



Blekinge Tekniska Högskola  
Institutionen för ekonomi och management  
Kandidatarbete i företagsekonomi

# INTELLEKTUELLT KAPITAL OCH ICKE-FINANSIELLA INTÄKTER

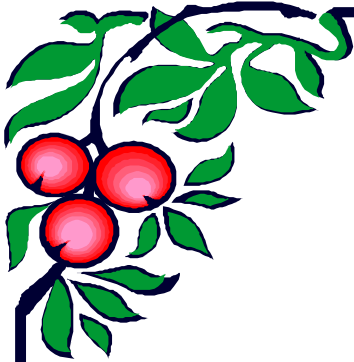
*Om kundens bidrag  
till kunskapsföretagets tillgångar*



---

Författare:  
Karin Breidfors  
Sylvia Johansson  
Annelie Lüning

Handledare:  
Eva Lövfstål  
Carina Svensson



## Förord

Vi vill passa på att tacka alla Er som hjälpt oss på ett eller annat sätt och gjort det möjligt för oss att genomföra vårt kandidatarbete.

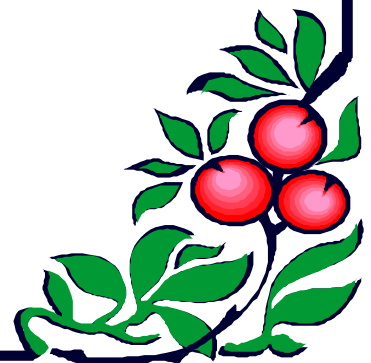
Särskilt vill vi nämna Angelica, Bo, Gunnar, Louise, Tomas och Åse som villigt ställde upp och lät sig intervjuas.

Vi vill också rikta ett stort tack till våra handledare Eva och Carina för vägledning i arbetet.

Ronneby den 3 juni 2001

Karin Breidfors    Sylvia Johansson

Annelie Lüning



---

## Sammanfattning

<b>Titel</b>	Intellektuellt kapital och icke-finansiella intäkter - om kundens bidrag till kunskapsföretagets tillgångar.
<b>Författare</b>	Karin Breidfors, Sylvia Johansson och Annelie Lüning
<b>Handledare</b>	Eva Lövvstål och Carina Svensson
<b>Bakgrund</b>	För att kunna ta tillvara och föröka företagets tillgångar är det viktigt för dem att bli medvetna om vad deras värde egentligen byggs upp av. Den traditionella balansräkningen visar inte längre hela sanningen om ett företag. Marknadsvärdet är ofta högre än det bokförda värdet och skillnaden utgörs av det intellektuella kapitalet. Allra tydligast märks det i kunskapsintensiva företag.
<b>Problem</b>	Det är kunderna som skapar intäkter åt företaget och därmed ökar det finansiella kapitalet. Kunskapsföretagets kunder är viktiga av flera skäl än så. De hjälper även till med att öka det intellektuella kapitalet. De frågor vi söker svar på är följande: Av vilka beståndsdelar är företagets verkliga värde sammansatt? Vilka intäkter kan kunderna bidra med, förutom pengar, för att öka företagets värde? Hur kan man synliggöra och värdera de icke-finansiella intäkterna i syfte att på bästa sätt ta tillvara det kunderna har att bidra med?
<b>Syfte</b>	Syftet med vår kandidatuppsats är att ta reda på vad kunskapsföretagets intellektuella kapital och de icke-finansiella intäkterna från kunderna består av samt försöka utveckla en egen modell, som kan fungera som ett stöd för att synliggöra och värdera kundernas bidrag till företaget.
<b>Metod</b>	Kandidatarbetet är utformat som en fallstudie. Vi har genomgående använt oss av olika modeller, egna och andras, som redskap för att hantera vår frågeställning. Vi har gjort ett avsiktligt urval av sju kunskapsföretag med kontor i Soft Center i Ronneby. För att samla in det empiriska materialet har vi använt oss av personliga intervjuer, som är fokuserade till sin karaktär.
<b>Slutsats</b>	Kunskapsföretagets intellektuella kapital består av individuellt kapital, organisationskapital och relationskapital. Till dem bidrar kunderna med bland annat kunskap, referenser och marknadsföring, produkt- och processutveckling, image, ”på jobbet träning”, teamkrävande uppdrag, samarbete samt potentiell merförsäljning. För att kunna synliggöra de icke-finansiella intäkterna och värdera kunderna utifrån deras bidrag till företagets totala tillgångar, har vi tagit fram en modell. Med hjälp av den kan företagen behålla och försöka värva de kunder som är mest värdefulla för dem. Vi kallar vår modell för ”Spindelnätsmodellen”.



# Innehållsförteckning



<b>INLEDNING.....</b>	<b>6</b>
BAKGRUND .....	6
PROBLEMDISKUSSION .....	7
FORSKNINGSFRÅGOR .....	9
SYFTE .....	9
DISPOSITION .....	9
<b>METOD .....</b>	<b>10</b>
VAL AV FORSKNINGSOMRÅDE.....	10
ÖVERGRIPANDE METOD .....	10
Referensram.....	10
Perspektiv .....	11
OPERATIV METOD .....	12
Metod för datainsamling och analys.....	12
Trovärdighet .....	14
Sammanställning av empirimaterial .....	14
Bearbetning och analys av empiri .....	14
MODELLKONSTRUKTION.....	15
<b>TEORI .....</b>	<b>16</b>
DET INTELLEKTUELLA KAPITALET .....	16
Sveiby .....	16
Edvinsson .....	17
Roos .....	18
Stewart & Saint-Onge .....	19
Miller.....	20
Det intellektuella kapitalets fyra faser .....	21
KUNSKAPSFÖRETAGET .....	22
ICKE-FINANSIELLA INTÄKTER.....	22
De osynliga intäkterna .....	23
Att mäta de osynliga intäkterna.....	24
Samarbete med kunden .....	25
Relationsmarknadsföringens syn på kunden .....	26
Kunden - en del i företagets nätverk.....	26
VÅR MODELL.....	27
<b>EMPIRI.....</b>	<b>31</b>
FÖRETAGSBESKRIVNINGAR.....	31
REDOVISNING AV INTERVJUSVAREN .....	33
Kunskapsföretaget .....	33

Företagets kapital.....	34
Kunderna .....	35
Lönsamhet .....	40
<b>ANALYS .....</b>	<b>41</b>
KUNSKAPSFÖRETAGET .....	41
FÖRETAGETS KAPITAL .....	42
Individuellt kapital.....	42
Organisationskapital .....	42
Relationskapitalet .....	43
De fyra faserna .....	43
ICKE-FINANSIELLA INTÄKTER.....	44
Individuellt kapital.....	44
Organisationskapital .....	45
Relationskapital .....	46
Samarbete med kunden .....	47
<b>SLUTSATSER.....</b>	<b>48</b>
INTELLEKTUELLT KAPITAL .....	48
ICKE-FINANSIELLA INTÄKTER.....	49
FÖRSLAG TILL NY MODELL.....	51
AVSLUTANDE REFLEKTIONER OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	52
<b>REFERENSER .....</b>	<b>54</b>
LITTERATUR .....	54
ARTIKLAR.....	55
INTERNETKÄLLOR.....	55
<b>BILAGOR.....</b>	<b>57</b>
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE .....	57
BILAGA 2: DET INTELLEKTUELLA KAPITALET'S BESTÅNDSDELAR.....	58
<b>FIGURFÖRTECKNING</b>	
Figur 1: Sveibys modell av de osynliga intäkterna .....	7
Figur 2: Teoriutveckling genom konfrontation.....	11
Figur 3: Sveibys indelning av det totala marknadsvärdet.....	16
Figur 4: Skandias värdeschema.....	18
Figur 5: Roos uppdelning av företagets värde .....	19
Figur 6: Stewart & Saint-Onge's indelning av kapitalet.....	19
Figur 7: Modell över Millers indelning .....	20
Figur 8: Sveibys modell av de osynliga intäkterna .....	23
Figur 9: Kalkylblad för värdering av kunderna.....	25
Figur 10: Saint-Onge's modell över de olika stadierna i samarbetet med kunden.....	25
Figur 11: Vår modell över företagets totala värde .....	28
Figur 12: Vår modell över kundernas bidrag till företagets tillgångar.....	29
Figur 13: Vår justerade modell över företagets totala värde .....	49
Figur 14: Spindelnätsmodell för värdering av kundens bidrag till företaget.....	51
Figur 15: Spindelnätsmodellen, jämförelse med företagets målbild.....	52



# Inledning



## Bakgrund

*”The duty of a manager is to develop the assets of the organization. But difficulties arise when an organization’s most valuable assets are not material objects like machinery, real estate, and factories, which are owned by the company and appear in its balance sheet, but are intangible and therefore invisible.”*  
(Sveiby, 1997, s. 9)

Baruch Lev vid Stern University i New York har tittat närmare på förhållandet mellan företagets marknadsvärde och deras bokförda värde. På 1970-talet var förhållandet ungefär ett till ett för de 500 mest framgångsrika företagen i världen enligt Standard & Poors rating, idag ligger siffran på sex till ett.<sup>1</sup> Den traditionella balansräkningen visar inte längre hela sanningen om ett företag. Allra tydligast är skillnaden i kunskapsintensiva företag. Den som investerar i kunskapssamhällets företag köper inte bara andelar i fysiskt kapital. Vederbörande köper också andelar i vad som har kommit att kallas intellektuellt kapital.<sup>2</sup> Det utgörs av en uppsättning talanger, kompetenser, färdigheter, idéer och relationer.<sup>3</sup>

Under framför allt det senaste decenniet, har ett antal teoretiker försökt beskriva och kategorisera det intellektuella kapitalet.<sup>4</sup> Deras arbeten har blivit välkända för alla som kommit i kontakt med området och en del av tankarna börjar få genomslagskraft ute i företagen. Sverige, med Skandia i spetsen, har kommit att bli ett av föregångsländerna när det gäller att synliggöra de icke-finansiella tillgångarna i företagens årsredovisningar.<sup>5</sup> Dock råder det fortfarande stor begreppsförvirring beträffande hur det intellektuella kapitalet ska delas in och hur de olika beståndsdelarna ska benämnas.

För att kunna ta tillvara och föröka tillgångarna, är det viktigt för företagen att bli medvetna om vad deras värde egentligen byggs upp av. Särskilt viktigt borde det vara för de så kallade kunskapsföretagen, vars mest värdefulla tillgångar består av medarbetarnas kompetens, organisationens uppbyggnad och relationerna med omgivningen. De tillgångarna är förutsättningar för att kunskapsorganisationen ska kunna leverera effektiva lösningar till sina kunder.

---

<sup>1</sup> Barsky & Marchant, 2000

<sup>2</sup> Dzikowski, 1999; Edvinsson & Malone, 1997; Knight, 1999; Strassman, 1998

<sup>3</sup> Stewart, 1999

<sup>4</sup> Sveiby, 1997; Edvinsson & Malone, 1997; Roos et al, 1998; Stewart, 1999; Miller, 1999.

<sup>5</sup> Sveiby, 1997

## Problemdiskussion

Att kunder är viktiga för företagen är alla medvetna om och det funderas mycket över hur produkterna ska kunna anpassas till deras behov. Det talas inte lika mycket om vad kunderna kan tillföra företagen. Det är kunderna som skapar intäkter åt företaget och därmed ökar det finansiella kapitalet. Kunskapsföretagets kunder är viktiga av flera skäl än så. De hjälper även till med att öka det intellektuella kapitalet, genom vad vi i fortsättningen benämner de icke-finansiella intäkterna. En av kundernas roller är att vara den främsta källan till medarbetarnas utveckling. Dessutom förknippas kunskapsföretaget i hög grad med sina kunder och deras image. Lyckosamma företag använder också sina kunder som samarbetspartners när det gäller att utveckla nya produkter och lösningar.<sup>6</sup>

Sveiby menar att kunderna bör värderas efter sitt totala bidrag till företaget och att hänsyn skall tas till både de synliga och de osynliga intäkterna. De sistnämnda kan bestå av träningstillfällen och möjligheter till kompetensutveckling för företagets anställda, imagehöjning, metod- och produktutveckling, feedback samt tillfällen till kunskapsöverföring inom företaget i samband med projektarbete. Genom att bidra med detta, hjälper kunderna till att öka företagets kapital. Sveiby har konstruerat en modell (Figur 1) för att visa vilka tillgångar de icke-finansiella intäkterna hjälper till att öka.<sup>7</sup>

Förbättrar Extern struktur (Kundrelationer)	Förbättrar Intern struktur (Verktyg & processer)	Förbättrar Anställdas kompetens
Referenser (minskar kostnaderna för försäljning och marknadföring)	Hävstångseffekt på FoU (lösningar ut- vecklade för en kund kan återanvändas)	Lärande (på jobbet-träning)
Prestige (gör det lättare att sälja och rekrytera)	Projekt som stöder kunskapsöverföring (reducerar beroende av enskilda individer)	Idéer (för nya produkter och lösningar)

Figur 1: Sveibys modell av de osynliga intäkterna

Med hjälp av modellen har Sveiby utvecklat en metod för kategorisering och mätning av kunderna, utifrån vilka icke-finansiella intäkter de bidrar med. Som grund använder han sig av föregående års försäljningsvolym i kronor för respektive kund. I hans beräkningar ingår också att undersöka hur lönsam kunden är, sett ur ett finansiellt perspektiv.<sup>8</sup> Sammantaget ger det en helhetsbild av kundens nytta för företaget.

Även inom nätverksteorin verkar medvetenheten vara hög, när det gäller kunderna och deras betydelse utöver att bara generera pengar till företaget. Där talas det om andra drivkrafter, vid utbyte av varor eller tjänster mellan företag. Drivkrafterna delas upp i en affärsmässig

<sup>6</sup> Locke, 2000

<sup>7</sup> Sveiby, 1997

<sup>8</sup> Sveiby, 1998

dimension och en social dimension. Den affärsmässiga innehåller bland annat utbytet av själva varan, men också professionella råd som bidrar till kompetensutvecklingen. Den sociala dimensionen innebär att företagets förmåga bekräftas och därmed förstärks också tilliten till företaget.<sup>9</sup> De icke-finansiella intäkter Sveiby tar upp, kan samtliga kategoriseras in under den affärsmässiga dimensionen. Vi tror att det finns bidrag även inom den sociala dimensionen, som kan vara till nytta för företagen.

I Sveibys värdering av kunden framkommer det historiska läget för företagets intäkter. En kund som idag inte är lönsam, kan ha potential för att bli det i framtiden. Med Sveibys beräkningssätt finns det risk för att fel kunder sållas bort. Inom relationsmarknadsföringen hittar vi tankar om kundens livstidsvärde, vilket är ett sätt att mäta hur mycket kunden är värd under hela den tid denne har en relation med företaget. Att bara titta på intäkterna från kunden anses inte längre räcka till. Med denna metod vill man även synliggöra de kostnader, som krävs för att skapa och underhålla relationen.<sup>10</sup> Därför tycker vi att livstidsvärdet verkar vara intressant som komplement.

Genomgående används försäljningsvolymen, för att räkna ut hur mycket kunden bidrar med i Sveibys metod. Den är förvisso enkel, både att ta fram och att förstå. Frågan är om det är lämpligt att använda sig av kronor som mått när det gäller icke-finansiella tillgångar. Vi tror att bedömningen av hur stort bidrag en viss kund lämnar till de olika tillgångarna måste vara mer subjektiv. Dessutom är modellen bara tvådimensionell, antingen bidrar kunden till ett visst tillgångsslag eller så gör den inte det. Den danska konsultfirman PLS-consult använder sig i stället av ett tregradigt betyg. De anger om kunden bidrar inte alls, måttligt eller mycket.<sup>11</sup> Vi tycker det är ett alternativ väl värt att beakta.

Vi finner Sveibys modell för kategorisering och värdering av de icke-finansiella intäkterna intressant, men saknar i den en social dimension, framtidsperspektiv samt utrymme för företagets subjektiva bedömning. För att pröva om Sveiby har fått med alla slags intäkter som kunden bidrar med, avser vi att testa modellen mot empiri. Den inhämtar vi med hjälp av intervjuer i kunskapsföretag. Att vi har valt kunskapsföretag beror dels på att de har en stor andel intellektuellt kapital, dels på att Sveibys forskning är inriktad på sådana organisationer.

Utifrån det insamlade materialet tänker vi oss att komplettera Sveibys modell med de eventuella skillnader vi upptäcker. Därefter avser vi att göra en egen modell, med förslag på alternativa sätt att mäta kundernas nytta för företaget. Först anser vi dock att vi måste bringa reda i den begreppsförvirring som råder angående det intellektuella kapitalets beståndsdelar.

När Sveiby delar in de icke-finansiella tillgångarna i olika strukturer kan det vara svårt att känna igen sig i hans terminologi. De flesta andra talar om olika kapital, vilket också har blivit allmänt vedertaget. Vi anser därför att kapital är ett mer användbart uttryck. I teoriavsnittet kommer vi att göra en grundlig genomgång av begreppsapparaten, varefter vi väljer de termer vi anser lämpligast. Det ska klart och tydligt framgå av vår modell, vad vi

<sup>9</sup> Johannisson & Lindmark, 1996

<sup>10</sup> Ness et al, 2001

<sup>11</sup> Sveiby, 1997



---

anser att företagets värde är uppbyggt av och vilka de icke-finansiella intäkterna ska hjälpa till att öka.

### **Forskningsfrågor**

De frågor vi söker svar på är följande: Av vilka beståndsdelar är företagets verkliga värde sammansatt? Vilka intäkter kan kunderna bidra med, förutom pengar, för att öka företagets värde? Hur kan man synliggöra och värdera de icke-finansiella intäkterna i syfte att på bästa sätt ta tillvara det kunderna har att bidra med?

### **Syfte**

Syftet med vår kandidatuppsats är att ta reda på vad kunskapsföretagens intellektuella kapital och de icke-finansiella intäkterna från kunderna består av samt att jämföra utfallet med Sveibys modell och försöka utveckla en egen modell, som kan fungera som ett stöd för att synliggöra och värdera kundernas bidrag till företagen.

### **Disposition**

För att läsaren ska få en överblick över vår kandidatuppsats, redogör vi här för dess uppläggning. Vi inleder med ett metodavsnitt, därefter fortsätter vi med teori, empiri och analys. Till sist presenterar vi våra slutsatser.



# Metod



Vår ambition med avsnittet är att ge läsaren möjlighet att kritiskt granska vårt tillvägagångssätt och därmed få ökad förståelse för de förutsättningar som ligger till grund för kandidatarbetet.

## **Val av forskningsområde**

Vårt intresse för det icke-finansiella kapitalet väcktes under kursen "Styrning och Styrssystem" i början av 2001. Inom ramen för kursen hade vi möjlighet att fördjupa oss inom valfritt ämne. Vi valde alla tre att läsa framstående författare inom området intellektuellt kapital. I litteraturen stötte vi på Sveibys tankar om de osynliga tillgångarna. Vi blev intresserade av att undersöka vilken nytta kunderna egentligen utgör för företagen, om vi bortser från pengar och valde en frågeställning där kunden utforskas ur ett företagsperspektiv.

