



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats
Vt. 2004



Redovisning av intellektuellt kapital i kunskapsintensiva företag

Handledare:
Jan E Persson
Carl R Hellberg

Författare:
Maria Axelsson
Carina Jannesson
Lisa Tram

Sammanfattning

- Titel:** Redovisning av intellektuellt kapital i kunskapsintensiva företag
- Datum:** 2004-06-07
- Ämne:** Magisteruppsats i företagsekonomi med inriktning mot redovisning, 10 p
- Författare:** Maria Axelsson
Carina Jannesson
Lisa Tram
- Handledare:** Jan E Persson
Carl R Hellberg
- Nyckelord:** Intellektuellt kapital, kunskapsföretag, humankapital, strukturkapital och kundkapital
- Syfte:** Syftet är att beskriva och analysera redovisning av det intellektuella kapitalet i kunskapsintensiva företag, för att se om det förekommer likheter/skillnader inom och mellan företag. Vår beskrivning sträcker sig över en period på tio år.
- Teoretiska perspektiv:** Vi har använt oss av litteratur som beskriver och förklarar intellektuellt kapital och för detta ämne viktiga begrepp som human-, struktur- och kundkapital. Detta kopplar vi till vår empiri som är hämtad från sju kunskapsintensiva företag och består av deras årsredovisningar för åren 2003, 1998 och 1993.
- Slutsatser:** I vår jämförelse av de sju företagen framkom att det inte skiljer sig så mycket hur de redovisar sitt intellektuella kapital. Över de tio åren vi jämför kan vi se att olika trender spelar roll vid redovisning av intellektuellt kapital. Idag har trenden gått lite ifrån att redovisa intellektuellt kapital. Vi kan se att företagen påverkas av olika samhällsförändringar som globalisering och informationsteknologi, men också av hög- och lågkonjunktur. Det är också mycket enklare att redovisa human- och kundkapital än strukturkapital, detta för att strukturkapitalet är mer komplext och kan innehålla företagshemligheter. Redovisning av intellektuellt kapital är ett relativt nytt ämne och det finns inga riktigt klara regler, rätt eller fel för hur företagen ska gå tillväga. Detta gör att företagen har sin tolkning efter vad som är bäst för dem. Det intellektuella kapitalet kan därför redovisas på lika många sätt som det finns företag.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
<i>Bakgrund</i>	<i>1</i>
<i>Problemdiskussion.....</i>	<i>3</i>
<i>Syfte</i>	<i>5</i>
<i>Disposition.....</i>	<i>5</i>
2 Metod	6
<i>Litteraturbearbetning</i>	<i>6</i>
<i>Empiribearbetning.....</i>	<i>7</i>
<i>Analysarbetet.....</i>	<i>9</i>
3 Litteraturbearbetning	11
<i>Kunskapsföretag/tjänsteföretag.....</i>	<i>12</i>
<i>Intellektuellt kapital.....</i>	<i>12</i>
<i>Det intellektuella kapitalets avkastning</i>	<i>13</i>
<i>Humankapital</i>	<i>13</i>
<i>Värdering av humankapital</i>	<i>15</i>
<i>Strukturkapital.....</i>	<i>16</i>
<i>Värdering av strukturkapital.....</i>	<i>18</i>
<i>Kundkapital</i>	<i>18</i>
<i>Kapitalrelationer</i>	<i>19</i>
<i>Uppsummering av litteraturen</i>	<i>19</i>
4 Kunskapsintensiva företag	21
<i>Skandia</i>	<i>21</i>
<i>Humankapital</i>	<i>21</i>
<i>Strukturkapital</i>	<i>23</i>
<i>Kundkapital</i>	<i>24</i>
<i>Generella slutsatser.....</i>	<i>25</i>
<i>VM-data.....</i>	<i>26</i>
<i>Humankapital</i>	<i>26</i>
<i>Strukturkapital</i>	<i>28</i>
<i>Kundkapital</i>	<i>29</i>
<i>Generella slutsatser.....</i>	<i>30</i>
<i>Ångpanneföreningen.....</i>	<i>31</i>
<i>Humankapital</i>	<i>32</i>
<i>Strukturkapital</i>	<i>33</i>
<i>Kundkapital</i>	<i>34</i>
<i>Generella slutsatser.....</i>	<i>35</i>
<i>TietoEnator.....</i>	<i>36</i>

Humankapital	36
Strukturkapital	37
Kundkapital	39
Generella slutsatser.....	39
<i>Handelsbanken</i>	40
Humankapital	40
Strukturkapital	41
Kundkapital	42
Generella slutsatser.....	43
<i>SEB</i>	44
Humankapital	44
Strukturkapital	46
Kundkapital	47
Generella slutsatser.....	47
<i>Castellum</i>	48
Humankapital	49
Strukturkapital	49
Kundkapital	50
Generella slutsatser.....	51
5 Slutdiskussion	52
<i>Humankapital</i>	52
<i>Strukturkapital</i>	53
<i>Kundkapital</i>	53
<i>Nyckelbegrepp</i>	54
<i>Summering av våra tolkningar</i>	55
Källförteckning	57

1 Inledning

Detta kapitel inleder och lägger grunden för vårt arbete som behandlar redovisning av intellektuellt kapital. I kapitlet går vi igenom bakgrunden till val av uppsatsämne, beskriver syftet med uppsatsen och de specifika frågeställningar vi kommer att behandla. Vi kommer att avsluta kapitlet med en disposition av uppsatsen.

Bakgrund

*”Den nya källan till rikedom är verkligen inte materiell,
den består av information, kunskap
omsatt i arbete i syfte att skapa värde”*

Walter Wriston i Edvinsson & Malone 1998 s. 19

Det finns många olika förändringar som påverkar oss såsom bl.a. informationsteknologi och globalisering. Det här gör att vi blir mer beroende av nya kunskaper som spelar en viktig roll i vår samhällsekonomi. Därför har kunskap blivit en viktig produktionsfaktor av intellektuellt kapital. Källan bakom detta är kunskap och kommunikation.¹ Det är viktigt att människorna i företagen känner större ansvar för att kunna påverka och att de känner sig delaktiga. Det finns ofta mycket kompetens inom företagets olika nivåer och det gäller att utnyttja denna på bästa sätt. Styrning och kontroll ovanifrån är inte det bästa sättet att uppnå företagets mål.² För att kunna ta tillvara på kunskapen som finns inom företagen har vi valt att se på några fallföretag som redovisar sitt intellektuella kapital externt dvs. i sina årsredovisningar. Vi har valt detta ämne då vi tycker att det är intressant samtidigt som vi vill se om det har förekommit några trender över tiden. Vi vill också se om de olika företagen gjort någon skillnad i sin redovisning av det intellektuella kapitalet. Det har också gått några år sedan informationsteknologin slog igenom på allvar. Har vi blivit mer/mindre kunskapsberoende efter detta eller är det trender som styr vårt handlande?

Från 1960-talet har fokuseringen för företagens ägare ändrats från att vara ett industrisamhälle med fokus på ny teknik och investeringar till att bli mer kundfokuserade. Det här innebär att det är kunderna som är den nya drivkraften för företagen med fokus på människors kreativitet, förmåga att lära och att samarbeta med varandra. Detta nya tänkande har det lett till att företagen kan visa på en mer uthållig lönsamhet genom ett annorlunda tänkande med företagsamhet, verksamhetsutveckling och ledarskap. Den största accelerationen låg på 80- och 90-talet där tyngdpunkten låg på integration och förskjutning från tekniska till sociala system. Genom att utveckla det intellektuella kapitalet har företagen en större möjlighet att kunna ta tillvara på all den kompetens som finns inom företaget. Det här för att på bästa sätt bli mer lönsamma. Det är inte det lättaste att identifiera det intellektuella kapitalet och det är även svårt att utveckla det, men när väl detta är gjort kan företaget dra nytta av det. Det är inte bara

¹ Gille Yvonne & Rudebeck Ulric (1997). *Leda intellektuellt kapital*

² Kinlaw Dennis (1995). *Medarbetarskap - Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*

företaget som har nytta av intellektuellt kapital utan även exempelvis kunder, leverantörer, medarbetare.³

1986 myntade Karl Erik Sveiby uttrycket kunskapsföretag. Med detta uttryck skapade han ett nytt tänkande för företagen att mäta något som inte syns dvs. ”den osynliga balansräkningen”. Det som kom fram var hur företaget ska ta tillvara de kunskaper som finns inom företaget för att på bästa sätt leda och utnyttja denna kunskap.⁴

Det blir allt viktigare för kunskapsföretag att personalen har en bra kompetensutbildning för att kunna driva fram företaget i framtiden. Dess kompetens är i betydligt högre beroende av personalen som individer. Flera företag såsom producerandeföretag anser framför allt att det är kunskap som är grunden för att kunna hävda sig gentemot konkurrenter. Att individens kunskap är av vikt framgår även genom årsredovisningar där det ofta skrivs att ”personalen är vår viktigaste resurs”. På vilket sätt personalen är viktig, dvs. hur personalens kompetens redovisas är dock ofta en bristvara i årsredovisningar.⁵

Framväxten av kunskapsföretag, vars främsta tillgång är den kunskap som dess anställda besitter, har ökat under de senaste åren. I och med denna framväxt menar Edvinsson et al att företagens redovisningar blivit för statistiska och inskränkta för att hålla takten med den moderna, kunskapsintensiva organisationen som lägger stor vikt vid tillhandahållandet av intellektuella resurser. Edvinsson et al anser vidare, med detta som bakgrund, att företagens traditionella redovisning misslyckats med att hålla jämna steg med samhällsutvecklingen, som idag betonar att ”mänsklig intelligens och intellektuella resurser är nu varje företags allra viktigaste tillgång”.⁶

I takt med att samhället utvecklas så förändras även omvärldens krav. Tidigare lades stor vikt vid företagets materiella tillgångar och det ansågs att dessa var lika med värdet på företaget. Idag menar dock många att detta synsätt leder till ett allt större gap mellan vad som redovisas i balansräkningen och vad investerare anser som nödvändig information för att få en så korrekt bild av företaget som möjligt⁷. I kunskapsföretag är det personalen, både som individ och som struktur, som är den främsta produktionsfaktorn och intäktsgeneratorn. Det är därför, för att ge en rättvisande bild av företaget, på tiden att denna typ av företag även redovisar det intellektuella kapitalet.⁸ Ett problem är dock att det intellektuella kapitalet är svårt att definiera och förvalta eftersom det inte går att tillämpa i det gamla bokföringssystemet, där enbart kostnader för material och arbete redovisas.⁹

Bara för att fokus i företagen är flyttad från det producerande till det kunskapsintensiva, innebär det inte att vi använder oss av mindre producerande produkter. Vi tar istället mer hänsyn till kunskapen som ligger bakom produkterna för att kunna anpassa dessa efter kundernas behov. Därför kan vi säga att företagen går mer mot att vara

³ Stewart A. Thomas (1999). *Intellektuellt kapital*

⁴ <http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=001012-CS18,040402>

⁵ Konradgruppen (1990). *Den osynliga balansräkningen*

⁶ Edvinsson, Leif et al (1998). *Det intellektuella kapitalet*

⁷ Ibid

⁸ Konradgruppen (1990). *Den osynliga balansräkningen*

⁹ Stewart A. Thomas (1999). *Intellektuellt kapital*

kunskapsföretag än rena producerande företag.¹⁰ Idag ligger tyngdpunkten mer på människorna som arbetar inom företaget, än det traditionella tänkandet. Kunskapsföretaget påverkas positivt med hjälp av utbildning, erfarenhet och andra åtgärder som får människorna att trivas bättre. Negativt blir det om kompetenta människor försvinner då de tar med sig sin kunskap från företaget.¹¹

Det har under ett helt sekel varit viktigt att mäta de finansiella måtten som soliditet, räntabilitet och andra traditionella mått. Detta för att se hur det går för företaget och kunna jämföra med andra inom samma bransch. Nu när företags struktur har förändrats så är det viktigt att ta hänsyn även till det intellektuella kapitalet som finns inom ett företag. Den individuella kunskapen blir allt mer viktig i företagen och det blir alltså viktigare att knyta de anställda till företaget. Enligt Edvinsson et al satsar varje år allt fler företag på sina anställdas kompetens. Satsningarna utgörs av stora summor i intellektuellt kapital, men ofta framgår inte dessa positiva värden i den traditionella redovisningen. Detta är något som kan skapa problem för intressenterna eftersom de inte får relevant information i årsredovisningar. Det intellektuella kapitalet anses, enligt författarna, lika viktigt som finansiellt kapital. Därför måste intellektuellt kapital tas fram i årsredovisningar.¹²

Genom att företagen visar att de satsar mer på det intellektuella kapitalet kan de bli mer attraktiva, inte bara som arbetsgivare utan även för investerare. Företagen vet ofta hur mycket de lägger ner på utbildningen, men inte hur mycket lärande utbildningen leder till. Det är viktigt att ha en uppföljningsverksamhet som visar hur och varför utbildningen finns.

Ett kunskapsföretag har både fasta- och immateriella tillgångar, där de fasta tillgångarna består av ett mycket mindre värde än de immateriella tillgångarna. I det intellektuella kapitalet ingår immateriella tillgångar som är de anställdas talanger, kvaliteten på kundrelationer eller ledningens effektivitet. För att kunna tydliggöra det intellektuella kapitalets innebörd, delas det upp i struktur-, kund- och humankapital¹³.

Vi kommer i denna rapport att fokusera på hur företagen hanterar sitt intellektuella kapital och hur de på bästa sätt försöker att förmedla detta till läsarna via sina marknadsföringskanaler som, i detta fall, årsredovisningar.

Problemdiskussion

I dagens samhälle finns det många företag som lever på att sälja sin kunskap, vilket innebär att det krävs relativt lite finansiellt kapital jämfört med industriföretag.¹⁴ Det osynliga kapitalet skapar ett redovisningsproblem för kunskapsföretagen eftersom redovisningen bygger på det finansiella kapitalet och nyckeltal kopplat till det finansiella kapitalet. På så sätt råder det en viss otydlighet över hur det osynliga kapitalet ska redovisa i kunskapsföretagen. Kunskapsföretagen behöver dock de

¹⁰ Sveiby, Karl Erik et al (1991), *Kunskapsföretagets – seklets viktigaste ledarutmaning?*

¹¹ Ibid

¹² Edvinsson, Leif et al (1998), *Det intellektuella kapitalet*

¹³ Ibid

¹⁴ Jäghult, Bo(1989) *Värdering och styrning av kunskapsföretag*

finansiella nyckeltalen men även nyckeltal som belyser kunskap och stabilitet i företagen.¹⁵

Konradgruppen framhäver att det osynliga kapitalet inte syns i balansräkningen. Problemet är att kunskapsföretagen inte riktigt vet hur de ska redovisa det osynliga kapitalet, vilket gör att intressenterna inte får relevant information om den viktigaste resursen, dvs. medarbetaren. Eftersom kunskapsföretagens kompetens är beroende av medarbetarna är det viktigt att redovisa medarbetarna på ett fullständigt sätt.¹⁶ Det är relativt enkelt att inse varför det intellektuella kapitalet inte passar i det traditionella redovisningssystem, eftersom det intellektuella kapitalet mest består av satsningar på kundlojalitet och medarbetarens kompetensutbildning. Kunskapsföretagen måste i sin årsredovisning ta upp redovisning av intellektuellt kapital för att ge en ekonomisk rättvis bild.¹⁷

Kunskap har i kunskapsföretag blivit den viktigaste enskilda produktionsfaktorn, men har länge varit en dold faktor i företagen. Det är viktigt att företagen kan förvalta kunskap, dvs. att finna och odla det intellektuella kapitalet, eftersom kunskap är förmögenhet och välstånd.¹⁸ Förändringar och trender i företagens omvärld har gjort att kunskapsintensiva företag redovisar sitt intellektuella kapital i sina årsredovisningar. Ovanstående bakgrund och diskussion skapade ett intresse för oss för att se vad företagen redovisar i sitt intellektuella kapital, samt om alla företag redovisar sitt intellektuella kapital likadant eller om det skiljer sig från företag till företag.

Det är inte bara att följa en formel och på så sätt få fram ett mått som i de finansiella nyckeltalen. Här måste hänsyn tas till hur hela företaget ser ut och därför är det intellektuella kapitalet svårare att redovisa än de traditionella nyckeltalen. Med intellektuellt kapital blir redovisningen mer komplex, men samtidigt kan företagen öka sin kapacitet då de ser vad personalen har för kunskap. För att se om det finns någon likheter och skillnader över tiden har vi bestämt oss för att se på en tio års period. Det blir lättare för oss att se förändringar och utvecklingar av intellektuellt kapital, eller rättare sagt se om det finns trender bland företagen vid redovisning av intellektuellt kapital. Vi anser att fem år är för kort tid för att kunna se trender, dvs. förändringar och utveckling av intellektuellt kapital. Vi kommer i detta arbete att fokusera på kunskapsintensiva företags redovisning av det intellektuella kapitalet. Uppsatsen kommer att omfatta analys av fallföretagens årsredovisningar för åren 2003, 1998 och 1993. Detta för att undersöka vad de redovisar i sitt intellektuella kapital, om redovisningen har förändrats de senaste tio åren samt om det förekommer skillnader mellan företagen. Vi utgår från följande frågeställningar:

- Vad redovisar företagen i sitt intellektuella kapital?
- Redovisar alla företag sitt intellektuella kapital likadant eller skiljer det sig från företag till företag?
- Redovisas mer intellektuellt kapital idag än tidigare?

¹⁵ Konradgruppen (1990) *Den osynliga balansräkningen*

¹⁶ Ibid

¹⁷ Edvinsson et al (1999) *Det intellektuella kapitalet*

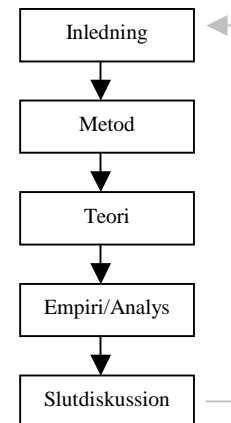
¹⁸ Konradgruppen (1990) *Den osynliga balansräkningen*

Syfte

Syftet är att beskriva och analysera redovisning av det intellektuella kapitalet i kunskapsintensiva företag, för att se om det förekommer likheter/skillnader inom och mellan företag. Vår beskrivning sträcker sig över en period på tio år.

Disposition

Strukturen på uppsatsen kommer att följa bilden. Arbetet inleds med en redogörelse för vår metod och de metodologiska val vi gjort. I det tredje kapitlet presenteras vad som karakteriserar ett kunskapsföretag samt de teorier vi har som utgångspunkt. I detta kapitel kommer vi att gå igenom vad intellektuellt kapital är för något och dess nyckelbegrepp, dvs. vad human-, struktur, och kundkapital består av. Därefter presenterar vi de kunskapsintensiva företag vi valt och vad de redovisar samt avslutar med en analys av dessa. Det vi får fram i våra fallföretag kommer vi sedan med vår analytiska förmåga att koppla till tidigare återgivna teori. Uppsatsen avslutas med en sammanfattande diskussion om det som framkommit.



2 Metod

I detta kapitel går vi igenom det tillvägagångssätt vi använt oss av vid genomförandet av uppsatsen. Vi kommer här att beskriva och motivera de perspektiv vår uppsats utgår från, hur vi samlat in och bearbetat våra sekundärdata samt hur urvalsförfarandet, empiribearbetningen och analysen gått till.

För att kunna skapa förståelse för det problemområde vi valt att beskriva och analysera har vi som utgångspunkt valt att gå på djupet med hur våra fallföretag redovisar sitt intellektuella kapital. Vi har därmed valt att använda oss av litteratur som beskriver vad intellektuellt kapital är för något och hur detta kan redovisas. Den teori som detta mynnar ut i används sedan som ett tillämpnings- och jämförelsematerial till fallföretagens redovisning av intellektuellt kapital.

Litteraturbearbetning

Vårt arbete började med att vi studerade olika metod- och teoriböcker inom ämnet företagsekonomi. Till en början hade vårt arbete således karaktären av att vara explorativ så till vida att vi var ute efter att inhämta så mycket kunskap som möjligt om intellektuellt kapital. Syftet med att ha en explorativ utgångspunkt är att denna typ av informationssamlade syftar till att belysa ett problem så allsidigt som möjligt.¹⁹ Litteraturstudien resulterade i böcker, skrivna av för detta ämne framstående författare, som behandlar relevanta teorier. För att få ut så mycket som möjligt av denna litteratur har vi försökt att beakta det ur flera olika synvinklar.

Våra sekundärdata har vi insamlat genom informationssökning främst på Universitetsbibliotek i Lund och består i huvudsak av teoretiskt material i form av litteratur. Vid denna informationssökning har vi främst använt oss av databasen Lovisa²⁰. Sökord vi här använde oss av var bl a intellektuellt kapital och humankapital. Vidare har vi studerat tidigare skrivna kandidat- och magisteruppsatser som behandlar ämnet. Dessa uppsatser har använts för att finna relevant litteratur och som ett medel att finna infallsvinklar till vår undersökning. Den sekundärdata som ligger till grund för vårt empiriska material är hämtad från företagens årsredovisningar.

För att själva förstå vad intellektuellt kapital är för något och för att kunna strukturera företagens årsredovisningar på ett systematiskt sätt, ansåg vi att definition av intellektuellt kapital är nödvändig. Den litteratur vi läst tolkar att det intellektuella kapitalet består av human-, struktur- och kundkapital och är också ofta uppdelad efter dessa rubriker. Vi ansåg att en liknande användning av begreppen skulle underlätta dels för förståelsen av vad intellektuellt kapital består av och dels för att underlätta för oss själva vid genomgång och återgivning av litteraturen. Vi har därför valt att presentera teorin i avsnitt uppdelade på human-, struktur-, och kundkapital. Efter varje avsnitt presenteras även vad författarna anser som lämpliga nyckeltal för att mäta respektive kapital. Denna teori kommer vi sedan att ha i bakhuvudet vid indelningen av den

¹⁹ Lundqvist, Lennart (1993). *Det vetenskapliga studiet av politik*

²⁰ Lunds Universitetsbiblioteks hemsida: www.lub.lu.se

information företagen presenterar och framförallt använda oss av som en återkoppling vid analysen av företagens årsredovisningar.

