nämligen denne som ansvarar för siffrorna i årsredovisningen. Man kan därför säga att denna person är indirekt ansvarig för visualiseringen. Det finns sedan några personer som arbetar med att ta fram dessa siffror.

Har verksamheten förändrats på något sätt efter det att ni började med visualiseringen?

Den intervjuade har endast arbetat några år på företag C, men personen både hoppas och tror att visualiseringen har förändrat verksamheten. Det gör att medarbetarna uppmärksammas på ett helt annat sätt, vilket gör att man inom företaget har väldigt mycket förmåner för de anställda. Företaget tar väl hand om sin personal. Det leder även till öppenhet och kunskaps-spridning inom organisationen.

Den intervjuade på företag D har inte arbetat på företaget så många år, men tycker att det är positivt att försöka ge en rättvis bild av företaget, vilket görs genom en visualisering. Vidare menas det att det uppmärksammas av utomstående och det är bra för företaget. En direkt för-



ändring kan förmodligen vara svår att märka, utan det är nog snarare reaktionerna som märkts.

Vilket syfte har ni med visualiseringen?

Företag C anser att det både är ett styrsyfte och ett uppföljningssyfte. De vill kunna styra in i framtiden och skapa en gemensam vision och samtidigt måste detta även följas upp. Det är dock viktigt att inte bara följa upp, utan även kommunicera ut visionen, så att alla inom företaget vet vart de ska sträva.

Syftet är att öka medvetandet kring hur de bedriver sin verksamhet. För företag D är visualiseringen internt ett styrmedel där några få viktiga styrtalet som är kritiska för verksamheten identifieras. På så sätt ses om de uppställda målen nåts. Styrtalet används i månadsrapporter vilka leder till aktiviteter på kort sikt, medan nyckeltal, vilka är externa, redovisas i efterhand.

Varför tror ni att andra företag har valt att inte visualisera sitt intellektuella kapital?

Företag C menar att eftersom intellektuellt kapital är relativt nytt, från slutet av 1980-talet eller början av 1990-talet, tar det tid innan det fungerar i företagen. Många företag försöker hitta värderingsindex, men företag C menar att det kan vara svårt att jämföra sådana tal mellan företag. Alla företag ser nämligen olika ut och de har sina egna processer och medarbetare. Men C tror att mycket kan vinnas på att arbeta med detta eftersom öppenheten i företaget blir större. Man tittar på det som verkligen skapar värde inom organisationen och visar inte bara det som siffror.

Företag D vet inte varför andra företag har valt att inte visualisera det.

Vilka, anser ni, är för- respektive nackdelarna med att visualisera det intellektuella kapitalet?

Företag C tror att nackdelarna är att det kan uppfattas som något flummigt som det inte går att sätta en siffra på. De tror att begreppet intellektuellt kapital gör att många genast vill sätta en siffra på det, eftersom det går att sätta en siffra på kapital. Istället skulle den intervjuade vilja kalla det kapacitet. Det viktiga tror de är att sätta ett värde på det intellektuella kapitalet, det behöver inte vara en siffra, utan kan vara något som beskrivs i ord. Nackdelen är att det gärna kopplas till kapital och pengar, vilket kan vara svårt. Fördelarna tycker företag C är att det är en process framåt, det skapar öppenhet och fokusering i företaget.

Företag D ser inga direkta nackdelar med att visualisera det intellektuella kapitalet. Den största fördelen är att intressenter kan göra en mer rättvis bedömning av företaget då det intellektuella kapitalet lyfts fram. Genom att göra en bedömning utifrån det företagen redovisar kan intressenterna då avgöra om företaget når sina uppsatta mål eller inte.

Vilken betydelse har den bransch ni befinner er i, för valet av att visualisera det intellektuella kapitalet?



Företag C menar att de måste visa att deras produkter kommer att generera pengar i framtiden, dvs visa vad det är som skapar värde inom företaget. Många anser kanske att det är tvivelaktigt att göra på detta sätt, men företag C säger att de måste göra detta, annars blir det inget korrekt värde på företaget.

Då företag D befinner sig i en tjänste- och kunskapsintensiv bransch tycker de att det är rätt att lyfta fram det intellektuella kapitalet och därmed ge en så bra bild som möjligt av företaget.

Upplever ni att ni får en konkurrensfördel på grund av visualiseringen?

Företag C upplevde tidigare att de fick en konkurrensfördel på grund av det, men inte att de får det idag. Däremot så ger visualiseringen en konkurrensfördel internt eftersom de arbetar så pass fokuserat.

Företag D anser att visualiseringen bl a har väckt uppmärksamhet inom den akademiska världen. Konkurrensfördelen kan finnas i själva rekryteringsprocessen genom att det bygger en bra image. Som exempel blev de under året högt rankade när det gäller den mest attraktiva arbetsgivaren.

Tror ni intellektuellt kapital är ett modeord som kommer försvinna? Varför, varför inte?

Företag C är inte säkra på om termen intellektuellt kapital kommer att bestå, då den anses vara ganska uttjatad. Om man ser till cykler av tiotals år, så ser man att det är mycket som kommer tillbaka. Intellektuellt kapital finns fortfarande kvar och det är många inom EU som forskar i det. Företag C tror att själva företeelsen med det intellektuella kapitalet kommer att finnas kvar, fast det kommer kanske inte att kallas just intellektuellt kapital.

Företag D är nästan helt övertygade om att de bakomliggande tankarna kommer att finnas kvar och förädlas i framtiden. Sedan kommer kanske det specifika begreppet intellektuellt kapital inte att leva kvar.

4.4 Frågor till företag som tidigare visualiserade intellektuellt kapital

Hur definieras intellektuellt kapital inom ert företag?

På denna fråga fick vi inget svar.

På vilket sätt och med vilka metoder visualiserade ni det intellektuella kapitalet?

Företag E använde sig av en metod framtagen av Intellectual Capital Sweden AB för att visualisera det intellektuella kapitalet. Genom användandet av denna så kallade IC Rating-metod fick de fram mätetal, vilka kunde illustreras i tabeller och diagram.

Även företag F använde sig av IC Rating för visualiseringen.

Vilka var motiven/orsakerna till att ni slutade med visualiseringen av intellektuellt kapital?

Företag E gjorde löpande mätningar av det intellektuella kapitalet under 1998-2000. År 2001 valde de att ej mäta det, då företaget ville bearbeta de resultat de fått från tidigare mätningar. Företag E kommer att fortsätta arbeta med det intellektuella kapitalet men i vilken form och med vilka metoder är inte bestämt. Att göra mätningar är ganska dyrbart och just nu har företaget ett gediget kostnadsbesparingsprogram att fullfölja.

Orsaken till varför företag F slutade att visualisera det intellektuella kapitalet var att det var för krävande. De menar att om man ska mäta och sätta upp mål så måste det även finnas tid och resurser att förändra och det har inte företag F haft sedan 1999. Deras arbete har de två senaste åren endast handlat om att avskeda personal.

Vilka, anser ni, är för- respektive nackdelarna med att visualisera det intellektuella kapitalet?

Genom att mäta det intellektuella kapitalet får företag E en god bas att stå på, där styrkor, svagheter och förbättringsområden kommer fram på bolagsnivå och därmed lättare kan identifieras och utvecklas. E:s dotterbolag arbetar kontinuerligt med att utveckla det intellektuella kapitalet. En annan fördel med att visualisera intellektuellt kapital är att externa intressenter får en god inblick i företag E:s verksamhet genom att bolagens mätresultat redovisas.