## **Övergripande metod**

I vårt arbete har vi genomgående använt oss av olika modeller, egna och andras, som redskap för att hantera vår frågeställning. För att kunna förstå och bedöma en modell är det viktigt att känna till modellbyggarens referensram och val av perspektiv. Referensramen består enligt Hägg & Wiedersheim-Paul av bland annat vetenskapsuppfattning, metodkunskap samt problemområdeskunskap. Perspektivet anger ur vems synvinkel problemet betraktas.<sup>12</sup>

## **Referensram**

Referensramen förändras ständigt under arbetets gång, men vi ska här försöka redogöra för hur den såg ut i början av vårt arbete. Vi var då redan insatta i och präglade av litteraturen inom området intellektuellt kapital.

Vår vetenskapssyn utgår från att det inte finns någon objektiv "verklig verklighet", bara en subjektiv verklighet bestående av sociala fenomen.<sup>13</sup> Vi försöker inte att förklara några orsakssammanhang. I stället är vi ute efter att förstå och tolka de fenomen, intellektuellt kapital och icke-finansiella intäkter, som är objekt för vår studie. Det låter sig bara göras utifrån de sammanhang fenomenen ingår i, i vårt fall kunskapsföretaget. Ett annat syfte med vår studie är att den ska leda fram till en förändring i företagets förhållningssätt till nämnda studieobjekt.<sup>14</sup> De modeller vi presenterar utgör inte några färdiga och slutgiltiga lösningar,

---

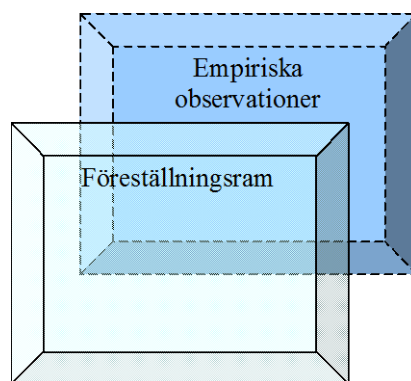
<sup>12</sup> Hägg & Wiedersheim-Paul, 1994

<sup>13</sup> Johansson Lindfors, 1993

<sup>14</sup> Lundahl & Skärvad, 1999

utan är förslag som andra får pröva och vidareutveckla. Allt för att gradvis försöka driva förståelsen av fenomenen framåt.<sup>15</sup> Vi vill också påpeka att det inte generellt går att överföra våra slutsatser på andra företag än dem vi har studerat.

Den forskningsmetod som vi har valt kan betecknas som en gyllene medelväg, mellan "bevisandets väg" och "upptäckandets väg". Vi har utgått från teori, gått via empiri och sedan åter till teori. Vår avsikt var också att pröva en existerande modell, vilket gjorde det nödvändigt att studera teorierna kring denna för att sedan pröva beståndsdelarna på olika företag. Utifrån teorin utvecklade vi en egen föreställningsram, som vi avsåg att konfrontera med empirin (Figur 2). Förhoppningen var att vi skulle upptäcka andra, nya beståndsdelar som kunde leda fram till en möjlig vidareutveckling av modellen. Vi gjorde prövningen mot empirin i form av en fallstudie där de valda fallen studerades på ett omfattande sätt, genom många iakttagelser om få informationsenheter.<sup>16</sup>



**Figur 2: Teoriutveckling genom konfrontation.**

Problemområdeskunskapen har vi inhämtat genom omfattande teorigrundstudier. Förutom de böcker vi redan tidigare hade läst, sökte vi lämplig kompletterande litteratur i ämnet. Vi har funnit material i både böcker, vetenskapliga tidskrifter och artiklar samt på Internet. Till viss del har vi tvingats använda oss av andrahandskällor, men då huvudsakligen i form av andras intervjuer med teoretiker. Det förekommer ett utbrett samarbete mellan olika teoretiker, vilka gärna refererar till varandra i sina böcker och artiklar. Vi har inte kunnat finna någon som har gjort motsvarande eller liknande studie. Vi har också sökt litteratur inom andra områden där kundrelationen är av stor betydelse, som relationsmarknadsföring och nätverksteori.

## Perspektiv

Vi kan urskilja två möjliga perspektiv från vilka vårt studieobjekt kan betraktas. Antingen ser vi det ur företagets perspektiv och frågan blir då vad företaget kan dra för nytta av kundernas bidrag. Eller ser vi det från kundens synvinkel och undrar hur kunden kan utnyttja kunskapen om sin nytta för företaget. Vi har valt det förra perspektivet. Vidare kan vi välja att se det från ledningens eller de anställdas perspektiv. Det valet tycker vi är ointressant, eftersom vi söker

<sup>15</sup> Hägg & Wiedersheim-Paul, 1994

<sup>16</sup> Johansson Lindfors, 1993

så många aspekter som möjligt och med fördel tar del av synpunkter från personer med olika funktioner och ställning inom företagen.

### **Operativ metod**

I följande avsnitt berättar vi hur vi handgripligt gått tillväga för att samla in och sammanställa det empiriska materialet samt vilken modell vi använt för att analysera det.

### Metod för datainsamling och analys

Förenklat kan det sägas att forskaren antingen söker kunskap som ska mäta och förklara fenomen i vår verklighet, eller kunskap som ska inventera, uttyda och förstå fenomen.<sup>17</sup> Vi ansluter oss till det senare, eftersom vi främst är ute efter en djupare förståelse av vårt studieobjekt. Vi har använt oss av en metod, där vi utnyttjar verbala beskrivningar, tolkningar och textanalyser i vår bearbetning och i vårt analysarbete.<sup>18</sup>

För att samla in det empiriska materialet valde vi att använda oss av personliga intervjuer, som var fokuserande till sin karaktär. Vi har använt oss av semistandardiserade frågor. Vi har alltså på förhand bestämt vissa av dem, men dessutom försökt att följa upp svaren med lämpliga frågor där det har känts naturligt. Frågorna är också ostrukturerade, vilket ger respondenten utrymme att fritt formulera sina svar.<sup>19</sup>

### Val av intervjuföretag

När vi skulle välja intervjuföretag hade vi egentligen bara en begränsning. Det skulle vara kunskapsföretag, sett utifrån vår definition (se nedan i teoriavsnittet). På grund av vår begränsade tid och räckvidd kom vi också att begränsa oss till företag med kontor i Soft Center i Ronneby. Eftersom meningen är att få en djupare förståelse för det undersökta fenomenet, har vi varit ute efter att fånga så många olika aspekter av vår frågeställning som möjligt. Vi sökte därför medvetet efter olikheter i både storlek och bransch. Företagen har varit allt från enmansföretag till organisationer som ingår i stora koncerner, företag som endast verkar lokalt till dem som har en mer global verksamhet. Vi har därmed gjort ett avsiktligt urval.<sup>20</sup>

Vi utgick från listan över företag, som vi fann på Soft Centers hemsida. Med hjälp av de kortfattade beskrivningarna där och de tänkbara intervjuobjektens hemsidor, försökte vi identifiera vilka som var kunskapsföretag. Av dessa valde vi att ringa företag inom skilda branscher. Vi beskrev vårt problem för personen som svarade och överlät till denne att avgöra vem inom företaget som bäst skulle kunna hjälpa oss. De föreslagna personer som vi lyckades nå fram till, ställde villigt upp på att bli intervjuade. I ett fall hade vi en kontakt på ett företag från en tidigare studie, som vi själva trodde skulle kunna vara till nytta för oss. Trots att vi i

<sup>17</sup> Patel & Tebelius, 1987

<sup>18</sup> Eneroth, 1984

<sup>19</sup> Patel & Tebelius, 1987

<sup>20</sup> Johansson Lindfors, 1993

de flesta fall inte själva valde intervjuperson, tycker vi att vi fick en bra sammansättning av personer med olika funktion och ställning inom företagen.

### Formulering av intervjufrågor

Med hjälp av den föreställningsram vi utvecklade utifrån teorin och som också blev början på vår modell, skrev vi ihop en frågeguide som skulle hjälpa oss att samla in empirimaterialet (bilaga 1). Utifrån olika vinklingar närmade vi oss det som vi önskade mest information kring.<sup>21</sup> Det ansåg vi skulle ge oss en djupare förståelse för de problem vi valt och möjlighet att eventuellt locka fram ytterligare aspekter, som annars inte hade framkommit under intervjuerna. Svårigheten vid formuleringen av frågorna låg framförallt i att undvika att de blev alltför styrande. Vi ville få respondenterna att själva börja tänka i icke-finansiella banor. Bland annat använde vi oss av en metod, där vi ville att respondenterna skulle måla upp en tänkt idealkund för sitt företag och beskriva den enbart ur icke-finansiella aspekter. Därefter bad vi dem göra på motsvarande sätt med en tänkt "hatkund". Vår tanke var att tydliggöra skillnaden mellan dessa kundtyper och därmed få respondenterna att fundera på andra värden än de ekonomiska, som kunderna skulle kunna bidra med till ett företag.

Vi bokade vår första intervju med några dagars uppehåll till nästa, för att ha möjlighet att analysera den och se om några frågor behövde ändras eller tas bort. Vi ansåg dock att inga justeringar behövdes, utan kompletterade bara de befintliga frågorna med ett par följdfrågor under de fortsatta intervjuerna. I de fall respondenten inte förstod vad vi menade eller tyckte att det var svårt, hjälpte vi dem på traven genom att ge enstaka påståenden eller ledande frågor.

### Genomförande av intervjuer

Vår frågeguide skickade vi i förväg via e-post till företagen, då det var ett önskemål från några av dem. Det anser vi har varit positivt, då det har ökat kvaliteten på intervjuerna. Respondenterna har haft möjlighet att se vilka områden vi skulle behandla under intervjun och förbereda sina svar. Det ledde till att flera av dem var mer fokuserade under själva intervjutillfället. Intervjuerna tog alltifrån 50 minuter till en och en halv timme, beroende på hur väl förberedda respondenterna var.

För att kunna göra bra och personliga intervjuer måste ett förtroende arbetas upp mellan intervjuaren och respondenten.<sup>22</sup> Det försökte vi att göra genom att klargöra vårt syfte med studien och visa vårt intresse genom att aktivt lyssna på respondenterna. Dessutom garanterade vi dem anonymitet och möjlighet att ta del av vårt arbete när det är färdigt. Respondenten fick inleda med att berätta lite om sig själv och sitt arbete samt lite allmänt om sitt företag, för att vi skulle lära känna varandra och samtidigt arbeta upp ett förtroendekapital.

Vi deltog alla vid intervjutillfällena, med något enstaka undantag. Omväxlande var en av oss huvudansvarig för själva intervjun, medan de andra två antecknade och ställde kompletterande frågor. Bandspelare använde vi, efter godkännande av respondenten, som en

<sup>21</sup> Patel & Tebelius, 1987

<sup>22</sup> Johansson Lindfors, 1993

back-up för att på ett snabbt och enkelt sätt säkerställa allt intervjumaterial. Vi kunde sammanställa anteckningarna och därefter lyssna igenom bandupptagningen, endast för att komplettera med sådant som vi hade missat att anteckna under intervjuerna. Att alla deltog vid intervjuerna, ansåg vi skulle ge oss en bättre bas att stå på vid kommande tolkning och analys av materialet.

## Trovärdighet

Förutsättningen för en god giltighet på en fallstudie, är att så mycket data har samlats in att tillräckligt många kvaliteter hos den studerade företagsdelen täcks.<sup>23</sup> Det anser vi att vi har gjort, genom att intervjua företag tills vi inte längre kunde hitta fler bidrag till studien. Efter att ha intervjuat sju företag ansåg vi att ytterligare intervjuer inte skulle tillföra något nytt.

Överensstämmelse, pålitlighet och noggrannhet är andra aspekter som måste vägas in vid bedömningen av en studie. Överensstämmelsen avser rimligheten i det insamlade empiriska materialet och påföljande bearbetning och analys. Med pålitligheten menas faktorer som kan påverka informationsutbytet och noggrannheten står för att forskaren är samvetsgrann och ärlig.<sup>24</sup> Genom vår fokuserande intervjumetod, tankeaktivitet med idealkund respektive "hatkund" samt en förutbestämd föreställningsram, anser vi oss ha gjort allt vi har kunnat för att försäkra oss om att avsedd information blev insamlad. Vi var medvetna om att kännedomen om de begrepp som används inom området eventuellt inte var spridd ute hos företagen och har medvetet anpassat våra frågor efter det. Förfälskning eller förvrängning av information är helt uteslutet i forskarsammanhang och har inte heller skett i vår studie.

## Sammanställning av empirimaterial

Anteckningarna, som fördes under intervjuerna, sammanställdes utifrån vår frågeguide i nära anslutning till intervjutillfället, då vi fortfarande hade samtalet i färskt minne. Därefter lyssnades bandupptagningen igenom och eventuella kompletteringar fördes in i empirimaterialet. Intervjuerna sammanställdes och strukturerades sedan samman till ett hanterbart material, där vi kunde se spår av vår föreställningsram träda fram i ljuset. Det sammanställda materialet redovisas i vårt arbete. För att garantera respondenternas efterfrågade anonymitet, har vi valt att inte redovisa de enskilda företagens svar i exakt form. Vi har i efterhand gått igenom varje intervju i sin helhet, för att försäkra oss om att vi inte har förbisett någon viktig information.

## Bearbetning och analys av empiri

Som förberedelse inför analysen av vårt insamlade empiriska material, ägnade vi en hel del tid åt att gå igenom och strukturera det. Dels hade vi vår egen modell att utgå ifrån, dels lät vi oss inspireras av kartläggningsmetoden.<sup>25</sup> Först identifierade vi alla de bidrag kunderna lämnar, för att sedan övergå till att sortera dem med ledning av de olika beståndsdelarna i vår

<sup>23</sup>Johansson Lindfors, 1993

<sup>24</sup> Patel & Tebelius, 1987

<sup>25</sup> Eneroth, 1984

modell. Därefter renodlade vi de bidrag vi fått fram och jämförde dem med Sveibys modell över de icke-finansiella intäkterna.

### **Modellkonstruktion<sup>26</sup>**

Ett av syftena med vårt arbete har varit att bygga en egen modell utifrån grunderna i Sveibys modell. Resultatet har blivit inte bara *en* modell, utan en hierarki av modeller med olika syften och förstoringsnivåer. Den första modellen visar vår uppfattning om företagets värde och vilka beståndsdelar det är uppbyggt av. Den har en hög förstoringsnivå och beskriver de olika tillgångarna i detalj. I nästa modell ligger fokus i stället på kundens bidrag till företagets värde. Bilden över företaget har fått en lägre förstoringsnivå och en pil som i detalj beskriver de icke-finansiella intäkterna har tillkommit. Dessa båda modeller har till syfte att beskriva och göra det lättare att förstå det vi funnit i teoriavsnitten.

Efter att ha studerat objekten i empirin har vi slutligen utvecklat en modell, som vi tror kan vara användbar för att värdera kunderna utifrån deras bidrag till företagets värde. Syftet med denna modell är att utgöra ett stöd för beslut ute i företagen. Vid implementering är det dock viktigt att den anpassas till det aktuella företagets situation och användare.

Samtliga modeller är schematiska modeller. De består av symboler i form av diagram, pilar samt text och visar innehåll i begrepp och deras inbördes relationer. Vi hoppas att de ger läsaren en tydlig och snabb förståelse av de resultat vi funnit genom teori- och empiristudier. För att ytterligare förtydliga presentationen har vi varit konsekventa vid användningen av färger i de olika modellerna, som behandlar indelning av företagets kapital. Varje kapitaltyp markeras alltid med en och samma färg. Vi rekommenderar därför att läsaren utnyttjar färgutskrift eller läser uppsatsen direkt på datorskärmen.

---

<sup>26</sup> Hägg & Wiedersheim-Paul, 1994



# Teori



## **Det intellektuella kapitalet**

Trots att lång tid förflutit sedan begreppet intellektuellt kapital först användes, saknas fortfarande ett enhetligt språkbruk vad gäller dess beståndsdelar. Med utgångspunkt i Sveibys tankar redogör vi först för detta, för att sedan via ett resonemang kring kunskapsföretaget övergå till de icke-finansiella intäkterna. Slutligen kommer vi att presentera vår egen modell. För att underlätta för läsaren återfinns som bilaga till uppsatsen en sammanställning av de olika teoretikernas begrepp (bilaga 2).

### Sveiby<sup>27</sup>

Författaren och managementkonsulten Dr. Karl-Erik Sveiby använder en helt egen terminologi när det gäller det intellektuella kapitalet. Han kallar skillnaden mellan marknadsvärdet och det bokförda värdet för de osynliga tillgångarna. Eftersom de härrör från företagets personal, anser han dock att de går att synliggöra. Baserat på hans koncept, utvecklades redan 1988 respektive 1989 ”Den nya årsredovisningen” och ”Den osynliga balansräkningen”. I Sveibys balansräkning för de osynliga tillgångarna finns tre olika typer av tillgångar: de anställdas kompetens, den interna strukturen och den externa strukturen (Figur 3).

<b>Synligt kapital</b> (bokfört värde) Påtagliga tillgångar minus synliga skulder.	<b>Ogripbara tillgångar</b> (Börskurspremie)		
	<b>Individuell kompetens</b> (utbildning, erfarenhet)	<b>Intern struktur</b> (organisationen; ledning, rättslig struktur, arbets- beskrivningar, attityder, FoU, mjukvara)	<b>Extern struktur</b> (varumärken, kund- och leverantörs- relationer)

**Figur 3: Sveibys indelning av det totala marknadsvärdet**

I en kunskapsorganisation finns få maskiner utöver de anställda. På grund av att bara människor kan agera, blir de anställda både skötare av maskinerna och själva maskinerna. Individuell kompetens kan förvisso inte ägas av någon eller något förutom den person som besitter den. De anställda är frivilligt medlemmar av en organisation. Sveiby anser dock att de anställdas kompetens bör medräknas i de osynliga tillgångarnas balansräkning, därför att det

<sup>27</sup> Sveiby, 1997



är omöjligt att tänka sig en organisation utan människor. WM-data, som har samarbetat med Sveiby, har därför valt att använda uttrycket individuellt kapital i sin årsrapport. Människor tenderar dessutom att vara lojala om de behandlas rättvist och förnimmer en känsla av delat ansvar. De anställdas kompetens innefattar en kapacitet att handla och därmed att skapa såväl synliga som osynliga tillgångar.

När de anställdas ansträngningar riktas inåt, skapar de nya produktutföranden och bättre processer. En del av dessa bevaras i företaget i form av mjukvara, manualer, register, patent, koncept, modeller etc. Även om de anställda lämnar ett företag, som i hög grad är beroende av deras kompetens, kan dessa tillgångar utgöra plattformen för en ny start. Den interna strukturen omfattar alltså tillgångar som oftast ägs av företaget. Beslut att utveckla eller investera i sådana tillgångar kan tas med viss grad av säkerhet. Utöver dessa räknar Sveiby även organisationskulturen eller företagsandan hit. Människorna utgör i förening med den interna strukturen det som kallas organisationen.