Det finns två angreppssätt som teoriproduktion kan bedrivas på, deduktiv respektive induktiv metod, eller bevisandets respektive upptäckens väg. Vid deduktion går forskaren från teori till verklighet, vid induktion går forskaren däremot från verklighet till teori. För att närma oss vårt problemområde har vi valt att kombinera dessa båda angreppssätt. Vi ansluter oss således till den abduktiva förklaringsmodellen.²¹ Fördelen med detta angreppssätt är att abduktion, genom sin växling mellan teori och empiri, ger oss möjlighet att successivt förbättra vår analys av de problemområden vår uppsats kommer att behandla. Vårt tillvägagångssätt har varit deduktivt i den meningen att vi tagit avstamp i några, för vårt ämne, relevanta teoretiska resonemang. Det är dessa som sedan styrt valet av empiriskt material. Vad som skiljer vårt tillvägagångssätt från det rent deduktiva är att vi inte är ute efter att testa någon hypotes utan snarare av att göra tolkningar. Valet av ett tolkande perspektiv, i motsats till ett hypotesprövande, anser vi ha skapat större förutsättningar för oss att utvärdera, beskriva och förstå intellektuellt kapital²². Vi kan därmed sägas ha tagit upptäckens väg och inte minst i analysen använt oss av den induktiva metoden.

Det går inte att utesluta att den litteratur som vi refererar till innehåller författarens subjektiva åsikter. Vi frågar oss därför vilket syfte och intresse författaren har för dokumentet och om de olika källornas närhet till varandra. Författarna är erkända forskare inom sina respektive områden därför bedömer vi dem som tillförlitliga. För att än mer säkerställa objektiviteten i våra källor har vi använt oss av många olika källor som samtidigt som de är samstämmiga med varandra också är oberoende av varandra. Med tanke på att det finns mycket litteratur kring ämnesområdet, finns det dock en risk att vi förbisett en del av denna, vilket kan ha påverkat vår infallsvinkel.

Empiribearbetning

Vi valde att bygga uppsatsen som en fallstudie för att få en fördjupning om vad som kan tänkas ingå i begreppet ”osynlig balansräkning”, dvs. fördjupning och förklaring av vad intellektuellt kapital består av. Den kvalitativa fallstudiens syfte är att öka informationsvärdet och skapa en djupare förståelse för det som studeras. Detta gör att urvalsförfarandet inte sker slumpmässigt utan urvalet sker från medvetet valda kriterier som grundar sig på förförståelse, förteorier och förutfattade meningar som vi har när vi påbörjar en undersökning.²³ Valet av vilket ämne vi skulle beskriva och analysera grundar sig på att vi ville angripa ett område, redovisning av intellektuellt kapital, som i och med utvecklingen från produktions- till kunskapssamhälle blivit mer uppmärksammat men som ännu inte fått någon direkt genomslagskraft i företag. Ämnesvalet kom vi fram till efter att vi läst i litteratur som behandlar företagsekonomi och även diskuterat inom gruppen var vårt intresse låg. Vi valde att koncentrera oss på kunskapsintensiva företag då det är störst chans att de redovisar intellektuellt kapital.

²¹ Holme, Idar Magne – Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*

²² Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*

²³ Holme, Idar Magne – Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*

Vi började gå igenom företag som är börsnoterade på A- och O-listan. De företag som föll inom ramen för vårt första kriterium, dvs. att företaget ska vara ett kunskapsintensivt företag, beställde vi sedan hem årsredovisningar från. De årsredovisningar vi erhöll gick vi igenom för att se om de överhuvudtaget redovisade något intellektuellt kapital och se hur omfattande detta var. Våra andra kriterier var att vi ville se på företag vars namn de flesta känner igen och som är stora. Detta för att vår tanke var att stora företag ofta har resurser till att satsa på och resurser till att redovisa intellektuellt kapital. Valet av våra fallföretag skedde utan tanke på branschtillhörighet, dock har det slumpmässigt blivit så att huvuddelen av våra fallföretag verkar inom IT-branschen. Vi har dock även representanter från bank-, fastighets- och försäkringsbranschen.

Från början var vår tanke att bara se hur redovisningen såg ut år 2003, detta utvecklade sig dock efterhand till att även se bakåt i tiden. Vi bestämde oss då för att även inkludera år 1998 och 1993 i vår beskrivning och analys. Detta skapade dock några oförutsedda problem då vi fick svårighet att hitta företag som var börsnoterade år 1993 och som dessutom hade redovisning av intellektuellt kapital. Anledningen till att vi valde att ta med TietoEnator, trots avsaknaden av årsredovisning för 1993, är att företaget är ett stort välkänt företag som år 2003 hade en välutvecklad redovisning av intellektuellt kapital. Vårt intresse föll då på att se om Enator även tidigare, dvs. innan sammanslagningen av Tieto och Enator år 1999, hade en liknande redovisning. Vi har valt att ta med Castellum för att det är ett fastighetsbolag och deras huvudsysselsättning är att förvalta fastigheter. Det är intressant att ha med ett traditionellt företag som har insett att det är viktigt med att redovisa det intellektuella kapitalet. Därför valde vi att ta med Castellum fast de börsintroducerades först år 1997.

Problemet med att finna fallföretag är också en av anledningarna till att vår undersökning består av sju fallföretag. Vår ambition var att från början att ha med några fler företag, men svårigheten att hitta företag som redovisar intellektuellt kapital tillsammans med att redovisningen var mer omfattande än vad vi trodde från början, gjorde att fallföretagens antal blev sju. Tidsramen för vårt arbete har också spelat roll. Vi anser inte att detta har påverkat trovärdigheten i vårt resultat då vi inte är ute efter att se på hur många företag som redovisar och eftersom materialet i sig täcker in de områden vi valt att titta närmare på. Den data som ligger till grund för vårt empiriska material är hämtad från företagens årsredovisningar, som erhållits genom att skicka e-mail till företagen och be om årsredovisningar och/eller genom att ladda ner materialet från respektive företags hemsida. Våra fallföretag är Castellum, Handelsbanken, SEB, Skandia, TietoEnator, WM-data och Ångpanneföreningen.

Den kvalitativa metoden kännetecknas av flexibilitet som gör att undersökningens angreppssätt kan justeras under arbetets gång. Syftet med en kvalitativ studie är att få en bättre förståelse för enskilda faktorer och då kommer inte generaliserbarheten i fokus. Begränsningarna i den kvalitativa metoden ligger således i dess generaliserbarhet. Då endast en litet antal undersöks kan inte resultatens frekvens uppskattas i den totala populationen²⁴. Resultaten kan däremot generaliseras såtillvida att de förekommer i den undersökta populationen och därmed är det en delvis beskrivning av den. Vid redovisning av intellektuellt kapital finns det inte något rätt eller fel eftersom det är ett relativt nytt område. Detta gör det också svårt att generalisera. Vi skiljer begreppet

²⁴ Seymour, David (1992), *Markandsundersökningar med kvalitativa metoder*

generalisering från betydelsen ”allmängiltig kunskap” och menar att det utifrån en viss kontext, exempelvis en viss bransch eller typ av företag, är möjligt att dra generella slutsatser utifrån en fallstudie. Mer konkret innebär detta att våra resultat om hur redovisning av intellektuellt kapital sker också kan indikera vad andra kunskapsföretag värderar som viktigt att framhäva vid redovisning av intellektuellt kapital.

Vid kvalitativa undersökningar används verbala analysmetoder och forskaren analyserar och beskriver undersökningsobjektet med syftet att gå på djupet och undersöka bakomliggande motiv och därmed skapa en djupare förståelse. Vid kvantitativa undersökningar används istället statistiska bearbetnings- och analysmetoder. Skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ metod ligger således i hur undersökningens data sammanställs och presenteras. Trovärdigheten i kvalitativa undersökningar kan bedömas utifrån resultatets användbarhet och systematik vid datainsamlingen och bearbetningen.²⁵ Den empiri vi fått fram genom företagens årsredovisningar har vi, i kapitlet kunskapsintensiva företag, delat upp i avsnitten human-, struktur- och kundkapital. Vid struktureringen mellan de olika kapitalen uppstod det problem då det är svårt att klart tolka var gränsen går mellan de olika kapitalen. WM-data skriver om kapitalens nära relation i sin årsredovisning: ”Det förekommer ständigt ett växelspel mellan de olika kapitalen. Finanskapitalet är ett resultat av human-, struktur- och kundkapital, men är samtidigt en nödvändig förutsättning för att de mjuka kapitalen ska kunna växa –utan pengar ingen kompetensutveckling, utan kompetensutveckling inga kundlösningar, inga kundlösningar ingen nytta, osv.”²⁶

Analysarbetet

Det finns två vetenskapliga förhållningssätt, positivism och hermeneutik. Positivister strävar efter att förklara företeelser och antar en forskarroll som är objektiv och osynlig.²⁷ De hävdar vidare att vetenskapen är neutral och värdefri²⁸. Hermeneutikern har däremot sin utgångspunkt i kvalitativa metoder, där de centrala delarna utgörs av förståelse och tolkning och deras roll karaktäriseras här av öppenhet och engagemang.²⁹ Vi har som utgångspunkt valt hermeneutiken, då den med sitt tolkande perspektiv syftar till att skapa en helhetsförståelse för det som studeras och för att vår subjektivitet i form av förförståelse, dvs. de tankar, känslor och kunskap vi har, här ses som en tillgång vid tolkning och förståelse för forskningsobjektet.

Vid vårt analysarbete måste vi hålla oss kritiska till den information som företagen presenterar i årsredovisningen då företagen självklart vill framställa sig från sin bästa sida. Enligt Patel är det ofta en fördel att fortlöpande göra analyser vid arbetet med kvalitativa undersökningar. Fördelen består i att en löpande analys kan berika undersökningen och generera idéer om hur vi ska gå vidare. Det är också en fördel att

²⁵ Holme, Idar Magne – Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*

²⁶ WM-datas årsredovisning 1998 s. 23

²⁷ Patel, Runa – Davidsson, Bo (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.*

²⁸ Lundqvist, Lennart (1993). *Det vetenskapliga studiet av politik*

²⁹ Patel, Runa – Davidsson, Bo (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.*

påbörja analysen medan vi har materialet färskt i minnet.³⁰ För att öka trovärdigheten i vårt arbete är detta något som vi haft i åtanke vid insamlingen av vårt empiriska material och det är också därför som vi valt att fortlöpande analysera den empiri som fallföretagen genererat. Efter varje avsnitt har vi gjort en jämförelse av åren 2003, 1998 och 1993 för respektive företag. Likheter och skillnader har här tagits upp samt våra personliga kommentarer på det som framkommit. Varje företagsavsnitt avslutas med en analys av företagets redovisning av det intellektuella kapitalet. Vid denna analys tolkar vi vad som skett över tiden genom att rita en graf. Denna bild använder vi oss också av för att besvara vår fråga angående om det redovisas mer intellektuella kapitalet idag än tidigare. I slutdiskussionen kapitlet jämför vi fallföretagen med varandra för att visa på likheter och skillnader mellan de olika företagen. I detta kapitel analyserar vi också vad dessa likheter och skillnader kan tänkas bero på. I kapitlena försöker vi koppla vår analys till den teori som presenterats. På så sätt att vi jämför det som uppkommit i empirin med det som vi tar upp i teoriavsnittet. Vi går här igenom det som framkommit och analyserar om företagen följer det som författarna anser som viktigt. I slutdiskussionen kopplar vi vår problemformulering och vårt syfte till det som framkommit.

För att kunna besvara frågorna vad företagen redovisar och om det skiljer sig åt mellan företag, behövde vi för det första en definition på vad intellektuellt kapital är för något och sedan litteratur som tar upp vad företag bör ta upp. Uppdelningen har vi sedan använt oss för att koppla empirin till teorin. Vi har då hela tiden gått tillbaka till teorin för att kunna göra uppdelning efter definitionerna av våra huvudbegrepp human-, struktur- och kundkapital och för att vid genomgång av empirin analysera om fallföretagen saknar något eller tar upp något mer än vad som framkommer i vår teoridel. Vår uppdelning och planering av arbetet samt presentation och klassificering av data har utvecklats efterhand som arbetet fortskridit. Denna växelverkan mellan teori och empiri har gett oss en möjlighet att successivt bygga upp och förbättra vår analys av de problemområden uppsatsen behandlar.

Trots att vi använt oss av många olika källor kan resultatet komma att påverkas av våra tidigare erfarenheter och således av vår tolkning av informationen. Vi har dock som ett försök att minimera individuella tolkningar i informationen, strävat efter att vara så objektiva och fördomsfria som möjligt. Ett led i detta har varit att var och en enskilt har analyserat det empiriska materialet, för att sedan träffas och diskutera det som framkommit.

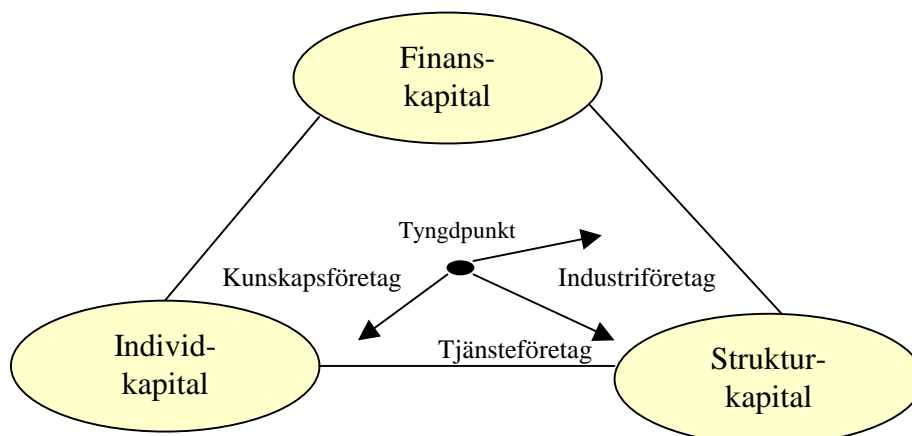
³⁰ Patel, Runa – Davidsson, Bo (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*

3 Litteraturbearbetning

I detta kapitel beskrivs de teorier som ligger till grund för vår förståelse och vidare insamling av empiriskt material. Kapitlet inleds med en beskrivning av den referensram som ligger till grund för den fortsatta uppsatsen. Vi har först valt att redogöra för vad som kännetecknar ett kunskapsföretag. Därefter beskrivs intellektuellt kapital och för detta viktiga begrepp såsom; human-, struktur- och kundkapital. Tillsammans bygger dessa nyckelbegrepp en plattform för vår fortsatta analys. Vi kommer att avsluta detta kapitel med en uppsummering på litteraturen som vi har använt.

Förändringar runt omkring oss som informationsteknologins framväxt, globaliseringen och den snabba ökningen av datornätverk gör att vi mer eller mindre är beroende av nya kunskaper. Kunskap anses ha blivit den viktigaste produktionsfaktorn och spelar en avgörande roll i vår samhällsekonomi som i företag och arbete. Eftersom vi håller på att bygga kunskapssamhället har kunskap blivit viktigare än förr och tillgången till intellektuellt kapital mer väsentlig. Källan till förmögenhet och välstånd är kunskap och kommunikation.³¹

I och med att kunskap har blivit en viktig produktionsfaktor är det viktigt för företag att kunna förvalta den kunskap de har, dvs. att finna och odla det intellektuella kapitalet. Företaget som inte kan förvalta sina kunskaper åsidosätter sin verksamhet och därför är det viktigt för företagets ledning och chefer att förstå nackdelarna med att inte förvalta denna kunskap.³²



Figur 1: Företagets tre kapitaltyper, fritt från Den osynliga balansräkningen

³¹ Gille Yvonne & Rudebeck Ulric (1997). *Leda intellektuellt kapital*

³² Stewart A. Thomas (1999). *Intellektuellt kapital*

Kunskapsföretag/tjänsteföretag

”Nyckeltillgångarna är inte bara immateriella för ett kunskapsföretag, utan det är också oklart vem som äger dem eller vem som ska ta ansvar för dem.”

T Stewart, 1999, s. 61

Enligt Stewart finns det nästan inga traditionella företag kvar utan alla har mer eller mindre blivit påverkade av informationsteknologin och blivit mer kunskapsintensiva. För att vara ett kunskapsföretag måste de ta hänsyn till de kunskaper som personalen besitter och det gör att människorna blir det centrala i företaget.³³ Enligt Sveiby kan ett tjänsteföretag ses som ett företag som säljer service som blivit standardiserad, där lönsamheten beror på hur effektivt företaget lyckas att driva en förprogrammerad produkt riktad mot en massmarknad. Exempel på detta kan vara en bankomat hos en bank eller bokning av en resa hos ett resebolag. Han menar också att tjänsteföretag ofta löser enkla problem och består av en personal som inte är oundviklig för företaget. Dessa företag har ofta en hög utvecklad organisatorisk förmåga, exempelvis McDonalds. Kunskapsföretagen däremot är mer komplexa med högutbildad personal, de har också mycket svårt att standardisera sin verksamhet som ett tjänsteföretag kan göra. Kunskapsföretagen har mer kundanpassade lösningar där olika klienter behandlas individuellt.³⁴ Kunskapsarbete är vad du gör och där informationen är det viktigaste råmaterialet.³⁵ Kunskapsföretagens produktion består av att vara icke standardiserad, kreativ, starkt individberoende och komplext problemlösande. Olika typer av konsulter är exempel på renodlade kunskapsföretag, där klienterna köper deras kunskap exempelvis advokatbyråer och revisorsbyråer.³⁶

Intellektuellt kapital

Intellektuellt kapital består av human-, struktur och kundkapital. Idag handlar försäljning allt mer om hur vi genom kunskap kan hjälpa till att utveckla kundernas affärer. Människor i västvärlden köper allt mer konsumtion i form av extern problemlösning istället för produkter. De traditionella företagen är ofta uppbyggda kring teoretiska värderingar, som att de anställda bara är en råvara som ska användas maximalt för att företaget ska få så hög avkastning som möjligt på sitt satsade finansiella kapital. Detta tänkande bygger på att finansiellt kapital är lika med makt. Inom kunskapsföretagen är det tvärtom dvs. att medarbetarna har den faktiska makten. Det är medarbetarna som sitter inne med kunskapen och svarar för all ”produktion”, de kan när som helst lämna företaget då de är helt oberoende av företagets välvilja. Dessa personer kan därför ställa högre krav på sina arbetsgivare än en industriarbetare kan.³⁷ Medarbetarna som sitter inne med kunskapen bedöms inte utifrån sitt arbete utan för vad de har presterat. Det visar sig att trenden går bort från den standardiserade massproduktionen till mer specialiserat kunskapsbeteende, vilket gör att styrning och

³³ Stewart Thomas (1999). *Intellektuellt kapital*

³⁴ Sveiby Karl Erik (1991). *Kunskapsföretaget - sektlets viktigaste utmaning*

³⁵ Stewart Thomas (1999). *Intellektuellt kapital*

³⁶ Sveiby Karl Erik (1991). *Kunskapsföretaget - sektlets viktigaste utmaning*

³⁷ Ibid

kontroll inte behövs på samma sätt längre.³⁸ Desto fler kompetenta människor som finns i företaget desto större är kunskapskompetens. Det är hela tiden viktigt att utbilda sin personal och med rätt utbildning blir det en bra investering för företagen.³⁹

Det intellektuella kapitalets avkastning

Produktivitets- och effektivitetsmått är nyckeltal som mäter det intellektuella kapitalets avkastning. Produktivitetsmått beräknar inputvariabler medan effektivitetsmått beräknar både input- och outputvariabler. Produktivitetsmått visar utnyttjande av företagets resurser oavsett vad de producerar och vilket effektivitetsmått som visar hur effektivt företaget är.⁴⁰

Förädlingsvärdet per anställd

Förädlingsvärdet fås genom att lägga ihop vinsten före avskrivningar med totala arbetskraftskostnaden och leasing. Kostnader för leasing är ett sätt för företaget att jämföra företaget som leasingfinansierar med företag som lånefinansierar. Detta nyckeltal mäter produktions- och vinstförmågan samtidigt är det ett bättre mått än vinst per anställd eftersom omsättningen kan påverkas av provisioner.

Vinst per intäktspersoner

Intäktspersoner är olika personer som sitter inne med kunskaperna och deras främsta uppgift är att skapa intäkter till företaget. Dessa personer kan vara konsulter, experter eller specialister och det är viktigt för kunskapsföretaget att utnyttja deras kompetens. Det är vanligt att börsnoterade företag använder detta mått för att externa intressenter ska se de ”riktiga” siffrorna i redovisningen.