Hur länge visualiserade ni det intellektuella kapitalet?

På företag E visualiserades det intellektuella kapitalet under åren 1998, 1999 och år 2000.

Företag F visualiserade sitt intellektuella kapital under åren 1998 och 1999.

Vilka erfarenheter har ert företag av visualiseringen av det intellektuella kapitalet, positiva och/eller negativa?

Företag E svarar att de har positiva erfarenheter av detta.

Vilken/vilka var målgrupperna för visualiseringen?

Företag E:s målgrupp var diverse olika intressenter. Externt var det t ex aktieägare, analytiker, journalister, kunder m fl. Internt var det t ex ledningen och anställda.

Tror ni att fler företag framöver kommer att visualisera det intellektuella kapitalet eller kommer det bli färre?

Företag E tror att fler företag kommer visualisera intellektuellt kapital framöver.

Tror ni begreppet intellektuellt kapital är ett modeord, eller kommer begreppet försvinna? Varför/varför inte?

På företag E vet de inte om begreppet kommer att finnas kvar eller inte.

4.5 Summering av empiriavsnittet

Ett av de studerade företagen ser sig inte som ett kunskapsföretag, medan resterande gör det. Samtliga menar dock att kunskap och kompetens är viktiga delar i organisationen. De anser att deras viktigaste resurs är personalen, eftersom det är denna som skapar värde åt kunderna.

De två icke visualiserande företagen använder inte begreppet intellektuellt kapital, de betonar istället humankapital, som de två visualiserande företagen menar är en del av det intellektuella kapitalet. De icke visualiserande företagen är alltså inne i samma tankar som de visualiserande, de inser det värdefulla i personalen, även om de inte tänker så mycket på den strukturella delen av det intellektuella kapitalet. De ser det svåra i att visualisera intellektuellt kapital som att det är komplicerat att värdera en människa i pengar och att det inte går att jämföra företag med varandra, eftersom alla definierar och värderar intellektuellt kapital på olika sätt. De tror att företag som visualiserar gör det för att visa upp den kunskap och kompetens som finns i organisationen och för att erhålla uppmärksamhet.

Företagen som visualiserar intellektuellt kapital gör det för att de vill ge intressenter en mer rättvisande bild av verksamheten. Samtidigt upplever de visualiseringen som en intern process, den används som ett styr- och kommunikationsverktyg inom organisationen. De försöker också lagra sina medarbetares kunskaper i system, så att den inte försvinner om de anställda lämnar företaget.

Samtliga företag är osäkra på om begreppet intellektuellt kapital i sig kommer att finnas kvar i framtiden. De tror dock att själva innebörden av det kommer att bestå.

De som tidigare, men inte längre, visualiserar intellektuellt kapital menar att det krävs oerhörda resurser för att värdera och följa upp verkningarna. Eftersom företagen inte längre har dessa resurser slutade de med visualiseringen.

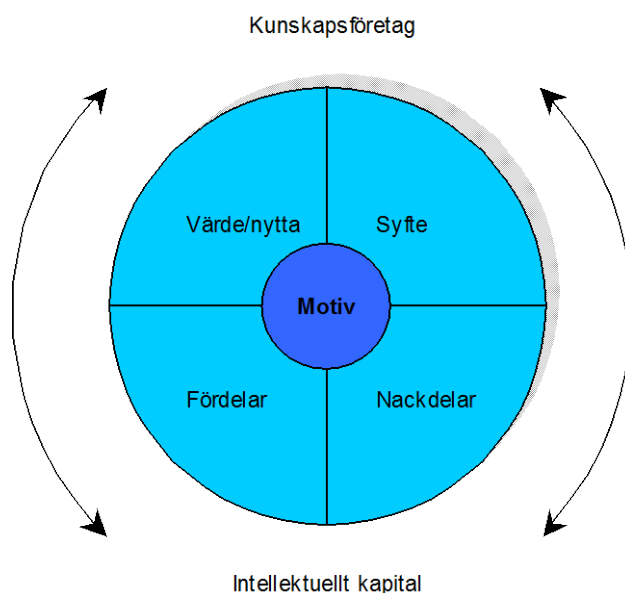
ANALYS

Följande kapitel presenterar vår tolkning av mötet mellan teori och empiri. För att underlätta analysarbetet har en modell utformats som ska hjälpa oss att fånga upp de essentiella delar, vilka behövs för att vi ska kunna få en förståelse för varför vissa kunskapsintensiva tjänsteföretag väljer att visualisera sitt intellektuella kapital, medan andra väljer att inte göra det. Vi har valt att fokusera på både likheter och skillnader mellan våra undersökta företag.

5.1 Vår analysmodell

Analysmodellen kommer att vara till hjälp för arbetet med att fokusera på viktiga delar som är centrala i forskningsfrågan. Delarna är inte oberoende av varandra, det finns inga klara gränser mellan dem. Tillsammans, som en helhet, stödjer de oss i vårt analysarbete. Genom att delarna inte är fristående medför det att analysen till vissa delar kommer att beröra liknande resonemang. Därför kommer vissa av dessa att upprepas, vilket är ett måste för att fördjupa och föra analysen vidare.

Här följer ett exempel för att visa att delarnas beroendeförhållande. Genom att utgå från syftet får det verkningar för vad företag ser för värde/nytta med visualiseringen, vilket i sin tur påverkar de för- och nackdelar företagen uppfattar. Tillsammans hjälper dessa faktorer oss att förstå motiven till valet att visualisera intellektuellt kapital eller inte.



Figur 8. Vår analysmodell

5.2 Kunskapsföretag

Ett av de undersökta företagen använder inte begreppet kunskapsföretag. De säger sig vara ett tjänsteföretag. De andra företagen benämner sig dock som sådana. Intressant är att företaget som inte använder begreppet kunskapsföretag, ändå till vissa delar anser sig vara ett. De tror nämligen att det främst är konsulter som kallar sig kunskapsföretag. Detta kan förstås med hjälp av Jäghult (1989), eftersom han säger att konsulter är de mest renodlade kunskapsföretagen. Han menar även att tjänsteföretag är ett vidare begrepp än kunskap- och konsultföretag, där de senare inryms i begreppet tjänsteföretag.

Vi tolkar ovanstående som att företaget som inte benämner sig som ett kunskapsföretag, ändå är lika kunskapsintensivt som de resterande. Vid intervjun upplevde vi från deras sida en stor medvetenhet om humankapitalet. I och med att de inte mäter intellektuellt kapital lyfter de inte heller fram delarna i detta på samma sätt som de som visualiserar. Skillnaden i om företag anser sig vara ett kunskapsföretag eller inte handlar om definitionen av begreppet. Utifrån de teorier vi valt att lyfta fram i uppsatsen är ett kunskapsföretag ett företag som anpassar sig efter kunderna, löser individuella problem och anser att medarbetarnas kunskap är viktig. Genom intervjuerna har vi uppfattat att dessa faktorer genomsyrar de undersökta företagen och vi ser därför samtliga som kunskapsföretag. En intervjuad uttryckte sig på följande sätt;

”Ett kunskapsföretag är ett företag som vi, vilka i själva värdekedjan har med det här att kunskap är viktigt.”

Trots att de undersökta företagen definierar begreppet kunskapsföretag på olika sätt finns det centrala nyckelord som alla förknippar det med, dessa är kunskap och kompetens. Ett företag uppfattar kunskapsföretag som företag vilka lever på sin kompetens. Detta är i linje med Sveiby och Rislings (1986) resonemang. De menar att ju fler kompetenta människor det finns i organisationen, desto större blir kunskapsföretagets produktionsförmåga. Människornas kunskap är dessa företags viktigaste och ibland enda kapital.