Kunskapsorganisationer är inga öar. De skulle inte existera om det inte vore för lokala nätverk av kunder och leverantörer, som stöder och förökar deras kunskapsbaser. Förutom att producera påtagliga saker som bilar och tvål, skapar de anställda ogripbara yttre tillgångar när deras uppmärksamhet riktas utåt. Genom arbetet med kunderna bygger de upp kundrelationer och en image på marknadsplatsen. I den externa strukturen innefattas också relationer med leverantörer samt firmanamn, varumärken och anseende. En del av dessa kan anses som legala tillhörigheter, men investeringar i extern struktur kan inte göras med samma grad av säkerhet som investeringar i intern struktur. Rykte och relationer kan snabbt förändras.

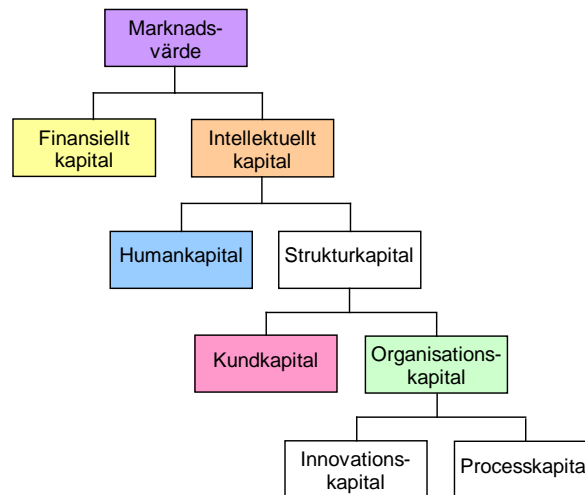
### Edvinsson<sup>28</sup>

Leif Edvinsson tillhör, liksom Sveiby, pionjärerna inom området intellektuellt kapital. Han var under större delen av 1990-talet försäkringsbolaget Skandias och även världens förste "Director of Intellectual Capital". Enligt hans syn på saken är allt som tillför rikedom att betrakta som kapital, det behöver inte handla om finansiellt kapital.<sup>29</sup> Edvinsson brukar beskriva det intellektuella kapitalets betydelse för företaget med hjälp av metaforer, ofta jämför han företaget med ett träd. De delar av trädet som finns ovan jord är det som syns i den traditionella redovisningen. Även om trädet ser väldigt grönt och friskt ut just nu, kommer det att vissna ner om inte rötterna är friska. Det är rötterna som skall hålla trädet upprätt i framtiden. Dessa rötter utgörs av företagets intellektuella kapital.

Edvinsson använder en helt annan terminologi än Sveiby, även om det finns likheter i deras respektive sätt att dela in det intellektuella kapitalet. När Sveiby talar om individuell kompetens använder Edvinsson istället uttrycket humankapital. Han ger också begreppet en vidare innebörd, då han innefattar även personalens innovationsförmåga samt företagets filosofi, värderingar och kultur. Sveibys interna och externa struktur motsvaras av Edvinssons strukturkapital, men den senare väljer sedan att göra ytterligare indelningar (Figur 4).

<sup>28</sup> Edvinsson & Malone, 1997

<sup>29</sup> Cariner, 2000



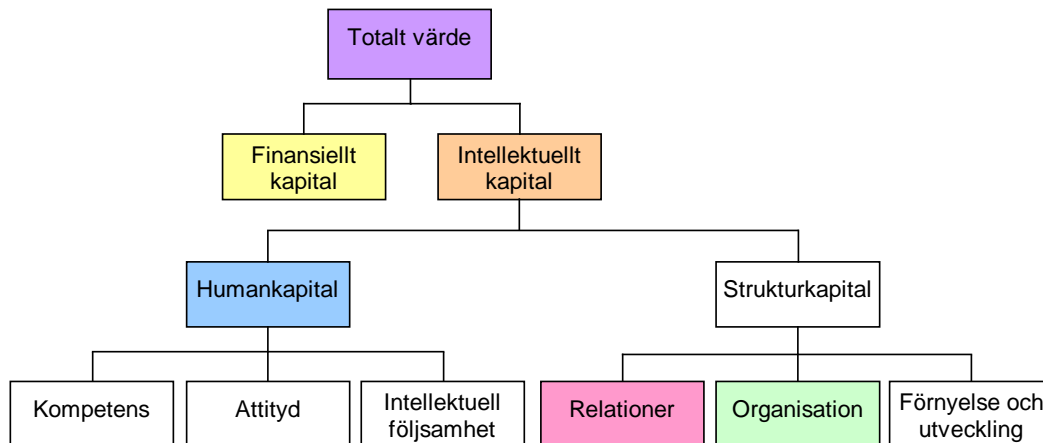
Figur 4: Skandias värdeschema

I Skandias ursprungliga modell för intellektuellt kapital sorterades alltså även kundkapital, eller värdet av kundrelationerna, in under strukturkapitalet. Motivet till att kundkapitalet fick en underordnad roll, var att Edvinsson ansåg dess funktion vara att attrahera och motivera investerare, aktieägare och anställda. Sveiby väljer istället att inkludera kundrelationerna i den externa strukturen. Den andra halvan av Edvinssons strukturkapital, organisationskapitalet, motsvaras närmast av Sveibys interna struktur. Organisationskapitalet indelas i sin tur i två delar. Den första är innovationskapitalet, som omfattar såväl företagets förmåga att förnya sig som resultatet av innovationer i form av immateriella rättigheter (exempelvis patent). Sveiby talar här istället om forskning och utveckling. Den andra är processkapitalet, i form av praktisk kunskap som används för att skapa värde.

### Roos<sup>30</sup>

Johan Roos, professor i strategi och management, delar också in det intellektuella kapitalet i humankapital ("tänkande") och strukturkapital ("icke tänkande"). Det som skiljer Roos tankar från Sveibys, är att Roos i humankapitalet inkluderar även attityd och intellektuell följsamhet. Attityder, som mest beror på personlighetsdrag, omfattar värdet som genereras av beteenden hos de anställda på företaget. Sveiby väljer istället att inkludera attityder i den interna strukturen. Intellektuell följsamhet indikerar förmågan att överföra kunskap från ett sammanhang till ett annat, förmågan att se gemensamma faktorer i olika informationer och länka dem samman samt förmågan att förbättra både kunskap och företagets resultat genom innovation och anpassning. Detta nämner inte Sveiby någonting om. Roos går vidare med att indela strukturkapitalet i tre olika komponenter (Figur 5):

<sup>30</sup> Roos et al, 1998

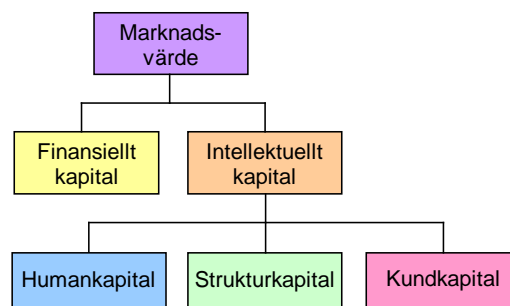


**Figur 5: Roos uppdelning av företagets värde**

Roos inkluderar fler relationer än Sveiby i sin motsvarighet till dennes externa struktur. De viktigaste relationerna ett företag har är dels med kunder och leverantörer, men även med partners, aktieägare och andra intressegrupper. Relationer byggs inte upp på tillfälliga transaktioner, utan genom utbyte av information och varor under längre tid. Roos organisation överensstämmer med Sveibys interna struktur. Förnyelse- och utvecklingsvärdet utgör dock ett tillägg från Roos sida. Det inkluderar den ogripbara sidan av allt det som kan generera värde i framtiden, genom en förbättring av det finansiella och det intellektuella kapitalet. Investeringar i nya fabriker och maskiner är en del av förnyelse- och utvecklingsvärdet så länge de är i planeringsstadiet. Så fort de realiserats blir de istället finansiella tillgångar.

### Stewart & Saint-Onge<sup>31</sup>

Journalisten Thomas Stewart var den förste som skrev om intellektuellt kapital i en artikelserie i tidskriften Fortune. Hubert Saint-Onge var tidigare "Vice President, Learning Organization and Leadership Development" i den kanadensiska banken CIBC, numera är han verksam i finansföretaget Clarica. De menar att det intellektuella kapitalet består av human-, struktur- och kundkapital (Figur 6). Den indelningen överensstämmer mer med Sveibys, även om språkbruket är annorlunda.



**Figur 6: Stewart & Saint-Onges indelning av kapitalet**

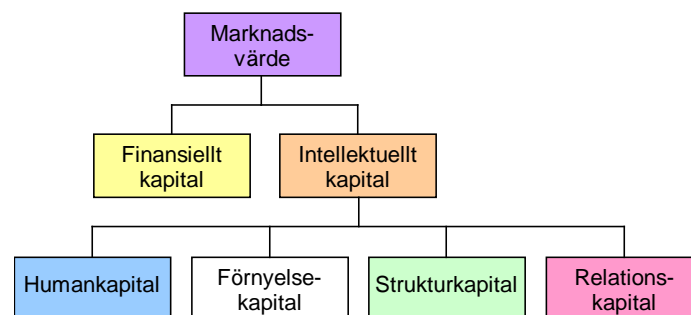
<sup>31</sup> Stewart, 1999

Stewart definierar humankapitalet som den kompetens hos individerna, som behövs för att förse kunderna med lösningar. Han hävdar också att, sett ur företagsledningens perspektiv, är strukturkapitalet viktigare än humankapitalet. Strukturkapitalet definierar Stewart som företagets organisatoriska kompetens att möta marknadens krav. Det är också strukturkapitalet som förenar humankapitalet och kundkapitalet. Begreppet kundkapital myntades av Saint-Onge. Det är kunderna som i slutänden betalar fakturorna, därför är enligt Stewart kundkapitalet den viktigaste kategorin av intellektuellt kapital. Kundkapitalet utgörs av kundlojalitet, kundtillfredsställelse och allianser. Stewarts kundkapital har alltså en mer begränsad innebörd än Sveibys externa strukturer, där även varumärken och leverantörsrelationer ingår.

Den yttersta formen av kundkapital är dock enligt Stewart delad kunskap. Det intellektuella kapitalet utvecklas i samspelet och integrationen mellan human-, struktur- och kundkapital. Hubert Saint-Onge och Charles Armstrong går till och med så långt, att de hävdar att finansiellt värde aldrig uppstår direkt ur någon av dessa tre faktorer, det kan endast skapas i interaktionen mellan alla tre. Det krävs dessutom att alla tre är starka.<sup>32</sup>

### Miller<sup>33</sup>

William Miller, ordförande i Texasföretaget Global Creativity Corporation, betonar att intellektuellt kapital omfattar mycket mer än bara patent och andra former av immateriella rättigheter. Det är summan och synergieffekterna av ett företags kunskaper, erfarenheter, relationer, processer, upptäckter, innovationer, marknadsnärvaro och inflytande i samhället. Intellektuellt kapital är förelöparen till det finansiella kapitalets tillväxt, källan till innovationer och skapande av rikedomar. Miller väljer att dela in det intellektuella kapitalet i fyra komponenter, humankapital, förnyelsekapital, strukturkapital och relationskapital (Figur 7).



**Figur 7: Modell över Millers indelning**

Även Millers tankar har alltså likheter med Sveibys. En stor skillnad ligger i att Miller tillför förnyelsekapitalet. Förnyelsekapitalet är kopplat till vad Miller benämner "innovativa produkter med ypperligt värde". Det utgörs av intellektuella rättigheter som exempelvis patent samt innovationer som når marknaden. Miller har också en i vårt tycke bra definition av

<sup>32</sup> Edvinsson & Malone, 1997

<sup>33</sup> Miller, 1999

strukturkapital, han talar om arbetsprocesser och dokumentation. Arbetsprocesserna innefattar institutionaliserad kunskap i form av procedurer, policy och teknologier. Riktigt intressant blir det när Miller diskuterar relationskapitalet, som enligt honom hänger ihop med förmågan att skapa nära samarbete och lojalitet i sina relationer med andra organisationer. Det innefattar nätverk som resurser för information och influenser samt kunderna, särskilt de som är mest innovativa i sin bransch. Där har Miller vidareutvecklat Sveibys externa struktur, anser vi.

### Det intellektuella kapitalets fyra faser

Samhället förändras inte över en natt. Tankarna om det intellektuella kapitalet har nu funnits i mer än ett decennium, men fortfarande är det mycket ovanligt att företagen aktivt arbetar medvetet med det. Leif Edvinsson delar in utvecklingen av kunskap om det intellektuella kapitalet i fyra faser. Den första fasen handlar om att synliggöra det intellektuella kapitalet ur ett rapporteringsperspektiv, det vill säga en komplettering av redovisningen.<sup>34</sup> Skandia var 1995 först i världen med att komplettera sin offentliga årsredovisning med ett supplement som handlade om företagets intellektuella kapital.<sup>35</sup> Edvinsson ser traditionell redovisning som ett sätt att presentera det förgångna. Intellektuellt kapital ser han istället som ett sätt att navigera i framtiden.<sup>36</sup>

Fas två fokuserar på humankapitalet och jakten på talanger. Det handlar om fusioner med andra företag, att effektivisera utbytet av kunskaper och att installera IT-baserade kunskapssystem.<sup>37</sup> Enligt Stewart finns det två sätt att utveckla humankapitalet. Det ena är att använda mer av människors kunskaper och kreativitet, det andra är att ge fler tillgång till nödvändiga kunskaper.<sup>38</sup> Edvinsson menar att företagen börjar bli ganska medvetna om fas ett och två.

Den tredje fasen handlar om att omvandla humankapital till strukturkapital, för att utnyttja dess multiplikatoreffekt och skapa en språngbräda inför framtiden.<sup>39</sup> Det är viktigt att medarbetarnas kunskaper får möjlighet att komma fram och bli tillgängliga för alla. Utbyte av idéer skall uppmuntras, inte tystas ner. Den tysta kunskapen måste överföras till kunskap som går att förmedla.<sup>40</sup>

Den fjärde fasen slutligen inbegriper externa allianser och kombinationer av olika sorters strukturkapital, som leder till skapandet av nya värdekonstellationer. Under denna fas skiftar perspektivet från lokalt och fysiskt fokus till globala nätverk. Ledningens uppgift är att skapa förutsättningar för dessa faser och att få företagets intressenter med på noterna.<sup>41</sup>

---

<sup>34</sup> Cariner, 2000

<sup>35</sup> Olve et al, 1999

<sup>36</sup> Edvinsson & Malone, 1997

<sup>37</sup> Cariner, 2000

<sup>38</sup> Stewart, 1999

<sup>39</sup> Cariner, 2000

<sup>40</sup> Stewart, 1999

<sup>41</sup> Cariner, 2000

## **Kunskapsföretaget**

Ett kunskapsföretag behöver inte ha traditionella tillgångar i så stor utsträckning. Det finns företag som är väldigt framgångsrika, men som knappt har några materiella tillgångar. Det är därför lämpligt att studera kunskapsföretag vid undersökning av fenomen inom det intellektuella kapitalet. I ökande utsträckning köper och säljer vi idag kunskap, istället för att bara använda den till att öka effektiviteten. I den gamla världen köpte och sålde vi vad Stewart kallar "stelnade resurser", medan vi i dagens ekonomi handlar med "stelnad kunskap".<sup>42</sup>

I någon mening är så gott som alla företag kunskapsföretag numera. I denna uppsats kommer vi dock att använda begreppet i en snävare betydelse. Ett kunskapsföretag i begränsad mening, är *ett företag som levererar unika och effektiva lösningar på varje kunds problem*, men metoderna kan vara standardiserade. Exempel på sådana organisationer är konsultföretag, finansföretag, advokatbyråer, mjukvaruutvecklare och reklambyråer.<sup>43</sup>

Stewart hänför de företag som har mer än 40 procent kunskapsarbetare till kategorin kunskapsintensiva företag.<sup>44</sup> Begreppet kunskapsarbetare myntades redan 1959 av Peter Drucker.<sup>45</sup> Dagens arbeten kräver mer hjärna än muskelstyrka. De snabba datorerna får ta hand om de mekaniska, repetitiva och själsdödande arbetsmomenten. I gengäld ställs allt större krav på medarbetarnas utbildning. Den nya eliten brukar kallas "symbolanalytiker". Det är de som utför problemlösande, problemidentifierande och strategiska aktiviteter. De sitter inne med den specialistkompetens som behövs för att ta fram unika lösningar åt kunderna.<sup>46</sup> Kunskapsarbetarna värderas efter prestation, inte efter vilken arbetsuppgift de utför. De skapar värde för företaget i utbyte mot möjligheten att utveckla sin egen kompetens.<sup>47</sup> Sveiby kallar de medarbetare som genererar företagets intäkter för de professionella eller experterna. Han menar också att samma person ibland kan vara professionell, i arbetet med kundlösningar och ibland inte, i till exempel arbetet med administration.<sup>48</sup>

## **Icke-finansiella intäkter**

När vi nu konstaterat att kunskapsföretagets kapital inte bara består av synliga, materiella tillgångar, är inte steget långt till att förstå att även intäkterna kan bestå av annat än reda pengar. Pengarna som kommer från företagets kunder, hjälper till att öka företagets finansiella kapital. Kunderna kan också hjälpa till att på olika sätt lämna bidrag, som ökar det intellektuella kapitalets olika beståndsdelar. Margareta Barchan, VD för den svenska konsultfirman Celemi, menar att för ett kunskapsföretag kan inte kundernas fulla värde bara speglas i inkomsterna. Att öka kunskapsbasen är för henne viktigare än att öka kundbasen. Genom att attrahera rätt kunder ökas automatiskt företagets kunskapsbas.<sup>49</sup>

---

<sup>42</sup> Chatzkel, 1998

<sup>43</sup> Barchan, 1997

<sup>44</sup> Stewart, 1999

<sup>45</sup> Birkner, 2000

<sup>46</sup> Stewart, 1999

<sup>47</sup> Chatzkel, 2000

<sup>48</sup> Sveiby, 1997

<sup>49</sup> Barchan, 1997

## De osynliga intäkterna<sup>50</sup>

Enlig Sveiby flyter kunskap i båda riktningarna i relationen mellan kunskapsföretaget och dess kunder. Kunden får en produkt som är slutresultatet av företagets kunskaper och ger tillbaka idéer, konkurrenskraftig intelligens, utvärdering, referenser och mycket mer.<sup>51</sup> Han kallar dessa bidrag från kunden till företaget för osynliga intäkter.

Sveiby har skapat en enkel modell för att identifiera de osynliga intäkterna och vilka kunder som bidrar med vad (Figur 8). Med hjälp av den kan företaget bli mer riktat i sin marknadsföring och i sitt sätt att bemöta kunderna. Det kan utse medarbetare till olika projekt på ett sätt som leder till största möjliga nytta, både för kunden och för företaget självt. Modellen beskriver hur de osynliga intäkterna kan delas in i tre varianter: de som förbättrar den externa strukturen, de som förbättrar den interna strukturen och de som förbättrar de anställdas kompetens.

Förbättrar Extern struktur (Kundrelationer)	Förbättrar Intern struktur (Verktyg&processer)	Förbättrar Anställdas kompetens
Referenser (minskar kostnaderna för försäljning och marknadsföring)	Hävstångseffekt på FoU (lösningar ut- vecklade för en kund kan återanvändas)	Lärande (på jobbet-träning)
Prestige (gör det lättare att sälja och rekrytera)	Projekt som stöder kunskapsöverföring (reducerar beroende av enskilda individer)	Idéer (för nya produkter och lösningar)

**Figur 8: Sveibys modell av de osynliga intäkterna**

Kunskapsföretagets nybörjare kan få "på jobbet träning" genom att tilldelas rutinarbete, som utförs åt stora kunder. Detta används flitigt av bland annat revisionsfirmor. Därmed utnyttjas det faktum att de flesta lär sig bäst genom att göra, inte genom dyrbara internutbildningar. Insikten om denna betydelse för företaget, gör att team kan sättas ihop med både seniorer och nybörjare för att förstärka effekten. Tid och pengar sparas, samtidigt som företagets personal ökar sin kompetens.