Humankapital

Humankapitalet är det individkapital som varje människa alltid bär med sig. Det består av formell utbildning, förvärvade erfarenheter och färdigheter, social kompetens och förmågan att omsätta allt detta i handling.⁴¹

Ett annat ord för humankapital är det mänskliga kapitalet. Det är människorna som spelar en viktig roll inom humankapitalet. I och med att humankapital har blivit en viktig resurs för företaget har det blivit betydelsefullt för företagsledningen att satsa på dessa resurser. Företagets framgång beror på de anställdas engagemang och deras villighet att komma fram med nya idéer och lära sig nya arbetsuppgifter. De bör också värna om sina anställda eftersom om medarbetarna slutar kommer deras kunskap att försvinna med dem.⁴²

Humankapitalet ägs inte av företaget utan det gör medarbetarna som sitter inne med det. Därför är det viktigt för företaget att behålla sina medarbetare. Företaget ska veta hur de ska utveckla humankapitalet och hur de på bästa sätt ska ta tillvara personalens

³⁸ Stewart Thomas, (1999) *Intellektuellt kapital*

³⁹ Sveiby Karl Erik, (1991) *Kunskapsföretaget - sektors viktigaste utmaning*

⁴⁰ Konradgruppen, (1990) *Den osynliga balansräkningen*

⁴¹ Ibid

⁴² Bern Lars, (2003). *Humankapitalisten*

kunskaper. Humankapitalet används för att öka företagets resurser och de anställda behöver dessa kunskaper för att tillfredsställa sig själva och sina kunder.⁴³ För att företaget ska kunna behålla sina medarbetare är det av stor betydelse att företaget vidareutbildar dem. För att kunna skapa bra relationer både inom och utanför företaget är det viktigt att de anställda är stolta över att arbeta på företaget. För att företaget ska bli mer effektivt är det viktigt att bygga upp nätverk mellan medarbetarna så att de kan få ett mer produktivt humankapital. Trivsel, förtroende och engagemang är saker som förstärker humankapitalet och dessa kan också vara avgörande för att personerna ska stanna inom företaget.⁴⁴

Människorna är vår viktigaste resurs, men faktum är att inte alla anställda är lika värdefulla. Vissa är mycket värdefulla medan andra är en kostnad för företaget. Det är därför viktigt för företaget att kunna förvärva och vidareutveckla de mänskliga resurserna på ett lönsamt sätt i företaget. Humankapitalet består av innovation och förnyelse. Det är innovation som är humankapitalets viktigaste funktion dvs. att kunna få fram nya produkter, tjänster eller förbättringar i processerna. Humankapitalet måste utvecklas och spridas för att få fram nya innovationer, då det är de anställdas tid och begåvning som leder till nya innovationer. Det finns två sätt att utveckla humankapitalet dels genom att använda de anställdas kunskaper och kreativitet och dels att ha mer resurser till de kunskaper som behövs till nya innovationer. De anställdas kunskaper och kreativitet används mer genom att ge dem individuella kunskaper, vilket ger dem en möjlighet att komma fram och bli mer tillgängliga.⁴⁵

Det underlättar även för företaget och dess humankapital om företaget har en renommé som gör att kompetenta människor söker sig till företaget, vilket i sin tur leder till att kunder är beredda att köpa företagets varor och tjänster till ett högre pris. Företaget som har ett starkt varumärke och image har framför allt lättare att sälja sina varor och tjänster än varor och tjänster som saknar identitet och image.⁴⁶

Kompetens är viktig för företaget för att få fram vilken kompetens företaget ska ha. I varje företag finns tre olika typer av kompetens: primär-, hävstångs- och kärnkompetens.⁴⁷

Primärkompetens är färdigheter och kunskap som inte anse vara specifik, men ändå viktig för att företaget ska fungera. Den här typen av kompetens finns inom alla branscher och det kan vara allt ifrån maskinskrivning till bokning av möten. Tekniska färdigheter är även primärkompetens som t.ex. att kunna använda datorprogram. Den andra typen av kompetens är *hävstångskompetens* som är mer branschspecifik. Varje företag behöver en speciell kunskap som är mer värdefull för det företaget än för andra. Det kan vara en advokatfirma eller revisionsbyrå. Den tredje typen av kompetens är *kärnkompetens*. Det är den specifika kompetens som företaget bygger sin verksamhet kring. I kärnkompetens ingår även företagets patent, varumärke och image samt att företaget kan fokusera på något som de har men ingen annan.⁴⁸

⁴³ Stewart Thomas (2003). *Intellektuellt kapital*

⁴⁴ Bern Lars (2003). *Humankapitalisten*

⁴⁵ Stewart Thomas (2000). *Intellektuellt kapital*

⁴⁶ Bern Lars (2003) *Humankapitalisten*

⁴⁷ Stewart Thomas (2003). *Intellektuellt kapital*

⁴⁸ Ibid

Värdering av humankapitalet i årsredovisningar har blivit aktuellt framför allt för att utåt visa företagets engagemang. Att värdera fysiska tillgångar är lättare eftersom de går att sälja ut på marknaden. Det som går att sälja går att värdera t.ex. företagets varumärke medan företagets renommé, anställdas kompetens inte går att sälja och är därför svårare att värdera.⁴⁹

Värdering av humankapital

Det finns olika nyckeltal på humankapital. Den viktigaste resursen i humankapitalet är intäktspersonerna som är verksamma inom företagets huvudsakliga affärsidé och kunskapsområde.⁵⁰

Utbildningsnivå

Utbildningen visar personalens kompetens. Denna kompetens placeras i en randordning som sker enligt nedan:

1. Personal med grundskoleutbildning
2. Personal med gymnasieutbildning
3. Personal med högskole- eller universitetsutbildning
4. Personal med licentiat- och doktorsexamina

Personal som inte har en avslutad utbildning placeras ett steg upp, dvs. personal som inte har avslutad gymnasieutbildning placeras i grundskoleutbildning.

Andel intäktspersoner i företaget

Andel intäktspersoner är ett nyckeltal där samtliga intäktspersoner är ställda i relation till antalet anställda. Detta nyckeltal används som en jämförelse mellan olika företag i samma bransch.

Utbildningsinvesteringar

Investeringar på utbildningar är viktigt i kunskapsföretag för att öka de anställdas kompetens och kunskap. Det kan vara kostnader som är kursavgifter, böcker eller resor. Utbildningsinvesteringar kan delas in i två grupper:

1. Utbildningsdagar per intäktspersoner
2. Utbildningskostnader i förhållande till försäljning och förädlingsvärdet

Författaren Stewart har andra uppfattningar om nyckeltal på humankapital. De nyckeltal som han tar upp är:⁵¹

Personalomsättning

Personalomsättning är hur många personer som slutar inom företaget. Detta nyckeltal mäts oftast per år.

Andelen nyanställda

Medarbetare som har mindre än två års arbetslivserfarenhet inom företaget.

⁴⁹ Konradgruppen (1990) *Den osynliga balansräkningen*

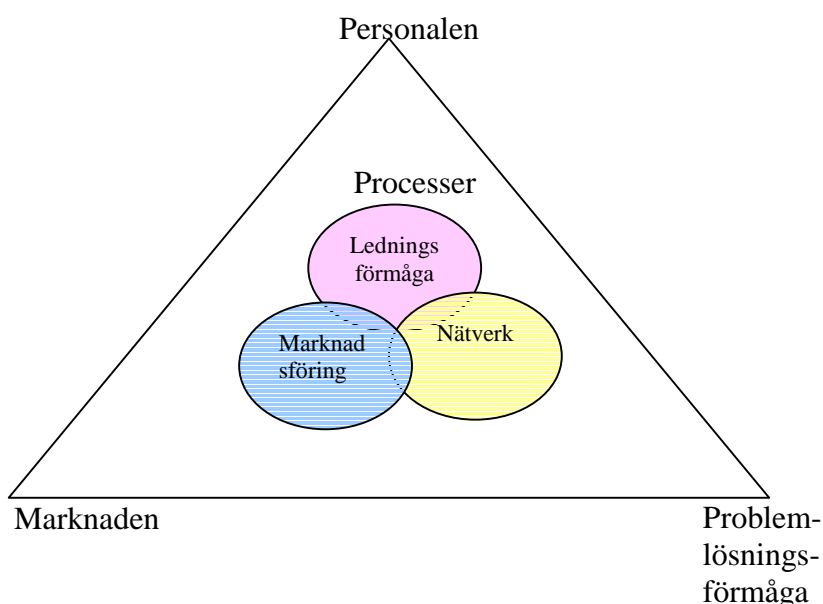
⁵⁰ Ibid

⁵¹ Stewart Thomas (2003) *Intellektuellt kapital*

Strukturkapital

För att enkelt definiera strukturkapitalet kan vi säga att det är det som stannar kvar i företaget när alla medarbetarna gått hem⁵². Med strukturkapital menas organisationernas kompetens där det finns tillgång till olika kommunikationskanaler som leverantörerna, kunderna och andra källor kan ha nytta av⁵³. Organisationens kompetens beror på företagets ställning på marknaden och dess historia. I strukturkapitalet ingår system, rutiner, nätverk och image som utgör organisationens förmåga att hantera en större affärsvolym på ett strukturerat sätt. För att minska personalavhopp och förluster av kunder måste organisationen förstärka strukturkapitalet genom att överföra osynligt kapital från humankapital till strukturkapital.⁵⁴ Syfte med strukturkapital är att koppla ihop anställda med experter och att bevara dokumenterade erfarenheter, information och kunskaper som förvandlas till organisationens kunskaper.⁵⁵

Strukturkapitalet består av de tre grundelementen personalen, marknaden och problemlösningsförmågan:⁵⁶



Figur: Strukturkapitalets beståndsdelar fritt efter Sveiby (1990) *Kunskapsledning*

Ett samband mellan strukturkapitalet och grundelementen är ledningsförmåga, nätverk och marknadsföring, vilka är processer. Beskrivning av sambanden ger en helhetsbild över strukturkapitalet. Ledningsförmågan är viktigast eftersom den har effekt på alla delar av företaget. Detta gäller även i kunskapsföretag där förändringsförmågan anses speciellt viktig, eftersom det är ledningen som hanterar en kontinuerligt nyskapande, kreativ och föränderlig produktion. Nätverket är en beskrivning av kommunikationen och relationerna mellan företagets olika kontaktpunkter såsom kunder, personal och

⁵² Stewart Thomas (1999) *Intellektuellt kapital*

⁵³ Konradgruppen (1990). *Den osynliga balansräkningen*

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Stewart Thomas (1999) *Intellektuellt kapital*

⁵⁶ Sveiby Karl Erik (1990). *Kunskapsledning*

professionella kontakter. Marknadsföringen är processer som utvecklar företagets profil på marknaden. Det syftar till att definiera marknaden och påverka kunderna till köp.⁵⁷

Personalen

Personalen är kunskapsföretagets viktigaste produktionsfaktor. Medarbetarna besitter kunskap som är värdefullt för företaget, denna kompetens är avgörande för företagets existens. Personalens attityder och inställningar till företaget ingår i strukturkapitalet, det kallas ofta företagskultur eller företagsanda. De anställdas attityder spelar en viktig roll för företaget eftersom de positiva kommer de att ge en bra lönsamhet och kan stärka företagets image gentemot kunderna. Personalavdelningen har förmågan att rekrytera, utveckla och motivera personalen för att deras kompetens ska utnyttjas lönsamt. Det är viktigt att kunskaper och erfarenheter byggs upp successivt för att det är av avgörande betydelse för företagets framtid. Rekryteringsarbetet är en av de viktigaste delarna inom kunskapsföretaget. Det är genom lyckad rekrytering som företagets affärsidé kan utvecklas och vidarebearbetas. Även nya intäktspersoner kan utvecklas och genom lyckad rekrytering kan kunskapsföretaget ha en fortsatt stabil utveckling.⁵⁸

Problemlösningsförmågan

Inom ett kunskapsföretag är det problemlösningsförmågan som säljs till kunden. Det är inte bara den enskilda produkten/lösningen som är det betydelsefulla utan även företagets förmåga att skapa, förpacka och förädla produkterna. I kunskapsföretaget är det ett bättre resultat som syns hos kunden och inte ”produkten”.⁵⁹

Marknaden

Marknaden består av de kunder som köper företagets produkter. Företagen använder ofta mycket energi och stora kostnader för att bygga upp bra kundrelationer, detta för att påverka kundernas attityder till företaget. Det är viktigt för företaget att uppfattas rätt på marknaden, det handlar om att vara känd, efterfrågad samt att köparen väljer företagets produkter och tjänster och vill skapa återköp. Förutom detta kan det också handla om möjligheten att kunna påverka prissättningen på marknaden.⁶⁰

Konradgruppen och Edvinsson har olika åsikter om strukturkapitalets uppbyggnad. Edvinsson menar att strukturkapitalet är organisationens förmåga, där de fysiska systemen används för att överföra och lagra intellektuellt kapital. Edvinsson anser att strukturkapitalet är sammansatt av tre olika typer av kapital: organisation, innovation och process.⁶¹

Organisationskapitalet består av företagets investeringar i system, verktyg och verksamhetsfilosofi. Dessa ökar kunskapsflödet i organisationen, men även i leverantörs- och distributionskanalerna. *Innovationskapitalet* återger innovationernas förnyelseförmåga som sedan skyddas genom patent. Det är viktigt att utnyttja medarbetarnas begåvning för att uppfinna och snabbt marknadsföra nya produkter och tjänster på marknaden. *Processkapitalet* är arbetsprocesser, tekniker och

⁵⁷ Sveiby Karl Erik (1990). *Kunskapsledning*

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Edvinsson Leif et al (1998) *Det intellektuella kapitalet*

personalprogram som ökar och stärker effektiviteten i produktionen eller i leveransen av tjänster.⁶²

Värdering av strukturkapital

Strukturkapitalet visar personalens motivation, utveckling och rekrytering för att deras kompetens ska användas så lönsamt som möjligt.⁶³

Det osynliga kontraktet

De anställdas attityd och inställning till företaget är ett viktigt nyckeltal i strukturkapitalet. De anställda måste trivas och ha en positiv inställning till företaget för att stärka dess image. Detta nyckeltal kallas ofta företagskultur.

Rekryteringspotential

Företagets möjligheter till att nyrekrytera. Detta beskriver även arbetssituation, löneläge, de anställdas attityd och företagens image.

Kundkapital

I kundkapitalet är kunden viktigast eftersom det är från kunden som företaget får sina intäkter. Det är därför viktigt att ha bra lönsamhet i företaget. Detta erhåller företaget genom att etablera och upprätthålla kundrelationer. Det är dyrt med nya kunder och det tar tid att bygga upp en stabil relation mellan kunden och företaget. Därför är det av vikt att bearbeta och behålla de gamla kundrelationerna. Det är viktigt att få lojala och nöjda kunder, eftersom företaget får mest intäkter från dem.⁶⁴ Förutom att skapa bra relationer med kunderna ska företaget ge sina kunder befogenheter, dvs. att alltid skapa nya innovationer av produkter och tjänster⁶⁵. Företaget måste ha varumärke, renommé och image eftersom dessa är konkurrensmedel som lockar kunder att köpa deras produkter eller tjänster.

Kundkapitalet är ofta det viktigaste i det intellektuella kapitalet, men också det som troligen förvaltas sämst. Det är ofta kundkapitalet som lättast går att mäta eftersom det är från kunden som intäkter kommer in i företaget. Företagen kan göra mått genom att mäta t.ex. lönsamhet per kund eller marknadsandelar.⁶⁶ För att kunna få ett bra kundkapital är det viktigt att förstå kunden och dess behov. Det är personalens kompetens, engagemang och motivation som ska motivera kunderna. Alla medarbetare har ett ansvar för kunderna och måste vara delaktiga i företagets marknadsföring. Kundens uppfattning om ett kunskapsintensivt företags personal är ofta mycket centrala för kvalitetsuppfattningen. Genom att tydliggöra kunden blir det i praktiken att tydliggöra affärsidéen, interna mål och strategier.⁶⁷

Några frågor som bör besvaras av kundkapitalet, enligt Konradgruppen, är:⁶⁸

⁶² Edvinsson Leif et al (1998). *Det intellektuella kapitalet*

⁶³ Konradgruppen (1990). *Den osynliga balansräkningen*

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Stewart A. Thomas (1999). *Intellektuellt kapital*

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Edvardsson Bo, et al (1992). *Kvalitetsutveckling – ett managementperspektiv*

⁶⁸ Konradgruppen (1990). *Den osynliga balansräkningen*

- Har vi rätt kunder?
- Har vi stabila och trogna kunder?
- Har vi nöjda kunder?
- Investerar vi i rätt marknadsföring?

Enligt Edvardsson et al är det viktigt att bevara sina kunder för att få mer lönsamhet i företaget, det görs bäst genom kundvård. Edvardsson menar på att det är lättare att betjäna befintliga kunder när det finns upparbetade relationer och förtroende mellan människor. Befintliga kunder består av en kontinuerlig intäktsström, vid förlust av kunder uppstår en lucka i intäktsflödet. Det är dyrt att bygga upp nya relation, ca sex gånger så dyrt som en inarbetad relation. Gamla kunder kan ofta komma med idéer och skapa förnyelse. Väl inarbetade kunder talar också väl om företaget och det är viktig marknadsföring.⁶⁹

Kapitalrelationer

Företag behöver de olika kapitaltyperna för att kunna bedriva sin verksamhet och öka lönsamheten. De tre kapitalen är beroende av varandra för att företaget ska kunna fungera. Stora företag har gjort medvetna investeringar för att minska beroendet av personalens individuella kunskaper. Sammansättning av olika kapital är beroende av vilken typ av företag det är.⁷⁰ Human-, struktur- och kundkapital är delsystem som måste integreras med varandra, det fungerar inte att satsa på de respektive kapitalen var för sig. De kan dock både förstärka varandra samtidigt som de kan motarbeta varandra.⁷¹

Företaget äger inte sitt human- och kundkapital, utan humankapitlet ägs av medarbetarna medan kundkapitalet av leverantörerna. Därför är det betydelsefullt att acceptera ett delägarskap för att på bästa sätt kunna förvalta och få den bästa avkastning på kapitalet. Det är viktigt att stimulera till lagarbete och andra sociala former av lärande. Därför är det en central del att nyckelpersoner värderas som högriskpersoner och att kunskapen tas till vara genom samarbete och blir mindre beroende av enskilda personer. Strukturkapitlet kan företaget skaffa sig kontroll över, men detta är mindre väsentligt för kunderna, trots att de betalar en del för att få avkastning på detta. Strukturkapitalet ska tjäna till två saker, tillhandahålla lager av kunskap samt ge ett effektivt stöd till det arbete som kunderna värderar. Kunskapsarbete är kundarbete, Det är därför av stor vikt att företaget analyserar hela sin värdekedja av den egna verksamheten.⁷²

Uppsummering av litteraturen

Detta är förhållandevis ett ganska nytt ämnet, där inget är rätt eller fel. Det är en tolkningsfråga med väldigt oklara linjer mellan vad som är human-, struktur- och kundkapital. Vi har tolkat olika teorier utifrån de olika litteraturerna som vi har använt

⁶⁹ Edvardsson Bo, et al (1992). *Kvalitetsutveckling – ett managementperspektiv*

⁷⁰ Konradgruppen (1990). *Den osynliga balansräkningen*

⁷¹ Stewart Thomas (1999). *Intellektuellt kapital*

⁷² Ibid

oss av. Detta för att få ett bredare perspektiv på vad som är intellektuellt kapital, vilket är ett samlingsbegrepp för human-, struktur- och kundkapital. För att det ska bli lättare att förstå empirin så kan vi kort säga att:

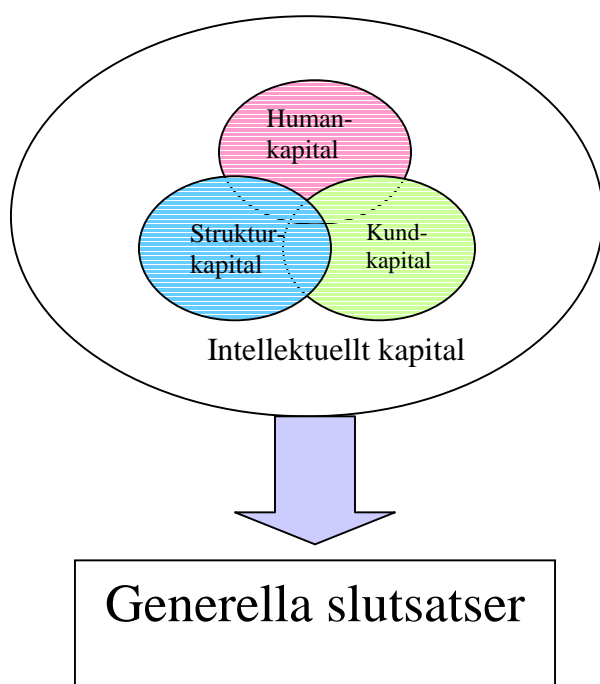
Humankapital är det som varje människa bär med sig och består av formell utbildning, förvärvade erfarenheter, social kompetens och förmågan att omsätta detta till handling.

Strukturkapital är det som stannar kvar i företaget när medarbetarna gått hem. Här ingår system, rutiner, image och nätverk för att kunna bygga upp organisationen på bästa sätt.

Kundkapital är att kunna upprätthålla och behandla sina kunder rätt. Det är här som intäkter kommer in till företaget, därför är kundvård viktigt för att öka lönsamheten i företaget.

Bakom dessa begrepp finns varje företags affärsidé och företagskultur. Varje företag har sin egen tolkning om hur de ska använda det intellektuella kapitalet på bästa sätt. I nästa kapitel kommer vi att tolka de företag vi valt utifrån dessa definitioner. Definitionerna ovan ligger till grund för vår empiri.

Företagen vi valt att titta på använder olika nyckeltal, som vi definierat tidigare, vilka är bla utbildningsnivå, personalomsättning, det osynliga kontraktet och rekryteringspotential.



Bilden beskriver hur vi, utifrån vår teori, kommer att tolka de kunskapsintensiva företagen som vi har använt oss av. Vi utgår från företagets intellektuella kapital. De tre cirklarna kommer att beskrivas i respektive företag. Pilen motsvarar det som företagen redovisar i sina årsredovisningar. Det som sedan kommer ut i kvadraten är vår jämförelse över åren och vår tolkning av respektive företags redovisning. Denna bild ligger till grund för våra generella slutsatser av respektive företag. Vi kommer att behandla sju företag med samma uppbyggnad som bilden. De sju företagen kommer att uppsummeras i slutdiskussionen.

4 Kunskapsintensiva företag

I detta kapitel kommer vi att göra en presentation av de kunskapsintensiva företag som vi har valt ut. De kommer att bli indelade efter human-, struktur- och kundkapital för respektive företag. Vi kommer att utgå från år 2003, för att sedan göra jämförelser med åren 1998 och 1993. I slutet av varje företag kommer generella slutsatser som är en sammanfattning av det vi kommit fram till. Det här ska visa på vad företagen redovisar och de förändringar som gjorts i redovisningen av intellektuellt kapital. Här använder vi oss även av en graf som visar redovisningens omfattning för respektive företag.