Konradgruppen (1989) anser att det är personalen, både som individer och som struktur, vilka är den främsta produktionsfaktorn och intäktsgeneratoren i ett kunskapsföretag. Detta kan hjälpa oss i vår förståelse då ett av företagen menade att medarbetarnas kompetens är den viktigaste resursen för företags framtida intjäningsförmåga.

Våra undersökningsföretag ser alltså, i likhet med Sveiby och Risling (1986), organisationsmedlemmarna och deras kunskap och kompetens som kunskapsföretagens viktigaste resurs.

5.3 Intellektuellt kapital

De studerade företagen har olika definitioner av intellektuellt kapital. Det är alltså inte bara i teorin som det inte finns någon vedertagen terminologi, utan så är det även i praktiken. Trots att definitionerna i teori liksom praktik inte är exakta, är innebörden av dem densamma. En av de intervjuade uttryckte sig på följande sätt;

”Man pratar om personalekonomi, intellektuellt kapital, humankapital, strukturkapital, det finns ganska många ord som beskriver i stort sett samma sak.”



I de undersökta företagen är det intellektuella kapitalet uppbyggt av olika delar, vilka tillsammans utgör skillnaden mellan börsvärde och marknadsvärde. På liknande sätt menar teoretikerna som behandlats i teorikapitlet, att det intellektuella kapitalet är uppbyggt av olika beståndsdelar. Vi har uppmärksammat att teoretikernas uppbyggnad och deras definition av de enskilda delarna som ingår i det intellektuella kapitalet, ej skiljer sig nämnvärt från varandra. Delarna avser i stort liknande företeelser, men de benämns olika, vilket även visar sig bland våra undersökningsföretag. De studerade företagen som inte visualiserar ser endast till den humana delen. De avser med denna del personalen med dess kunskap och kompetens, dvs sådant som Edvinsson och Malone (1998) anser inte kan ägas av företaget. Båda de visualiserande företagen lägger till strukturkapitalet, vilket är varumärken, image, databaser och relationer med kunder. Detta är enligt Edvinsson och Malone (1998) sådant som finns kvar då de anställda har gått hem. Ett av företagen har, i likhet med Stewart (1999), även brutit ut kundkapitalet från strukturkapitalet.

Ovanstående kan tolkas som att visualiserande företag är i behov av att veta vilka delar det intellektuella kapitalet består av för att kunna göra mätningar av det. De behöver därmed definiera dess olika delar. Att resterande företag främst tänker på den humana delen kan förstås genom att de är kunskapsintensiva, där kunskap och kompetens är nyckelfaktorer.

Ett annat sätt att se på det är genom Stewarts (1999) tankar. Han menar att i företag som definierar upp och visualiserar intellektuellt kapital är strukturdelen viktigare än humandelen för företagsledningen, eftersom strukturkapitalet tillhör organisationen och är dess tillgång. Empirin visar att företagen ser medarbetarna som sin viktigaste tillgång. Vad som är intressant är att företagen ser humankapitalet som en viktig tillgång, trots att humankapitalet enligt Stewart inte blir en tillgång förrän det gjorts om till strukturkapital. Företagen kan inte äga sina anställda, eftersom de när de vill kan lämna företaget (Sveiby och Lloyd 1987). Tvärtom menar Bergstrand et al (1997) att människan med dess kunskap och kompetens ska ses som en tillgång. Avgörande är alltså vilken betydelse ordet tillgång har. De undersökta företagen ser enligt vår tolkning tillgångar som något som hjälper till att tillföra värde till företaget. Detta värde blir i sin tur en tillgång.

5.4 Syfte med att visualisera intellektuellt kapital

Sveiby (1995) talar om att det finns två huvudsyften och två huvudintressentgrupper för mätningen av det intellektuella kapitalet. Syftena är extern redovisning och intern mätning. Den externa redovisningen ska visa upp företaget för kunder, kreditgivare och aktieägare. Intern redovisning avser mätning för att kontrollera verksamheten, så att företagsledningen ska kunna göra korrigeringar. Bland våra undersökta företag kan dessa syften och intressentgrupper urskiljas. Företagen skiljer i sina resonemang på extern och intern visualisering.

5.4.1 Syfte med den externa visualiseringen

Ett externt syfte med en visualisering av det intellektuella kapitalet som samtliga företag nämnde, är att ge en mer rättvisande bild av företaget genom att visa vad det är inom företaget som skapar värde. Detta för att tillfredsställa de externa intressenternas föreställning om verksamheten. Syftet kan förstås genom Edvinssons och Malones (1998) trädmetafor. Externa intressenter kan inte utgå från att det omedelbart synliga är ett företags sanna värde. Först genom att se till företagets dolda faktorer kan intressenter bilda sig en uppfattning om hur företaget kommer att utvecklas. Företags externa syften med visualiseringen är därför att ge dess

intressenter en mer rättvisande bild som hjälper till att visa hur företaget kommer utvecklas i framtiden.

Ett annat sätt att se på syftet med den externa visualiseringen är att, då resurser investeras i det intellektuella kapitalets olika delar, vill företagen utåt visa att de satsar mycket i det. Ett av de icke visualiserande undersökningsföretagen anser att företag visualiserar sitt intellektuella kapital för att skryta med att mycket resurser har investerats i personalen. Denna åsikt kan få en innebörd genom en tillämpning av Sveibys (1997) tankar kring att externt visualisera det intellektuella kapitalet. Han tror nämligen att företag väljer att redovisa mätningar som ser bra ut och är tillfredsställande.

Sveibys resonemang kan, i interaktion med ett icke visualiserande företags tankar om att det finns ett tryck på att visualisera intellektuellt kapital idag, tolkas som att syftet med visualiseringen av intellektuellt kapital är att företag vill utmärka sig och visa att de hänger med i det nya tankesättet. De vill visa att det finns en medvetenhet om det viktiga värde som finns i personalen med dess kunskap och kompetens. En sådan visualisering ser bra ut från en utomstående synvinkel, eftersom det är ett sätt att visa att det inom företaget finns värden utöver de finansiella.

De två studerade företagen som visualiserar intellektuellt kapital fick mycket uppmärksamhet för att de tidigt visualiserade det i den externa redovisningen. Ett av företagen menade till och med att de erhöll en konkurrensfördel genom att tidigt visualisera det intellektuella kapitalet. I och med att fler och fler började ta med detta i sina redovisningar, valde företaget i fråga att tillfälligt sluta att ha med intellektuellt kapital i den externa redovisningen. I dagsläget befinner de sig i en utvecklingsfas där de utvärderar om visualiseringen kan göras bättre. År 2003 kommer företaget med nya metoder att redovisa det intellektuella kapitalet externt. Utvärderingen kan tolkas som ett försök att redovisa företagets värdeskapande delar på ett bättre och mer rättvisande sätt. Det kan också tolkas som ett försök att hitta en ny metod för visualiseringen som ingen annan har, vilket därmed kan ge ny uppmärksamhet. Visualiseringen kan ses som en indirekt marknadsföring genom att företag söker uppmärksamhet.