Kunderna pratar med varandra och sprider på så sätt ryktet om företaget. En del kunder kan ställa upp aktivt som *referenser*, när nya tilltänkta kunder vill höra sig för om företagets kvalitet. Kostnaderna för marknadsföring kan därmed reduceras. Det hela kan utveckla sig till goda cirklar för företaget. Väl utförda projekt ger nöjda kunder, som sprider företagets goda rykte till andra potentiella kunder. Det leder till att nya intressanta uppdrag landar på företagets bord. Tyvärr är det lika lätt att motsatsen uppstår, missnöjda kunder kan genom ryktesspridning generera onda cirklar och till slut få företaget på fall.

<sup>50</sup> Sveiby, 1997

<sup>51</sup> Sveiby, 1999

Andra kunder kan bidra med sin *image* till företaget. Att ha stora välkända företag som kunder ökar den egna imagen och prestige. På företagens hemsidor är det idag vanligt att hitta långa listor, som räknar upp vilka kunder företaget har eller har haft. De bildar ett slags CV:n för företaget. Företagen hoppas därmed kunna locka till sig både de mest eftertraktade kunderna och den bästa personalen.

Storleken på kunden har dock inget att göra med värdet av de enskilda uppdragen. Ofta står de små kunderna för de mest utmanande projekten. Ju mer utmanande problemet är för experterna, desto mer ökar de sin egen *kompetens*. Projekten kan också generera idéer till nya produkter och tjänster hos den anställde.

Nära samarbete med en krävande kund leder till utveckling och förfining av ett företags *processer och produkter*. Ett välkänt exempel är Ericssons sedan länge etablerade samarbete med Telia. Ericsson skulle knappast vara det storföretag det är idag, utan denna stora och krävande kund.

Stora uppdrag som kräver teamarbete, är perfekta för att stödja *kunskapsöverföringen* i företaget. Genom att sätta samman grupper där medlemmarna har olika kompetens, sker en automatisk överföring av den tysta kunskap var och en besitter. Företaget kan därmed minska sitt beroende av enskilda individer.

Klagomål och anmärkningar från kunderna på företagets produkter, är marknadens sätt att genom *feedback* bidra med innovativa idéer. Kundernas problem kan vändas till förbättringsförslag och uppslag till nya produkter och tjänster. Många har dock förbisett detta faktum och i sin iver att minska kostnader, har företagen lagt ut sin efterservice till kunderna på externa företag. Därmed går de miste om värdefullt intellektuellt kapital.<sup>52</sup>

#### Att mäta de osynliga intäkterna<sup>53</sup>

Sveiby tar ytterligare ett steg då han föreslår en metod för att mäta de osynliga intäkterna. Genom att utforma ett kalkylblad utifrån ovan nämnda modell, kan företaget sätta siffror på kunderna (Figur 9). Därmed syns det ännu tydligare vilka kunder som är mest värdefulla för företaget och vilka som eventuellt bör väljas bort. Siffrorna hämtas från kundlistor och kundreskontra. Först markeras vilken typ av intäkter varje kund bidrar med, därefter byts markeringen ut mot föregående års försäljningsvolym i kronor. Kunder med många markeringar är värdefulla och bör behandlas väl. Kunder med få eller inga markeringar bör ses över. Kan de inte utnyttjas bättre bör de avvecklas.

Genom att dela det totala bidraget inom varje kategori med total försäljningssumma, framkommer hur stor andel av kunderna som förstärker varje område. Måtten används som jämförelse för företagets utveckling över tiden. Är någon kategori underrepresenterad, bör företaget försöka få fler kunder som passar in just där. Det är också viktigt att försöka undvika att bli alltför beroende av enskilda kunder.

<sup>52</sup> Locke, 2000

<sup>53</sup> Sveiby, 1998

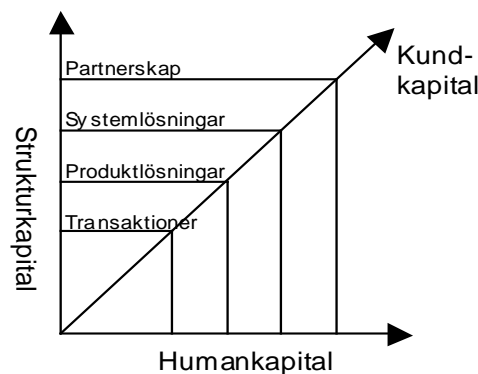


Kund	Försäljnings- volym	Bidrar till finansiellt kapital	Bidrar till externa strukturer	Bidrar till interna strukturer	Bidrar till individuell kompetens
A					
B					
C					
D					
Totalt					
Andel					

Figur 9: Kalkylblad för värdering av kunderna

### Samarbete med kunden<sup>54</sup>

Hubert Saint-Onge menar att graden av intimitet med kunden, ökar den påverkan av human-, struktur- och kundkapitalet, som samarbetet medför. Han beskriver de olika stadierna av intimitet i ett diagram (Figur 10).



Figur 10: Saint-Onges modell över de olika stadierna i samarbetet med kunden

Dagens kunder har tillgång till mer information än gårdagens, information som blir alltmer värdefull. Stewart menar att företag måste satsa på sina kunder och odla intellektuellt kapital tillsammans med dem. De kan göra innovationer i samarbete med sina kunder. Företaget vinner på att investera i utveckling och forskning för en redan befintlig kund, liksom kunden vinner på att bli den förste att ta del av innovationen. Det är också mindre lönsamt att jaga marknadsandelar, än att ta hand om en större andel av de bästa kundernas verksamhet. För att bygga upp ett kundkapital är det bättre att satsa på andel av kunden än på andel av marknaden.

Ju närmare partnerskap man kommer, desto mer ökar kundens lönsamhet för säljaren. Andelen av kunden ökar också, liksom chansen till långvariga relationer. Relationerna blir mer och mer krävande men också mer lönsamma, för båda parterna.

<sup>54</sup> Stewart, 1999

## Relationsmarknadsföringens syn på kunden

Inom ramen för traditionell marknadsföringsteori och nationalekonomi reduceras marknadsföring till opersonligt utbyte genom masskommunikation och massdistribution. Tillverkare erbjuder varor eller tjänster genom mellanhänder och kunder erbjuder pengar. Som kontrast riktar sig relationsmarknadsföringen till individen och begrepp som "one-to-one marketing" har präglats i USA. Nyckelfaktorer inom relationsmarknadsföringen är relationer, nätverk och interaktion.<sup>55</sup>

Relationsmarknadsföringen talar bland annat om kundens livstidvärde och menar att hänsyn bör tas till lönsamheten under hela den tid kundens relation med företaget varar. Att bara titta på intäkterna anses inte längre räcka till för att värdera kunden. Med denna metod synliggörs även kostnaderna som krävs för att skapa och underhålla relationer med kunden.<sup>56</sup> Livstidsvärdet, menar en del författare, är kundens intäkter minus kundens kostnader. Andra menar att det är kundens förväntade vinst i framtiden minus nettokostnader, som räknas tillbaka till ett nuvärde.<sup>57</sup> En del entusiastiska personer inom relationsmarknadsföringen går ytterligare ett steg och förespråkar att, för att kunna jämföra kundvärdet mellan olika kunder på ett korrekt sätt, måste företaget även ta hänsyn till det kapital som tas i anspråk.<sup>58</sup>

Även inom relationsmarknadsföringen nämns ytterligare värden, som kunden kan ge företagen utöver de rent monetära. Rogers och Peppers skriver i sin bok "Enterprise One to One":

*"Customers also give a firm other benefits, such as referrals of other customers, knowledge of other customers' tastes and preferences (as well as their own), and help to design new products or services". (Peppers & Rogers, 1997, s. 32)*

## Kunden - en del i företagets nätverk

Begrepp som nätverk och att bygga relationer hörs numera överallt och i alla sammanhang. En enkel definition på ett nätverk kan lyda: en uppsättning direkta eller indirekta länkar mellan olika medlemmar/parter. Nätverkets länkar förlitar sig på förtroendet mellan parterna, vilket understöds av moraliska incitament. Därmed kan nätverk karaktäriseras av en stark förtroendemekanism, vilken utgör länken mellan olika parter.<sup>59</sup>

Kunderna är en mycket stor och viktig del i kunskapsföretagens nätverk. Förmågan att upprätta och underhålla förtroenderelationer är, för exempelvis ett långsiktigt affärssamarbete med utbyte av erfarenhetskunskaper, livsviktig för organisationens framgång.<sup>60</sup> I den föränderliga värld som företagen idag verkar i, representerar relationerna något varaktigt och bestående. Medan kapital och information flyter fritt, kan goda relationer bestå under en hel livstid.

---

<sup>55</sup> Gummesson, 1998

<sup>56</sup> Ness et al, 2001

<sup>57</sup> Peppers & Rogers, 1997; Wileman, 1999

<sup>58</sup> Weiner, 2000/2001

<sup>59</sup> Casson & Cox, 1997

<sup>60</sup> Johannisson & Lindmark, 1996

Andra drivkrafter än rent ekonomiska, vid utbyte av varor eller tjänster mellan företag, delas inom nätverksteorin upp i en affärsmässig dimension och en social dimension. Den affärsmässiga innehåller bland annat utbytet av själva varan, men också professionella råd som bidrar till kompetensutvecklingen. Den sociala dimensionen består mer av exempelvis att företagets förmåga bekräftas och därmed förstärks också tilliten till företaget. De affärsmässiga och sociala förbindelserna verkar vara lika viktiga och därtill varandras förutsättning i samspelet mellan många företag. Den sociala dimensionen i nätverket är dock själva källan till förbindelsen i sig, en garanti för dess livskraft och en förstärkning av den affärsmässiga förbindelsen.<sup>61</sup>

Huvudsyftet med nätverksperspektivets tillämpning är att interaktionen mellan de affärsmässiga och sociala dimensionerna i marknadsrelationer skapar relationernas potential. Det personliga intresset och kunskapsutbytet, som är så centralt för nyskapande, kan bara mobiliseras med hjälp av sociala relationer. Generellt kan det dock vara svårt att särskilja den affärsmässiga dimensionen och den sociala dimensionen, framförallt i kollegiala relationer företagare emellan.<sup>62</sup>

När det gäller kunderna och deras betydelse utöver att bara generera pengar till företaget, är medvetenheten hög inom nätverksteorin. Hur dessa värden, som uppstår i företagets nätverk, ska värderas i företagen och/eller om det kan vara betydelsefullt att göra en indelning av nätverksaktörerna utefter dessa "andra" värden framgår dock inte. Den sociala dimension, som teorin lägger stor vikt vid, är dock något vi saknar i Sveibys modell över de osynliga intäkterna.

### ***Vår modell***

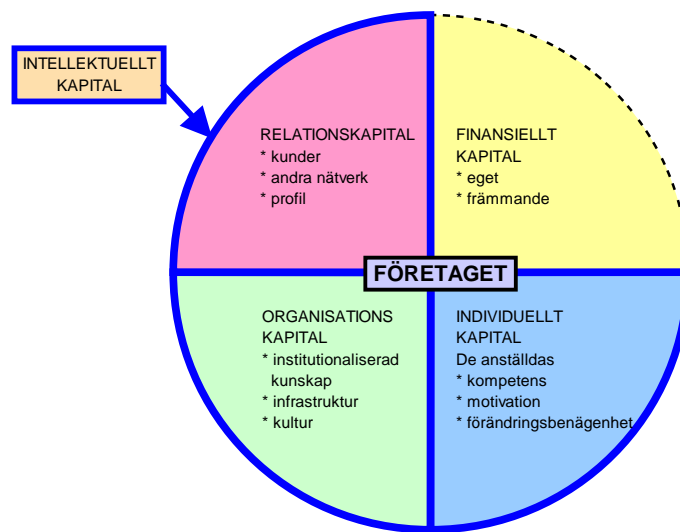
Det finns, vilket vi konstaterade redan i inledningen, ännu inte något gemensamt språkbruk när det gäller icke-finansiellt kapital. Därför presenterar vi här de begrepp vi har valt att använda. Vi har från de olika teorierna ovan lånat de ord, som vi tycker passar bäst för respektive begrepp. Därefter har vi konstruerat en egen modell, som enligt vår mening tydligare visar vad de olika kapitaltyperna innebär och hur de förhåller sig till varandra (Figur 11).

Som samlingsnamn på det icke-finansiella kapitalet har vi valt att använda intellektuellt kapital. Det finns andra namn som vi anser tydligare talar om att det handlar om mer än mänsklig kompetens, men intellektuellt kapital har kommit att bli det mest spridda och använda uttrycket. Det delar vi i sin tur in i individuellt kapital, organisationskapital och relationskapital. Vi har valt att inte ha ett separat innovationskapital eller förnyelsekapital, eftersom vi anser att det ingår i vart och ett av de andra kapitalslagen. Det finansiella kapitalet kommer inte behandlas närmare här, men vi återkommer till det i samband med slutsatserna.

---

<sup>61</sup> Johannisson & Lindmark, 1996

<sup>62</sup> Ibid



**Figur 11: Vår modell över företagets totala värde**

Det individuella kapitalet motsvarar vad de flesta valt att kalla humankapitalet. Med detta vill vi betona att det är individen som äger rätten till dessa tillgångar, vilka utgörs av de anställdas kompetens, motivation och förändringsbenägenhet. Kompetens är det som krävs av de anställda för att de ska kunna lösa kundernas problem. Vi menar att denna innefattar både expertkompetens och social kompetens. De flesta teoretiker nämner överhuvudtaget inte social kompetens. För medarbetare i ett kunskapsföretag, som utför en stor del av arbetet i samarbete med kunden, räcker det inte med fackkunskap. De måste kunna samverka med alla sorters människor. Vi drar här en parallell med nätverksteorin, som menar att den affärsmässiga och den sociala dimensionen inte bara är lika viktiga utan också varandras förutsättningar. För att företaget ska ha nytta av de anställdas kompetens, krävs dessutom att de är motiverade samt villiga att utvecklas och förändras. I förändringsbenägenheten inbegriper vi även kreativitet och innovationsförmåga.

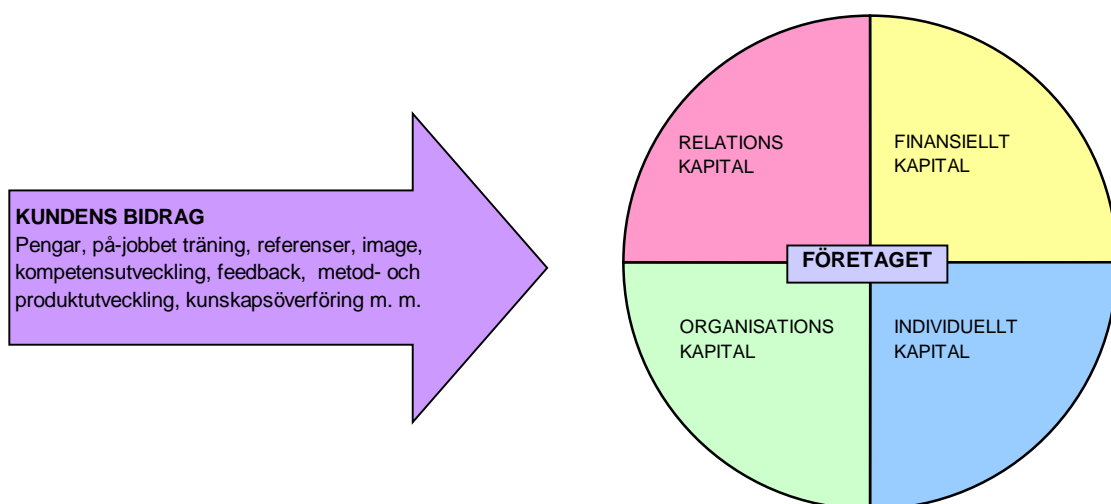
Vi har valt att använda *organisationskapital* där de flesta andra använder sig av strukturkapital, eller i Sveibys fall intern struktur. I motsats till det individuella kapitalet, är det här fråga om tillgångar som ägs av organisationen. De innefattar institutionaliserad kunskap, infrastruktur och kultur. Institutionaliserad kunskap har vi lånat från Miller, som därmed avser företagets procedurer, policy, processer och teknologier.<sup>63</sup> Med andra ord erfarenheter och kunskaper som förpackats och gjorts återanvändningsbara i form av metoder, modeller, patent etc. Organisationens uppbyggnad med dess besluts- och kommunikationsvägar samt informationssystem bildar tillsammans företagets infrastruktur. Där har vi inspirerats av Roos tankar. Kulturen menar vi utgörs av företagsanda, attityder samt gemensamma normer och värderingar.

<sup>63</sup> Miller, 1999

*Relationskapitalet* handlar om företagets utåtriktade aktiviteter. Det omfattar inte bara kunderna, utan alla relationer organisationen har med sina intressenter i olika nätverk. Dessutom ingår företagets profil, det vill säga dess image, firmanamn, varumärke, rykte och position på marknaden. Vi har alltså utvidgat innebörden av vårt relationskapital i jämförelse med Sveibys externa struktur. Framförallt har vi även här påverkats av den sociala dimensionen i nätverksteorin.

Vilket kapital som är det viktigaste råder det delade meningar om bland teoretikerna. Någon betonar humankapitalet medan en annan framhåller kundkapitalet. Sveiby menar att det skiljer sig åt mellan olika företag. Edvinsson och Saint-Onge betonar i stället vikten av balans och samverkan mellan kapitaltyperna. Vi anser att ingen av dem kan existera utan de andra. De fungerar i en ständig växelverkan, där de hela tiden förstärker varandra. Med hjulformen vill vi betona vikten av balans mellan företagets samtliga fyra kapitaltyper.

När det gäller kundernas bidrag till företagets tillgångar, har vi utgått från Sveibys modell (Figur 8). Istället för att placera bidragen inne i modellen, har vi lyft ut dem för att klargöra skillnaden mellan vad kunden bidrar *med* och vad kunden bidrar *till* (Figur 12). Vi har tänkt oss företaget som ett roterande hjul, där kundernas bidrag kan hamna i olika fack, vilka representerar våra olika kapitaltyper. Till skillnad från Sveiby vill vi också få med en tidsdimension i modellen. Där har vi inspirerats av relationsmarknadsföringens idéer om livstidsvärde, med innebörden att det inte räcker att bara se till historiska data när man värderar sina kunder. Tidsdimensionen framgår inte rent grafiskt av vår modell, men bedömningen av kunden bör enligt vår mening innefatta även en eventuell framtidspotential. Tidsaspekten kommer i stället att få genomslag i den värderingsmodell som presenteras i slutsatserna (Figur 14). Den sociala dimensionen från nätverksteorin har som nämnts tidigare påverkat innehållet i våra kapitaltyper. Vi kommer därför att i empirin söka efter bidrag från kunden som kan påverka även de sociala aspekterna.