Skandia

Skandia är ett försäkringsbolag som är en världsledande och oberoende leverantör av kvalitetsprodukter för långsiktigt sparande. De tillgodoser kundernas skiftande sparbehov i olika skeden av livet. Skandia är ett internationellt företag som verkar på fyra kontinenter, med Europa som huvudbas. För Skandia är det viktigt att kunna erbjuda sina kunder hög kvalitet, valfrihet och kostnadseffektivitet.⁷³

Humankapital

Skandias humankapital består av ledarskap och kultur, kompetensförsörjning, nätverk och kunskapsledning och ersättningsfrågor. ”Skandias framtid är beroende av förmågan att attrahera och behålla bra medarbetare. Engagerade och kvalificerade medarbetare är en förutsättning för en lönsam och långsiktig utveckling av koncernen.” Human resource avdelningen har till uppgift att bygga en organisation som tar tillvara varje individs förmåga och utvecklingspotential. Det är viktigt att vidareutbilda medarbetarna så att de får nödvändig kompetens för att i framtiden kunna driva en framgångsrik affärsverksamhet.⁷⁴

Genom ledarskapskulturen ska Skandia lägga de grundläggande värderingarna hos sina medarbetare. Det är viktigt att värderingarna förmedlas genom hela organisationen, men även att ledarkulturen är lyhörd för nya behov bland medarbetarna. Under år 2003 har en enkät genomförts angående Skandias ledarskap, behoven av ledarskapsutveckling, olika utvecklingsmöjligheter samt metoder som ledare efterfrågar på olika nivåer. Resultaten av denna enkät har använts för att skapa en utvecklingsprocess, med ett webbaserat verktyg som syftar till att ge återkoppling till personer med ledarbefattning.⁷⁵

Under år 2003 har Skandia fört en intensiv diskussion om ersättningsfrågor och ersättningsssystem. Denna diskussion har berört de flesta länder och varit entydig. Diskussionen beror på konjunkturväxlingar och de finansiella marknadernas uppgång innan millenniumskiftet, som har givit orimliga effekter på aktierelaterade

⁷³ Skandias årsredovisning 2003

⁷⁴ Ibid

⁷⁵ Ibid

ersättningssystem. Pga. detta är det viktigt att kvalitetssäkra alla existerande ersättningssystem som finns inom koncernen.⁷⁶

År 1998 var det viktigt att hänga med i den föränderliga miljön med globalisering och högre utnyttjande av informationsteknologi. Det här ställde större krav på arbetsgivare, kunder, medarbetare och partners. Skandias kärna blev därför kunskap, vilket innebar att det var viktigt att ständigt utveckla produkterna och tjänsterna för att få kunderna att känna sig trygga.⁷⁷ Skandia menar att det inte är produkterna som räknas som effektiva utan det är de kunskapsrika relationerna som kräver både innovativa och kvalitetsfyllda partnerskap. Det är viktigt att ta hänsyn till omvärldsperspektivet, styrintelligens, kunskapsindelning och förmågan till snabb innovativ omgruppering då dessa blir de kritiska komponenterna. Kärnkompetensen inom Skandia var att balansera tradition och förnyelse så att särskiljande kärnkompetens och attraktionskraft samt global konkurrens uppstod. Kärnan i det intellektuella kapitalet är begåvningsreserven hos varje enskild individ och det är det som summeras till organisationens humankapital.⁷⁸ Skandias mål var att vara en; utvecklande arbetsplats för engagerade medarbetare, att ha kompetenta, ansvarskännande och besluts förda medarbetare och att ha en ledare som ser medarbetarnas framgång som sin främsta uppgift. Det var viktigt att hela organisationen arbetade mot samma mål och med gemensamma ansträngningar för att utveckla en spetskompetens hos medarbetarna. Skandia började utveckla ett gemensamt program både nationellt, nordiskt och globalt. Frågor som prioriterades var medarbetarutveckling, ledarutveckling, ledarförsörjning och interna mätningar och HR processer. Det som också var viktigt med detta program var att det blev lättare att stärka företagskulturen och att göra gränsöverskridande idé och erfarenhetsutbyten.⁷⁹

Under år 1998 kom en kompetensförsäkring, vilken innebar att företaget tillsammans med medarbetarna gavs möjlighet att inhämta ny kunskap. Det här för att de anställda skulle kunna utvecklas både personligt och professionellt, för att bättre kunna förbereda sig för förändringar på arbetsmarkanden. Kompetensförsäkringen innebär att de anställda väljer att undvara en del av sin lön för att försäkra sig om att de får en långsiktig kunskapsutveckling. Kunskapsförsäkringen ser Skandia som en försäkring till att behålla bra medarbetare och underlätta rekryteringen av nya medarbetare. Fördelningen mellan utbildningen hos de anställda var 25 % akademiker, 55 % med gymnasieutbildning och 20 % med grundskoleutbildning.⁸⁰

Under år 1993 var det viktigt att utveckla ledarskapet inom Skandias humankapital. Det utvecklades ett nytt ledarskapsutvecklingsprogram som var baserat på de krav som ska gälla under 2000-talet. Nyckelord som var gällande för detta program var helhetsperspektivet, förändringsförmågan, etik och socialkompetens. Skandias personalomsättning detta år var 12 % vilket är ganska högt, detta beror på ändringar i verksamhetens inriktning. Det var också en stor personalrörlighet inom koncernen, vilket innebar ett positivt erfarenhetsbyte för koncernen.⁸¹

⁷⁶ Skandias årsredovisning 2003

⁷⁷ Skandias årsredovisning 1998

⁷⁸ Prototyp rapport Skandia 1998, Det intellektuella kapitalet, ”Humankapital i omvandling”

⁷⁹ Skandias årsredovisning 1998

⁸⁰ Ibid

⁸¹ Skandias årsredovisning 1993

Strukturkapital

För att underlätta Skandias strukturkapital använder de sig av ett kompetensförsörjningsprogram, Global Talent Management. Detta program används för att kunna attrahera och behålla de bästa av sina medarbetare. Syftet med detta program är att säkerställa ledningskulturen och att underlätta medarbetarnas utveckling och rörlighet mellan koncernens olika divisioner och bolag världen över. Med hjälp av detta program har de också gjort en webbaserad kartläggning över de anställdas kompetens, kunskap, karriärsmål och utvecklingsbehov. Detta kan sedan matchas mot koncernens behov i alla länder. För att Skandia ska kunna utnyttja sin kompetens tillfullo är det viktigt att de olika divisionerna lär av varandra. Därför är utbytet med det internationella nätverket liksom den interna kommunikationen en omfattande del i detta. Det är av stor betydelse att säkerställa företagets affärsstrategier och mål så att de är kommunicerande genom hela organisationen på ett relevant och tidsmässigt sätt.⁸²

Under år 2003 tog Skandia sig an en uppförandekod – Code of Conduct. Med denna uppförandekod blir det ett etiskt fundament som ska vara normgivande för hela koncernens värderingsbaserade policys både på lokal- och globalnivå. Alla policys som antas ska stämma överens med Code of Conduct oavsett om det är etiska frågor, varumärken, kompensationsfrågor, sponsringsfrågor eller annat. Skandia tar ett samhällsansvar som ska prägla hela verksamheten och dess olika roller – som leverantör, kund, arbetsgivare och investerare, med tanke på de produkter som de erbjuder sina kunder. En grundläggande orsak är att alla människor behöver ekonomisk trygghet och handlingsfrihet. Därför är det viktigt att utveckla produkterna tillsammans med samhället, lagstiftningen och ägarens krav på verksamheten. För Skandia är det också viktigt att vara en god samhällsmedborgare med etiskt, socialt och miljömässigt ansvar.⁸³

Skandia har skapat värdekedjan som är en affärsmodell som innebär att det koncentrerar sig på de delar där företagets kompetens är starkast dvs. genom fondurval, produktutveckling, marknadsföring och marknadsstöd samt i viss mån distribution. Genom denna modell har de även byggt upp samarbeten med några av världens främsta fondförvaltare. En central del i värdekedjan är sparandet samtidigt som det är viktigt att produkterna och tjänsterna hela tiden utvecklas för att svara mot konjunktursvängningar, regelverk och marknadsförutsättningar.⁸⁴

För Skandia är det även viktigt att utveckla varumärket och varumärkesstrategin. Genom att skapa en större enhetlighet och slagkraft i Skandias varumärke kan de på lång sikt stärka sin marknadsställning och bli mer kostnadseffektiva.⁸⁵

I 1998 års årsredovisning hade Skandia tagit fram en styrmodell som de kallade för Navigatorn. Denna modell gjorde att det intellektuella kapitalet blev mer synligt för utomstående, tidigare användes denna modell bara internt. Navigatorn bygger på finansfokus, kundfokus, humanfokus, processfokus och förnyelse- och utvecklingsfokus. Vid sidan av de fem fokusområdena så är det en processmodell som bygger på vision och mål via framgångsfaktorer och indikationer till

⁸² Skandias årsredovisning 2003

⁸³ Ibid

⁸⁴ Ibid

⁸⁵ Ibid

handledningsplaner. Detta gjorde att istället för, som det varit tidigare, att fokusera på de finansiella faktorerna lades nu mer vikt vid affärsplanering och medarbetarna. Med Navigatorn gjorde de så att det intellektuella kapitalet blev mer synligt i bokföringen. Målet med Navigatorn var att öka engagemanget hos varje medarbetare, vilket skulle göra det lättare att kommunicera och överföra information och kunskap mellan medarbetarna. Varje medarbetare skulle ha sin egen Navigator, för att göra det möjligt att lyfta fram och värdesätta Skandia intellektuella kapital.⁸⁶

Organisationskulturen är en viktig del i strukturkapitalet, det är den som är kärnan i de gemensamma värderingarna. Det finns tre typer av organisations kultur inom Skandia; ledningens uppfattning om vilken kultur som ska råda i organisationen, den rådande kulturen – gemensamma värderingar samt kunders, partners och investerarnas uppfattning om den rådande kulturen i organisationen. Ledarskapet skapar grunddragen mellan strategier, struktur, system och kultur i den affärsmiljö, marknad och omvärld som organisationen verkar inom.⁸⁷

Det enda som Skandia nämner i 1993 års årsredovisning om strukturkapital är att det består av kunddatabaser, datasystem och varumärken.⁸⁸

Kundkapital

Värdekedjan gör att förhållandet mellan leverantör och distributör blir viktigare. Med hjälp av detta skapas ett utbyggt samarbete och webbaserad support. Det gör att de oberoende distributörerna kan kompensera sina begränsade tillgångar med hjälp av back-office-support, samtidigt som de bibehåller sina förtroendefulla kundrelationer. Detta gör att det är viktigt att ha en djup och långvarig relation mellan distributörer och slutkunder.⁸⁹

Skandia vänder sig både till företag och privatpersoner och därför är det viktigt med ett brett utbud, specialiserat efter kundens behov. För Skandia är det viktigt att skapa rätt produkter för olika målgrupper, därför erbjuder de ett brett sortiment med eller utan försäkringsinslag. Det här innebär att produkterna kan skräddarsys utifrån de krav och regler som gäller inom respektive nation. Genom att produkterna skräddarsys tas även hänsyn till risktaganden, livscyklar och serviceinnehåll. Detta gör att kunderna får en större valfrihet att välja mellan produkter som passar just dem.⁹⁰

År 1998 framhäver Skandia att det är viktigt att deras produkter och tjänster ska vara konkurrenskraftiga och tillgängliga för att kunna möta kundernas efterfrågan. I ett kunskapsintensivt samhälle är det inte produkterna som räknas utan hur effektiva kunskapsrelationerna är och det kräver både innovativa och kvalitetsfyllda relationer.⁹¹

1993 års kundkapital består av att ta tillvara koncernens samlade kundkapital inom olika områden. Skandia anser att det är kunden som är drivkraften till att vidareutveckla sina

⁸⁶ Skandias årsredovisning 1998

⁸⁷ Det intellektuella kapitalet, prototyp rapport Skandia 1998, ”Humankapital i omvandling”

⁸⁸ Skandias årsredovisning 1993

⁸⁹ Skandias årsredovisning 2003

⁹⁰ Ibid

⁹¹ Skandias årsredovisning 1998

produkter och tjänster. Det har varit viktigt med helkundkonceptet dvs. fler försäkringar för varje kund.⁹²

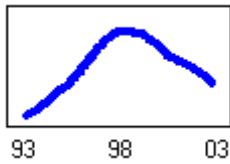
Generella slutsatser

Humankapitalet består idag av att förankra ledarskapskulturen hos sina anställda som bygger på att Skandias grundläggande värderingar förmedlas genom hela organisationen. Det är viktigt att varje enskild individs förmåga och utvecklingspotential tas om hand, därför vidareutbildas medarbetarna för att få bästa möjliga kompetens. De har även satsat på ett nytt ersättningssystem som ska vara entydigt för hela organisationen. År 1998 låg fokus på globalisering och informationsteknologins framfart där Skandias kärna blev kunskap. Det blev viktigt för ett kunskapsintensivt företag som Skandia att hänga med i den utveckling som omvärlden skapar. Här blev fokus att utveckla produkter och tjänster som kunderna kände sig trygga med och deras kärnkompetens var att balansera tradition med förnyelse. Skandia menar att det inte är produkterna som är effektiva utan de relationer som bygger på innovationer och kvalitetsfyllda partnerskap. Här lades grunden till vara en utvecklande arbetsplats med engagerade medarbetare. Skandia tyckte 1998 att det är viktigt att vara en utvecklande arbetsgivare för engagerade anställda. Det här är något som har följt med i Skandias utveckling av humankapital. År 1993 låg fokus i att ta fram ett nytt ledarskapsprogram. Detta år hade de en stor rörlighet mellan enheterna som gjorde det gynnsamt för deras kompetensutveckling. Det var en hög personalomsättning detta år som berodde på en omfattande omorganisation.

Strukturkapitalet år 2003 består av ett kompetensförsörjningsprogram, som är kärnan i Skandias intellektuella kapital. Med detta program kan de kartlägga de anställdas kompetens, kunskap, karriärs mål och utvecklingsbehov. Genom kompetensförsörjningsprogrammet ska de säkerställa företagskulturen och underlätta medarbetarnas rörlighet mellan de olika enheterna. Det är ett mer globalt tänkande inom Skandia idag och därför är inte fokus längre på att ha ett individuellt program. Detta år kom också en uppförandekod som ska skapa ett enhetligt och etiskt fundament för att normer och policys över hela organisationen ska vara enhetliga. Kompetensförsörjningsprogrammet bygger på det tidigare systemet Navigatorn som kom 1998 som gjorde det intellektuella kapitalet mer synligt. Navigatorn skulle öka engagemanget hos varje medarbetare för att lättare kunna överföra information och kunskap mellan varandra. Varje medarbetare skulle ha sin egen Navigator för att Skandia skulle kunna lyfta fram och värdesätta det intellektuella kapitalet. Organisationskulturen värdesätts också väldigt högt inom Skandia. Det enda som nämns år 1993 i strukturkapital är att det bestod av kunddatabaser, datasystem och varumärken.

Kundkapitalet består år 2003 av en kombination av både att skapa en produkt/tjänst som kunderna vill ha, samtidigt som det krävs effektiva kunskapsrelationer. Då Skandia vänder sig till både privatpersoner och företag, är det viktigt med specialiserat utbud som utgår efter kundens behov. År 1998 var det viktigt att produkterna och tjänsterna var konkurrenskraftiga och tillgängliga. Det var inte produkterna som räknades utan hur effektiva kunskapsrelationerna var. Medan 1993 var det kunderna som var drivkraften till att de tar fram nya produkter och tjänster.

⁹² Skandias årsredovisning 1993



Trender vi kan se i Skandias årsredovisningar är att 1998 är det stora året. Detta år gavs även ut en extra rapport som behandlade intellektuellt kapital. Grafen visar att år 1993 redovisades det lite intellektuellt kapitalet. Idag 2003 är det fortfarande intressant att redovisa intellektuellt kapital, men det har lagt sig lite från 1998 och fokus har blivit en annan i årsredovisningen.

VM-data

WM-data grundades år 1969 och är idag ett av Nordens ledande design- och IT-företag. Företaget erbjuder ett komplett utbud av design- och IT-relaterade tjänster och produkter för utvalda kundsegment. De har valt att koncentrera sig på fem områden: finans, handel och logistik, industri, offentlig sektor och vatten, energi och miljö.⁹³

Humankapital

WM-data har samlat sina tjänster och produkter i tre olika kompetensområden bransch-, specialist- och infrastrukturverksamhet. Branschverksamheterna erbjuder kompetens, service och lösningar för specifika branschområden inom vilka VM-data under åren byggt upp en djup kunskap. Specialistverksamheterna erbjuder branschberoende kompetens och lösningar. Med infrastruktur avses alla tjänster och produkter som behövs för drift, kommunikation, kundstöd och teknisk support avseende såväl centrala som decentraliserade servermiljöer och arbetsplatser. ”De tjänster vi levererar bygger på effektiv samverkan mellan avancerade tekniska lösningar, pålitliga applikationer och våra medarbetares höga kompetens och gedigna erfarenhet”.⁹⁴

WM-data skriver att de gjort sig känd för att vara en god arbetsgivare som erbjuder en stimulerande arbetsmiljö. Genom långsiktig stabilitet och tillväxt är målet att bli en av branschens mest attraktiva arbetsgivare, som erbjuder utveckling både på det professionella och personliga planet. Även om rekryteringsbehovet för tillfället är lågt är det viktigt att ha ett starkt arbetsgivarvarumärke eftersom situationen snabbt kan förändras. Personalomsättningen uppgick till 8 %. Andelen intäktspersoner uppgick till 90 %. De nyckeltal som företaget redovisar är resultat efter finansnetto/intäktsperson och resultat före goodwillavskrivningar/intäktsperson⁹⁵

För att skapa så god överensstämmelse som möjligt mellan företagets mål och de enskilda medarbetarna har företaget infört ett antal incitamentsprogram. De har bl a en ersättningsmodell som bygger på att så många som möjligt ska ha en rörlig del ovanpå den fasta månadslönen. Alla deltar i ett vinstdelningssystem på bolagsnivå, där en viss del av resultatet efter finansnetto fördelas proportionellt mot andel i lönemassa. Personalen har även möjlighet att delta i WM-datas konvertibelprogram samt bli tilldelade optioner.⁹⁶

⁹³ WM-datas årsredovisning 2003

⁹⁴ Ibid

⁹⁵ Ibid

⁹⁶ Ibid

År 1998 framhöll WM-data att kunniga och engagerade medarbetare, vars arbetsinsatser präglas av professionalism och serviceanda, är grunden för WM-datas framgång. I ett kunskapsföretag är medarbetarna alltid den centrala produktionsfaktorn. Det är därför viktigt att skapa motivation och utveckling hos medarbetaren. Lika viktigt, anser WM-data att det är, att medarbetare och dess anhöriga känner närhet till företaget och känner att de är delaktiga i verksamheten och dess framgång. ”Insikten om att det är de samlade resultaten från enskilda medarbetare som leder till koncernens gemensamma resultat är grunden för vår förmåga att bibehålla småskaligheten inom ramen för en starkt växande koncern.”⁹⁷

Humankapitalet förädlas genom investeringar i kompetens och utbildning samt att medarbetarna har utvecklande arbetsuppgifter. Ett exempel på detta är en kampanj i projektform som behandlade rekrytering som genomfördes 1997 och 1998 och kallades ”syna oss”. Andra exempel för att höja värdet på humankapitalet och för att anses som en attraktiv arbetsgivare är branschmässig lönesättning, belöningssystem, vidareutbildning, teamwork, jobbrotation, hälsovård och meningsfulla fritidsaktiviteter. Kompetensutveckling sker genom deltagande i utvecklande projekt och i det dagliga arbetet med kunden. Företaget arrangerar kompetensutvecklingsprogram som ledarskapsutbildning, temakvällar, seminarier och framtidsgrupper med syfte att fånga trender och framtida värderingar. Mellan fem och tio procent av tillgänglig tid läggs på utbildning. Alla nya medarbetare genomgår en introduktionsutbildning. WM-data genomför även årliga utvecklingssamtal som leder till individuella utvecklingsplaner. Personalomsättningen 1998 låg på 12 %. Andelen av de anställda som har akademisk utbildning uppgick till 48 %, gymnasial utbildning 45 %, övrig utbildning 6 %. Andelen intäktspersoner uppgick till 90 %. De nyckeltal som WM-data 1998 använde för humankapitalet var: omsättning/intäktsperson, förädlingsvärde/intäktsperson, resultat efter finansnetto/intäktsperson, resultat före goodwill/intäktsperson.⁹⁸

År 1993 framhävde WM-data att medarbetarna ska uppfatta WM-data som en attraktiv och trygg arbetsgivare. Detta eftersom trogna, motiverade, kompetenta medarbetare är den främsta orsaken till att WM-data kunnat hantera lågkonjunkturen så väl. Stabilitet på medarbetarsidan skapar nämligen stabilitet i kundrelationerna. WM-datas strategi var därför att attrahera och bibehålla bästa tänkbara medarbetare med hög kompetens och känsla för god service. WM-data framhåller även att det är viktigt att vårda den familjekänsla som WM-data lyckats skapa. Detta då WM-data anser att den interna sammanhållningen varit företagets styrka under många år. Familjekänslan åstadkoms genom en helhetssyn på medarbetaren. ”Den som hemma möts av förståelse för sin insats på WM-data har goda möjligheter att trivas och göra bra ifrån sig på arbetet och i hemmet.” Därför ingår även medarbetarnas familjemedlemmar i företagsgemenskapen. Vidare skriver WM-data i sin årsredovisning att varje medarbetare ska ha chans till personlig utveckling med delegerat ansvar och att det ska vara roligt att arbeta på WM-data. Då WM-datas verksamhet kräver kontinuerlig kompetensutveckling arbetar företaget med utvecklingssamtal som syftar till att medarbetaren ska vidareutveckla sin kompetens och söka sig till och ges chans att ta sig an de uppgifter de är bäst lämpade för. WM-data ska medverka till engagemang och utveckling hos varje medarbetare. Ett mål är att öka andelen medarbetare med specialistkompetens och verksamhetskunnande.