Det andra visualiserande företaget framhöll att genom att inkludera immateriella värden i den externa redovisningen har reaktioner skapats. Dessa reaktioner, som bl a innebär att intellektuellt kapital har blivit ett populärt diskussionsämne i den akademiska världen, ses som positiva. Företaget framhåller att de har blivit en attraktiv arbetsgivare pga att de utåt visar att de är medvetna om sina anställda och deras kunskap och kompetens. Sveiby och Risling (1986) menar att ju fler kompetenta medarbetare en organisation har, desto större blir deras produktionsförmåga. Deras tankar gör att vi kan förstå varför en extern visualisering upplevs som positiv. Genom att locka till sig nya kompetenta medarbetare ökar dess potential för värdeskapande. Vi ser detta som en spiral; genom att visualisera intellektuellt kapital lockar företaget till sig fler kompetenta medarbetare, vilka i sin tur kommer att öka värdet på det intellektuella kapitalet som kommer att redovisas osv.

Att företag genom att visualisera sitt intellektuella kapital skulle erhålla värde eller nytta genom att uppmärksammas, är inget som teoretikerna betonar. De nämner främst att externa intressenter ska kunna få ett korrekt värde på företaget och tycks stanna vid detta. De ser ej till vad en visualisering vidare skulle kunna innebära, vilket tycks påverka motiven för och emot en visualisering.

5.4.2 Syfte med den interna visualiseringen

Företagen som visualiserar intellektuellt kapital menar att syftena med en intern visualisering är för att styra företaget. Några få viktiga styrtalet identifieras, vilka är kritiska för verksamheten. För företagen är det ett sätt att styra in i framtiden och skapa en gemensam vision. Deras interna visualisering liknar på många sätt Kaplan och Nortons balanserade styrkort, som diskuteras av Olve et al (2001). Tanken med ett balanserat styrkort är nämligen att genom att se företaget ur fyra perspektiv försöka koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga visionen och strategin. Ett företag framhöll att deras visualisering av det intellektuella kapitalet praktiskt taget är ett balanserat styrkort. De visualiserande företagen fokuserar på viktiga delar som verksamheten byggs upp kring. I det ena företaget benämns delarna som fokusområden och i det andra som kapital. Båda företagen talar om att lyfta fram dessa delar och styra verksamheten kring dem. Vi ser detta som att dessa företag medvetet använder visualiseringen, framlyftandet av de viktiga delarna, som en styrning av verksamheten.

Vi har kommit till insikt att den interna visualiseringen betonas mer än den externa och Andersson och Hansson (1999) kan vara ett stöd i vår förståelse av detta. De anser att identifieringen och utvecklingen av det intellektuella kapitalet inte huvudsakligen är en extern företeelse utan att det snarare är en intern. Vi förstår detta som att för att företag ska kunna visa upp ett värde på företaget utåt, så krävs det först en intern process, där detta värde identifieras. De faktorer som mäts är interna företeelser, vilket gör att företagen betonar denna del.

5.5 Värde/nytta med att visualisera intellektuellt kapital

De visualiserande företagen menar att internt är visualiseringen ett verktyg som hjälper dem att urskilja om uppsatta mål nåtts, vilket gör att verksamheten lättare kan kontrolleras och samordnas. Ett företag poängterade även att visualiseringen inte endast fungerar som ett styrverktyg, utan att den även ses som ett kommunikationsverktyg. En visualisering gör att verksamheten koncentreras kring faktorer som skapar värde inom företaget och blir därmed ett strategiverktyg. Detta kan vara till hjälp för att implementera företagets strategier inom organisationen. Genom att kommunicera ner strategierna ända till individnivå säkras att alla inom organisationen vet vart företaget är på väg. Medarbetarna blir på så sätt delaktiga i strategiarbetet och i stävan mot att nå företagets vision. Ett studerat företag nämnde till och med att det internt ger företaget en konkurrensfördel eftersom de arbetar väldigt fokuserat. De som visualiserar poängterade även att det blivit ett starkt fokus på medarbetarna, eftersom diskussioner kring det intellektuella kapitalet gör att deras kunskaper och kompetens lyfts fram.

Genom att belysa detta med Edvinsson och Sullivans (1996) tankar kan vi förstå det värde en intern visualisering kan tillföra verksamheten. De talar nämligen om att en visualisering gör att företaget utvecklar interna policier, procedurer och beslutsprocesser. Vi tolkar detta som att för att kunna skapa dessa behöver organisationen ett gemensamt synsätt och liknande värderingar. Ett sätt att erhålla gemensamma synsätt och värderingar är enligt undersökningsföretagen genom en intern visualisering, då denna kan fungera som ett styrmedel samt kommunikationsmedel för att förankra en gemensam vision. Andersson och Hansson (1999) menar att utveckling internt skapar värden i verksamheten, vilka till slut kan komma att avspeglas i en framtida balansräkning. Vår tolkning är därför att företag indirekt kan påverka sina finansiella mått. Genom att utveckla sina interna processer med hjälp av en visualisering kommer detta att speglas i de finansiella måtten i framtiden.

En annan aspekt för att förstå värdet med en visualisering kan erhållas från dem som inte visualiserar intellektuellt kapital. De menar att kunskap och kompetens är viktiga delar i organisationer och att de på något sätt bör lyftas fram, så att dessa faktorer börjar diskuteras. Ett av de företag som inte visualiserar intellektuellt kapital framhöll att de förmodligen kommer att redovisa den personalekonomiska biten, alltså hur mycket kostnader som läggs ner på utbildning osv. Vidare tror de att de flesta företag i framtiden kommer att ta med liknande mätningar som de. Genom att se till Kaplan och Nortons balanserade styrkort som diskuteras av Olve et al (2001) tyder detta på att företag kommer välja att lyfta fram bitar tillhörande humankapitalet, för att på så sätt komplettera den finansiella delen med immateriella värden.

Samtliga studerade företag tror att begreppet intellektuellt kapital kommer att försvinna i framtiden. De är överrens om det positiva i att begreppet uppstod eftersom det väckte tankar om att kunskap och kompetens bör fokuseras i lika hög grad som det finansiella. En av de intervjuade sade att;

” Intellektuellt kapital känns redan ute. Det var ändå bra att ordet kom för det gjorde att nya saker lyftes fram, så att man inte bara ser till det finansiella.”

Även om själva begreppet kommer att försvinna, tror företagen att tankarna kommer att leva vidare och förädlas i framtiden. Detta kan förstås genom Sahlqvist och Jernhall (1996). De säger att kompetens är nyckeln till framtiden eftersom kompetens är den viktigaste råvaran i kunskapsintensiva organisationer.

5.6 Nackdelar och problem med att visualisera intellektuellt kapital

5.6.1 Värdering och jämförelse

Teoretiker betonar att det finns problem med en visualisering av intellektuellt kapital eftersom det inte finns någon standardiserad metod för att identifiera och värdera det. Det finns inte någon utvecklad eller vedertagen terminologi och begreppsapparat för vad som är resurser och investeringar, intäkter och kostnader i ett kunskapsföretag (Konradgruppen (1989).

Bergstrand et al (1997) beskriver problemet som att det inte går att värdera en människa, humankapitalet, i pengar. Även de undersökta företagen ser denna problematik. De flesta nämnde att det är svårt att sätta ett värde på det intellektuella kapitalet. Ett företag uttryckte att intellektuellt kapital kan ses som något flummigt, det går inte att sätta en siffra på det. En av de intervjuade gav oss en tankeställare när hon tog värderingen av två av oss skribenter som exempel;

” Det är svårt att värdera en mänsklig tillgång, det kanske är lite konstigt att Carolina är värd 70 000 kronor, men Kristin, du är bara värd 50 000 kr. Alltså hur ska man göra värderingen rent praktiskt liksom?”