Figur 12: Vår modell över kundernas bidrag till företagets tillgångar

Vi vill också påpeka att pilen kan gå i motsatt riktning. En del kunder tär på företagets kapital, istället för att öka det. Det kan till exempel vara en kund som med sitt eget dåliga rykte svärta ner företagets namn, eller en kund som vägrar samarbeta och därmed minskar motivationen hos den anställda.

En metafor kan ytterligare få förklara hur vi ser på företagets tillgångar och kundernas bidrag till dem. Tänk dig en luftballong. Företaget är själva korgen som lyfts upp av fyra olika ballonger. De har färgerna blått, grönt, rosa samt gult och symboliserar de olika kapitalslagen. För att korgen ska gå att styra måste det finnas lagom mycket luft i alla ballonger. För lite eller för mycket luft i någon ballong gör att korgen driver i fel riktning, sjunker eller till och med kantrar. I det här fallet är det kunderna som står för eldningen under ballongerna, så att de fylls med varm luft. Det gäller att uppnå rätt sammansättning av kunderna för att hålla farkosten i balans.



# Empiri



Vi inleder avsnittet med en kort beskrivning av de företag vi har intervjuat, därefter kommer vi att presentera intervju svaren.

## **Företagsbeskrivningar**

Svaren på bakgrundsfrågorna i vår frågeguide (bilaga 1), framgår av följande företagsbeskrivningar.

### **Cornema AB**

Cornema AB är ett enmansföretag, som drivs av Gunnar Cornelius. Styrelsen består av Gunnar själv och hans fru. Företaget startade 1988 och var ett av de första i Soft Center. Cornema sysslar med managementkonsulting och IT-verksamhetsutveckling. Gunnar Cornelius är från början programmerare och systemutvecklare. Han var tidigare anställd vid Blekinges första egentliga datakonsultföretag, EP-data (idag känt som Ericsson Software).

### **Ekonomisk Ekologi AB**

Ekonomisk Ekologi AB sysslar med miljökonsultverksamhet, dock inte inom teknikområdet utan med organisations- och strategifrågor. De sysslar bland annat med information, utbildning, miljörevisioner, miljöredovisning samt införande och utveckling av miljöledningssystem. Företaget startades i slutet av 1993 och är därmed ett av Sveriges äldsta renodlade miljökonsultföretag. Kontoret är beläget i Soft Center i Ronneby. Vi intervjuade ägaren Tomas Wümer. Det är bara han som arbetar heltid i företaget, men ytterligare tre personer finns på lönelistan. Ekonomisk Ekologi AB har dock en aktiv styrelse och köper in till exempel utbildnings- och konsulttjänster utifrån. Vid Guldekengalan 1999 tilldelades företaget pris för bästa information, med motiveringen att det är "det lilla företaget som genom information och marknadsföring ger en bild av ett stort företag".

### **Ernst & Young**

Ernst & Young är ett av Sveriges och världens absolut största konsult- och revisionsföretag. Internationellt har företaget 70 000 anställda i 130 länder. I Sverige finns cirka 1800 anställda, varav 15 arbetar vid Karlskronakontoret som vi besökte. Företaget sysslar främst med rådgivning till företag inom revision, skatt och juridik samt corporate finance. Det är ett privat aktiebolag, som ägs av de anställda. Det finns totalt 140 delägare i Sverige, varav tre i Karlskrona.

Vid Karlskronakontoret arbetar tre redovisningskonsulter, tre godkända revisorer, tre auktoriserade revisorer, två skattejurister, en konsult inom corporate finance och ett par

revisorsmedarbetare. Kontorschefen är den enda formellt utnämnda chefen. Samtliga som nyanställs är högskoleutbildade. Vi intervjuade en av revisorsmedarbetarna, som också fungerar som studentkontakt. Av de 15 i Karlskrona har en varit anställd kortare tid än ett år. Ernst & Youngs ambition är att bli den mest attraktiva arbetsgivaren, såväl i Sverige som globalt.

### Montania System AB

Montania System AB är ett dataföretag som utvecklar och marknadsför ekonomi- och administrationssystem för Mac Operativsystem. De arbetar också med konsulttjänster samt med att bygga kundanpassade lösningar inom allt från administration till webbaserade informationssystem. Idag finns nio medarbetare, varav tre har blivit anställda det senaste året. Företaget har en platt organisation där bland annat systemkonsulter, utvecklare och supporttekniker ingår. Vi intervjuade den person som är ansvarig för marknad och information. Bolaget har funnits i tio år, men under namnet Montania sedan 1995. De har kontor i Helsingborg, i Halmstad och i Soft Center i Ronneby.

### Roder Konsult AB

Roder Konsult AB har egentligen sitt ursprung i Dataföreningen, varifrån de blivande delägarna i Roder köpte loss rättigheterna till ett metodkoncept. Konceptet användes som bas vid utvecklingen av det koncept, som idag säljs i franchiseform till andra organisationskonsulter. Det är ett pedagogiskt koncept för att få ledningen i företag att se nyttan med IT. Roder Konsult säljer utbildningar, erfarenhetsmiljö och verktyg. Det är ett virtuellt företag (franchisenätverk) som saknar anställda, men har ett kontor i Soft Center. Vi intervjuade en av delägarna.

### Sema

Sema är ett globalt konsultföretag, där Sema AB håller samman verksamheten i Skandinavien. Affärsidén är att vara ett fullsortimentsföretag, som utvecklar, marknadsför, säljer och producerar IT-helhetslösningar. Företaget har en matrisorganisation med globala affärsområden, där de anställda jobbar över gränserna. Exempel på affärsområden är Global Services (drift och teknik), Telecom, Finans (kortsystem) och Webtec. Konsultverksamheten bedrivs dock främst nationellt. Ronnebykontoret är numera sammanslaget med Karlskronakontoret, men Global Services-medarbetarna i Ronneby har fortfarande ett arbetskontor i Soft Center. Vi intervjuade en medarbetare inom funktionen sales & marketing. Global Services sysslar mest med att förvalta kundernas egna system, främst åt stat och kommun samt åt stora industriföretag. Totalt finns cirka 50 anställda i Ronneby och Karlskrona. Personalomsättningen är låg i företaget.

### Sigma Exallon System AB

Sigma Exallon System AB är ett konsultföretag som inriktar sig på programutveckling inom områdena tele- och datakommunikation, inbyggda system och applikationsutveckling. Sigma är sedan 1987 en koncern med högkvarter i Malmö och totalt 60 juridiska enheter, varav kontoret i Soft Center utgör en. Medarbetarna i Ronneby är specialiserade på mjukvarukonsulting, liksom flera andra inom koncernen som har hela världen som arbetsfält.



Koncernen kommer att delas upp i tre olika bolag, där Ronnebykontoret kommer att tillhöra bolaget Teleca som opererar i 10 länder. I dagens koncern finns 3300 anställda, i Teleca kommer det att bli cirka 1200 personer. Arbetet bedrivs i affärsområdesteam. Sigma Exallon System AB har 117 anställda, varav 17 i Ronneby. Det är ett decentraliserat företag med självstyrande enheter, som alla jobbar på olika sätt. Vid Ronnebykontoret finns en marknadsansvarig, som vi intervjuade, samt en personalansvarig. De har dock vissa områden gemensamt. Personalomsättningen är låg och ungefär 15 procent av de anställda har varit på företaget kortare tid än ett år.

### **Redovisning av intervju svaren**

Nedan redovisar vi resultatet av genomförda intervjuer. Eftersom några av respondenterna efterfrågade anonymitet, har vi valt att presentera svaren i sammanställd form. För att underlätta för läsaren har vi kursiverat ord och uttryck som vi anser vara särskilt relevanta inför vår analys. Uppställningen följer vår frågeguide (bilaga 1).

#### **Kunskapsföretaget**

##### **Vad anser ni att ett kunskapsföretag är? Är ni ett kunskapsföretag? Vad innebär det för er?**

Företagen har en väldigt varierande syn på vad ett kunskapsföretag är. En företagare uttryckte det som *ett företag där maskinerna har ersatts av människor*, dock inte för att utföra enklare tjänster. Andra är inne på den rådgivande rollen, det handlar om konsulting, att överföra kunskaper och know-how till kunderna. Ett par andra svar handlar om att tillföra mervärde till andra företags produkter och tjänster samt att vara innovativ och driva den globala kunskapsmassan framåt. Samtliga företag anser sig vara kunskapsföretag eller, som någon uttryckte det, kompetensföretag.

På frågan vad det innebar för företagen fick vi mer samstämmiga svar. Det handlar mycket om *personalfrågor*. För en egenföretagare innebar det till exempel att han körde en krocksäker bil. För ett annat företag blev konsekvensen att de nästan bara investerade i personalen. Utbildning och rekrytering prioriteras av flera företag.

##### **Hur stor andel av företagets totala arbetstid är debiteringsbar tid?**

För företag med stor del konsultverksamhet låg målet för debiteringsbar tid på 70 till 75 procent, vilket de också uppnådde. Ensamföretagare har en annan situation med mer ojämn arbetsbelastning. När de har uppdrag kan de debitera 100 procent, men när uppdraget är slut gäller 0 procent. För dem är det viktigt att de sätter av pengar till sämre tider, då de kan passa på att ägna sig åt kompetensutveckling och marknadsföring. För företag som säljer en större del fysiska produkter blir den debiteringsbara tiden mindre, eftersom mycket av det nedlagda arbetet ingår i priset för själva produkten.

##### **Hur ser fördelningen mellan standardprodukter och skräddarsydda produkter ut?**

Här handlar det om ett spektrum från 100 procent skräddarsydda produkter till 100 procent standardprodukter. Ett företag försöker i så hög grad som möjligt paketera och standardisera sina tjänster, för att kunden ska kunna veta vad den får. Det blir också lättare att prissätta och bedöma tidsåtgång, menar respondenten. För många företag är grunden standard, men

anpassning måste ske till varje kunds särskilda situation och behov. Verksamhet, antal anställda och bransch uppgavs som några påverkande faktorer.

### Företagets kapital

**Anser ni att ert bokförda värde speglar ert verkliga värde? Vad består skillnaden av?**  
Någon hade inte en aning, medan andra tyckte att det var självklart att det inte gjorde det.

*”Det kan det aldrig göra när det gäller immateriella värden.”*

Ett företag ansåg att deras börsvärde var långsiktigt stabilt och speglade deras verkliga värde. Konsultföretag har inte maskiner och lager i så stor utsträckning, deras verkligt värdefulla tillgångar syns inte i balansräkningen. Räkenskaperna berättar bara om resultatet. Storleken på skillnaden ansåg någon är efterfrågestyrt.

En stor skillnad ansåg alla utgjordes av *människorna* i företaget, deras kunskap och kompetens. Enmansföretagen skulle överhuvudtaget inte ha något större värde utan sina ägare. Företagens värde minskar om de väldigt duktiga slutar. Någon ansåg att det fanns mer kunskap i företaget än vad som avspeglades i resultatet. En annan påpekar att man måste vara försiktig med uttalanden om människors värde. I överbudet ingår också abstrakta värden som *kultur*, trygghet och tillhörighet.

*Namnet, imagen, historik och position* på marknaden var andra saker som framhölls av respondenterna. En stor *kundbas* och *ingångna, löpande avtal* nämndes av några. För ytterligare ett par företag var deras *framtagna koncept och kodbas* till produkterna värdefulla.

### Hur synliggör ni denna skillnad? Internt/externt?

Flera har svarat ”inte alls”. Någon gissade att de hade ett goodwillvärde i balansräkningen som skrivs av. Andra anser att personalen är medveten om sitt stora värde, detta visar sig i deras *personalpolitik*. *Nyhetsbrev och kickoffer* används av ett företag för att synliggöra idéer, projekt och kunskap internt och externt genom *redaktionella artiklar, mässor* och hos återförsäljare. *Marknadsföring, rykte och renommé* är andra sätt att externt visa företagets värde.

### Hur får ni detta värde (företagets tillgångar) att växa?

Människornas kompetens växer ständigt *genom själva arbetet*, menar någon.

*”Man lär så länge man lever och jobbar.”*

*Utbildning, utvecklingsplaner, gapanalyser, teamarbete och personalträffar* är andra metoder för att stärka personalen. På ett företag har de anställda stor frihet att själva önska vad de vill förkovra sig i, men det måste vara gångbart på marknaden. Människor *lär sig av varandra* både internt på företaget och externt genom andra i branschen. Genom ökad kompetens blir personalen mer attraktiv på marknaden och kunden blir villig att betala mer, sammanfattade någon detta.

Ett av de större företagen satsar på att synas i få men stora sammanhang, för att skapa den rätta imagen. *Det gäller att synas på rätt ställe.* Eftersom de riktar sig till företag, är det inte viktigt att den breda allmänheten känner till dem. De menar att referenser och rekommendationer byggs i kraft av de jobb de gör.

*”Användarna är budbärare av produkternas förträfflighet.”*

### **Vilka av företagets tillgångar anser ni är viktigast?**

Här har vi fått helt enstämmiga svar: det är *personalen*, eller egenföretagaren själv, som är klart viktigast.

*”Det kan inte vara annat i ett konsultföretag.”*

Som tillägg till detta nämndes *koncept, kodbas, kundbas och marknadens bild* av företaget.

### **Kunderna**

#### **Beskriv era kunder! (ex antal, storlek, beroende, geografisk spridning etc.)**

Eftersom vi har väldigt olika företag som respondenter, har vi här fått väldigt skiftande svar. En del vänder sig enbart till stora företag samt kommuner och landsting, medan andra föredrar att ha små kunder. Vissa har bara kunder lokalt, medan andra jobbar över större områden och till och med globalt. Någon har mycket uppdrag hos en enskild kund, men skulle inte gå under om de miste den. Övriga har många kunder och står därmed inte i beroendeställning till någon av dem.

#### **Hur ser en tänkt idealkund, respektive ”hatkund”, ut för er? Bortse från ekonomisk lönsamhet.**

**Idealkunden:** Respondenterna vill att kunden ska ge företaget *många uppdrag*. Kunden ska helst finnas i närområdet, tecknar *långa avtal* och vara *samarbetsvillig*. En väl fungerande *personkemi* och stort *förtroende* mellan parterna anses viktigt. Ett par av företagen önskade att kunderna hade viss *kunskap inom området* och *erfarenhet av att jobba i projekt med konsulter*, så att de klart och tydligt kan tala om vad de vill ha.

*”Kunden ska ha god erfarenhet av att definiera projekt, en tydlig kravbild och en mogenhet i sin relation med konsulter.”*

Önskekunden är för många också en prestigekund, med *gott renommé* i samhället som kan ge *goda signaler* till andra företag. Ett företag tycker att en idealkund är stor och *tekniskt innovativ*, själv driver utvecklingen och satsar mycket på FoU. De kallar dessa kunder för nyckelkunder.

**Hatkunden:** I mångt och mycket handlar det om idealkundens raka motsats. Några nämnde också en kund som *inte förstår* eller vill förstå vad produkten verkligen ska användas till och inte ställer sig villig till samarbete. Dessa blir ofta missnöjda och sprider *”badwill”* och dåligt rykte om företaget till andra, även om detta är oförtjänt.

*”Ett välkänt företag som går ut i pressen och säger att vi inte är bra, är en mardröm.”*

En del vill bara rida på företagets goda varumärke utan att betala ordentligt för sig. *Brist på respons, engagemang och personkemi* är andra sätt att uttrycka samma sak. Någon påpekar dock att det som en anställd upplever som en jobbig relation, kan fungera för någon annan på företaget. Andra negativa saker hos kunderna är *byråkrati, långa beslutsvägar och ovilja att betala* för support. En respondent menar att dessa kunder upptäcks innan det blir något uppdrag. Flera har också sagt att det redan i själva marknadsföringen sker en viss sållning.

Några respondenter har öknamn på sina hatkunder. Svarte Petter är till exempel en kund som inte vill samarbeta och inte ger någon respons. Försiktiga lilla Elsa är ett annat exempel.

*”Lilla Elsa vågar inte trycka på datorns skrivtangenter utan att någon håller henne i handen.”*

### **Skulle ni behålla en kund som inte är lönsam?**

Många svarade ja på denna fråga, men det fick inte röra sig om stor andel av deras intäkter. En återkommande orsak var att kunden var en prestigekund som *förstärkte bilden* och kunde *leda till andra uppdrag* från nya kunder. Det kunde också vara en kund som *tillför företaget ny kunskap*. Om företag vill ge sig in på ett *nytt område*, kan det vara värdefullt att få ha en kund som kan det området. Sådana uppdrag ger *ny kompetens* och kan sedan användas som *referenser*. Kunden måste vara medveten om att det inte är företagets kärnkompetens och uppdragen kan i gengäld göras billigare. En annan orsak kan vara att kunden förväntas växa och ge *god lönsamhet i framtiden*.

*”Fram till för fem till sex år sedan tog vi uppdrag som vi inte tjänade några pengar alls på; det handlade om att skaffa kontakter, erfarenhet och kunskap att gå vidare med.”*

För att öka lönsamheten något kan ett av företagen tänka sig att använda sina nyanställda medarbetare på olönsamma kunder, eftersom de arbetar mot lägre timpris.

### **När tackade ni senast nej till en kund? Varför?**

Även om de inte kan erinra sig exakt när det sist hände, händer det att företagen tackar nej till kunder. Rätt person för den typen av uppdrag kanske inte är ledig, eller *saknas kompetens* för det. Ett företag tackar ofta nej till kunder, eftersom de efterfrågar teknik som företaget inte kan leverera. De försöker alltid rekommendera någon annan leverantör i stället. Ibland avråder de också kunden från att välja en viss teknik. Företagen *vill ha nöjda kunder* och det får de inte om de gör ett dåligt jobb.

*”Referenser är lika med överlevnad för företaget. Det är enda sättet att få nya kunder.”*

En annan orsak till att tacka nej är att kunden, trots att den är lönsam, är väldigt *jobbig att ha att göra med*. Relationer är viktiga vid långa kontrakt. En av dem vi talade med skulle ha valt bort vissa kunder, om hon hade haft möjlighet att bestämma. Det är mycket som hänger på personkemin. *En del kunder gör det mer motigt att utföra jobbet*. Ett sätt att säga nej är att ge kunden ett pris som är så högt att det avskräcker.

*”Relationer är viktiga när man har kontrakt som löper allt från en månad till ett par tre år.”*

### **Hur kan kunderna hjälpa till med att öka företagets tillgångar?**

Många nämner att kunderna hjälper till med att *öka kompetensen hos de anställda*. Både genom att *dela med sig av sin branschspecifika kunskap* och genom att ge företaget *uppdrag som tvingar dem att söka ny kunskap*. Kunderna bidrar med utmaningar till kunskapsstörstiga anställda. "När kunskapen ökar, ökar värdet och man kan få mer lön." Det kan också gälla *allmän kunskap, som kan återanvändas inom flera av företagets affärsområden*.

*"Ju mer man lär sig desto enklare och smartare kan man jobba. Erfarenheten ökar med varje kund."*

Ett annat svar är att kunderna *ställer upp som referenser*. De berättar för andra att de är nöjda och *förmedlar kontakter*. Det utnyttjas aktivt av ett företag, som ger sina kunder provision om de *skaffar nya uppdrag* åt företaget.