⁹⁷ WM-datas årsredovisning 1998

⁹⁸ Ibid

De nyckeltal som WM-data år 1993 använde sig av var omsättning/intäktsperson, förädlingsvärde/intäktsperson, resultat efter finansnetto/intäktsperson, resultat före goodwillavskrivningar/intäktsperson, utbildningsnivå uppdelad på akademisk 55 %, gymnasial 35 % och övrig utbildning 10 %. Personalomsättningen var ca 10 %.⁹⁹

Strukturkapital

WM-datas intjäning baseras främst på immateriella resurser såsom anställda, kompetens, processer, kundrelationer och varumärken samt idéer och utvecklingsarbeten. En förutsättning för att skapa långsiktig konkurrenskraft och lönsamhet är att bygga upp ett strukturkapital som gör att kundnytta kan skapas med ett successivt lägre arbetsinnehåll. WM-datas branschfokusering är en del i att skapa en ökad strukturbaserad intjäning. År 2000 påbörjade WM-data arbetet med att förändra sin marknadsstrategi och organisation för att på så sätt fokusera på tjänster och lösningar som skapar nytta och mervärde för kunden. Genom koncentration på de utvalda branscherna och ökad grad av paketering av sina tjänster har företaget ändrat intjäningen av strukturkapital mot tjänster som ger ökat värde.¹⁰⁰

Inom specialistverksamheten finns ett brett utbud av generella lösningar inom ekonomi, personaladministration, lön, dokumenthantering, datalagring, säkerhet och kommunikation. I vissa fall handlar det om egenutvecklade lösningar, ofta specifikt anpassade för en lokal marknad. Men i många fall handlar det om lösningar baserade på ledande internationella standardprodukter från leverantörer som Microsoft och IBM.¹⁰¹

År 1998 hade WM-data ett produktionsstödsystem, WMP, som ses som WM-datas ”kunskapsbank”. Dess syfte var att utveckla processer, metoder och informationssystem för att stödja WM-datas medarbetare. I WMP ska medarbetarna få tillgång till information om bland annat: regler och policydokument, rutiner och metoder för projektstyrning och affärsprocesser, projektdatabaser och kompetensdatabaser. Avsikten är att WMP ska vara heltäckande och grundtanken är att ett dokument som inte finns i WMP helt enkelt inte existerar.¹⁰²

Lösningar och kvalitetsstyrning är centrala delar i WM-datas strukturkapital. Många av lösningarna är standardiserade och väl utprovade. WM-data har utvecklat en egen projektstyrnings- och kvalitetssäkringsmetodik som kallas Ratten. I sin årsredovisning framhävs även att medarbetarnas lojalitet och system för att främja deras trivsel också är en del av strukturkapitalet.¹⁰³

I specialistverksamheten ingår 1998, förutom medarbetarens kompetens även standardiserade lösningar och system. Dessa lösningar och system är uppdelade på fem områden: tekniska konsulttjänster, utbildning och dokumentation, applikationsorienterade tjänster och produkter, informationsstödjande verksamhet och administrativ entreprenad. Som ett led i att möta nya kundkrav bildade WM-data ett nytt verksamhetsområde, WM-data Infrastruktur. I infrastrukturverksamheten ingår ett antal

⁹⁹ WM-datas årsredovisning 1993

¹⁰⁰ WM-datas årsredovisning 2003

¹⁰¹ Ibid

¹⁰² WM-datas årsredovisning 1998

¹⁰³ Ibid

komponenter för att säkerställa tillgänglighet och kvalitet. Dessa komponenter är dator- och nätverksdrift, kundstöd och närservice samt produktförsörjning. De kallar detta även för ”365-24”, dvs. deras lösningar är tillgängliga dygnet runt. De nyckeltal som WM-data tar upp för strukturkapitalet 1998 är förädlingsvärdefördelning och omsättningsfördelning.¹⁰⁴

År 1993 skriver WM-data att affärsidén och affärsstrategin utgör fundamentet för strukturkapitalet. Affärsidén, ”det kompletta konsultföretaget inom administrativa system”, innebär att företaget erbjuder helhets- och eller dellösningar inkluderande bl a projektledning, programprodukter och dataservice av administrativa system. Strategin är att vara en långsiktigt stabil och aktiv samarbetspart bl a genom att säkerställa att kvaliteten i levererade tjänster och produkter är minst i nivå med standarden ISO9001. Strukturkapitalet består dock av mer än så. WM-data delar upp sitt strukturkapital i extern och internt. Det externa strukturkapitalet består exempelvis av en aktivare marknadsbearbetning med kunden i fokus. Internt består strukturkapitalet av exempelvis medarbetaranda, kompetensutveckling, ledningens sätt att fungera, inredningen i företagets lokaler, den speciella konsultrollen som företaget har som förebild samt tryggheten att arbeta i ett stabilt företag.¹⁰⁵

Kundkapital

WM-data tillhandahåller år 2003 kompletta design- och IT-relaterade tjänster för att skapa ökad effektivitet och konkret nytta för de valda kundsegmenten. Målet är att företaget ska ha god kompetens om kundernas affärsmiljö och en nära samverkan med kunderna för att på så sätt skapa kundnytta. Förståelse för kundens affärsmiljö och en dokumenterad leveransförmåga är grunden för långa och starka kundrelationer. Företagets strategi är vidare att ”genom djup verksamhetskunskap och hög design- och IT-kompetens, omsatt i konkurrenskraftiga tjänster, förstärka existerande och etablera nya, långa och djupa värdeskapande relationer med större företag och organisationer”.¹⁰⁶

För att WM-data ska kunna genomföra förbättringsåtgärder mäter företaget hur de stora kunderna upplever den levererade kvaliteten. Kundnöjdhet, återköpsbenägenhet och rekommendationsbenägenhet mäts regelbundet genom NKI (Nöjd Kund Index).¹⁰⁷

År 1998 tog WM-data ytterligare ett steg för att ge en så rättvisande bild av företaget som möjligt då detta var första året som kundkapitalet introducerades. Kvalitet och säkerhet för kunden blev nu än mer viktigt och krav på kvalitetssäkring, kundsupport, kundvård och lämpliga kommunikationskanaler framhövdes. Att skapa, infria och helst överträffa kundförväntningar blev viktigt. År 1998 omformulerade WM-data sin affärsidé till, även nu gällande, ”kundnytta genom kompletta IT-relaterade tjänster”. Anledningen till att WM-data ändrade sin affärsidé med inriktning mot kunden var den tekniska utvecklingen som medförde förändrade kundkrav och kundbeteende. ”Kundens behov och intresse ska ha högsta prioritet.” WM-data hade år 1998 ett antal gemensamma värderingar med vilka de ville säkerställa att kunden mötte en kompetent,

¹⁰⁴ WM-datas årsredovisning 1998

¹⁰⁵ WM-datas årsredovisning 1993

¹⁰⁶ WM-datas årsredovisning 2003

¹⁰⁷ Ibid

trygg och långsiktig partner samt att WM-data genom dessa värderingar ökade möjligheten till en lång relation med kunden. De fem värderingarna var: kompetens, geografisk och social närhet till kunden, trygghet mellan kund och medarbetare, långsiktiga relationer och att kunden skulle få maximal affärsmässig nytta av genomförda IT-investeringar. ”Strävan att förbli en vinnare får aldrig äventyra den grundläggande trygghet som kunder och medarbetare har rätt att kräva. Endast med trygghet i botten kan WM-data utvecklas på ett varaktigt sätt och attrahera nya medarbetare, kunder och samarbetspartners.”¹⁰⁸

WM-data framhåller 1993 att det är viktigt att skapa och vidmakthålla goda relationer till omvärlden. Det är därför viktigt att fokusera på kvalitet, service, expansion, och lönsamhet. Kvalitet handlar om att leva upp till målet att levererad kvalitet är minst i nivå med förväntad. Service innebär att ta hand om kunden, exempelvis genom helpdesk-funktioner. WM-data skriver att de satsar på större företag, organisationer och förvaltningar för att uppnå långsiktiga och stabila kundrelationer och att de erbjuder helhets- och/eller dellösningar alltid i former som ska passa kundens situation. WM-datas mål är att kunderna ska känna trygghet i relationen med WM-data.¹⁰⁹

Generella slutsatser

Humankapitalet består av medarbetarnas kompetens. Det är viktigt att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare och därför pratas det mycket om hur viktigt det är att humankapitalet förädlas. År 2003 hade WM-data ett incitamentsprogram som består av att medarbetarna ska ha en rörlig del ovanpå den fasta månadslönen, ett vinstdelningssystem och möjlighet att delta i konvertibelprogram samt bli tilldelade optioner. År 1998 framhäver WM-data att humankapitalet förädlas genom investeringar i kompetens och utbildning. Dessa investeringar består bl a av branschmässig lönesättning, belöningssystem, vidareutbildning, jobbrotaion, hälsovård samt kompetensutvecklingsprogram genom ledarskapsutbildning, temakvällar och seminarier. Introduktionsutbildning och utvecklingssamtal tas också upp 1998. Både 1998 och 1993 framhäver WM-data vikten av att medarbetarnas anhöriga känner närhet, en familjekänsla, till företaget. Även 1993 framhåller företaget att motivation och kompetensutveckling genom utvecklingssamtal är viktigt. De nyckeltal som redovisas alla år är resultat efter finansnetto/intäktsperson, resultat före goodwillavskrivningar/intäktsperson och personalomsättning. År 1998 och 1993 redovisades dessutom omsättning/intäktsperson, förädlingsvärde/intäktsperson och utbildningsnivå uppdelad på akademisk, gymnasial och övrig utbildning. Andel intäktspersoner uppgick 2003 och 1998 till 90 %, detta nämns inte år 1993.

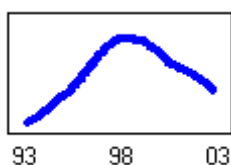
Strukturkapitalet består år 2003 av anställda, kompetens, processer, kundrelationer, varumärke samt idéer och utvecklingsarbeten. Under de tre åren består WM-datas strukturkapital till största del av lösningar som är baserade på standardiserade databaser och system. År 1998 var dessa lösningar uppdelade på de fem områdena tekniska konsulttjänster, utbildning och dokumentation, applikationsorienterade tjänster och produkter, informationsstödande verksamhet och administrativ entreprenad. Denna uppdelning nämns varken 2003 eller 1993. År 1998 använde företaget ett produktionsstödsystem där processer, metoder och information samlades i olika

¹⁰⁸ WM-datas årsredovisning 1998

¹⁰⁹ WM-datas årsredovisning 1993

databaser. Företaget använde sig även av en projektstyrnings- och kvalitetssäkringsmetodik, kallad Ratten samt utvecklade en tjänst för att vara tillgänglig för kunderna dygnet runt. Det är endast år 1998 som WM-data nämner att de beräknat nyckeltal för strukturkapitalet. År 1993 skriver WM-data att strukturkapitalets grund innebär helhets- och dellösningar inkluderande bl a projektledning, programprodukter och dataservice av administrativa system. Vidare består det av bl a medarbetaranda, kompetensutveckling, ledningens sätt att fungera, den speciella konsultrollen som företaget har samt trygghet. Sammanfattningsvis kan sägas att åren 2003 och 1993 nämner WM-data vilka element deras strukturkapital består av, år 1998 beskriver de även vad de olika elementen innehåller.

Kundkapitalet framhäver WM-data genom sin affärsidé för åren 2003 och 1998 "Kundnytta genom kompletta IT-relaterade tjänster". Alla tre åren framhäver WM-data vikten av att skapa nytta för kunden. År 1998 framhävs även vikten att skapa nytta för medarbetare. "Vi strävar efter helhetslösningar med hög servicegrad som skapar nytta för kund och medarbetare. Nyttan för kund uppstår då vi stödjer kundens affärsmässiga mål. Nyttan för medarbetare uppstår då vi stödjer medarbetarens mål. Genom att skapa nytta kan vi långsamt attrahera, behålla och utveckla rätt kunder och medarbetare." Det förekommer, under de tre åren, även mycket fokus på att skapa långa relationer med kunden och det är bl a därför som relationerna utvärderas genom mätning av kundnöjdhet och återköpsbenägenhet 2003 och 1998. Fokus år 1993 ligger mycket på begreppet kvalitet. På ett flertal ställen i årsredovisningen för 1993 skriver WM-data att kvalitet handlar om att leva upp till målet att levererad kvalitet är minst i nivå med förväntad. WM-data lyfter fram kunden än mer i 1998 års redovisning, att WM-data måste anpassa sig till nya kundkrav bl a att det nu är nya sorters kunder, kunder som har betydligt mindre IT-erfarenhet än vad WM-data har varit vana vid. Företaget pratar också mycket om att vara tillgänglig för kunder 24 timmar om dygnet. Kvalitet, säkerhet och tillgänglighet är begrepp som lyfts fram år 1998. De gemensamma värderingarna kompetens, geografisk och social närhet till kunden, trygghet mellan kund och medarbetare, långsiktiga relationer och att kunden skulle få maximal affärsmässig nytta av genomförda IT-investeringar framhävs 1998. Dessa nämns inte 2003 och 1993.



Trenderna som vi kan se i WM-datas redovisning av är att år 1998 redovisades det intellektuella kapitalet mer ingående än de andra två åren. År 2003 och 1993 nämner WM-data vad som ingår i deras intellektuella kapital. Detta förklaras dock mer ingående i 1998 års årsredovisning.

Ångpanneföreningen

Ångpanneföreningen (ÅF) är ett tekniskt konsultföretag som kombinerar avancerade IT- och ingenjörskunnande inom områdena energi, miljö, massa, papper och kontroll i utveckling av industriella system och produkter samt utformningen av installationer och infrateknik. ÅF finns i ca 50-talet orter i Sverige och i ca tio europeiska länder.¹¹⁰

¹¹⁰ Ångpanneföreningens årsredovisning 2003

Humankapital

Under år 2003 har det pågått ett projekt för att identifiera och formulera ÅF:s gemensamma värderingar som är mission och vision. Syftet med detta var att skapa en samsyn kring ÅF:s kärnvärderingar och färdriktning. Det här arbetet har involverat ett stort antal medarbetare, kunder och konkurrenter. Mission och vision mynnade ut i en stor förklarande intern värderingsbok, där medarbetarna snabbt kan få en inblick i ÅF:s företagskultur. Under år 2004 kommer det att arrangeras interna aktiviteter för att sprida ÅF:s budskap. Detta ska vara början till ÅF:s starka ambition och förmåga att bidra till utveckling av industrin och samhället.¹¹¹

För att klara de administrativa delarna av konsultarbetet krävs utbildning i ledarskap, juridik, marknadsföring och ekonomi. Denna utbildning sker som regel inom ÅF-skolan, som även genomför utbildning avseende introduktionsutbildning, säljträning, presentationsteknik, uppdragsledarutbildning och olika former av chefs- och ledarutveckling. Därtill finns kursen ”Konsultrollen” som ger grundläggande kunskaper om konsultens agerande i uppdrag, avtalsrätt och ekonomi. ÅF-skolan tillför även erfarenhets- och kunskapsutbyte mellan deltagarna. Företaget tar även fram en utvecklingsplan för varje enskild medarbetare, samt att företaget genomför planeringssamtal med majoriteten av de anställda. Genom planeringssamtal, som sker mellan chef och medarbetare, får individen återkoppling på sitt arbete. En viktig åtgärd för att medarbetarna ska stanna kvar på företaget anser ÅF vara att bedriva friskvård i form av företagshälsovård och genom stöd till fritidsaktiviteter. Vidare finns det inom ÅF kamratklubbar som erbjuder aktiviteter i form av gympa, teater och konst. De anställda har även möjlighet till rekreation genom att hyra stugor och dylikt av företagets Personalstiftelse. ÅF genomför även återkommande attitydundersökningar bland medarbetarna.¹¹²

De anställda är även delägare i ÅF, vilket företaget ser som värdefullt. Genom direkt ägande i aktier och konvertibler samt indirekt ägande genom ÅFOND har koncernens medarbetare ekonomisk delaktighet i verksamheten. För att ytterligare uppmuntra medarbetarnas deläggande erhåller alla nya medarbetare en ÅF-aktie som start på ett sparande via Aktieinvest. Inom ÅF finns ett resultatrelaterat bonussystem för medarbetarna. Systemet ger bonus på koncernresultatet samt på respektive dotterbolags resultat. Det finns även belöningsformer med rörlig lön, där upp till 20 % av lönen kan vara rörlig med direkt koppling till prestation. De nyckeltal som företaget redovisar är omsättning/anställd, resultat före finansnetto/anställd, förädlingsvärde/anställd, genomsnittlig anställningstid, andel nyanställda samt hur mycket som lagts ned på utbildning/anställd. Det framgår även att medarbetarna i genomsnitt utbildas 70 timmar/år och att personalomsättningen var 7 %. Bland de anställda hade 44% akademisk utbildning, 54 % gymnasial och 2 % övrig utbildning.¹¹³

År 1998 framhäver ÅF att deras viktigaste konkurrensmedel är hög kompetens genom engagerade och välutbildade medarbetare samt en effektiv produktion. ”Medarbetarna och deras kompetens är ÅF:s viktigaste resurs, en resurs som ständigt måste utvecklas för att möta kundernas krav”. Denna utveckling sker genom attitydundersökningar, ÅF-skolan, genom olika aktiviteter samt genom vidareutbildning genom kursen

¹¹¹ Ångpanneföreningens årsredovisning 2003

¹¹² Ibid

¹¹³ Ibid

”Konsultrollen”. Kursen innehåller utbildning angående konsultens agerande i uppdrag, avtalsrätt och ekonomi. I ÅF-skolans utbildning ingår utbildning inom marknadsföring, ekonomi och juridik samt introduktionsutbildning, säljträning, presentationsteknik och utbildning i ledarskap. Medarbetarna är även delägare i ÅF och har ett bonussystem som är baserat på koncernresultatet samt på respektive dotterbolags resultat. Utbildningsnivån bland de anställda var enligt följande; akademisk 36 %, gymnasial 60% och övrig 4%. Nyckeltal som redovisades var omsättning/anställd, resultat före finansnetto/anställd, förädlingsvärde/anställd. Den genomsnittliga anställningstiden, andelen nyanställda, hur mycket som monetärt lagts ned på utbildning/anställd och att medarbetarna i genomsnitt utbildas 85 timmar/år, framgår också.¹¹⁴

År 1993 genomfördes en attitydundersökning med syftet att få en uppfattning om medarbetarnas inställning till arbetet, förväntad utveckling, relationer till kollegor och chefer samt koncernens konkurrenskraft. ÅF genomför även regelbundna utvecklingssamtal och planeringssamtal. Företaget anser att ökning av sitt kunnande och utveckling genom vidgade arbetsuppgifter är en viktig stimulans för medarbetarna. Det är också nödvändigt att kompetensen i företaget är hög för att möta kundernas behov. I ÅF sker merparten av utbildningen inom dotterbolagen. En viss del är dock gemensam för koncernen. Denna utbildning bedrivs av ÅF-skolan. Innehållet i utbildningen är samma som år 1998 och 2003. Medarbetarna är genom aktier och optioner delägare i ÅF. År 1993 inleddes samarbete med Aktieinvest avseende lönesparande i ÅF-aktier. Denna lönepolitik betonar vikten av individuella mål och utveckling i arbetet och är kopplad till planeringssamtalen. Medarbetarna har ett resultatrelaterat bonussystem och har även möjlighet att hyra stugor genom ÅF. Utbildningsnivån bland medarbetarna var enligt följande: akademisk utbildning 19 %, gymnasial 71 %, övrig 10 %. Nyckeltal som används inom företaget är omsättning/anställd, resultat före finansnetto/anställd, förädlingsvärde/anställd. Det framgår även hur mycket företaget monetärt lag ner på utbildning/anställd och den genomsnittliga anställningstiden.¹¹⁵

Strukturkapital

ÅF strategi är att verksamheten ska drivas under samma varumärke med gemensamma processer och system, värderingar och kultur, för att samverka organisationen som utnyttjar den gemensamma erfarenhetsbanken. Under år 2003 skapade ÅF en kunskapsbank som fungerar som en gemensam guide för alla medarbetarna inom ÅF oavsett företagstillhörighet eller geografisk placering. Här kan medarbetarna ta reda på hur ÅF vill att olika arbetsuppgifter ska utföras. Kunskapsbanken innehåller även bl a checklistor, mallar, lathundar och blanketter. Genom detta system kan ÅF dra nytta av sin storlek och den breda erfarenhet som finns. Detta ger ÅF möjlighet till att ta större och mer utvecklande uppdrag.¹¹⁶

ÅF har även olika affärssystem som PX Control som är ett webbaserat verktyg för tidrapportering och ekonomisk uppföljning. Detta system gör det också möjligt att följa upp lönsamheten för varje kund. Det finns också ett PA-system som administrerar allt från IT-behörighet och löneuppgifter till kompetensuppgifter. ÅF introducerade år 2003 ett nytt verksamhetssystem som förenar miljö och kvalitet med de närliggande målen

¹¹⁴ Ångpanneföreningens årsredovisning 1998

¹¹⁵ Ångpanneföreningens årsredovisning 1993

¹¹⁶ Ångpanneföreningens årsredovisning 2003

för den dagliga konsultverksamheten. Genom ansvarstagande på miljöområdet anser ÅF att de blir konkurrenskraftigare på konsultmarknaden. Det nya verksamhetssystemet certifierades enligt ISO 9001 och ISO 14001.¹¹⁷

År 1998 genomförde ÅF omfattande satsningar på datorer, tele- och datakommunikation, processtyrning samt datoriserade övervakningssystem. De skriver att samtliga delar av ÅF är effektivt sammanlänkade i datanätverk. Detta innebär att ÅF i sin helhet kan fungera som en effektiv produktionsapparat oavsett var medarbetarna befinner sig. Företaget arbetade även för att miljöcertifiera verksamheten enligt ISO 14001 och med att införa miljöledningssystem i de olika delarna av verksamheten. Under året togs en ny version av ÅF:s egenutvecklade databaserade teleregistreringsprogram ADress fram, kompletterad med ett nytt utbud av tillhörande kvalificerade registreringsstjänster. ÅF arbetar även med PX Control, produktions- och administrationssystem, klient/serversystem och införde ett nytt kontorsdatanät.¹¹⁸

Företagets basverksamhet år 1993 består av det egenutvecklade ÅFI-systemet som integrerar ekonomiredovisning med tidrapportering och projektuppföljning. ÅF har även en satsning på att företaget ska utveckla en mer datateknisk profil och bildade därför en konsultgrupp för att öka kompetensen inom PC-baserade nätverk. ÅF:s kvalitetspolicy och verksamhetsstyrning utgår från standarden ISO 9001. Under året utarbetades också en jämställdhetsplan, en arbetsmiljöpolicy och ÅF:s lönepolitik sattes på pränt och introducerades för samtliga medarbetare.¹¹⁹