En intressant parallell kan dras mellan svårigheten att värdera människors kunskap och att betygsätta en elev. Betygssystemet i svenska skolor går också ut på att värdera hur mycket en viss kunskap är värd. Det är en allmänt accepterad metod som fungerar. Varför skulle då värderingen av kunskap och kompetens inte kunna fungera i företag? Konradgruppen (1989) betonar starkt att det behövs en ny redovisningsstandard. Dagens bokföringssystem har sett li-



kadant ut ända sedan 1400-talet och vad är det som talar emot att även bokföringssystemet utvecklas i linje med det som teoretikerna kallar kunskapssamhället? I detta samhälle har kunskapen blivit den överlägset viktigaste produktionsfaktorn och Stewart (1999) talar om att det är kunskapskapitalet som behövs för att skapa välstånd idag.

Genom att se till skepticismen mot att ha kvar ett bokföringssystem som går hundratals år tillbaka i tiden och genom att koppla tankesättet till betygssystemet skulle mätningen av immateriella tillgångar kunna fungera om det utvecklas en vedertagen och allmänt accepterad metod. Edvinsson och Malone (1998) är några av de teoretiker som betonar att intellektuellt kapital är framtiden. Våra undersökningsföretag är inte lika säkra på detta. Samtliga företag tror nämligen att det specifika begreppet intellektuellt kapital inte kommer att finnas kvar i framtiden. De tror dock att det som kommer bestå är tankarna kring att se till den humana delen i intellektuellt kapital. Samtliga menar att det finns ett behov av att se till företags immateriella tillgångar. De tror inte att en extern visualisering kommer att genomföras bland merparten av företag förrän en standardiserad och trovärdig metod hittats.

Vi förstår ovanstående resonemang som att bokföringssystemet tycks vara hårt traditionsbundet och det krävs en förändring av det. Först när det blir allmänt vedertaget och standardiserat att medräkna immateriella tillgångar externt, kommer fler företag visualisera dessa. Enligt vår tolkning ser företagen det positiva i att visualisera immateriella tillgångar externt om en trovärdig metod hittas. Dagens värderingsproblem gör att företag inte är lika positivt inställda till en extern visualisering som vissa av teoretikerna, t ex Konradgruppen (1989) liksom Edvinsson och Malone (1998).

Genom att vända på resonemanget och se till de problem det skulle innebära att mäta och värdera kunskap, uppstår frågetecken. Hur ska företagen få fram hur mycket kunskap en person besitter? Hur ska denna värderas? Detta är frågor som undersökningsföretagen diskuterar kring. De betonar att de ser problemen med att värdera kunskap och kompetens då de inte vet hur dessa ska värderas. Sveiby (1995) menar att det inom organisationer finns stora mängder tyst kunskap, dvs sådan kunskap som personalen besitter omedvetet. Detta kan hjälpa oss att förstå varför företagen ser problemen med att värdera kunskap. Om ingen i organisationen vet att den tysta kunskapen existerar är det inte heller så lätt att värdera den.

Ett annat problem som undersökningsföretagen nämnde var behovet av resurser för att kunna visualisera intellektuellt kapital. Orsaken till varför de företag som tidigare visualiserade slutade är att de inte längre har tillräckligt med resurser för att utvärdera och följa upp verkningarna av mätningarna. Detta kan förstås genom Sveiby (1997) då han anser att en visualisering tar mycket resurser i anspråk. Ett icke visualiserande företag nämnde som orsak till varför de inte visualiserar att det är resurskrävande och att det inom företaget inte finns någon som arbetar med frågor som rör det intellektuella kapitalet.

Sveiby (1997) menar även att det är omöjligt att jämföra företag som visualiserar intellektuellt kapital med varandra eftersom det inte finns någon enhetlig metod. Han menar nämligen att mått egentligen inte säger någonting om de inte kan jämföras med någonting, t ex ett annat företag eller en annan tidpunkt. Företagen vi undersökt diskuterar kring samma problematik och ett starkt motiv till att de inte visualiserar intellektuellt kapital är att det inte går att jämföra företag, eftersom alla använder sin egen värdering och då är det inte till någon nytta för

marknaden. En intervjuad uttryckte sig på följande sätt om visualiseringen av intellektuellt kapital;

” Alla kör sitt eget race och värderar det på olika sätt. Det blir då omöjligt att jämföra sig med någon annan.”

En tolkning är att företag ser problemen med värderingen eftersom de med denna kopplar ett behov av jämförelse med andra företag. Då det inte finns någon standardiserad mätmetod uppstår problem genom att alla värderar intellektuellt kapital på olika sätt. Sveibys resonemang om att jämförelser kan göras med en annan tidpunkt, kan bidra med en annan aspekt. Företagen borde kanske fokusera mer på interna jämförelser, istället för att känna att de måste jämföra sig med andra företag.

Intellectual Capital Sweden AB har utvecklat värderingsverktyget IC Rating. Med detta verktyg kan företag jämföras med varandra. I vår undersökning nämnde inget av företagen IC Rating när de talade om jämförelseproblematiken. En förståelse för varför företagen inte nämner denna metod kan erhållas från P-O Westerlund, VD för Intellectual Capital Sweden AB. Han konstaterar att de flesta av deras kunder behåller resultaten internt eftersom det kan vara känsligt att visa dessa externt (Norberg 1999). Då företag behåller resultaten internt medför det att andra företag inte är medvetna om att de använder en jämförbar metod. Det kan även tänkas att undersökningsföretagen inte är bekanta med detta värderingsverktyg.

En annan nackdel, som hänger ihop med problemet att det inte går att jämföra företag med varandra, är att det är svårt för intressenter att tolka informationen i en visualisering. Ett av de studerade företagen påpekar att nackdelarna med den externa visualiseringen är att intressenter kan ha svårt att sätta sig in i hur företagen gjort då de visualiserat det intellektuella kapitalet, eftersom alla företag gör på olika sätt. En intervjuad på ett företag som inte visualiserar intellektuellt kapital nämnde följande angående svårigheten för utomstående av att få nytta av måtten;

”Den som har intresse av att titta på det här måste sätta sig in i så otroligt mycket för att veta hur man gör och det är inte säkert att man kan göra det heller.”

Detta är i linje med Sveibys (1997) tankar. Han menar att externa intressenter varken har den tid eller kunskap som krävs för att tolka informationen som följer med en visualisering.

5.6.2 Begreppsproblematik

Begreppet intellektuellt kapital kan ses som ett problem i sig. Ett av våra studerade företag som visualiserar intellektuellt kapital menar att benämningen gör att många vill sätta en siffra på det. Den intervjuade skulle istället vilja kalla det för intellektuell kapacitet och därmed slippa kopplingen till pengar. Hon uttryckte sig vidare som följer;

”Ett värde behöver inte vara en siffra, utan det kan vara att man skriver något med ord.”

Enligt Leif Edvinsson måste intellektuellt kapital visualiseras med siffror, bilder och index. Detta för att företaget ska kunna se verkningsgraden av investeringar i intellektuellt kapital (Norberg 1999). För att återgå till inhämtade aspekter från undersökningsföretagen förefaller det inte vara självklart att en visualisering måste värdesättas på det sätt Edvinsson förespråkar.

Som sagts ovan menar ett av de studerande företagen att en värdering av intellektuellt kapital inte nödvändigtvis måste uttryckas i siffror, utan användning av verbala uttryck kan vara ett alternativ.