Ett företag har blivit partner med ett par av sina stora kunder när det gäller *produktutveckling* inom ett visst teknikområde. Det ökar det egna företagets värde. Andra kunder bidrar till vidareutveckling av system genom att utföra testning under hela framtagningsförloppet.

### **Berätta kortfattat om hur framtagningen av en kundlösning kan se ut? (ex kundkontakt, samarbete, bemanning etc.)**

Vissa företag blir kontaktade av intresserade kunder, som oftast har *hört om dem genom andra kunder*. Olika former av *nätverk kan leda till nya uppdrag och kundkontakter*. Andra söker aktivt upp företag som de är intresserade av att ha som kunder. Eftersom det inte går att bara få idealkunder, menar ett företag att för att få tillräckligt många kunder, måste de även vara beredda att ta en del "vanliga" kunder. Några av företagen har utsett speciell personal som sköter försäljning och marknadsföring. På ett företag försöker de hitta någon i personalen som, har en ingång på en önskad kund och kan ta den första kontakten.

*"Idag har vi så mycket att göra att vi inte hinner söka kunder. Kunderna har antingen sett en artikel i tidningen, hört från andra eller hört från de som levererar viss teknik till oss."*

Om ett team ska jobba på ett uppdrag, sätter de flesta samman det med balans mellan kompetens och pris. Kunden måste bli nöjd med konsulterna. Någon sätter sina bästa konsulter på uppdrag bryter ny mark. När kunden vet det kan företaget ta bra betalt. Ett företag kan inte påverka bemanningen särskilt mycket. Kunden styr oftast genom att intervjua eller titta på CV:n. De ser det som en tillfällig anställning av konsulten. Strävan från företagets sida är dock att *mixa nya och erfarna för att uppnå ett flöde och utbyte av erfarenhet*, det kostar dem mindre. Det är också önskvärt att blanda teknikorienterade konsulter med de som mer ser till funktionaliteten ur kundens synvinkel. Några låter *nybörjare gå med som trainee*. De kan inte utföra några kvalificerade uppgifter på egen hand, men de kan tillföra sitt nytänkande och sin entusiasm.

*"Prisskillnaden mellan de gröna och seniorerna är för liten. Men kunderna har börjat pressa ner priserna på rutinarbete och arbete som utförs av oerfarna."*

Ett par av företagen menar att kunden förväntar sig att få samarbeta med samma konsult under hela tiden ett långt uppdrag varar. Det är inte alltid detta är det bästa. Både kunden och företaget utvecklas bäst genom *variation och förändring*, menar en respondent.

Flera av respondenterna trycker på att det är viktigt att kunden är *samarbetsvillig* och ställer *resurser* till förfogande. För många är det viktigt att kunden har en hög *beställarkompetens* och kan ställa rätt krav och definiera sina behov. Lyhördhet, öppenhet, respekt och inkänningsförmåga betonas som viktiga egenskaper hos konsulten. En företagare tyckte det var viktigt att vara ute på kundföretaget, "andas samma luft" och sitta med i fikarummet. I ett fall var det oftast kunderna som var drivande i projekten, medan andra fick fungera som projektledare för det mesta. Det var också viktigt att skapa *engagemang* hos kunden för projektet.

### **Vad har ni för nytta av era kunder? Hur tar ni vara på detta?**

Att kunderna bidrar med sin *kunskap och erfarenhet* och därmed höjer konsulternas kompetens verkar många vara överens om. (Se tidigare fråga.)

Ett av företagen som säljer ett färdigt koncept till andra konsulter, håller erfarenhetsmöten ett par gånger om året där kunderna utbyter *erfarenheter om metod och teknik*. De används av företaget för att ständigt utveckla konceptet. På liknande sätt tar ett annat företag som säljer system, tillvara kundernas erfarenheter av tidigare leveranser för utveckling av systemen. För dem är *feedback, klagomål och support* mycket viktiga.

Många tillfrågar sina kunder om de vill ställa upp som *referenser*, därmed kan de öka sin kundbas. *Case från verkligheten* används i koncept och marknadsföring.

"Utan första kunden hade vi aldrig kunnat leverera nästa uppdrag."

"Nöjda kunder genererar nya kunder och det är den bästa reklam man kan få."

En del har också erfarenheten av motsatsen. Kunder de använt som referenser har visat sig vara mindre lämpliga av olika anledningar. Risken för *badwill* måste vägas in redan när företaget överväger att ta sig an en ny kund. Ett företag ber kunder som är med i en branschorganisation om *adressetiketter* till medlemmarna. Genom att ha kunden som referens på utskicket, kan de göra en verkligt riktad och effektiv marknadsföring. De kan också få närvara med *monter och/eller seminarier* på branschorganisationernas årsmöte.

Att *leverera en bra lösning* till kunden stärker också företagets självförtroende, menar en respondent. Även konsultens personliga självförtroende stärks av att *känna sig behövd* och få kundens *tacksamhet*.

Det är också stimulerande för medarbetarna att få jobba ihop med många *olika sorters människor*. De lär sig att umgås med alla typer av människor. En konsult måste kunna ta alla människor, även om kemin inte stämmer. Det förbättrar medarbetarnas *samarbetsförmåga* och sociala kompetens. *Personkemi* är det fler som tycker är viktigt. De har trevligt i projekten och får *personliga kontakter*. För ensamföretagare är det extra viktigt, eftersom de annars inte har några *arbetskamrater*.

*”Det är definitivt inte något ensamt jobb att vara ensamföretagare.”*

Det kan också ge både dem och andra konsulter *personliga nätverk*, som de kan träffa och ha roligt med även privat. Privata nätverk kan på motsvarande sätt leda till nya affärsrelationer.

Många konsulter har valt jobbet för att det ger dem motivation, genom stor *variation både i arbetsuppgifter och i kundrelationer*. Att få jobba med kunder de trivs och har trevligt med, stärker också motivationen samt bidrar till en *god stämning* på arbetsplatsen, menar en respondent.

**Vi ställde här en följdfråga som handlade om hur företagen gjorde för att överföra den kunskap den enskilde konsulten fick genom uppdragen till övriga i företaget.**

En ensamföretagare är noga med att försöka överföra *lärdomar till modeller och mallar*, som gör att kunskapen kan återanvändas. Andra försöker skapa en öppen atmosfär, med möten och seminarier där erfarenheter kan delas.

*”Man blir glad om någon med mer erfarenhet vill dela med sig.”*

Företag där konsulterna jobbar på långa uppdrag ute hos kunderna, tycker att det är svårt att få kunskapsöverföringen att fungera. De satsar istället på att göra företaget till en attraktiv arbetsgivare, så konsulterna väljer att stanna hos dem. På så sätt kan de ändå behålla och få nytta av kunskapen i företaget. Konsulterna får ett bättre CV och blir mer värda på marknaden.

Ett företag menade att spjutspetsarna ofta blir ensamvargar. De jobbar bäst och snabbast själva och är inte så villiga att dela med sig till andra. Det försökte de att motverka genom förmåner eller med förklaringar om nyttan av delad kunskap. De anställda kan inte heller få statusen av seniorkonsult, om de inte ställer upp som mentorer och tar med sig lärlingar på uppdragen.

**Hur ser era kundrelationer ut? Vilken grad av samarbete har ni med era kunder?**

Nära *samarbete* och *långa relationer* är något många uppskattar. En respondent tog upp problemet med avgränsningen för hur öppet företaget kan vara. Att släppa ifrån sig all kunskap måste undvikas, men ett *givande och tagande* är nödvändigt.

*”Ju mer slutet man är själv, desto mindre får man tillbaka.”*

En del företag fungerar som *outsourcade funktioner* för kunderna, till exempel inom ekonomi eller IT. Kunderna delegerar uppgifter till dem.

Ett företag menar att tjänsteleveranser kräver väldigt *förtroendebaserade och personliga kundrelationer*. Det företaget har även *partnerskap* med vissa kunder, samt med deras leverantörer.

Ett annat företag höll kontakten med sina kunder via *support, administration, utskick, tävlingar på hemsidan, marknadsundersökningar, mässor och återförsäljarträffar*. Ett tredje påpekade vikten av *uppföljning av uppdrag*, för att visa intresse för hur det har gått och eventuellt få fler uppdrag. De menar att relationer byggs upp genom att ta små uppdrag, som

---

kan följas av fler och större uppdrag. Även andra påpekade vikten av *goda relationer* för att få fler av kundens uppdrag och en *större andel av kunden*.

**En respondent kom in på nyttan av andra nätverk.**

Företaget lägger ner tid och energi på att odla andra kontakter, exempelvis leverantörer, som ger dem ett omfattande nätverk. De säljer inte teknik själva, men kan ge kunden kontakter med andra leverantörer i stället. De hjälper varandra. Leverantören ger företaget back-up med teknikkbiten och de kan vara en inkörsport till kunden för leverantören.

**Lönsamhet**

**Anser ni att ert företag är lönsamt?**

Alla företag utom ett ansåg sig vara lönsamma. I de flesta fall bekräftades det av deras offentliga handlingar. Några inom IT-branschen har upplevt en svacka den sista tiden, men har gammal lönsamhet att falla tillbaka på. De utnyttjar tiden till kompetensutveckling för att vara med när det tar fart igen. En egenföretagare menar att han inte blir miljonär på verksamheten, men den har funnits i många år och gett honom en skälig lön. Hans mål är inte tillväxt utan en givande sysselsättning. På det sättet är det lönsamt. Företaget som inte är lönsamt går precis runt, men ger inte ägarna någon avkastning.





# Analys



Följande avsnitt innehåller vår analys av det insamlade empiriska materialet. För att få en bra struktur på analysen, utgår vi från vår egen modell. Först undersöker vi om de intervjuade företagen uppfyller de kriterier vi ställt upp för ett kunskapsföretag. Därefter jämför vi respondenternas svar med vår indelning av företagets tillgångar. I nästa steg identifierar vi kundernas bidrag till tillgångarna, det vill säga innehållet i modellens pil och försöker avgöra vilken kapitaltyp respektive bidrag hjälper till att öka. Vi studerar också hur graden av intimitet i samarbetet med kunden, påverkar tillväxttakten hos det intellektuella kapitalet. Med hänsyn till dispositionen, kommer frågorna inte att behandlas i samma ordning som i empiriavsnittet. Frågan om företagets lönsamhet visade sig inte vara relevant för vårt syfte och har därför utelämnats i analysen.

## **Kunskapsföretaget**

Enligt vår definition är kunskapsföretaget *ett företag som levererar unika och effektiva lösningar på varje kunds problem*. De metoder som används kan dock vara standardiserade. För att undersöka om våra intervjuföretag stämde in på definitionen, frågade vi hur stor andel av företagets produkter som är skräddarsydda, respektive standardiserade. I begreppet produkter innefattar vi såväl varor som tjänster. En annan definition, som vi nämnde i teoriavsnittet, är att ett företag är kunskapsintensivt om mer än 40 procent av de anställda är kunskapsarbetare. Det ville vi få fram genom vår fråga om hur stor andel av företagets totala arbetstid, som utgör debiteringsbar tid.

Flera av företagen strävar efter att till viss del standardisera sina produkter, för att kunderna i förväg lättare ska förstå vad som ingår. Det blir också lättare för företagen att prissätta och bedöma tidsåtgång. Produkten måste ändå till sist anpassas efter den enskilda kunden. Standardprodukterna består till övervägande del av tidigare kunskaper och erfarenheter, som har paketerats och gjorts återanvändningsbara. Majoriteten av företagen har dessutom en debiteringsgrad på 70 till 75 procent av den totala arbetstiden. Ett företag har en lägre grad, men där ingår arbetstiden i paketpriset för systemlösningen. Vi anser därför att företagen uppfyller kraven i vår definition av ett kunskapsföretag.

Ett företag avviker från de andra genom att enbart sälja en standardprodukt. Den utgörs av ett metodkoncept, som säljs till andra konsulter. Konsulterna använder det i sin tur som ett verktyg, när de säljer sina tjänster till slutkunden. Konceptet är i högsta grad förpackad kunskap och vidareutvecklas ständigt genom användarnas erfarenheter tas tillvara. Därmed kan även det här företaget betraktas som kunskapsintensivt.

Samtliga företag anser sig själva vara kunskapsföretag, även om de har olika sätt att uttrycka vad ett kunskapsföretag är. Det kan dock sägas gå ut på att det är konsulterna som besitter

kunskapen. Deras uppgift är att hela tiden uppdatera befintlig och skapa ny kunskap samt att överföra den till kunden. Därmed skapas ett mervärde för kunden, som istället kan ägna sina resurser åt att fokusera på sin kärnverksamhet. En respondent menar att människor har ersatt maskiner. Vi anser därför cirkeln vara sluten. Före industrialiseringen var det människorna som besatt den kunskap och skicklighet, som behövdes i produktionen. Sedan tog maskinerna över. I dagens postindustriella samhälle är det åter människornas kompetens som är den viktigaste produktionsfaktorn, fast musklerna har ersatts av hjärnor.

För kunskapsföretagen har det resulterat i att personalpolitiken har fått högsta prioritet. Företagens största investeringar görs i de anställda. Utbildning och rekrytering har blivit en fråga om överlevnad. Eftersom det är kunskapsarbetaren som genererar intäkter åt sin arbetsgivare, måste företagen skapa en miljö där människor trivs och mår bra. I utbyte mot sin lojalitet får den anställde möjlighet att utveckla sin egen kompetens genom nya utmaningar, vilket är det som driver många konsulter.

### **Företagets kapital**

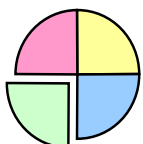
Antagandet att kunskapsföretaget inte äger fasta tillgångar i någon större utsträckning, ville vi pröva genom att fråga om överensstämmelsen mellan bokfört och verkligt värde. Det visade sig att många hade svårt att förstå vad vi avsåg. En orsak kan vara att flera av företagen inte är börsnoterade. En annan orsak till den bristande förståelsen, kan vara att respondenterna inte har ekonomiska funktioner i företaget. Vi försökte förklara frågan ytterligare, genom att be dem fundera över vad en eventuell köpare av företaget skulle vara villig att betala. Merparten förstod till slut frågan och menade då att räkenskaperna aldrig kan visa hela sanningen om företag med stora immateriella värden. De svar vi fick om vad skillnaden i så fall bestod av, har vi kategoriserat in under de olika kapitaltyperna i vår modell.

#### Individuellt kapital



En del av skillnaden i värde, anser företagen utgörs av människorna, det vill säga det vi valt att benämna individuellt kapital. Personalens kunskap och kompetens avspeglas inte i balansräkningen, men utan dem skulle företagets värde vara betydligt lägre. Särskilt tydligt blir det i enmansföretagen. När de anställdas kompetens växer, blir också företaget mera värt. Det är något företagen är medvetna om och aktivt arbetar med. Exempel på aktiva åtgärder är utbildning, utvecklingsplaner och gapanalyser. Det mest effektiva sättet att öka kompetensen är dock genom själva arbetet. Människor lär sig bäst genom att utföra nya och utmanande arbetsuppgifter. De lär sig dessutom av varandra när de jobbar tillsammans och delar med sig av sina erfarenheter. Det kan företag uppmuntra genom att skapa en öppen miljö samt genom personalmöten och teamarbete.

#### Organisationskapital



Kultur, trygghet och tillhörighet lyftes fram av en respondent som en del av värdeskillnaden. Det ingår i vad vi kallar organisationskapital och utgör en viktig tillgång för att företaget ska framstå som en attraktiv arbetsplats. För konsultföretag, där de anställda ofta arbetar långa perioder ute hos kunderna, är företagsandan särskilt viktig men samtidigt väldigt svårt att

underhålla. De flesta försöker att anordna regelbundna sociala aktiviteter, där personalen kan träffas och ha trevligt tillsammans. Företagen försöker också skapa en hemkänsla på kontoret, så att personalen kan känna att de har möjlighet att sparka av sig skorna och slappna av när det behövs. I organisationskapitalet ingår också institutionaliserad kunskap, till vilken intervjuvaren koncept och kodbas kan hänföras. De växer, menar respondenterna, genom produktutveckling där erfarenheter från användarna tillvaratas.

### Relationskapitalet



När det gäller relationskapitalet anses profilen vara en tillgång för företagen. Förutom firmanamn, image och position på marknaden nämns företagets historik, vilket var en ny aspekt på profil för oss. Vi tar gärna till oss uttrycket och menar att det faktum att ett företag har verkat med framgång under en längre tid förhöjer dess värde. Imagen förbättras genom olika marknadsföringsåtgärder, men också genom referenser och rekommendationer från användarna av produkterna. Det gäller för företaget att synas, men för att det ska leda till någon nytta måste det vara i rätt sammanhang. Ett par företag nämnde sin kundbas samt långa, ingångna avtal som värdehöjande tillgångar.

Som vi tidigare konstaterat har teoretikerna olika uppfattningar om vilken tillgång som är den viktigaste. Våra intervjuföretag är helt överens om att det är människorna som är klart viktigast. Det överensstämmer delvis med Sveibys tankar om vad som är viktigast för en konsultfirma.<sup>64</sup> Han nämner dessutom relationerna med kunderna. Ett av företagen var inne på de tankegångarna, men då i form av kundbasen snarare än kundrelationerna. Vi tror att vi skulle ha fått annorlunda svar om respondenterna varit mer insatta i teorierna omkring intellektuellt kapital.

### De fyra faserna

Inget av våra undersökta kunskapsföretag försöker synliggöra sina intellektuella tillgångar genom supplement i den externa rapporteringen. Däremot framgår det av ovanstående resonemang att medvetenheten om personalens betydelse för företagets värde är stor. De tycks alltså ha hoppat över fas ett i Edvinssons indelning av kunskapsutvecklingen kring intellektuellt kapital, för att i stället gå direkt till fas två.<sup>65</sup> Några företag tycks dessutom ha avancerat till fas tre. Flera av dem försöker sprida kunskapen inom företaget genom kunskapsöverföring mellan de anställda. Ett par av företagen har gått ännu längre och är noga med att dokumentera gjorda erfarenheter. De kan då gå tillbaka till dem och återanvända lärdomarna i nya projekt. Ett företag tycker det är svårt att överföra kunskapen och satsar i stället på att behålla sin personal. Det företaget arbetar å andra sidan mycket med partnerskap och borde enligt Edvinsson därmed befinna sig i fas fyra.

Vad vi kan se går det i alla fall inte att applicera Edvinssons tankar om de fyra faserna på våra sju kunskapsföretag. Vi ifrågasätter också rimligheten i att synliggöra det intellektuella kapitalet utåt, innan företaget är medvetet om och arbetar med det internt. I vår empiri har det

<sup>64</sup> Sveiby, 1997

<sup>65</sup> Cariner, 2000

framkommit att det finns andra sätt att berätta för intressenterna om företagets icke-finansiella värde. Framförallt görs det genom marknadsföring i alla dess former. Vi tycker att teoretikerna i allt för hög grad fokuserar på årsredovisningarna.

### ***Icke-finansiella intäkter***

I följande avsnitt redovisar vi de icke-finansiella intäkter som vi identifierat utifrån avsnittet "Kunder" i empirin. För att göra kopplingen till vår modell tydlig, presenterar vi kundernas bidrag under den kapitaltyp de påverkar.