Kundkapital

Ett marknads mål som ÅF har är att 90 % av kunderna ska vara nöjda, detta mäts med hjälp av kundenkäter. Kundkapitalet består av att bygga kundrelationer som ska vara värdeskapande för kunderna. De menar att det är tiden som de lägger ner på och relationen med kunden som är det huvudsakliga värdeskapandet. Detta gör att ÅF:s arbete blir mer effektivt och mer kommersiellt intressant. ÅF strävar efter att göra sina kunder lönsammare, säkrare och mer miljöanpassade med tekniska lösningar och värderingar formade av industrins krav.¹²⁰

År 1998 gjordes stora ansträngningar för att komplettera affärsområdets tjänsteutbud för att matcha kundernas efterfrågan. Detta skedde bl a genom att ÅF blev ackrediterat att kvalitets- och miljöcertifiera företag enligt ISO. Vidare skriver ÅF att det har varit viktigt att hitta en kontorslösning som är till fördel för kunderna, dvs. som möjliggör ett ökat samarbete och kommunikation mellan de olika kompetenserna som finns inom företaget.¹²¹

År 1993 ägnade sig ÅF mycket åt kvalitetsfrågor. ÅF:s verksamhetspolicy och kvalitetsstyrning utgår från ISO 9001 och innebär bl a att kundens önskemål och nytta är centralt för ÅF:s agerande, kundens behov och att förväntningar analyseras och bekräftas. ÅF följer upprättade kvalitetssystem och ser förbättring av kvaliteten som ett

¹¹⁷ Ångpanneföreningens årsredovisning 2003

¹¹⁸ Ångpanneföreningens årsredovisning 1998

¹¹⁹ Ångpanneföreningens årsredovisning 1993

¹²⁰ Ångpanneföreningens årsredovisning 2003

¹²¹ Ångpanneföreningens årsredovisning 1998

medel att behålla kunder och nå god och uthållig lönsamhet. Företaget framhåller även att en framgångsrik konsult inte bara ska prestera en tekniskt bra produkt. Kunden kräver en helhetssyn som tex innebär att konsulten också tar hänsyn till att produktionen av den nya produkten blir så kostnadseffektiv som möjligt. ÅF satsar även på leverantörs-certifiering av medarbetarnas kunskaper för att bli attraktiva för kunden.¹²²

Generella slutsatser

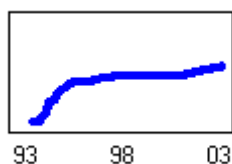
Humankapitalet ÅF tar upp handlar mycket om medarbetarna och företaget verkar jobba för att de ska ha det bra. Företaget vet med sig att det som kunskapsföretag är viktigt med hög kompetens bland medarbetarna och att det är viktigt att utveckla denna kompetens. Till detta har de ÅF-skolan som tillhandahåller introduktionsutbildning, säljträning, presentationsteknik, utbildning i ledarskap samt utbildning inom marknadsföring, ekonomi och juridik. ÅF-skolan, som finns alla tre åren, verkar omfattande men faktum är att det inte är alla anställda som får genomgå denna utbildning. Dessutom genomförs alla år attitydundersökningar, utvecklingssamtal, planeringssamtal, friskvård, möjlighet till rekreation samt att bonussystemen är lika. Nyckeltalen som de redovisar är omsättning/anställd, resultat före finansnetto/anställd, förädlingsvärde/anställd, genomsnittlig anställningstid, andel nyanställda, hur mycket som lagts ned på utbildning/anställd samt personalens utbildningsnivå och är samma från år till år. Det är med andra ord inte mycket som skiljer sig åt mellan vad de tar upp i årsredovisningarna. Det som skiljer sig åt mellan årsredovisningarna är att år 2003 utvecklade ÅF sin mission och vision vilket resulterade i en värderingsbok, att nyanställda erhåller en ÅF-aktie samt att det bara är detta år som företaget redovisar personalomsättning. I övrigt tas i princip samma saker upp i årsredovisningarna de olika åren.

Strukturkapitalet år 2003 utgörs av varumärke, gemensamma värderingar och kultur samt ÅF:s kunskapsbank som bla består av checklistor, mallar och blanketter. Detta är inget som nämns i de andra årens årsredovisningar. År 2003 använder de sig även av ett system som administrerar IT-behörighet, löneuppgifter och kompetens. Vad som däremot tas upp både 2003 och 1998 är att företaget arbetar utefter affärssystemet PX Control, vilket vi tolkar som en utveckling av 1993 års ÅFI-system då innehållet i de båda systemen består av tidrapportering och uppföljning av projekt. 1993 var det året som företagets lönepolitik introducerades, denna har de kvar i samma utformning än i dag. Kvalitet och miljö är två viktiga begrepp som figurerar under alla tre åren.

Kundkapitalet består 2003 av att bygga kundrelationer som ska vara värdeskapande för kunden. ÅF arbetar mycket med att kundanpassa den kompetens och de system och produkter de tillhandahåller. Detta är något som framkommer alla tre åren. Likaså framkommer det att de arbetar med att förbättra miljön. Under år 1993 är de dock mer inriktade på att öka kvaliteten för kunden för att det ska bli så kostnadseffektivt som möjligt för denne. Att uppfylla kundens önskemål och att skapa nytta, eller värdeskapande, för kunden är något som framkommer i 1993 och 2003 års årsredovisning. Även år 1998 pratar de om ackreditering av verksamheten och viss kund Anpassning. Det är först i 2003 års årsredovisning som det framgår att de mäter

¹²² Ångpanneföreningens årsredovisning 1993

kundnöjdhet. Överlag kan tyckas att utveckling inom kundkapitalområdet gått trögt och att information om kundkapitalet är tunt, speciellt märks detta under år 1998.



Trenderna som vi kan se i ÅF:s årsredovisningar är att det finns utveckling, men att denna har varit långsam. Humankapitalet är det som är mest omfattande av de tre kapitalen, men inte heller här har det skett någon större utveckling under denna tioårsperiod.

TietoEnator

TietoEnator arbetar med att bygga upp ett effektivare informationssamhälle och är ett av Nordens största företag inom IT-tjänster. Företaget utvecklar innovativa IT-lösningar och fungerar som en partner till sina kunder i syfte att hjälpa dem att driva verksamheten på ett bättre sätt. TietoEnator arbetar inom bank och finans, telecom, media och skog.¹²³

Humankapital

I sin årsredovisning skriver företaget att deras intellektuella kapital består av människor, relationer och strukturella resurser. TietoEnator fastställde år 2003 en systematiskt strukturerad process för personalstyrning och utveckling. Målet med denna process är att år 2006 vara en attraktiv arbetsgivare, att stärka ledningen kompetens, att leva upp till koncernens värderingar samt att bli framstående inom humankapitalområdet. Arbetet med personalutveckling och aktiviteter inom koncernens olika affärsområden rapporteras varje kvartal till ledningsgruppen och denna uppföljning utgör grunden för uppdateringar av strategin. För att mäta positionen som attraktiv arbetsgivare har företaget utvecklat ett mätsystem bestående av fyra index. Attraktionsindex beskriver hur attraktivt företaget är inom målgruppen bestående av IT-experter och studenter. Index för relationen till anställda mäter hur nöjda medarbetarna är med TietoEnator som arbetsgivare. Index för relationen till anställda som lämnar företaget görs med just människor som lämnat företaget. Det sista måttet är personalomsättningens utveckling.¹²⁴

TietoEnator skriver att ”nyckeln till kundnytta är personlig utveckling”. Vidare skriver de att de, för att nå uppsatta tillväxtmål, måste kunna rekrytera och behålla marknadens bästa begåvningar. För att skapa personlig utveckling och även för att behålla anställda inom företaget, satsar företaget bl a på ledarskapsutbildning, utvecklingsamtal som resulterar i individuella utvecklingsplaner samt möjligheter till kompetens- och karriärutveckling. Under 2003 minskade TietoEnators dragningskraft något i förhållande till den största konkurrenten i Norden. Index för relation till anställda låg kvar på föregående års nivå liksom personalomsättningen som var 5 procent. Andelen akademiker och icke-akademiker bland personalen var 51 % respektive 49 %. Nyckeltal

¹²³ TietoEnators årsredovisning 2003

¹²⁴ Ibid

som företaget använder sig av är nettoomsättning/anställd och rörelseresultat före goodwillavskrivningar/anställd.¹²⁵

År 1998 skriver Enator att eftersom de är ett kunskapsföretag är de i högre grad beroende av humankapital samt internt och extern strukturkapital än av finansiellt kapital. Därför måste Enator vara ett företag som attraherar och behåller kompetenta medarbetare, som ger dem möjlighet till utveckling och som säkerställer utbyggnaden av strukturkapital för att minska känsligheten. Då medarbetarnas kompetens är grunden för Enators framgång måste företaget aktivt verka för deras kompetensutveckling. Företaget använder sig inte av fasta karriärvägar utan istället har varje medarbetare ett utvecklingssamtal med sin närmaste chef. Enators storlek och breda verksamhet gör det även möjligt att utvecklas genom att flytta internt. Enator framhäver tre viktiga faktorer för att skapa motivation bland de anställda. För det första är det viktiga drivkrafter för medarbetarna att ha utmanande arbetsuppgifter som ger kontinuerlig kompetensutveckling samt vidareutveckling genom utbildning. För det andra använder Enator sig av marknadsmässiga lönevillkor. Lönen sätts utifrån individens kompetens, erfarenhet samt prestationer. Dessutom finns resultatdelningssystem och bonuslön inom delar av koncernen. För det tredje har Enator, för att uppnå ett långsiktigt och personligt ägarengagemang och därigenom stärka medarbetarnas intresse för Enators verksamhet och utveckling, erbjudit samtliga anställda att förvärva teckningsoptioner i Enator. Företaget har även ett ledarutvecklingsprogram där ledarkandidater och ledare har möjlighet att vidareutveckla sig.¹²⁶

Enator strävar efter att vara en av de attraktivaste arbetsgivarna i sin bransch och bli därför genomför de kontinuerligt interna attitydundersökningar för att mäta trivsel och motivation bland medarbetarna. Företaget ger sina medarbetare stor frihet att välja tid och plats för sitt arbete. Kundens behov och intressen står i fokus och med dessa som utgångspunkt kan medarbetarna organisera och planera sitt arbete, vilket exempelvis innebär att distansarbete är utbrett inom koncernen. Andelen av personalen som hade grundskoleutbildning var 7 %, gymnasieutbildning och högskoleutbildning med mindre än 120 poäng var 54 %, högskoleutbildning med 120 poäng och mer 38 %, forskarutbildning 1 %. De nyckeltal som framkommer är personalomsättning, förädlingsvärde/anställd, rörelseresultat före goodwill- avskrivningar/anställd. De visar även hur mycket de sammanlagt lagt ner på kompetensutveckling i form av direkt utbildning.¹²⁷

Strukturkapital

TietoEnators strukturkapital består av effektiva processer, immateriell egendom och teknisk infrastruktur. Målet för dessa är att de ska effektiviseras, samordnas och utvecklas. Företaget skriver att i takt med att företaget växer och höjer sin tekniska kompetens ökar också vikten av att hantera de immateriella egendomarna på ett sätt som ekonomiskt gynnar företaget. Syftet med denna hantering är bli att säkra företagens kärnkompetens, hjälpa företaget att uppnå konkurrensfördelar och stärka varumärket. För att nå målet att bli den mest attraktiva arbetsgivaren för IT-experter har företaget fastställt en varumärkesstrategi för anställda som klargör hur TietoEnators varumärke

¹²⁵ TietoEnators årsredovisning 2003

¹²⁶ Enators årsredovisning 1998

¹²⁷ Ibid

byggs gentemot potentiella och befintliga anställda. Varumärkesstrategin för personalen innefattar tre områden: gå med i ett framgångsrikt team; bygga effektivare informationssamhälle samt att TietoEnator investerar i motiverade människor som vill utvecklas ihop med företaget.¹²⁸

TietoEnator har en intern process, kallad TeWay, där företagets olika arbetssätt inom olika områden organiseras. TietoEnator menar att ”TeWay skapar enhetlighet i medarbetarnas arbete och syftar till att öka kvalitet och intern effektivitet samt att leda till minskad komplexitet och större synergieffekter”. De huvudsakliga delarna är gemensamma databaser, datornätverk, e-post, mappar och kataloger, virussydd och koncernens intranät. TietoEnator skriver vidare att för att vara konkurrenskraftigt måste de ständigt underhålla företagets infrastruktur genom att förbättra teknik, utrustning, programvara och riktlinjer. Arbete med att uppdatera företagets interna IT-system inleddes 2003 och förväntas vara klart under 2004.¹²⁹

Resultat- och processutvecklingen har de senaste tio åren strukturerats enligt standarden ISO9000, som innehåller specifikationer och kriterier som bl a ska användas vid klassificering av material, i tillverkning och utbud av produkter och i tillhandahållandet av tjänster. Företaget har även en projektledningsmetod som skapar en effektiv arbetsmetod, en tydlig verksamhetsplan, definierar de anställdas roller i projekten samt tillhandahåller olika verktyg för processbeskrivning, dokumentmallar och checklistor i elektronisk form. År 2003 fattades beslut om att införa ett gemensamt affärssystem som innehöll en utvärderingsmodell och en processförbättringsmodell. Det pågår även en omorganisering av rutinerna för att skapa ett system som är enhetligt för hela koncernen. En av huvuduppgifterna är att digitalisera de arbetsuppgifter som för närvarande görs manuellt.¹³⁰

År 1998 hade Enator strukturkapital i form av kundrelationer, varumärken, processer, arbetsmetoder, rutiner, nätverk och värdegemenskap. Företaget hade även en gemensam miljöpolicy med vilken de hoppas att kunder, anställda och ägare ska få en positiv bild av Enator som ett företag med stort samhällsansvar. Enator skriver att för att ett kunskapsföretag ska bli långsiktigt framgångsrikt krävs en gemensam syn på Enators verksamhet och inriktning. Denna värdegemenskap, eller gemensamma plattform, finns i det som Enator kallar ”den röda tråden”, dvs. i vision, affärsidé och i företagets sätt att verka. Enators värdegemenskap som baseras på begreppen delaktighet, anständighet och självständighet, implementeras systematiskt i hela koncernen. Enator har även en ”Verktygslåda” där företagets sätt att verka beskrivs. Där samlar de in och återanvänder kunskap och etablerade arbetssätt på ett strukturerat sätt genom att återvinna erfarenheter och kompetens från genomförda uppdrag. Företaget använder sig av egenutvecklade affärssystem och produkter från exempelvis Microsoft.

Enator är ett geografiskt spritt företag och många av företagets medarbetare har sin dagliga arbetsplats hos kunderna. Detta ställer stora krav på väl fungerande informationskanaler och samverkanplattformar. Som stöd har Enator ett intranät som innehåller aktuell information och som möjliggör intern och extern kommunikation. Här finns även en kompetensdatabas.

¹²⁸ TietoEnators årsredovisning 2003

¹²⁹ Ibid

¹³⁰ Ibid

Kundkapital

Tillsammans med personlig utveckling utgör kundnytta TietoEnators två värderingar. All koncernverksamhet baseras på en stark vilja att skapa mervärde åt kunderna. För att garantera detta har TietoEnator valt att koncentrera sig på de branscher där företaget uppnått en unik och djup kompetens. Detta för att företaget ska kunna skapa kundvärde, upprätthålla och öka kundtillfredsställelsen och lojaliteten. TietoEnators affärsområden övervakar och utvärderar kundtillfredsställelsen dels genom att kundernas åsikter samlas in och dels genom att företaget anlitar en extern researchbyrå. TietoEnator har även ett forskningsprogram som undersöker hur företaget kan skapa mervärde för sina kunder.

År 1998 skriver Enator ”Allt Enator gör ska ske ur ett kundperspektiv. Våra lösningar ska först och främst öka kundens konkurrenskraft och förbättra dennes affärer”. Målsättningen är att Enators erbjudande alltid ska innehålla de bästa produkter och tjänster den globala marknaden har att erbjuda. Då olika kunder har olika behov utgår Enator från en värdekedja för att på bästa sätt tillgodose kundens önskemål. Enators erbjudande ska kunna möta kunden på alla steg i värdekedjan. Målsättningen är att en ökad del av Enators omsättning ska härröra från de övre stegen i kundens värdekedja då detta steg bl a innebär en långsiktig relation och trygghet.

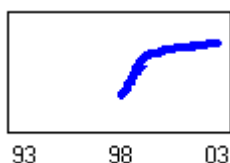
Generella slutsatser

Humankapitalet är viktigt för företaget och år 2003 framhävs att TietoEnator använder sig av ett mätsystem för att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Mätsystemet innehåller mått på hur attraktivt företaget är inom dess målgrupp, relationen till nuvarande anställda och anställda som lämnat företaget samt personalomsättningen. Företaget satsar på ledarskapsutbildning, utvecklingssamtal som resulterar i individuella utvecklingsplaner samt möjligheter till kompetens- och karriärutveckling. År 1998 framhävs att motivationen bland medarbetarna är viktigt. Motivation skapas genom utmanande arbetsuppgifter, vidareutveckling genom utbildning, marknadsmässiga lönevillkor, resultatdelningssystem, bonuslön och genom att medarbetarna får förvärva teckningsoptioner i Enator. Enator har även utvecklingssamtal och ledarutvecklingsprogram samt interna attitydundersökningar för att mäta trivsel och motivation. De nyckeltal som redovisas är personalomsättning, rörelseresultat före goodwillavskrivningar/anställd samt utbildningsnivå. År 2003 har de även med nettoomsättning/anställd. År 1998 framkommer även förädlingsvärde/anställd, och hur mycket som lagts ned på utbildning.

Strukturkapitalet år 2003 består av effektiva processer, immateriell egendom och teknisk infrastruktur. Hanteringen av strukturkapitalet är viktig och görs bla för att säkra företagets kärnkompetens, hjälpa företaget att uppnå konkurrensfördelar och stärka varumärket. TietoEnator har även en varumärkesstrategi för medarbetarna vilken innebär att de ska gå med i ett framgångsrikt team, bygga effektivare informationssamhälle, innehåller är också att TietoEnator investerar i motiverade människor. År 2003 har de även en process för organisation av företagets arbetssätt, som innehåller gemensamma databaser, datornätverk, e-post, mappar och kataloger, virussydd och koncernens intranät. Företaget har även en projektledningsmetod som skapar arbetsmetoder, innehåller verksamhetsplaner, definierar medarbetarnas roller

samt innehåller verktyg för processbeskrivning. Det har även en processförbättrings- och en utvärderingsmodell. År 1998 skriver de att strukturkapitalet består av kundrelationer, varumärke, processer, arbetsmetoder, nätverk och värdegemenskap. Enator framhåller även företagskulturen vilken de skriver finns i vision, affärsidé och i verktygslådan där företagets sätt att verka beskrivs. Redovisningen av strukturkapitalet är mer omfattande 2003 än 1998.

Kundkapitalet består idag av att skapa mervärde, kundnytta, åt kunderna samt av övervakning och utvärdering av kundtillfredsställelsen. År 1998 skriver Enator att allt ska göras med hänsyn till kundens bästa och de utgår även från en värdekedja för att kunna tillgodose kundens behov och önskemål. Båda åren pratas det om att det är viktigt att skapa kundnytta då detta kan leda till ökad lojalitet dvs. långsiktiga relationer. Det förklaras båda åren att kunden är viktig men det står väldigt lite om hur företaget faktiskt ska göra för att skapa denna kundnytta.



De trender vi kan se i redovisningen av det intellektuella kapitalet är att denna är något mer utvecklad år 2003, speciellt märks detta i redovisningen av strukturkapitalet. Vad detta beror på är svårt att säga, men det kan tänkas bero på att företagsstrukturen ändrades i och med sammanslagningen mellan Tieto och Enator.