Med stöd av ovanstående citat tolkar vi att fördelen med att använda verbala värderingar av företags intellektuella kapital, kan ses som ett sätt att lyfta fram de viktiga delarna, dvs de som skapar värde inom företaget. Det undersökta företaget menar därmed att problemet med att omvandla intellektuellt kapital till siffror faller bort. Det finns alltså en möjlighet för företag som inte visualiserar intellektuellt kapital och ser problemen med att omvandla det till siffror. Genom att med skrivna ord lyfta fram intellektuellt kapital uppstår en medvetenhet kring det som skapar värde. Denna medvetenhet betonas av samtliga studerade företag.

Användningen av en verbal beskrivning istället för en värdering i siffror, skulle för företag som visualiserar kunna innebära problem. Det skulle då inte vara lika lätt att följa upp och se verkningssgraden av investeringar av det intellektuella kapitalet, vilket är det Edvinsson framhåller.

5.7 Fördelar med att visualisera intellektuellt kapital

På ett av de visualiserade företagen togs initiativet till att börja inkludera immateriella tillgångar i redovisningen eftersom vanliga finansiella mått inte visar det verkliga värdet av ett företag. Kunskapsföretag behöver något som visar vad företagets investeringar kommer att resultera i, senare i framtiden. Det handlar om att ge en mer rättvisande bild av företaget, vilket även diskuteras av Edvinsson och Malone (1998). De anser nämligen att den traditionella balans- och resultaträkningen ger en skev bild av verkligheten, eftersom denna bara visar det som varit. Istället menar de att företag borde blicka framåt och därför ta med immateriella tillgångar i redovisningen. Även Sturmark (2000) poängterar att det krävs något utöver den traditionella årsredovisningen som visar på företags framtida intjäningsförmåga.

Våra undersökningsföretag nämnde att en visualisering av det intellektuella kapitalet medför fördelen att företags verkliga värde visas utåt. För att utöka resonemanget kring fördelarna hjälper en diskussion om värderingen av kunskapsföretag. Pramsten (2001) menar nämligen att många företag värderas högre på marknaden än det bokförda värdet, eftersom investerare tvingas gissa sig till företags verkliga värde. Detta har lett till kraftiga svängningar på börserna. Att visa på företagets sanna värde kan ses som ett bidrag för att ”gissningsleken” på börserna avtar.

De två visualiserande företagen menar att den bransch de befinner sig i tvingar dem att ge ett korrekt värde på deras produkter och därmed behovet av att visa på den framtida intjäningsförmågan. I det nya kunskapssamhället finns kunskapsföretag i stort sett alla branscher (Sveiby och Risling 1986). Konradgruppen (1989) menar att kunskapsföretag behöver visa på den framtida intjäningsförmågan. Detta tolkar vi som att branschen till viss del spelar roll för om företag väljer att visualisera det intellektuella kapitalet eller inte. Båda företagen benämner sig kunskapsföretag och befinner sig i en bransch där produkterna inte genererar några intäkter på en gång. Det kan därför vara en fördel att visa intäkter som företaget kommer att generera, dvs den framtida intjäningsförmågan.

En annan sida av resonemanget är att uppmärksamma hur intressenterna reagerar på siffrorna i en redovisning där immateriella tillgångar visualiseras. En intervjuperson nämnde ett exem-

pel på undersökningar som genomförts i USA. Dessa visar att då företag redovisar utbildningskostnader har deras aktier stigit i värde. Då utomstående tror att dessa satsningar ska bidra till att företaget lyckas i framtiden, köper de deras aktier. Med detta i åtanke kan vi förstå hur en visualisering skulle kunna påverka ett företags aktiekurs. Tvärtemot menar Andersson och Hansson (1999) att börserna "straffar" de företag som satsar på kompetensutveckling. Satsningen innebär sänkt resultatavkastning på kort sikt, vilket medför att företaget tillfälligt blir mindre värt. Detta kan vi förstå som att det inte är självklart om det är en för- eller nackdel att redovisa kostnader för kompetensutveckling.

Undersökningsföretagen anser att en visualisering av intellektuellt kapital medför att det inom företaget skapas en medvetenhet kring styrkor och svagheter, där dessa träder fram och därmed lättare kan identifieras och utvecklas. Vidare är fördelarna att viktiga delar för verksamheten synliggörs internt, vilket underlättar arbetet mot uppsatta mål. De studerade företagen menar att det måste bli en balans mellan de delar som verksamheten byggs kring. På detta sätt undviks en fokusering på enbart finansiella delar. Quinn (1992) resonerar om problemen med redovisningsprinciperna. Han menar att dessa leder till felaktiga synsätt och fokusering på finansiella nyckeltal, vilket resulterar i att företag inte investerar tillräckligt i det som verkligen skapar värde för organisationen. Vår tolkning är att företag därför ser den interna visualiseringen som ett sätt att skapa en balans mellan de delar som är viktiga och inte endast koncentrerar sig på det finansiella.

5.8 Summering av analysavsnittet

För att strukturera analysen har vi fokuserat på delarna i vår modell, alltså på syfte, värde/nytta, nackdelar och fördelar.

Samtliga studerade företag ser vi som kunskapsföretag. Begreppet kunskapsföretag definieras på olika sätt, men kunskap och kompetens är centrala nyckelord i dessa. Samtliga ser medarbetarnas kunskap och kompetens som organisationens viktigaste resurs.

Intellektuellt kapital definieras och delas upp på olika sätt i undersökningsföretagen, men innebörden av dem är i stora drag desamma. Några ser endast till humankapitalet, andra lägger till strukturkapitalet och ett företag ser även kundkapitalet som en beståndsdel.

Det finns två syften och två intressentgrupper för visualiseringen. Syftena är extern och intern redovisning, vilka riktar sig till externa och interna intressenter. Syftet med en extern visualisering är att ge en rättvis bild av företaget. Det är vidare att skapa uppmärksamhet och visa på medvetenhet om det betydelsefulla värde som finns i medarbetarnas kunskap och kompetens. Syftet med en intern visualisering är att styra företaget mot en gemensam vision.

Värde som genom en visualisering tillförs verksamheten är att det blir fokus på viktiga delar i företaget förutom de finansiella. En värdering och visualisering av intellektuellt kapital underlättar implementeringen och kommunikeringen av strategier och gemensamma mål följs lättare upp.

Problemen med en visualisering av intellektuellt kapital ligger i att det inte finns någon standardiserad metod och att det är svårt att värdera immateriella tillgångar. De studerade företagen tycker även att en visualisering tar mycket resurser i anspråk.



Fördelarna med en visualisering är att den visar företags verkliga värde och på dess framtida intjäningsförmåga. Den medför även att styrkor och svagheter uppmärksammas inom företaget.

SLUTSATS

*H*är följer en presentation av den slutsats vi dragit utifrån tolkningen av empiri och teori. Syftet med uppsatsen var att öka förståelsen för motiven till varför/varför inte kunskapsintensiva tjänsteföretag visualiserar intellektuellt kapital. De olika delarna som fokuserats i analysen skapar tillsammans en helhetsbild för motiven för och emot en visualisering.

Det har tydligt framträtt att kunskapsintensiva tjänsteföretag skiljer på extern och intern visualisering. Externt är motiven för en visualisering att externa intressenter slipper gissa sig till företags verkliga värde, vilket kan innebära att spekulationerna på börsen minskar. Vidare har vi funnit att ett motiv för att visualisera, är att intressenter lättare får en inblick i vad det är inom företaget som skapar värde, samtidigt som det är ett sätt att visa på företagets framtida intjäningsförmåga.