#### **Individuellt kapital**

##### **Expertkompetens**

Kunderna kan på flera olika sätt hjälpa till med att öka expertkompetensen hos de anställda. De gör det direkt genom att förmedla *sin egen kunskap och erfarenhet*. Särskilt värdefull är kunskap från kunder, som är tekniskt innovativa samt ligger långt framme i forskning och utveckling inom sin bransch. Den anställda får del av spjutspetskunskap och företaget kan minska sina kostnader för dyrbar vidareutbildning. Indirekt bidrar kunderna till expertkompetensen genom *utmanande uppdrag* inom för den anställda nya och varierande områden. Det tvingar den anställda att skaffa sig de kunskaper som krävs för att kunna leverera den av kunden efterfrågade lösningen.

Kunderna bidrar inte bara med utmanande uppdrag, utan även med enklare uppdrag som kan fungera som *träningstillfällen* för mindre rutinerade medarbetare. Några av intervjuföretagen låter nybörjarna gå med i projektarbeten som trainee, utan krav på att kunna utföra kvalificerade uppgifter på egen hand. I gengäld behöver kunden inte betala lika mycket för deras tjänster. Sveiby konstaterar att kunderna börjar bli medvetna om värdet av tillhandahållna träningstillfällen och ställer krav på att få något i utbyte.<sup>66</sup> En av våra respondenter har också uppmärksammat att kunderna pressar ner priserna på rutinuppdrag utförda av oerfarna konsulter.

Ibland krävs *teamarbete* för att lösa kundernas uppdrag. Sådana uppdrag bidrar med möjligheter för den anställda att lära sig av sina kollegor. Kunskap överförs mellan individerna i teamet genom ett ständigt flöde och utbyte av erfarenheter. *Långa uppdrag* medför genom sin utsträckning i tiden att flera konsulter avlöser varandra i olika faser av projektet. Därmed kan ett och samma uppdrag utnyttjas till att utöka expertkompetensen hos flera av företagets anställda.

##### **Den sociala kompetensen**

Den sociala kompetensen stärks vid interaktionen med kunderna. Möjlighet till *samarbete* med olika personlighetstyper medför att den anställda tränas i att bemöta alla sorters människor på ett bra sätt. Både roliga och besvärliga kunder kan vara värdefulla när det gäller att stärka den sociala förmågan. Genom att tvingas ut i ständigt nya sammanhang växer den

<sup>66</sup> Sveiby, 1997

anställde som människa och lär sig att uttrycka sina åsikter. När kundens uppdrag kräver *teamarbete* med kollegor, medverkar även det samarbetet till förstärkt social kompetens.

### **Motivation**

Som vi har betonat i vår modell, räcker det inte med en god kompetens för att den anställde ska kunna utföra ett gott arbete. Det krävs också motivation. En kund som är *samarbetsvillig* och visar förtroende underlättar konsultens arbete, vilket stärker motivationen. En av våra respondenter menade att kundens *tacksamhet* gjorde att hon kände sig behövd och fick bättre självförtroende. Att få samarbeta med trevliga kunder där *personkemin* stämmer är också en motivationshöjande faktor. Kunden bjuder på sig själv och kan fungera som en tillfällig *arbetskamrat*. Särskilt viktigt är det för ensamföretagarna. På ett personligt plan kan kunden bidra med tillfällen för den anställde att bygga *personliga nätverk*. Kontakterna som knyts hos kunden, kan användas även i privata sammanhang. En kund som däremot inte vill samarbeta, upplevs som besvärlig av flera av våra respondenter. Sådana kunder kan ha en negativ effekt på motivationen.

Den stora *variationen* både vad gäller arbetsuppgifter och kundkontakter är typiska för kunskapsarbetarens arbetssituation. Det ger goda möjligheter till *kompetensutveckling*, vilket vi har konstaterat ovan. Det är också de möjligheterna som driver och motiverar en konsult mer än något annat. Den anställde kan dessutom använda sina lyckosamma uppdrag för att förbättra sitt personliga CV. De kundbidrag som stärker den enskildes kompetens är alltså bra även för motivationen. Det varierande arbetet, som kundrelationerna medför, gör också att de anställda tvingas bli mer förändringsbenägna.

## **Organisationskapital**

### **Institutionaliserad kunskap**

När det gäller organisationskapitalet bidrar kunderna till den institutionaliserade kunskapen genom att medverka med *produkt- och processutveckling*. Dels sker det direkt i vardaglig *samverkan* med kunden. Några av intervjuföretagen arbetar tillsammans med kunden i blandade team i arbetet med att ta fram en ny lösning. Ett av företagen har till och med ingått *partnerskap* med flera av sina kunder. Dessutom är kunden med och testar lösningarna under hela framtagningsprocessen. Indirekt kan företaget använda sig av erfarenheter från kundens *feedback* och *klagomål* samt från *supporten*. De tas tillvara genom rapporteringssystem för buggar och önskemål eller i en supportlogg hos åtminstone ett av företagen. Om projektet dokumenteras fortlöpande kan lärdomarna tas tillvara och återanvändas i andra uppdrag. Förvånansvärt få av företagen verkar utnyttja den möjligheten på ett systematiskt sätt. Ännu ovanligare tycks det vara att företagen aktivt försöker omvandla de kunskaper, som tillförts de enskilda konsulterna i deras arbete med kunderna, till institutionaliserad kunskap som fler kan ta del av. Det ligger inte inom vårt arbetes gränser att forska djupare om kunskapsöverföring inom företagen. Vi kan dock konstatera att det i våra företag verkar ske till största delen muntligt, genom utbyte och flöde av erfarenheter mellan kollegor och mellan användare av produkterna.

### **Infrastruktur och kultur**

*Teamarbete* kan medverka till utveckling av de informella kommunikationsvägarna och därigenom stärks företagets infrastruktur. Även företagskulturen befrämjas av arbete i team där de anställda får möjlighet att lära känna varandra närmare. Särskilt effektivt är det om

teamet är sammansatt av personer från olika avdelningar och funktioner. På samma sätt som det personliga självförtroendet förbättras, kan också organisationens självförtroende stärkas av *en lyckad kundlösning*. Indirekt påverkar trevliga kunder företagsandan genom att den anställda blir på gott humör och sprider *god stämning* på arbetsplatsen. På motsvarande vis kan en besvärlig kund påverka stämningen i negativ riktning. För ensamföretagare är det svårt att skapa en företagskultur på egen hand. Kunderna kan då fungera som ställföreträdande *arbetskamrater*.

## Relationskapital

### Kunder och övriga nätverk

Slutligen lämnar kunderna många icke-finansiella intäkter, som stärker relationskapitalets olika beståndsdelar. Nöjda kunder bidrar med *marknadsföring* av företagets produkter. Många av respondenterna är medvetna om hur viktiga kunderna är för att attrahera nya kunder. De pratar med kollegor i branschen och sprider på så sätt ordet om företagets förträfflighet. De förmedlar *kontakter* och skaffar *nya uppdrag* hos nya kunder. Ett företag ger till och med sina kunder provision som tack för hjälpen. De personliga nätverk som konsulterna bygger upp i sitt arbete, kan också leda till nya affärsmässiga relationer. Samspelet mellan den affärsmässiga och den sociala dimensionen är något vi känner igen från nätverksteorin.

Andra bidrag från kunden kan användas i den egna marknadsföringen. Hänvisningar till tidigare utförda projekt kan med kundens medgivande användas som *referenser*. Särskilt värdefullt är det om uppdraget har gällt det senaste inom något område, det kan vara såväl branschspecifik kunskap som generell kunskap inom exempelvis ekonomi eller marknadsföring. Ett företag uttrycker det som att kunden kan hjälpa till att dra dem i önskad riktning. Väl utförda uppdrag ger den enskilde medarbetaren ett bättre CV, vilket kommer även företaget till del eftersom dess värde till stor del bygger på de anställdas förmågor. Ett annat företag ber sina kunder om *adressetiketter* till medlemmarna i deras branschorganisationer samt medverkar med *montrar och seminarier* vid organisationernas årsmöten. Samma slags kundbidrag som leder till nya kunder, kan också förstärka företagets övriga nätverk och medföra nya samarbeten med andra intressenter.

De flesta företag strävar efter att få en större andel av varje kund. När de väljer nya kunder, bedömer de inte bara det aktuella uppdragets storlek utan ser också till framtidspotentialen. *Merförsäljning* till befintliga kunder lönar sig bättre än dyr marknadsföring som inte alltid leder till nya avtal. De strävar även efter *långa avtal*, eftersom ingångna skriftliga avtal ökar värdet av kundbasen.

### Profil

Kunder som är framstående och har gott anseende i samhället spiller över sin *image* på företagets image. Det är därför många företag kan tänka sig att behålla prestigekunder, även om de inte är särskilt lönsamma ekonomiskt sett. Det är viktigt att sådana kunder är nöjda kunder, annars kan effekten bli den motsatta. Ett av företagen menar att det skulle vara en mardröm om en välkänd kund till exempel gick ut i pressen med sitt missnöje. En annan sida av företagsprofilen utgörs av historiken. Genom att utföra *fler och fler lyckade och prestigefyllda uppdrag* bygger företaget upp en värdefull historik, som kan hjälpa till att generera nya avtal.

## Samarbete med kunden

När det gäller graden av samarbete med kunden kan vi inte se att något av våra intervjuföretag befinner sig på den första nivån, transaktionsnivån, enligt Saint-Onges modell (Figur 10). Nästa steg innebär att produkterna anpassas efter kundens önskemål och vidareutvecklas med hjälp av feedback från användarna. I våra företag görs detta bland annat genom löpande kundkontakt, uppföljning och support. Systemlösningar kräver ännu högre grad av samarbete. Här finner vi projekt där personer från det egna och kundens företag tillsammans driver arbetet, men också uppdrag som innebär att kunden lägger ut hela funktioner på leverantörsföretaget. Det kräver längre avtal och kunden knyts därmed hårdare till företaget. Partnerskap utgör den ultimata formen av ömsesidigt beroende. Även det hittar vi exempel på bland våra företag.

Ju intimare samarbetet blir, desto större andel av kunden uppnås, samtidigt som relationens längd ökar. Det tycks vara något som eftersträvas av de företag som vi har intervjuat. Samtidigt är det en svår balansgång, menar en respondent. För att få något tillbaka måste företaget också ge kunden något.

*”Ju mer sluten man är själv, desto mindre får man tillbaka.”*

Saint-Onges tankar om att påverkan på det intellektuella kapitalet, ökar med graden av intimitet i samarbetet med kunden verkar stämma.<sup>67</sup> Visserligen ligger ovanstående resonemang utanför vårt egentliga syfte, men vi anser att det ökar förståelsen för hur kundernas bidrag påverkar företagets olika kapitaltyper.

---

<sup>67</sup> Stewart, 1999



# Slutsatser



Vi har nu studerat vad kunskapsföretagens intellektuella kapital består av och vilka icke-finansiella intäkter kunderna kan bidra med, vilket var en del av vårt syfte. Kunskapen har vi inhämtat från både teorin och empirin. Som verktyg för att samla in, strukturera och analysera empirin, har vi använt oss av vår modell (Figur 12). I följande avsnitt sammanfattar vi det bearbetade materialet och redogör för våra slutsatser. Avslutningsvis presenterar vi ytterligare en modell (Figur 14), som kan användas till att värdera kunderna efter deras bidrag till företagets kapital. Det utgjorde andra delen av vårt syfte. Vi ger också förslag till fortsatta studier. Inför våra slutsatser vill vi återigen betona att de bara gäller för de sju företag som vi har undersökt.

## ***Intellektuellt kapital***

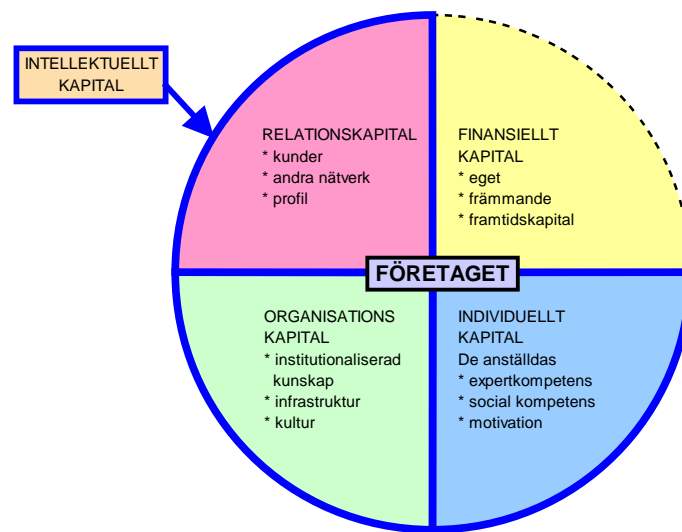
Vår avsikt med föreliggande studie, var bland annat att få en klarare bild över det intellektuella kapitalets beståndsdelar. Vi tycker att vi i vårt empiriska material kan urskilja den indelning som vår modell bygger på. Ingenting av det vi funnit, har gett oss anledning att ompröva vårt val av kapitaltyper.

Det finns dock anledning att se över innehållet i det individuella kapitalet. Det framkommer i analysen att de anställdas kompetens är av en sådan betydelse, att en klarare uppdelning bör göras. Vi vill därför justera vår modell genom att separera expertkompetensen och den sociala kompetensen (Figur 13). Motivet till det är framförallt att den nuvarande indelningen kan ge en felaktig bild av en kund. Den som exempelvis endast bidrar till expertkompetensen kan synas bidra även till den sociala kompetensen. Vårt förslag är därmed att dela in det individuella kapitalet i expertkompetens, social kompetens samt motivation.

Förändringsbenägenheten, som tidigare var en del av det individuella kapitalet, har däremot inte framträtt i vår undersökning som någon avgörande beståndsdel. Det kan möjligen bero på, att individer som arbetar i kunskapsföretag redan har en starkt utvecklad förmåga till förändring och inte ytterligare behöver förstärka den med kundernas hjälp. En annan anledning kan vara att kreativitet och innovationsförmåga ingår i expertkompetensen. Utöver ren fackkunskap krävs en förmåga att kunna tillämpa den praktiskt vid problemlösning. Vi väljer i fortsättningen att innefatta förändringsbenägenheten i expertkompetensen.

Dessutom ser vi att det finansiella kapitalet bör utvidgas med ett framtidskapital. Det finns kunder som i dagsläget inte genererar speciellt stora intäkter och i vissa fall kan anses vara rent olönsamma. Vi anser, med relationsmarknadsföringens livstidsvärde i tankarna, att det kan vara klokt att även ta med en tidsdimension i företagets totala värde på något sätt. Vi väljer att placera framtidskapitalet i det finansiella kapitalet, trots att värdet inte består av några riktiga pengar.





Figur 13: Vår justerade modell över företagets totala värde

### ***Icke-finansiella intäkter***

När vi jämför de icke-finansiella intäkter som vi funnit med Sveibys modell över de osynliga intäkterna (Figur 1), kan vi urskilja de bidrag han talar om också i vår empiri. Vissa skillnader framträder dock. Vi har funnit några nya bidrag, som vi saknar i Sveibys redogörelse. Något bidrag anser vi dessutom förstärker en annan del av det intellektuella kapitalet än den Sveiby föreslagit. Nedan pekar vi på de olika bidrag, som vi har funnit hos de företag som vi har intervjuat.

Kunden bidrar med *sin kunskap och erfarenhet* till företaget. Vi har funnit att kunden kan göra det direkt i sitt samarbete med företaget, vilket Sveiby inte nämner. Han menar att kunden genom att ge utmanande uppdrag, stimulerar den anställda till *kompetensutveckling* för att kunna lösa problemet. Vi kan också konstatera att så är fallet bland företagen vi intervjuat.

Kunden bidrar med *referenser*. Det överensstämmer med vad Sveiby skriver, men vi har även funnit att kunden bidrar med *marknadsföring*. När en kund ställer upp som referens i företagets marknadsföring anser vi inte att det är samma sak, som när kunden aktivt går ut och försöker marknadsföra företaget åt dem. Vi har funnit ett företag som till och med stimulerar kunderna till att marknadsföra företaget, genom att ge dem provision på uppdrag som de förmedlar från nya kunder.

Kunden bidrar med *produkt- och processutveckling*. Det gör kunden dels direkt genom sin *samverkan* med företaget, dels indirekt genom sin *feedback*, sina *klagomål* och den *support* de efterfrågar. Sveiby trycker mest på de indirekta bidragen.

Kunden bidrar med sin *image*. Vi kan, liksom Sveiby, se att kundens image påverkar företagets image. Det kan både vara positivt och negativt, vilket vi tidigare har diskuterat.

Kunden bidrar med *"på jobbet träning"*. Det har visat sig i vår undersökning att företag använder sig av rutinuppdrag från kunder, för att lära upp nyanställda eller nybörjare inom ett nytt kompetensområde. Även det känner vi igen från Sveibys modell.

Kunden bidrar med *teamkrävande uppdrag*. Teamarbetet hjälper till med kunskapsöverföring från kund till anställd eller från anställd till anställd. Kunskapsöverföring talar även Sveiby om, men vi ser också andra effekter som teamkrävande uppdrag åstadkommer. Teamarbete kan förbättra den informella kommunikationen och företagsandan. Vi har också sett att den sociala kompetensen och det personliga nätverket kan påverkas positivt hos individen i en grupp. Dessutom menar Sveiby att det här bidraget förstärker det vi benämner organisationskapital. Vi anser att det inte påverkas förrän kunskapen institutionaliserats på något vis. Innan så har skett, förstärks bara det individuella kapitalet.

Kunden bidrar med sitt *samarbete*. Genom den samarbetsvilja och det förtroende kunden visar företaget, underlättas arbetet och utförandet av uppdraget för konsulten. Motivationen stimuleras vid gott samarbete och den sociala kompetensen kan utvecklas hos den anställde. Ensamföretagarna i vår undersökning ser till och med sin kund som arbetskamrat, vid uppdrag som löper under längre tidsperioder. När en kund visar *tacksamhet och uppskattning* för nedlagt arbete stärks både företagets och den enskilde individens självförtroende. Bidrag som berör den sociala dimensionen som nätverksteorin talar om, saknar vi helt i Sveibys redogörelse. Vi anser dock att vårt empiriska material motiverar att samarbete betraktas som en ny icke-finansiell intäkt.

Kunden bidrar med *potentiell merförsäljning*. När en kund har anlitat företaget och är nöjd, finns en större chans att den återkommer med större uppdrag i framtiden. Företaget har då möjlighet att växa med kunden. Det visade sig att ett företag som vi intervjuade, kunde tänka sig att behålla kunder trots att de i dagsläget inte är lönsamma finansiellt sett. En av anledningarna är att de bidrar med en potentiell framtida intäkt. Här ser vi en koppling till relationsmarknadsföringens livstidsvärde. Vi har tidigare belyst problemet att Sveiby bara tar hänsyn till historiska intäkter och hävdar att potentiell merförsäljning bör tas med som ett bidrag från kunden.