Handelsbanken

Handelsbanken är en nordisk universalbank som täcker alla affärsområden som traditionella företagsaffärer, investment banking och trading samt privata affärer inklusive livförsäkringar. Handelsbanken har ca 450 kontor i Sverige, men under de senaste åren har den byggts ut i de övriga nordiska länderna och Storbritannien.¹³¹

Humankapital

Handelsbanken framhåller att företagets viktigaste tillgång är medarbetarna, då detta syns tydligast hos ett decentraliserat serviceföretag som Handelsbanken. De har som ambition att anställa de bästa personerna och behålla dem inom koncernen. Handelsbanken anser att de bästa personerna är de som har en bredd och en lämplig högskoleutbildning, men som också har personliga förutsättningar för vidareutbildning inom banken. För att kunna skapa kontakter med studenter vid högskolor och universitet, har de ett utbyte på både lokal och regionalnivå för att attrahera dem redan under studietiden. För att täcka rekryteringen på olika nivåer inom företaget har de en intern rekrytering och befordran. Ungefär 90 % av alla cheferna har rekryterats internt. Chefernas viktigaste uppgifter är att stimulera sina anställda till vidareutveckling inom banken. Den interna rörligheten värderas också högt, både inom och över nationsgränserna.¹³²

¹³¹ Handelsbankens årsredovisning 2003

¹³² Handelsbankens årsredovisning 2003

Varje medarbetare har årligen ett planerings- och utvecklingssamtal (PLUS). Där diskuteras medarbetarens kompetens och hur medarbetarens kompetens bäst ska passa in i företagets mål. Det som ligger till grund för PLUS är enhetens utvecklingsplan. Samtalet resulterar i en handlingsplan som visar hur de individuella målen ska nås. Handlingsplanen följs upp kontinuerligt av chefen och medarbetarna.¹³³

Handelsbankens kompetens definieras som att inhämta, använda, utveckla och utbyta kunskaper, färdigheter och erfarenheter. Detta kräver att varje medarbetare tar hänsyn till sin egen kompetensutveckling och att de känner ansvar för att dela med sig av sin kompetens till andra. En ökad professionalism är att alltid lära sig det dagliga arbetet. Handelsbanken har också individuella lönesamtal för att ytterligare kunna decentralisera ansvar och befogenheter. Alla medarbetarna i Sverige har individuella lönesamtal, med sin närmsta chef, utan centrala direktiv om fastställda lönenivåer. Till grund för lönesamtalen ligger den individuella handlingsplanen och uppföljningen.¹³⁴

Jämställdhet är något som banken tycker är viktigt, män och kvinnor ska behandlas lika med samma förutsättningar för kompetensutveckling. På längre sikt ska det finnas lika många kvinnliga chefer som manliga. För de som har barn under 8 år erbjuder banken hushållsnära tjänster för både kvinnor och män, detta för att på sätt kunna kombinera både karriär och småbarn. Även under föräldraledighet har medarbetarna rätt till samma löneutveckling som övriga anställda. Handelsbanken erbjuder sina medarbetare olika sätt att förebygga ohälsa. De har påbörjat ett projekt som handlar om hur de ska kunna nå en bättre hälsofrämjande arbetsmiljö.¹³⁵

I 1998 års årsredovisning är grundidén att utgå från kundernas specifika behov och det förutsätter att varje medarbetare har ett relations- och kvalitetsansvar mot kunderna. För att kunna uppnå detta är det viktigt att medarbetarna och cheferna förstår och tycker om bankens grundinställningar. För att detta ska uppnås ställs höga krav på rekryteringen, kompetensutvecklingen och ett beprövat system för utvecklingssamtal för alla medarbetarna inom koncernen. Nästan all kompetensutveckling sker inom banken och varje medarbetare har ansvar för sin egen kompetensutveckling. Handelsbanken anser att det är viktigt att i det dagliga arbete hålla grundidéer levande och att se till så att dessa följs åt.¹³⁶

I 1993 års årsredovisning menar de att personalen har varit en viktig del under finanskrisen i början av 1990-talet, då de har visat sig vara uthålliga och satsat långsiktigt. Det är genom personalen som de har kunnat flytta fram sina positioner på olika viktiga områden.¹³⁷

Strukturkapital

Handelsbanken arbetar efter en decentraliserad organisation. Där de starkaste styrmedlen är att ha hela företagskulturen och företagspolitiken starkt förankrad hos personalen, men att också ha ett effektivt ekonomiskt styrsystem. Grundidéen är också

¹³³ Handelsbankens årsredovisning 2003

¹³⁴ Ibid

¹³⁵ Ibid

¹³⁶ Handelsbankens årsredovisning 1998

¹³⁷ Handelsbankens årsredovisning 1993

att organisationen och arbetssättet ska utgå från kontorens ansvar för den enskilda kunden. Det finns ett samlat ansvar för varje kund på respektive lokalkontor. Inom Handelsbanken ska varje kontor stå för sin egen marknadsföring, det finns ingen central marknadsavdelning. Banken gör inga centrala marknadsplaner och styr inte heller kontorens marknadsföring genom centrala prioriteringar. Det här är en grundidé som har utvecklats under många år inom Handelsbanken.¹³⁸

Handelsbanken klassas sig själva som en universalbank och detta innebär att de kan leverera tjänster inom alla bankområdena. Organisationen ska främja samspelet mellan starka kontor, kvalificerade specialister och effektiva stödfunktioner. De vill se banken, med bankkontoret i spetsen, som en samlad enhet mot den enskilda kunden. För att kunna verka i modernt samhälle är det viktigt att ha ett effektivt banksystem. Handelsbanken satsar på en decentraliserad organisation med lokalkontor. Det här för att besluten ska fattas så nära kunden som möjligt och det är även här som kännedomen om kunden är som störst.¹³⁹

Banken har olika etiska regler som alla medarbetare ska följa och dessa fastslås årligen av handelsbankens styrelse. En grundläggande regel är att följa de lagar och föreskrifter som präglar bankens verksamhet. Cheferna ska informera sina medarbetare om de lagar som gäller vid ekonomisk brottslighet.¹⁴⁰

På Handelsbanken har det sedan 1973 funnits ett resultatdelssystem, ortogonen. Det är ett system som bygger på att de anställda inom Handelsbanken ska få ta del av det merresultat som kommer av deras lönsamhet. Detta förutsätter att banken uppfyller sina mål på högre räntabilitet på eget kapital efter schablonskatt. Det avsätts 1/3 till de anställda och varje anställd får ett lika stort belopp.¹⁴¹

År 1998 satsades mycket på IT-system för anpassning till EMU och millenniumskiftet, men det var också andra system som sammanföll med detta. Det var viktigt att alla system skulle fungera med full kapacitet inför 2000-talet.¹⁴²

Under 1993 började Handelsbanken med sin satsning mot en Universalbank i de nordiska länderna. Detta år började de även med ett nytt betalningssystem för nordiska betalningar, Nordiclink, denna tjänst är knuten till deras företagsterminalssystem. Även andra banker började med att satsa i Norden, men då hade Handelsbanken redan etablerat en marknad där. Under 1993 lyckades handelsbanken med att genomföra olika standardiserade produkter för livförsäkring, detta var ett projekt som på gått sedan början av 1990-talet.¹⁴³

Kundkapital

Handelsbanken strävar efter att ha de mest nöjda kunderna i Norden. Kunden ska stå i centrum och inte de enskilda produkterna. Deras organisation och arbetssätt bygger på

¹³⁸ Handelsbankens årsredovisning 2003

¹³⁹ Ibid

¹⁴⁰ Ibid

¹⁴¹ Ibid

¹⁴² Handelsbankens årsredovisning 1998

¹⁴³ Handelsbankens årsredovisning 1993

att varje kontor har ansvar för just sina kunder och att det inte är de centrala enheterna som ska styra. Det ligger i det lokala kontorets ansvar att se till att kunderna får den kvalificerade och samordnade service som finns inom hela koncernen. Kundnöjdhet är viktigt för Handelsbanken då oberoende mätningar görs av olika företag. Nöjd-kund-index är sammansatt av olika variabler som image, förväntningar, produkt- och servicekvalitet samt prisvärdhet. Enligt mätningar som gjorts är Handelsbanken den bank som rikstäckande har mest nöjda kunder både privat och bland företag.¹⁴⁴

Även den finansiella rådgivningen bygger på den enskilda kundens behov. Detta genom att rådgivaren skaffar sig en helhetsbild av kundens situation och ekonomiska förutsättningar ska ge förslag till kundens individuella behov. För att på bästa sätt kunna möta kundernas behov inom placeringsområdet, fortbildas medarbetarna kontinuerligt. Det är också viktigt att medarbetarna förmedlar vilka konsekvenser som kan uppstå vid kundernas beslut. Banken ska inte utnyttja sitt ekonomiska kunnande för att lura sina kunder, utan det ska råda god affärssed, konsekvent agerande och rättvis behandling av kunderna.¹⁴⁵

Kundklagomål ses som en viktig del av Handelsbankens kundkapitel. Det här för att kunna fokusera på tjänster och rutiner som inte fungerar. I första hand ska de vända sig till sitt lokalkontor där problemet ofta löses. I andra hand går de in på hemsidan där det finns instruktioner för hur kunderna ska gå till väga för att få bankens uppmärksamhet på missförhållanden.

År 1998 var det viktigt att varje enskilt kontor har ansvar för varje kunds specifika behov och ser till deras krav. Kvaliteten på bankens tjänster ska leva upp till varje kunds förväntningar till en rimlig kostnad. Denna kostnad skulle vara lägre än andra bankernas. Även lönsamheten prioriterades framför volymer.¹⁴⁶

I 1993 års årsredovisning skriver de att i början av 1990-talet drabbades bankerna av en stor bankkras. Handelsbanken drabbades rimligt och kunde målmedvetet arbeta vidare med att tillfredställa sina kunders behov. Detta år gjordes en kundundersökning där det visade sig att trots kriser lyckades Handelsbanken med att ha fler nöjda kunder än någon annan bank. Detta enligt en kundbarometer som Handelshögskolan i Stockholm gjorde. Trots dåliga tider lyckades Handelsbanken med att slå sig in på nya marknader internationellt, detta med nya inriktningar än tidigare.¹⁴⁷

Generella slutsatser

Humankapitalet år 2003 är lite fylligare redovisat än de andra två åren. Det är viktigt för Handelsbanken att ha en personal med bred och lämplig högskoleutbildning. Kompetensen inhämtas genom att inhämta, använda, utveckla och att utbyta kunskaper, färdigheter och erfarenheter. De tar upp jämställdhet som en viktig del i deras humankapital och även att de satsar mer på individuella lönesamtal och handlingsplaner. År 1998 är deras grundidé att utgå från kundernas specifika behov, vilket förutsätter att varje medarbetare har ett relations- och kvalitetsansvar mot kunderna. År 1993 visar det

¹⁴⁴ Handelsbankens årsredovisning 2003

¹⁴⁵ Ibid

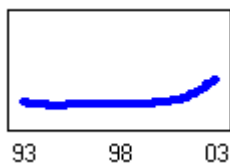
¹⁴⁶ Handelsbankens årsredovisning 1998

¹⁴⁷ Handelsbankens årsredovisning 1993

sig att personalen med sitt långsiktiga tänkande, varit viktig för att klara bankkrisen som inträffade i början av 1990-talet. Detta kan ses som ett bra koncept då de redan år 1993 hade samma tänkande. Generellt kan sägas att de inte ändrar sina texter mellan åren utan den har varit identisk med marginella skillnader.

Strukturkapitalet för år 2003 är att vara en decentraliserad organisation där företagskulturen och företagspolitiken är starkt förankrad hos personalen. De respektive kontoren ska ha ett eget ansvar för sina kunder och får stå för sin egen marknadsföring. De klassar sig själv som universalbank som tillämpar alla tjänster inom bankområdet. Det är viktigt att alla etiska regler följs inom banken. Det har funnit ett resultatandelssystem som bygger på att personalen ska få ta del av bankens lönsamhet. Under år 1998 satsades mycket på att anpassa sina system till EMU och millenniumskiftet. Medan 1993 lades grunden för att kunna bli en universalbank. De införde också ett nytt betalningssystem Nordiclink, som var knuten till deras företagsterminalsystem.

Kundkapitalet för år 2003 är att kunden ska stå i centrum och inte enskilda produkter. Varje kontor ansvarar för sina kunder och det är inte de centrala enheterna som styr. Det är även viktigt att ta hand om kundklagomål för att kunna förbättra sig själv. År 1998 var det viktigt att kostnaderna var lägre än de andra bankerna och här prioriterades lönsamhet framför volymer. År 1993 lyckades banken att tillfredsställa sina kunder med flest nöjda kunder, enligt en undersökning som Handelshögskolan i Stockholm gjorde. Detta trots att det hade varit en bankkris i början av 1990-talet.



Trender som vi kan ses hos Handelsbanken är att det inte skiljer så mycket mellan åren. Det har varit ungefär samma information som framkommit, men år 2003 ha de varit lite mer utförliga i sin redovisning av det intellektuella kapitalet.

SEB

SEB-koncernen är en nordeuropeisk finansiell koncern som erbjuder företag, privatpersoner och institutioner ett brett utbud av bank- och livförsäkringstjänster, men verksamheten omfattar huvudsakligen banktjänster. Koncernen finns representerad i ett 20-tal länder.¹⁴⁸

Humankapital

Det är viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare, utveckla sina medarbetare, öka engagemanget och stimulera till prestationer på toppnivå. För att kunna behålla medarbetarna har SEB olika kompetens- och ledareutveckling. SEB finns resresenterad över hela världen och har en decentraliserad organisation. De grundläggande värderingarna är att vara igenkännlig för kunderna och att en gemensam kultur kan återspegla engagemanget i kunden. Men framför allt att den kan bygga upp långsiktiga relationer mellan SEB och medarbetarna. SEB har höga ambitioner om medarbetarnas

¹⁴⁸ SEB:s årsredovisning 2003

kompetensutveckling såväl som specialistkunskap till ledareutveckling. Under år 2003 har SEB satsat mycket på kompetens- och utvecklingsaktiviteter för att stödja affärsverksamheten. De interna utbildningarna består av allt från kurser i yrkeskompetens till koncernens egna managementprogram Wallenberginstitutet.¹⁴⁹

När det gäller kompetensutbildningar så ansvarar både medarbetare och chefer tillsammans för att medarbetarna ska få den utbildning och utveckling som svarar mot kundernas behov. Utbildning och utveckling kommer att stärka medarbetarens förståelse för kundernas behov och förmåga att arbeta tillsammans både internt och externt. För att öka internationaliseringen av SEB:s verksamhet införes ett utbytesprogram, vilket ökar både kunskaper och personliga kontakter bland koncernens medarbetare i olika länder. Ett annat program har även införts under år 2003 "Hälsa i arbete". Syftet med detta är att minska antalet långtidssjukskrivna. Dessutom har koncernen infört arbetsmiljöronder, attitydundersökningar, sjukfrånvarostatistik och utvecklingssamtal för att få överblick över medarbetarens arbetsmiljö och hälsa. Varje år genomför SEB attitydundersökningar med medarbetarna för att de ska ge synpunkter om ledarskap, trivsel och arbetsmiljö.¹⁵⁰

Utbildningsnivån inom företaget är olika, varav 30 % är högskoleutbildade, 11 % med gymnasieutbildning och 30 % med grundskoleutbildning. Koncernens belöningsystem baseras på en lönestruktur med fast lön och rörlig lön. Lönesättningen är individuell. När det gäller den fasta lönen utgår den från arbetets svårighetsgrad och medarbetarnas arbetsinsats, utbildning, erfarenhet och kompetens. Den grundläggande principen är att en del av lönen ska vara rörlig och prestationsbaserad, som bonus eller provision. Högre bonusersättningar förekommer som är maximerad till 10-15 % av årslönen för avdelningschefer och motsvarande. För högre chefer och specialister har de den rörliga lönen som utgörs av den totala ersättningen. Under år 2003 var personalomsättning ca 10 %. Övriga nyckeltal är investeringar i utveckling per medarbetare och antal tjänsteår.¹⁵¹

Under år 1998 infördes en IT-stödd kompetensplanering, TRUE som knöt ihop affärsplanarbetet med de personliga resurserna. Syftet med denna var att i förväg kunna upptäcka och analysera medarbetarnas kunskapsgap. Medarbetarna fick även lära sig mer om IT-kunskaper, då SEB anser att detta är en viktig del av kompetensutbildningen. SEB har olika ledarutbildningar såsom "det autentiska ledarskapet". I och med att de finansiella frågorna blir viktigare och mer komplexa ökar kundernas krav på ledande kompetens. Detta gör att SEB ständigt måste ha kompetensutveckling och ledarutbildning. När det gällde lönesystem så hade SEB en individuell lönesättning efter prestation. PULS är en undersökning bland medarbetarna som mäter deras motivation, affärsorientering och nöjdhet samt ledarskap i koncernen. SEB har även infört en jämställdhetsplan för att öka jämlikheten vid rekrytering, lönesättning och kompetensutveckling.¹⁵²

Under år 1993 hade medarbetarna det övergripande ansvaret för personalpolitik och personalplanering. Utbildning och kompetensutveckling anses vara av hög prioritet då

¹⁴⁹ SEB:s årsredovisning 2003

¹⁵⁰ Ibid

¹⁵¹ Ibid

¹⁵² SEB:s årsredovisning 1998

medarbetarna genomgick grundläggande kurser inom kompetens- och ledarutveckling.¹⁵³

Strukturkapital

SEB har sedan år 1995 en miljöpolicy, där det betonas att koncernen tar hänsyn till miljöfaktorer i samband med kreditgivning och vid utformning av produkter och tjänster. Det sker mycket projekt i SEB, vilket bidrar till en kompetensöverföring bland medarbetarna. Eftersom SEB finns representerad i hela världen är det viktigt att ha en mångfaldig företagskultur. Det finns olika typer av kulturer, vilket gör det viktigt att lära upp medarbetarna för att kunna förstå kundernas behov men även återspegla engagemanget i kunden.¹⁵⁴

Det är viktigt att medarbetarna agera etiskt och långsiktigt i alla affärer och kontakter med olika intressenter. Därför har SEB infört etiska regler som fungerar som ett stöd för medarbetarna och ger vägledning för hur de ska agera i förhållande till kunderna och andra. Medarbetarna ska iaktta sekretess för kunduppgifter och affärsförhållande, förstå innebörden och syftet med kundens uppdrag samt säkerställa att kunden förstår konsekvenserna av uppdraget, visa respekt för grundläggande principer, undvika situationer som kan innebära intressekonflikter mellan kunder och olika delar av SEB. Dessutom finns det regler om särskilda ämnesområden som fyller ut och förtydligar principer i etikpolicyn.¹⁵⁵

Det långsiktiga målet för SEB under år 1998 är att ha ett välkänt varumärke och bra image SEB:s varumärke ska förknippas med internationell täckning och närvaro, ledande kompetens, erfarenhet och nytänkande samt engagemang och långsiktiga kundrelationer. Ett starkt varumärke byggs genom att ha en stark kundbas, vilket SEB anser att de har en stor tillgång till eftersom deras kunddatabaser består av 3 miljoner kunder. Stora satsningar på distributionssystem och produktionssystem har effektiviserat kundnyttan. Sesam Telefonbank och bankens Call-center har fusionerats till en högteknologisk kanal med stort inslag av personlig service. Call-center funktionen fungerar både som säljorganisation och serviceenhet på telefon. Organisationen har olika verktyg till sitt förfogande för att driva verksamheten mot ett bra affärsresultat och en nöjd kund. Ett av dem är informationsteknologi, som är IT-infrastruktur och IT-gränssnittet. Dessa kan utnyttjas av medarbetare och kunder. IT-infrastrukturen systematiserar och tillgängliggör organisationens kunskap för de enskilda medarbetarna. IT-infrastrukturen bygger upp kunddatabaser, projektdatabaser, kunskapsdatabaser och intranät. Medan IT-gränssnittet används av kunderna för olika former av självbetjäningsskanaler.¹⁵⁶

I början av år 1993 var det viktigt att SEB strävade efter att effektivisera företaget och skapa bättre möjligheter för nya affärer med storföretagen. Satsningar på att utveckla och marknadsföra elektroniska banktjänster fortsatte under år 1993, bl a lansering av

¹⁵³ SEB:s årsredovisning 1993

¹⁵⁴ SEB:s årsredovisning 2003

¹⁵⁵ Ibid

¹⁵⁶ SEB:s årsredovisning 1998

PC-baserade terminaltjänster på den svenska marknaden, vilket underlättade och effektiviserades affärsutbyte mellan företagskunder och banken.¹⁵⁷

Kundkapital

Satsningar på teknologisk utveckling är en av drivkrafterna för att förbättra kundnyttan. Den uppsatta visionen för SEB är att vara en ledande nordeuropeisk bank som baseras på långsiktiga kundrelationer, kompetens och e-teknologi samt strävar efter att uppnå högsta möjliga kundnöjdhet. Det pågår kontinuerligt aktiviteter för att förbättra servicen och öka aktivitetsnivå. För att öka kundnöjdhet erbjuder SEB olika banktjänster för företag och privata personer. Förutom olika banktjänster som SEB erbjuder till sina kunder, infördes även förändringsprogram 3C som är; Customer Satisfaction, Cross Service och Cost Efficiency. Detta program kommer att förbättra det interna samarbetet och öka kundnöjdheten.¹⁵⁸

SEB:s affärsidé är att tillhandahålla finansiella råd samt hantera finansiella risker och transaktioner för företag och privatpersoner på ett sådant sätt att kunderna blir nöjda. Betoning på kundnytta, långa kundrelationer och ledande kompetens har blivit allt viktigare framgångsfaktorer. De olika enheterna i SEB skapar kundnytta inom sitt respektive område. Dessutom har SEB en klagomålsenhet, dit kunderna kan komma med olika synpunkter och klagomål. Varje år genomförs kundundersökningen Svensk Kvalitetsindex, där det visar att kunderna blir allt nöjdare i tiden.¹⁵⁹

Under år 1998 har kundorientering tydliggjort grundprincipen i organisationens arbete. Syftet är att kunden ska ha tillgång till alla koncernens produkter via relation med företaget. För att uppnå kundnöjdhet, är det viktigt att alltid utveckla nya tjänster som är lättillgängliga för kundernas behov. Förutom utveckling av informationsteknologi har olika affärsområde styrningsmetoder som förbättra kundnöjdhet. Varje affärsområde har operativ decentralisering, vilket innebär att varje medarbetare har ansvar och befogenheter av kunderna. SEB kan uppnå kundnöjdheten genom att öka tillgänglighet genom att anpassa sig till kunderna, effektiv hantering av ärenden, högre kvalitet i den direkta kontakten och djupare engagemang med varje kund och dennes speciella problem. Under år 1998 gjordes den första undersökningen (KNIX) av nöjda kunder för alla affärsområde.¹⁶⁰

Under år 1993 var det Corporate Finance som hade det övergripande ansvaret för relationer med kunder. De är specialister som har en stor kompetens för att tillvarata kundernas intressen. Fokus på service och kvalitet är högt prioriterad för att skapa långa kundrelationer samt satsningar produkter och rådgivningstjänster.¹⁶¹

Generella slutsatser

Humankapitalet är den viktigaste resursen som SEB anser sig ha, vilket gör att de satsar mycket på kompetens- och ledarskaputbildning samt under år 2003 infördes olika

¹⁵⁷ SEB:s årsredovisning 1993

¹⁵⁸ SEB:s årsredovisning 2003

¹⁵⁹ Ibid

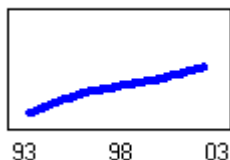
¹⁶⁰ SEB:s årsredovisning 1998

¹⁶¹ SEB:s årsredovisning 1993

incitamentsprogram för att öka medarbetarnas prestationer och motivationer. Incitamentsprogrammet består av fast och rörlig lön som är individuell. Den fasta lönen baseras på arbetets svårighetsgrad, utbildning, kompetens och erfarenhet. Det förekommer även bonusersättningar för högre chefer. Det är en stor skillnad gällande lönesystem, eftersom under år 1998 har det inte införts något bonussystem eller rörlig lön. Under år 1993 finns det inget tal om vad för typ av lönesystem som medarbetare har, vilket gör att det går inte att jämföra. Vid frågan om kompetensutbildningar så skiljer det sig inte så mycket, eftersom under alla dessa år prioriterar SEB högt sina kompetensutbildningar. Det är viktigt att ha en bra kundkontakt och förstå kundernas behov. Detta vill SEB sträva efter och anser att medarbetare måste ha kompetensutveckling och utbildning för att uppnå en kundnöjdhet.