Ett annat motiv för att visualisera intellektuellt kapital externt är att det skapar uppmärksamhet. En uppmärksamhet som gör företagen till attraktiva arbetsgivare och ger dem konkurrensfördelar.

En intern visualisering är ett sätt för kunskapsintensiva tjänsteföretag att fokusera på det viktiga inom verksamheten, det som skapar värde. Genom att se till immateriella tillgångar och inte endast finansiella, ger det en bild av framtiden. Visualiseringen iklär sig rollen både som styrverktyg, med vars hjälp ledningen styr företaget och som ett kommunikationsverktyg, med vilket företag kan kommunicera och implementera strategierna i verksamheten. Det blir ett sätt att samordna organisationsmedlemmarna mot den gemensamma visionen, något som indirekt kan komma att spegla de finansiella måtten i årsredovisningen.

Motiv för att inte visualisera intellektuellt kapital är att det i dagsläget inte finns någon enhetlig metod för hur immateriella tillgångar ska värderas. Företag är dessutom fastlåsta vid tanken på att de måste jämföra sig med andra företag. En möjlighet är istället att jämföra med sig själva. Ytterligare ett motiv för att inte visualisera intellektuellt kapital är det stora resursbehovet.

Kunskap och kompetens är centrala begrepp för kunskapsintensiva tjänsteföretag. Det krävs i det nya kunskapssamhället en medvetenhet om dessa och en förståelse för den viktiga roll de spelar. Företag har svårt att värdera den kunskap och kompetens som finns inom organisationen. De vill gärna sätta en siffra på hur mycket en medarbetares kunskap och kompetens är värd. En möjlighet innebär att värdera intellektuellt kapital med hjälp av verbala uttryck.

Intellektuellt kapital är ett försök att fånga det som utöver det finansiella skapar värde inom företag. Begreppet i sig kommer troligtvis att försvinna. Det har tjänat sitt syfte att synliggöra det centrala inom kunskapsintensiva tjänsteföretag. Tankarna i sig kommer dock att leva kvar och grunden är därmed lagd för en fortsatt fokusering på det som är värdefullt.

Det som tydligt framträder i vår undersökning är att kunskapsintensiva tjänsteföretag väljer att visualisera intellektuellt kapital för att visa sitt verkliga värde, erhålla uppmärksamhet och ut-



vecklas internt. De som väljer att inte visualisera ser det svåra i att värdera immateriella tillgångar då det inte finns någon standardiserad och vedertagen metod, samt att det tar stora resurser i anspråk. Frågan om att visualisera intellektuellt kapital eller inte blir ett ställningstagande där syfte, värde samt nytta och för- och nackdelar måste övervägas.

REFLEKTIONER

Reflektionsavsnittet beskriver de misstag och erfarenheter vi tagit lärdom av i uppsatsen. Här tas även förslag till fortsatt forskning upp.

7.1 Självkritik

I en uppsats av denna karaktär, sker ofta förändringar under arbetets gång. Det som planerats i början av arbetet kan sedan komma att ändras på grund av olika orsaker. Detta är något som vi har varit medvetna om i uppsatsskrivandet. Förfarandet ses inte som negativt, utan som något positivt. Det är en del i vår lärandeprocess och en del i författandet av ett levande dokument.

Problem uppstod när vi skulle finna studieobjekt som ville medverka i vår undersökning. Detta upplevdes som frustrerade, eftersom det var tidskrävande och vi hade för avsikt att i god tid komma igång med undersökningen. Att det blev en tidskrävande process berodde i stor utsträckning på att de personer vi ville tala med ofta var upptagna, vi fick då vid ett senare tillfälle försöka få kontakt med dem. När vi sedan hade genomfört flertalet av våra telefonintervjuer, valde ett av de tillfrågade företagen att inte medverka i undersökningen. Detta förfarande var vi inte alls förberedda på, då företaget hade gett sitt medgivande till en intervju. I och med detta fick kontaktandet av företag påbörjas igen. Eftersom det föreföll vara omöjligt att finna ett företag med kort varsel, blev vi tvungna att intervjua ett som varken godkände en inspelning av intervjun eller att alla tre skribenterna fick lyssna och ställa följdfrågor. Detta gjorde att stora delar av det den intervjuade sade inte hann nedtecknas och därmed gick värdefull information förlorad. Hade vi varit mer förberedda på denna motgång, hade vi haft ett företag i "reserv" och på så sätt sluppit alla olägenheter.

Något som också upplevdes som ett problem var att vi fick använda e-mail för att intervjua de två företag som inte längre visualiserar intellektuellt kapital. Ämnet föreföll vara känsligt. Från det ena företaget fick vi ganska korta svar och på vissa frågor inget svar alls. Det andra företaget skyllde på tidsbrist och ville inte svara på några frågor alls. Detta trots att personen i fråga samtyckt till att svara på frågor via e-mail. Efter pådrivningar fick vi slutligen en mycket kort motivering till varför de slutat med visualiseringen. I analysen har därför detta lett till att den ringa information som erhöles inte bidragit till en djupare förståelse av problemområdet.

7.2 Förslag till fortsatt forskning

Under arbetets gång har alternativa och intressanta infallsvinklar dykt upp. Dessa skulle kunna utvecklas i fortsatt forskning. Problemområdet skulle kunna studeras utifrån ett annat perspektiv. Det hade varit spännande att undersöka hur externa intressenter uppfattar och påverkas av företags visualisering av intellektuellt kapital. Det skulle även vara intressant att se hur medarbetarna upplever en visualisering.

KÄLLOR

Litteratur

Alvesson, Mats & Sköldböck, Kaj (1998): *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-38161-1

Andersen, Ib (1998): *Den uppenbara verkligheten*. Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-00627-6

Andersson, Pär E & Hansson, Johan (1999): *Intellektuellt kapital i teori och praktik*. Falun, ISBN 91-630-8058-3

Bergstrand, Bert-Olov, Lundgren, Christer & Söderström, Per (1997): *Den dolda skattkistan - människan och IT-lösningar i praktiken*. Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-39881-6

Brooking, Annie (1998): *Intellectual Capital - Core asset for the Third Millenium Enterprise*. International Thomson Business Press, London, ISBN 1-86152-408-0

Edvinsson, Leif & Malone, Michael (1998): *Det intellektuella kapitalet*. Liber Ekonomi, Kristianstad, ISBN 91-47-04350-4

Jäghult, Bo (1989): *Värdering och styrning av kunskapsföretag*. Liber AB, Kristianstad, ISBN 91-40-30806-5

Konradgruppen (1989): *Den osynliga balansräkningen - nyckeltal för redovisning, styrning och värdering av kunskapsföretag*. Affärsvärlden Förlag AB, Visby, ISBN 91-85804-22-3

Little, Stephen, Quintas Paul & Ray Tim (2002): *Managing knowledge*. SAGE Publications Ltd, London, ISBN 0-7619-7212-9

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999): *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-01003-6

Olve, Nils- Göran, Roy, Jan & Wetter, Magnus (1999): *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Liber AB, Kristianstad, ISBN 91-47-04485-3

Patel, Runa & Tebelius, Ulla (1987): *Grundbok i forskningsmetodik – kvalitativt och kvantitativt*. Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-24851-2

Quinn, James Brian (1992): *Intelligent enterprise – a knowledge and service based paradigm for industry*. The Free Press, New York, ISBN 0-02-925615-1



Sahlqvist, Walter & Jernhall, Bengt (1996): *Organisationen och den dolda kompetensen*. ISL förlag AB, Oskarshamn, ISBN 91-7698-063-4