Efter ovanstående sammanfattning och jämförelse med Sveibys modell över de icke-finansiella intäkterna, tycker vi att det finns skäl att utöka pilen i vår modell (Figur 12) med ytterligare några bidrag från kunderna. Kunskap och erfarenhet direkt från kunden saknar vi som bidrag, likaså aktiv marknadsföring, teamkrävande uppdrag, samarbete samt potentiell merförsäljning. Med de tilläggen anser vi att vår modell ger en mer heltäckande bild av de bidrag som kunderna kan ge till kunskapsföretagen.

Vi kan konstatera att de icke-finansiella intäkterna verkligen hjälper till att förstärka kunskapsföretagens värde. Medvetenheten om intäkterna finns ute i företagen, även om det saknas metoder för att aktivt hantera dem samt ett gemensamt språk för att beskriva dem. Vår slutsats är att det behövs en terminologi för att "förstå det man redan förstår" och verktyg för att kunna agera utifrån vunna insikter. Vår förhoppning är att de modeller vi har konstruerat ska kunna vara till hjälp för kunskapsföretagen i den processen.

## Förslag till ny modell

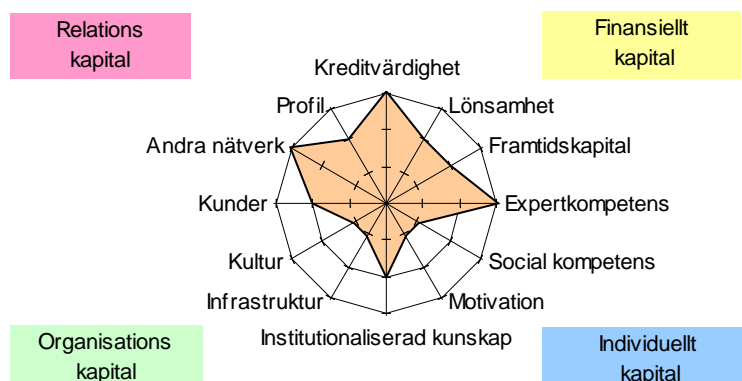
Med ledning av de lärdomar vi har erhållit under arbetets gång, presenterar vi här ett alternativ till Sveibys kalkylmodell (Figur 9) för värdering av kunderna och företagets totala kapital utifrån de icke-finansiella intäkterna. Vi kallar vårt förslag för Spindelnätsmodellen (Figur 14).

### Spindelnätsmodellen

Vår modell bygger på att företaget gör en subjektiv bedömning av varje enskild kund, vilka beståndsdelar den bidrar till och hur mycket. Vi föreslår att det görs enligt en fyragradig betygsskala. Skalan vi använder oss av löper från minus ett till plus två. Graderingen har vi valt, då vi anser att kunderna inte bara kan bidra till utan också tära på företagets olika kapital. Betygen står för att kunden tär på (-1), bidrar inte alls till (0), bidrar måttligt till (1) samt bidrar mycket till (2) respektive kapital.

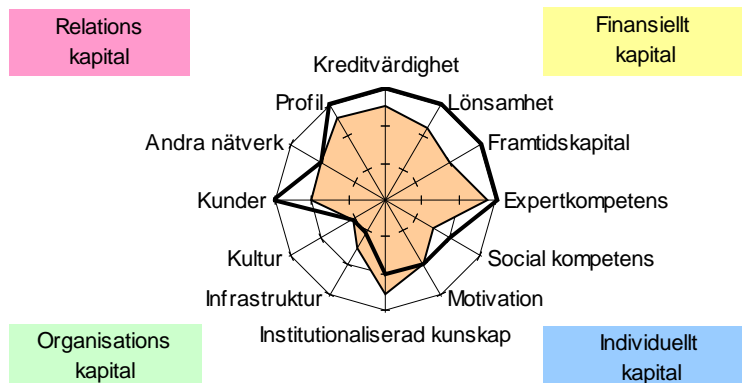
Varje åder i spindelnätet motsvarar en beståndsdel i ett speciellt kapital. Kapitalen är placerade på samma sätt som tidigare i vår modell av företagets totala värde (Figur 11). För att kunna värdera kundernas bidrag till det finansiella kapitalet har vi förändrat bedömningskriterierna något. Eget och främmande kapital har ersatts av kreditvärdighet och lönsamhet. Betygsskalans gradering börjar i centrum på spindelnätet med minus ett och slutar vid den yttersta cirkeln med plus två. Det betyder att om ett företag anser att den perfekta kunden exempelvis bör ha det högsta betyget på alla beståndsdelarna, täcks hela fältet på spindelnätet.

Vi anser att styrkan hos modellen är dess enkelhet och flexibilitet. Dess grafiska utformning gör att den ger ett omedelbart visuellt intryck, som gör den lätt att förstå för alla i företaget. Vi tror dessutom att den är relativt enkel att ta fram, eftersom den bygger på en subjektiv bedömning. Företaget behöver inte lägga tid och resurser på att leta fram siffror ur olika register. Flexibiliteten innebär att varje enskilt företag kan anpassa modellen efter sina egna behov. Skalan kan lätt ändras, liksom de ingående beståndsdelarna.



Figur 14: Spindelnätsmodell för värdering av kundens bidrag till företaget

Spindelnäten för de enskilda kunderna kan läggas samman till en gemensam bild över den totala kundstocken. Det görs enklast genom att ett aritmetiskt medelvärde räknas ut för varje beståndsdel. Som jämförelse bör företaget fastställa en önskvärd målbild av spindelnätet (Figur 15). Den är en fiktiv bild av hur viktiga de olika kapitalen och deras beståndsdelar bedöms vara för företaget. Målbilden läggs lämpligen in som en markerad linje i spindelnätet. Därefter kan företaget enkelt se vilka delar som behöver förstärkas.



**Figur 15: Spindelnätsmodellen, jämförelse med företagets målbild.**

Ser företaget att det saknas kunder som bidrar till någon speciellt värdefull beståndsdel, kan de aktivt leta upp kunder som kan förstärka den. Med den här modellen anser vi att det går att minimera risken att viktiga kunder, som ger ett betydande bidrag till det intellektuella kapitalet, avvecklas. På motsvarande sätt kan det visa sig att ekonomiskt lönsamma kunder tär på något annat kapital. Om till exempel en besvärlig kund försämrar de anställdas motivation och stämningen på arbetsplatsen, kan det finnas en risk att värdefulla medarbetare flyr. En bedömning där alla aspekter vägs in måste göras för varje kund.

### **Avslutande reflektioner och förslag till fortsatt forskning**

När vi nu har kommit till vägs ände med vårt kandidatarbete kan vi se tillbaka på en intressant och lärorik process. Under resans gång har vi flera gånger tvingats ompröva vår ursprungliga problemställning. Vi känner oss efter mer än tio veckors intensiva studier nöjda med vår insats och det slutliga resultatet. Vårt angreppssätt, anser vi, har lett till att vårt syfte har uppnåtts och våra forskningsfrågor har blivit besvarade.

Det går alltid att göra studier av det här slaget på alternativa sätt. Vi kunde kanske ha fångat andra aspekter om vi istället för att intervjua en person på flera företag, hade intervjuat flera personer i olika ställning på ett färre antal företag. Svaren på intervjufrågorna hade, vilket vi tidigare nämnt, kanske blivit annorlunda om respondenterna hade varit mer insatta i ämnet. Ett annat förslag är därför att respondenterna först får ta del av nödvändig teori, för att få dem att tänka i vidare banor. En jämförelse med tillverkande företag kan också vara av intresse. Något av alternativen kan kanske användas av andra som vill göra motsvarande studie.

---

Andra förslag på fortsatt forskning kan vara att välja ett annat perspektiv och se nyttan av de icke-finansiella intäkterna ur kundens synvinkel. Det kan också vara intressant att titta närmare på vad leverantörer och andra intressenter kan bidra med till företagets totala tillgångar.

Allra helst skulle vi vilja se att någon annan tar vid där vi slutar. En vidareutveckling av vår värderingsmodell och ett försök till implementering av den, skulle vara spännande att få ta del av.



## Referenser



### Litteratur

- Casson, M. & Cox, H. (1997). *An Economic Model of Inter-Firm Networks*. Ebers, M. (red.) *Explaining Inter-Organizational Network Formation*. Oxford University Press.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital*. London: Piatkus.
- Eneroth, B. (1984). *Hur mäter man vackert?*. Göteborg: Natur och Kultur.
- Gummesson, E. (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber.
- Hägg, I. & Wiedersheim-Paul, F. (1994). *Modeller som redskap*. Malmö: Liber-Hermods.
- Johannisson, B. & Lindmark, L. (red) (1996). *Företag Företagare Företagsamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson Lindfors, M-B. (1993). *Att utveckla kunskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Olve et al. (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber Ab.
- Patel, R. & Tebelius, U. (red) (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1997). *Enterprise One to One*. New York: Currency and Doubleday.
- Roos et al. (1998). *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. Basingstoke: Macmillan.
- Stewart, T. A. (1999). *Intellektuellt kapital*. Stockholm: Nerenius & Santerus Förlag.
- Sveiby, K-E. (1997). *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.

### **Artiklar**

Barsky, N. P. & Marchant, G. (2000). The most valuable resource - measuring and managing intellectual capital. *Strategic Finance*. Vol 81, Issue 8, 58-62.

Birkner, L. R. (2000). Knowledge capital measures and EH & S. *Occupational Hazards*. Vol 62, Issue 8, 49-50.

Cariner, S. (2000). 1+1=11. *Across the board (New York)*. Vol 37, Issue 10, 29-34.

Dzinkowski, R. (1999). Managing the brain trust. *CMA Management*. Vol 73, Issue 8, 14-18.

Knight, D. J. (1999). Performance measures for increasing intellectual capital. *Strategy & Leadership*. Vol 27, Issue 2, 22-27.

Locke, C. (2000). The customer as co-developer. *Informationweek*. December. Manhasset.

Miller, W. (1999). Building the ultimate resource. *Management Review*. Vol 88, Issue 1, 42-46.

Ness, J. et al. (2001). The Role of ABM in Measuring Customer Value. *Strategic Finance*. Vol 82, Issue 9, 32-37.

Strassman, P. A. (1998). Taking the measure of knowledge assets. *Computerworld*. Vol 32, Issue 14, 74.

Weiner, J. (2000/2001). Return on Capital: The Primary Measure of Customer Value. *Bank Accounting & Finance*. Vol 14, Issue 2, 15-20.

Wileman, A. (1999). What's a customer worth. *Management Today*. Juni, 95-97. London.

### **Internetkällor**

Barchan, M. (1997). "Growing a Knowledge Company: Answers to Frequently Asked Questions About Measuring & Managing Intangible Assets."

<<http://www.celemi.com/articles/texts/growingaknowledge.asp>>, 4 maj 2001

Chatzkel, J. (1998). "Measuring and Valuing Intellectual Capital: From Knowledge Management to Knowledge Measurement", från *the Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference* i New York, 4-5 november 1998.

<<http://www.progressivepractices.com>>, 5 april 2001

Chatzkel, J. (2000). Selections from: "A Conversation with Hubert Saint-Onge, Senior Vice President for Strategic Capabilities, Clarica Life Insurance Company" i *the Journal of Intellectual Capital*, maj.

<<http://www.progressivepractices.com>>, 5 april 2001

---

Sveiby, K-E. (1998). "Measuring Intangible Revenues".  
<<http://www.sveiby.com.au/Irquantifying.htm>>, 2 april 2001

Sveiby, K-E. (1999). "Leverage your knowledge", i *Celemis årsrapport för 1999*.  
<<http://www.celemi.com/articles/texts/leverageyourknowledge0008.asp>>, 5 april 2001

[www.cornema.se](http://www.cornema.se)

[www.ekonomiskekologi.se](http://www.ekonomiskekologi.se)

[www.es.sigma.se](http://www.es.sigma.se)

[www.ey.com](http://www.ey.com)

[www.montania.se](http://www.montania.se)

[www.roderkonsult.se](http://www.roderkonsult.se)

[www.sema.se](http://www.sema.se)

[www.softcenter.se/foretagen](http://www.softcenter.se/foretagen)



## **Bilaga 1: Intervjuguide**

### **I Bakgrund**

1. Vilken verksamhet bedriver företaget? I vilken bransch?
2. Hur länge har företaget funnits?
3. Vilken typ av organisationsstruktur har företaget?
4. Hur många anställda har företaget?
5. Vilka yrkeskategorier finns bland de anställda?
6. Hur stor andel av de anställda har varit på företaget kortare tid än 1 år?

### **II Kunskapsföretaget**

7. Vad anser ni att ett kunskapsföretag är? Är ni ett kunskapsföretag? Vad innebär det för er?
8. Hur stor andel av företagets totala arbetstid är debiteringsbar tid?
9. Hur ser fördelningen mellan standardprodukter och skräddarsydda produkter ut?

### **III Företagets kapital**

10. Anser ni att ert bokförda värde speglar ert verkliga värde? Vad består skillnaden av?
11. Hur synliggör ni denna skillnad? Internt/externt?
12. Hur får ni detta värde (företagets tillgångar) att växa?
13. Vilka av företagets tillgångar anser ni är viktigast?

### **IV Kunderna**

14. Beskriv era kunder! (ex antal, storlek, beroende, geografisk spridning etc)
15. Hur ser en tänkt idealkund, resp ”hatkund”, ut för er? Bortse från ekonomisk lönsamhet.
16. Skulle ni behålla en kund som inte är lönsam?
17. När tackade ni senast nej till en kund? Varför?
18. Hur kan kunderna hjälpa till med att öka företagets tillgångar?
19. Berätta kortfattat om hur framtagningen av en kundlösning kan se ut? (ex kundkontakt, samarbete, bemanning etc)
20. Vad har ni för nytta av era kunder? Hur tar ni vara på detta?
21. Hur ser era kundrelationer ut? Vilken grad av samarbete har ni med era kunder?

### **V Lönsamhet**

22. Anser ni att ert företag är lönsamt?

### **Bilaga 2: Det intellektuella kapitalets beståndsdelar**

En jämförelse över hur de olika teoretikerna väljer att dela in och benämna det intellektuella kapitalet.

<b>Sveiby</b>	<b>Edvinsson</b>	<b>Roos</b>	<b>Stewart / Saint-Onge</b>	<b>Miller</b>	<b>Vår modell</b>
<p>Använder begreppet <b>de anställdas kompetens</b>. Sveiby avser med detta bara de professionella medarbetarnas kompetens.</p> <p>Kompetens består av fem olika delar: -tydlig kunskap -skicklighet -erfarenhet -värderingar -socialt nätverk Den innesluter kapacitet att handla.</p>	<p>Använder begreppet <b>humankapital</b>. Utgörs av:</p> <p>Personalens -kunskaper -skicklighet -innovationsförmåga -förmåga att lösa sina arbetsuppgifter Företagets -filosofi -värderingar -företagskultur</p>	<p>Använder begreppet <b>humankapital</b>. Utgörs av:</p> <p><i>Kompetens</i> -kunskap -färdighet <i>Attityd</i> -motivation -beteende -uppträdande <i>Intellektuell följsamhet</i> -imitation -innovation -anpassning -paketering</p>	<p>Använder begreppet <b>humankapital</b>. Utgörs av:</p> <p>Den <i>kompetens</i> hos de anställda individerna som behövs för att förse kunderna med lösningar. Kan delas upp i primär-, hävstångs- och kärnkompetens.</p> <p>Enligt Stewart utgör humankapitalet källan till innovation och förnyelse.</p>	<p>Använder begreppet <b>humankapital</b>. Utgörs av:</p> <p>Personalens <i>individuella talang</i> -personlig expertis och erfarenhet samt förmåga att omvandla detta till ny kunskap. <i>Delad, ny kunskap</i>; skapad och spridd bland många.</p>	<p><b>Individuellt kapital</b> Utgörs av:</p> <p>De anställdas <i>Kompetens</i> - expert - social <i>Motivation</i> <i>Förändringsbenägenhet</i></p>

<b>Sveiby</b>	<b>Edvinsson</b>	<b>Roos</b>	<b>Stewart / Saint-Onge</b>	<b>Miller</b>	<b>Vår modell</b>
<p>Använder begreppet <b>intern struktur</b>. Han inbegriper även den administrativa personalens kompetens i detta.</p> <p>Ex. Patent, koncept, modeller, data- och admsystem, design, processer, orgnamn, kontrakt, mjukvara, manualer, register, orgkultur, företags-anda, org, ledning, rättslig struktur, utb, forskning, attityder, system för arbets-beskrivning.</p>	<p>Använder begreppet <b>strukturkapital</b>. Utgörs av:</p> <p>Allt det som inte går hem på kvällen. T.ex. hårdvara, mjukvara, databaser, orgstrukturer, patent och varumärken.</p> <p>Edvinsson delar upp strukturkapitalet på organisationskapital (innovations- och processkapital) resp. kundkapital.</p>	<p>Ingår i <b>strukturkapitalet</b>. Utgörs av:</p> <p><i>Kultur</i> <i>Infrastruktur</i> <i>Process</i></p>	<p>Använder begreppet <b>strukturkapital</b>. Utgörs av:</p> <p>Organisationens <i>organisatoriska kompetens</i> att möta marknadens krav.</p> <p>Ex. juridiska rättigheter, spetskompetens, strategi och organisationskultur, system, rutiner och arbetsprocesser.</p>	<p>Använder begreppet <b>strukturkapital</b>. Utgörs av:</p> <p><i>Arbetsprocesser</i> Institutionaliserad kunskap i form av -procedurer -policies -processer -teknologier <i>Dokumentation</i> -databaser -register -kunskapsdokument i olika former</p>	<p><b>Organisationskapital</b>. Utgörs av:</p> <p><i>Institutionaliserad kunskap</i> -procedurer -policies -processer -teknologier <i>Infrastruktur</i> <i>Kultur</i></p>

Sveiby	Edvinsson	Roos	Stewart / Saint-Onge	Miller	Vår modell
<p>Använder begreppet <b>extern struktur</b>.</p> <p>Ex. kundrelationer, image, firmanamn, leverantörsrelationer, kontrakt, rykte, varumärken.</p>	<p>Använder begreppet <b>kundkapital</b>, men låter det vara en del av strukturkapitalet. Se ovan!</p>	<p>Låter detta ingå i <b>strukturkapitalet</b>. Utgörs av:</p> <p><i>Kunder</i> <i>Partners</i> <i>Aktieägare</i> <i>Andra intressenter</i> <i>Leverantörer</i></p>	<p>Använder begreppet <b>kundkapital</b>. Utgörs enligt Stewart av:</p> <p><i>Kundlojalitet</i> <i>Kundtillfredsställelse</i> <i>Allianser</i></p> <p>Uttrycker det också som värdet av en organisations relationer till de människor den gör affärer med.</p> <p><b>Kundkapitalet</b> utgörs enligt Saint-Onge av:</p> <p>Penetreringen, bredden, lojaliteten och lönsamheten hos företagets kunder.</p>	<p>Använder begreppet <b>relationskapital</b>. Utgörs av :</p> <p><i>Nätverk</i> - resurser för info och influenser <i>Kunder</i> -särskilt de mest innovativa i sin bransch</p>	<p><b>Relationskapital</b> utgörs av:</p> <p><i>Kunder</i> <i>Andra nätverk</i> <i>Profil</i></p>
				<p><b>Förnyelsekapital</b> utgörs av <i>intellektuella ägodelar</i> som patent och licenser, samt <i>innovationer som når marknaden</i>.</p>	