Stewart, Thomas A (1999): *Intellektuellt kapital - organisationers nya förmögenhet*. Nerenius och Santérus Förlag, Stockholm, ISBN 91-648-0154-3

Sturmark, Christer (2000): *Den nya ekonomin - med passionen som drivkraft*. Norstedts Förlag, Smedjebacken, ISBN 91-1-300886-2

Sveiby, Karl Erik (1995): *Kunskapsflödet - Organisationens immateriella tillgångar*. Svenska Dagbladets Förlags AB, Borgå, ISBN 91-7738-399-0

Sveiby, Karl Erik (1997): *The new organizational wealth – managing and measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco, ISBN 1-57675-014-0

Sveiby, Karl Erik & Risling, Anders (1986): *Kunskapsföretaget – Seklets viktigaste utmaning?* Liber AB, Kristianstad, ISBN 91-38-61693-9

Sveiby, Karl Erik & Lloyd, Tom (1987): *Managing knowhow – add value by valuing creativity*. Bloomsbury Publishing Limited, London, ISBN 0 7475 0073 8

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1999): *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö, ISBN 91-47-04395-4

Artiklar

Edvinsson, Leif & Sullivan, Patrick (1996): *Developing av model for managing intellectual capital*. European Management Journal, Vol 14, Nr 4, sid 356-364

Norberg, Rikard (1999): *Det intellektuella kapitalet – dagslända eller framtidens melodi?* Personal och ledarskap, nr 7, sid 30-34, 36, 38-42,44-46.

Artiklar hämtade från Internet

Pramsten, Sara (2001): *Intellektuellt kapital - något att räkna med*. Hämtad från Industry Standards hemsida den 28/3 2002.
<http://standard.idg.se/artikelarkiv/printartikel.asp?id=110>

Zetterquist, Alexander (2002): *Kunskapen finns kvar hos it-konsulterna*. Hämtad från Aftonbladets hemsida den 29/4 2002.
<http://www.aftonbladet.se/vss/ekonomi/story/utskrift/0,3258,134157,00.html>

Internet

<http://www.intellectualcapital.se>
Besökt 16/4 2002

FIGURFÖRTECKNING

- Figur 1** *Tjänste-, kunskaps- och konsultföretag*..... sid 18
Hämtad från boken *Värdering och styrning av kunskapsföretag* av Jäghult, 1989, sid 8
- Figur 2** *Skillnader mellan kunskapsföretag och industriföretag*.....sid 19
Hämtad från boken *Kunskapsföretaget- Seklets viktigaste utmaning?* av Sveiby, 1986,
sid 39
- Figur 3** *Värdeschema över Skandias intellektuella kapital*.....sid 20
Hämtad från boken *Intellektuellt kapital* av Edvinsson och Malone, 1998, sid 75
- Figur 4** *Företagets marknadsvärde*.....sid 21
Hämtad från boken *Kunskapsflödet - Organisationens immateriella tillgångar* av Sveiby,
1995, sid 48
- Figur 5** *Stewarts definition av intellektuellt kapital, egen bearbetning*.....sid 22
Hämtad från boken *Intellektuellt kapital - organisationers nya förmögenhet* av Stewart,
1999
- Figur 6** *Det intellektuella kapitalets beståndsdelar*.....sid 23
Hämtad från boken *Intellectual Capital - Core asset for the Third Millenium Enterprise* av
Brooking, 1998, sid 13
- Figur 7** *Skandianavigatorn*.....sid 31
Hämtad från boken *Intellektuellt kapital* av Edvinsson och Malone, 1998 sid 91
- Figur 8** *Vår analysmodell*.....sid 47

BILAGOR

Intervjufrågor

Frågor till företag som inte visualiserar intellektuellt kapital

1. Vad betyder begreppet kunskapsföretag för er?
2. Anser ni att ert företag är ett kunskapsföretag?
3. Hur definieras intellektuellt kapital inom ert företag?
4. Vilken tillgång anser ni som viktigast? Varför?
5. Vad gör ni för att bevara och tillvarata era medarbetares kompetens?
6. Använder ni på ert företag begreppet intellektuellt kapital på något sätt? I så fall hur och varför?
7. Hur viktigt är det intellektuella kapitalet för ert företag / er organisation?
8. Varför har ni valt att inte visualisera det intellektuella kapitalet? Vilka är motiven?
9. Varför tror ni att andra företag har valt att visualisera sitt intellektuella kapital?
10. Vad anser ni om att visualisera det intellektuella kapitalet? Vilka är för- respektive nackdelarna?
11. Planerar ni att visualisera ert intellektuella kapital i framtiden? Varför, varför inte?
12. Tror ni att många företag kommer att visualisera sitt intellektuella kapital i framtiden?
13. Tror ni att intellektuellt kapital är ett modeord som kommer att försvinna? Varför, varför inte?

Frågor till företag som visualiserar intellektuellt kapital

1. Vad betyder begreppet kunskapsföretag för er?
2. Anser ni att ert företag är ett kunskapsföretag?
3. Hur definieras intellektuellt kapital inom ert företag?
4. Vilken tillgång anser ni som viktigast? Varför?
5. Vad gör ni för att bevara och tillvarata era medarbetares kompetens?
6. Varför har ni valt att visualisera ert intellektuella kapital? Vilka är de främsta orsakerna/motiven?
7. På vilket sätt och med vilka metoder visualiserar ni det intellektuella kapitalet?
8. Hur länge har ni visualiserat ert intellektuella kapital?
9. Varför togs initiativet till att börja mäta och visualisera det intellektuella kapitalet?
10. Vilka eller vilken är er målgrupp(-er) för visualiseringen?
11. Vilket värde/vilken nytta tillför visualiseringen er verksamhet?
12. Försöker ni på något sätt att göra om humankapitalet till strukturkapital, dvs använder ni några system för att lagra medarbetarnas kompetenser och erfarenheter?
13. Har ni någon eller några som ansvarar för visualiseringen av intellektuellt kapital?
14. Har verksamheten förändrats på något sätt efter det att ni började med visualiseringen?
15. Vilket syfte har ni med visualiseringen?
16. Varför tror ni att andra företag har valt att inte visualisera sitt intellektuella kapital?
17. Vilka, anser ni, är för- respektive nackdelarna med att visualisera det intellektuella kapitalet?
18. Vilken betydelse har den bransch ni befinner er i, för valet att visualisera det intellektuella kapitalet?
19. Upplever ni att ni får en konkurrensfördel på grund av visualiseringen?
20. Tror ni att intellektuellt kapital är ett modeord som kommer att försvinna? Varför, varför inte?

Frågor till företag som tidigare visualiserade intellektuellt kapital

1. Hur definieras intellektuellt kapital inom ert företag?
2. På vilket sätt och med vilka metoder visualiserade ni det intellektuella kapitalet?
3. Vilka var motiven/orsakerna till att ni slutade med visualiseringen av intellektuellt kapital?
4. Vilka är för- respektive nackdelarna med att visualisera det intellektuella kapitalet?
5. Hur länge visualiserade ni det intellektuella kapitalet?
6. Vilka erfarenheter har ert företag av visualiseringen av det intellektuella kapitalet, positiva och/eller negativa?
7. Vilken/vilka var målgrupperna för visualiseringen?
8. Tror ni att fler företag framöver kommer att visualisera det intellektuella kapitalet, eller kommer det att bli färre?
9. Tror ni begreppet intellektuellt kapital är ett modeord, eller kommer begreppet att försvinna? Varför/varför inte?