Strukturkapitalet består år 2003 av miljöpolicy, etiska regler, kundrelationer och socialt engagemang. Fokus på informationsteknologi har varit stort från början av år 1993 till år 1998, eftersom investeringar av informationsteknologi kommer att stärka deras kunddatabas och utveckla olika banktjänster för kunderna. Som sagt satsar SEB mycket på utveckling av olika banktjänster för att underlätta kundernas behov. Under år 1998 har de bytt ut sin logo genom ett samarbete med Trygg Hansa. Ett starkt varumärke kännetecknas enligt SEB av ledande kompetens, engagemang och långsiktiga kundrelationer. Eftersom SEB finns representerad i ett 20-tal länder är det viktigt att ha en mångfaldig företagskultur, som ökar engagemanget hos kunden. Därför är det viktigt att medarbetarna har förståelse för kundernas behov, vilket gör att alla medarbetare genomgår kompetensutbildning.

Kundkapitalet består år 2003 av att bygga upp långsiktiga kundrelationer, kompetens och e-teknologi för att uppnå högsta möjliga kundnöjdhet. Dessutom arbetar de mycket med kompetens och system för att kundanpassa sina tjänster mot kundernas behov. Det är viktigt att uppnå kundnöjdhet, vilket SEB alltid strävar efter att utveckla nya banktjänster till kunderna. Medan år 1993 nämnde det inte så mycket om hur de ska behålla kunderna utan de anser att det räcker med att satsa på produkter och rådgivningstjänster till kunderna. Satsningar på informationsteknologi har växt under år 1998 och framåt, vilket medför en ökad kunddatabas. År 1998 ansåg de att kundrelationerna är viktigast, medan år 2003 anser de att det är medarbetarna som de ska prioritera högst. Kundundersökningen genomfördes både år 2003 och år 1998, medan år 1993 fanns det ingen kundundersökning.



Trender som vi kan se i SEB:s årsredovisningar är att det finns en utveckling som successivt ökar med tiden. Detta beror på de stora satsningarna på kompetenta medarbetare och kundnöjdhet.

Castellum

Castellum är ett fastighetsbolag som främst hyr ut kommersiella lokaler i fem tillväxtregioner: Storgöteborg, Öresundsregionen, Storstockholm, Västra Småland och Mälardalen. De bedriver en effektiv förvaltning med stark och tydlig närvaro genom sex

dotterbolag. Deras fokus ligger på tillgänglighet, vardaglig omtanke och kundanpassad service.¹⁶²

Humankapital

För Castellum är det viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare, vilket förutsätter att de har kunniga och engagerade medarbetare på alla poster inom företaget. För att vidmakta hålla detta och för att skapa ett frekvent internt affärsutbyte är det viktigt att ha vidareutbildning. Inom Castellum samlades alla dotterföretagen en dag under 2003 för att utbyta erfarenheter mellan bolagen, samtliga medarbetare var samlade och redovisade praktikfall och arbetsmodeller som gett resultat inom den egna förvaltningen. Vart annat år genomförs en intern undersökning av personalens attityder till sin arbetssituation, bolaget och dess ledning. Senast kunde konstateras att medarbetarnas förtroende är högt och att det har förbättrats ytterligare i flera avseenden. För att ytterligare motivera sina anställda finns det ett bonusprogram som ger varje anställd möjlighet att få del i respektive bolags resultats förbättringar. Bonusen räknas på en viss procentuell förbättring av resultatet.¹⁶³

Under 2003 låg personalomsättning på 4 %. Utbildningsnivån inom företaget var 28 % högskoleutbildade, 61 % med gymnasieutbildning och 11 % med grundskoleutbildning.

Under 1998 genomfördes olika utbildningsinsatser för personalen, med förvaltningsutbildning och förhandlingsteknik. Detta för att de skulle kunna tillgodose kundernas önskemål och behov. För den anställdes egen utveckling utfördes en IT – utbildning för att datoranvändandet successivt skulle öka bland medarbetarna. Medarbetarna har också erbjudit att få låna hem en hemdator till en lägre kostnad. Det genomfördes också en attitydundersökning bland medarbetarna för att ta reda på deras ställning till företaget, sina arbetskamrater och kunder. Denna enkät gav ett positivt resultat.¹⁶⁴

Strukturkapital

Castellum strukturkapital består av deras affärsidé som är ”att utveckla och förädla fastighetsbeståndet med inriktning på bästa möjliga resultat- och värdetillväxt genom att med stark och tydlig närvaro i fem svenska tillväxtregioner erbjuda lokaler anpassade till hyresgästernas behov”.¹⁶⁵

Castellum anser att det är viktigt med ett ansvarsfullt företagande. De menar att allt inte går att styra med regler och policys, utan utgångspunkten måste vara företagskulturen som ska bygga på höga etiska ideal. Moral och etikfrågor påverkar samverkan med varandra och den egna uppfattningen. Det är viktigt hur medarbetarna agerar i sitt dagliga arbete för ett framgångsrikt och ansvarsfullt företagande. Castellum har olika uppförande regler som är; affärsmässighet, kvalitet och service, lagar och förordningar, diskriminering, arbetsmiljön, säkerheten och samhällsansvar/samhällsnyttan. Dessa

¹⁶² Castellums årsredovisning 2003

¹⁶³ Ibid

¹⁶⁴ Castellums årsredovisning 1998

¹⁶⁵ Castellums årsredovisning 2003

grundprinciper är viktiga för att kunna avspegla den dagliga verksamheten. Det som är viktigt är att verksamheten präglas av hög affärsmoral och god affärssed. För att detta ska uppnås är det viktigt att hålla löften. Ärlighet är också en viktig del i Castellums verksamhet, både mot hyresgäster och i marknadsföringen. Detta för att inte utlova något som inte stämmer i verkligheten. De menar att ansvarsfullt företagande är en konkurrensfördel.¹⁶⁶

Genom Castellum småskaliga organisationsstruktur nås flera fördelar som;¹⁶⁷

- god kunskap till det egna fastigheterna
- god inblick i de lokala hyres- och fastighetsmarknaderna
- god kännedom om hyresgästernas position och framtida behov
- effektiv kundbearbetning och uthyrning, deltagande i lokala nätverk
- tidiga indikationer om affärsmöjligheter på de lokala fastighetsmarknaderna
- möjligheterna att mäta och jämföra dotterbolag

De fastighetsansvariga har skötseln av det dagliga arbetet för fastigheterna, där måste de vara både yrkesmässiga och ha en personlig förmåga för ordning och samarbete. Det är också dessa personer som har den huvudsakliga kontakten med hyresgästerna. Därför är det viktigt att dessa personer inte bara utför praktiska arbetsuppgifter utan också att krav på uppträdande, tillgänglighet och servicekänsla är tydligt definierad. I alla de externa tjänsterna ställs krav på kvalitet, service, kundbemötande och miljötänkande.¹⁶⁸

För att stödja verksamhetens affärsmål, möjliggöra en effektiv rapportering och uppföljning använder Castellum sig av ett IT/IS. Denna teknik är begränsad till ett antal standardiserade produkter som på långsikt ska ge lägre underhållskostnader. Tekniken samordnas genom koncernen och med ökad användning av IT/IS ökar också kraven på informationssäkerhet.¹⁶⁹

Redan år 1998 använde Castellum sig av IT/IS för att stödja verksamhetens affärsmål och möjliggöra en effektiv rapportering och uppföljningsverksamhet. Här ligger fokus mer på millenniumskiftet för att eliminera riskerna för problem av fastigheternas tekniska utrustning och de administrativa systemen. Det här utförs av den egna personalen med hjälp av extern kvalitetssäkring.¹⁷⁰

Kundkapital

Det är viktigt att Castellum har nöjda kunder och detta uppnås genom att tillhandahålla effektiva och välbelägna lokaler. Genom att erbjuda service och tilläggstjänster som svarar på kundernas behov, skapar företaget också mervärde för kunderna. Det är viktigt för Castellum att förvärva lokaler med utvecklingspotential, vilket gör att kunderna ofta i ett tidigt skede kan utforma lokalen efter sina behov och genom detta sänka sina kostnader.¹⁷¹

¹⁶⁶ Castellums årsredovisning 2003

¹⁶⁷ Ibid

¹⁶⁸ Ibid

¹⁶⁹ Ibid

¹⁷⁰ Castellums Årsredovisning 1998

¹⁷¹ Castellums Årsredovisning 2003

Castellum anser att det är viktigt att ligga steget före och ge sina kunder förslag på åtgärder som kan gynna båda parter, istället för att vara en passiv serviceorganisation. För att förbättringsarbetet ska fortsätta är det viktigt att undersöka kundernas attityder. Detta görs genom intern och extern mätning. För att kunna göra dessa mätningar ingår Castellum i Fastighetsbarometern Nöjd Kund Index (NKI). Denna barometer mäter flera olika attitydområden med bl.a. lokal, läge, hyra, service och felanmälan. Den här undersökningen görs med hjälp av slumpvis utvalda kunder i en telefonintervju. Även om denna undersökning har gett bra utfall är det fortfarande viktigt att hela tiden utveckla och förbättra arbetet med kundrelationerna.¹⁷²

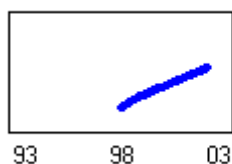
1998 års kundkapital var att personalens utbildningar skulle bygga på kundernas önskemål för att kunna tillgodose detta.

Generella slutsatser

Humankapital för år 2003 var att vara en attraktiv arbetsgivare, vilket förutsätter att det finns engagerade medarbetare på alla poster inom företaget. Det är viktigt att alla bolagen byter erfarenheter med varandra. Detta gjordes med hjälp av att medarbetarna samlades och redovisade praktikfall och arbetsmodeller som hade fungerat för respektive bolag. Även detta år införskaffades ett bonusprogram för att motivera sin medarbetare. År 1998 låg fokus på att alla medarbetarna skulle få en grundutbildning med IT användning. Detta år introducerades också utbildningar som förvaltningsteknik och förhandlingsteknik.

Strukturkapital år 2003 menar Castellum att det inte är regler och policys utan att också etik och moral vägs in för ett bra företagande. Deras värderingar följer väldigt bra FN:s uppförande kod. De har vidgat sina vyer med detta, då de inte gjorde det år 1998. År 1998 hade Castellum fokus på att utveckla IT/IS system för millenniumskiftet för att eliminera riskerna som kunde inträffa fastigheternas tekniska utrustning och de administrativa systemen.

Kundkapital är viktigt år 2003 då nöjda kunder uppnås med hjälp av att tillhandahålla effektiva och välbelägna lokaler samt att erbjuda tilläggstjänster för kunderna. Castellum vill gärna ligga steget före sina kunder och ger gärna förslag på förbättringar som gynnar båda parter. De använder sig av NKI för att hela tiden förbättra sina kundrelationer och undersökningen görs med hjälp av slumpvis utvalda kunder i telefonintervjuer. De vill hela tiden ligga steget före och det visar på framförhållning för att kunna visa sig från sin bästa sida. År 1998 var fokus endast på att personalen skulle få rätt utbildning för att kunna tillgodose kundernas behov. Detta kan ses som ett första steg till det kundkapital de tagit fram idag.



Trender som vi kan se är att de har utökat sin redovisning av det intellektuella kapitalet från 1998 till 2003. Det kan bero på att de först börsnoterades 1997 och att därför är inte det intellektuella kapitalet så utvecklat 1998. Redovisningen av strukturkapital är nästan identiska medan de redovisar mer human- och kundkapital, vilket tyder på att intellektuellt kapital är viktigt för dem.

¹⁷² Castellums årsredovisning 2003

5 Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel för vi en sammanfattande diskussion om det som framkommit i det föregående kapitlet. Vi kommer även att koppla kapitlet kunskapsintensiva företag till den teori som vi har använt oss av och knyta an våra resultat till vår problemformulering och vårt syfte.

Inledningsvis i denna uppsats ställdes några frågor angående intellektuellt kapital. Det är dessa frågor som diskussionen grundar sig på. Frågeställningarna var följande:

- Vad redovisar företagen i sitt intellektuella kapital?
- Redovisar alla företag sitt intellektuella kapital likadant eller skiljer det sig från företag till företag?
- Redovisas mer intellektuellt kapital idag än tidigare?

Humankapital

Idag är det viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare och ha en ledande organisationsstruktur. Bakom detta ligger ledarskapskulturen som är viktig att förankra hos sina anställda. Det har blivit viktigt att ta fram olika löne- och bonussystem. Detta har de olika företagen för att motivera medarbetarna till att utvecklas inom företagen. De har också infört en rörlig och fast del i lönen, som baseras på medarbetarnas kompetens, utbildning, erfarenhet och arbetsintensitet. Vissa företag har även att de kan teckna optioner i företaget. Företagen använder sig av olika attitydundersökning för att veta vad medarbetarna anser om företaget. För att förbättra kompetensen inom företaget har de ett utbyte av tjänster mellan de olika kontoren. Andra saker som tas upp detta år är att satsa på etik och moral, jämställdhet mellan könen och att vara samhällsmedveten. En utveckling vi kan se under de tio åren är att företagen, i takt med samhällets ökade krav på högt utbildade personer, har insett vikten av att värdesätta kompetensen hos sina medarbetare.

År 1998 var det viktig att utveckla produkter och tjänster som kunderna behövde. Här var det viktigt med vidareutbildning av personalen med fokus på den nya tekniken för att kunna följa med i det globala samhället. Företagen satsade på att medarbetarna skulle ha en bra utbildning, vara engagerade och ansvarsännande. Detta ökade kunskapsintensiteten i företagen. Varje medarbetare ska ha en individuell förmåga för att kunna påverka sin egen kompetensutveckling i samarbete med sin närmsta chef. För att få en bra kompetensfördelning mellan gamla och nya medarbetare krävdes ett utbyte mellan generationerna. Generellt kan vi säga att rekryteringen av cheferna ofta sker internt.

År 1993 lades grunden för den fortsatta redovisningen av humankapital i företagen. Detta år påbörjades utvecklingen av humankapitalet. Många har börjat nämna begrepp, som kompetens- och ledarutbildning, men vi saknar förklaringar till vad dessa begrepp konkret innebär. Här skiljer det sig ganska mycket mellan företagen. Vissa som ÅF redovisar ganska mycket medan andra inte kommit så långt i sin utveckling av humankapital.

Strukturkapital

Vid en jämförelse av företagen år 2003 anser vi att strukturkapitalet sammanfattningsvis består av företagskultur, varumärke, infrastruktur, arbetsprocesser och miljöprojekt. Det är viktigt att koppla företagets vision och affärsidé till företagskulturen, för att få ett ansvarsfullt företagande. Företagskulturen går inte att styra med regler och policys, det är de etiska idealen som ligger till grund för detta. Den nya tekniken med IT i spetsen underlättar utformningen av de standardiserade produkterna som företagen använder sig av. Arbetsprocesser och infrastruktur ska underlätta för medarbetarna i sitt dagliga arbete och därmed också för kunderna. För att kunna vara ett effektivt kunskapsföretag är det viktigt med en decentraliserad organisation. Med en decentraliserad organisation får medarbetarna mer ansvar, mer motivation till arbetsplatsen och arbetsgivaren samt lättare att kommunicera mellan varandra och sina chefer. Företagskulturen lägger grunden för medarbetarnas värderingar till företaget. Mångfald inom företagskulturen spelar en viktig roll speciellt om företagen verkar internationellt för att förstå kundernas behov i de olika länderna.

Överlag kan vi se att i 1998 års årsredovisningar nämner de att globaliseringen, informationsteknologin och millenniumskiftet har spelat en betydande roll i deras strukturkapital. Varumärkena har en stark förankring hos företagen och det är viktigt att kunderna känner sig förtrogna med dessa. Detta år är det stora året för redovisning av intellektuellt kapital. Företagen satsar på att utveckla informationsteknologin med olika datorprogram, utveckling av olika tjänster, rutiner och nätverk.

Vid jämförelse av våra fallföretag år 1993 är strukturkapitalet inte så utvecklat. Det framgår i princip bara att strukturkapitalet består av kunddatabaser, datasystem och varumärke. Alla företag nämner att företagskulturen är viktig och det ska gå som en röd tråd genom hela företaget. WM-data framhäver att det inte bara är medarbetarna till företaget utan även deras anhöriga, som ska känna närhet till företaget. Av de företag som vi har tittat på så är det bara WM-data som nämner de anhöriga och de vill på så sätt skapa en familjkänsla. Det är år 1993 som de började nämna familjekänslan. Vad gäller marknadsföring i de olika fallföretagen är det endast Handelsbanken som nämner att varje lokalkontor ska göra detta själv, utan centralstyrning uppifrån.

Kundkapital

År 2003 är det viktigt med långsiktiga kundrelationer och kundvård. Genom att skapa kundnytta kan företaget attrahera och behålla kunderna. Det är även viktigt att ha en bra filosofi om hur kunderna ska behandlas vid kundklagomål. Lojala kunder gör att företaget kan utveckla nya produkter och tjänster. Det är viktigt att ha en ömsesidig relation mellan företaget och kunderna/leverantörerna. Många företag mäter och utvärderar sin relation genom att använda sig av nöjdhetsindex. Det är också viktigt att ligga steget före sina kunder och vara öppen för förslag till att förbättra sig själv och sina produkter.

År 1998 står kunden än mer i centrum och det är viktigt att öka kvaliteten samt tillgängligheten. Trygghet är också ett ord som är vanligt förekommande. Det är viktigt att kunderna känner trygghet med företagets produkter och tjänster. Detta kan i sin tur leda till långa relationer.

År 1993 anser företagen att det är av vikt att använda sig av kundvård i sitt kundkapital.

Nyckelbegrepp

Nyckelbegreppen i tabellen är hämtade från vårt teoriavsnitt. Vi här har valt år 2003 som utgångspunkt för att besvara vad företagen redovisar samt se på likheter och skillnader.

	Skandia	WM-data	ÅF	Handelsbanken	SEB	TietoEnator	Castellum
Humankapital							
Förädlingsvärde/anställd			x				
Utbildningsnivå	x		x	x	x	X	X
Andel intäktspersoner		x					
Utbildningsinvesteringar	x		x	x	x		X
Personalomsättning		x	x		x	X	X
Andel nyanställda			x				

Strukturkapital							
Det osynliga kontraktet	x	x	x	x	x	X	X
Rekryteringspotential							
Organisationskapital	x	x	x	x	x	X	X
Innovationskapital	x	x	x	x	x	X	X
Processkapital	x	x	x	x	x	X	X

Kundkapital							
Nöjdkundindex		x	x	x	x		X
Kundvård	X	x	x	x	x	X	X
Kundnytta	X	x	x	x	x	X	X

Bilden ovan utgår från vår tolkning av fallföretagen. Enligt tabellen framgår det att företagen har en liknande redovisning och att de i princip tar upp de begrepp som författarna i vårt teoriavsnitt framhöll som viktigt. Vi anser att nyckelbegreppen inte framhäver företagen på rätt sätt. Visserligen är redovisningen av intellektuellt kapital lika mellan fallföretagen då liknande begrepp tas upp, men omfattningen av redovisningen är varierande mellan företagen, speciellt inom humankapitalområdet. Vad som inte framgår av bilden är att några företag även använder sig av andra nyckeltal vid redovisningen av humankapitalet, exempelvis WM-data, ÅF och TietoEnator. Enligt tabellen ser det även ut som företagen har mycket strukturkapital, men tittar vi i årsredovisningarna visar det sig att flertalet bara nämner vad de har för strukturkapital. De beskriver inte innehållet och vad som ligger bakom begreppen. Som vi kan se av bilden är det inget av våra fallföretag som redovisar rekryteringspotential. Detta tror vi kan bero på att personalomsättningen, enligt företagen själva, ligger på en bra nivå och därför är behovet av nyrekrytering inte så stort. Vi tror även att trender i marknaden som hög- och lågkonjunktur samt intern rekrytering av chefer spelar roll. Vad gäller kundkapital nämner företagen i princip bara att det är viktigt att skapa kundnytta för kunderna. Hur denna kundnytta ska uppnås beskrivs sällan.

Summering av våra tolkningar

Vi har kommit fram till att företagen främsta anledning till att redovisa intellektuellt kapital är att kunna attrahera nya medarbetare, få och behålla redan befintliga kunder. Överlag så redovisas mest human- och kundkapital, vi anser att detta är det som är lättast och viktigast att redovisa i sin årsredovisning. Humankapitalet redovisas för att attrahera nya och befintliga medarbetare, medan kundkapitalet redovisas för att kunna behålla befintliga kunder och locka nya kunder. Strukturkapitalet är också en viktig del och består ofta av företagskultur, databaser och arbetsprocesser, men dessa kan vara svåra att beskriva för utomstående. Det kan även bero på konkurrens och att de inte vill avslöja sina företagshemligheter. Det är dock viktigt att de tre kapitalen går hand i hand för att kunna utnyttjas på bästa sätt.

Personalomsättningen är ett viktigt mått för det visar att företagen får in nytt blod genom nya medarbetare, vilket ger ett positivt erfarenhetsutbyte. Om företagen inte har personalomsättning kan det leda till stagnation av det intellektuella kapitlet inom företaget. Det är dock inte bra att ha en för hög personalomsättning då detta gör att företaget blir mer individberoende och minskar möjligheten att kunna överföra human- till strukturkapital.

Vi har förstått att de stora företagen såsom Skandia, VM-data och ÅF, har varit lite av en föregångare inom ämnet. De förekommer ofta i litteratur som behandlar ämnet intellektuellt kapital. Dessa företag redovisar sitt intellektuella kapital omfattande, men det är än mer detaljerat år 1998. Speciellt Skandia som till och med gav ut en egen rapport med intellektuellt kapital. För dessa företag har dock fokus gått bort lite från det intellektuella kapitalet. Detta tror vi beror på att företagen vill ge mer plats åt annan information, bl a de nya redovisningsreglerna som kommer att gälla från år 2005. Oavsett vilken typ av företag det är så redovisar de ungefär på samma sätt. De få skillnader som vi har sett tror vi inte beror på att företagen verkar inom olika branscher, utan det som tas upp är det som företagen anser som viktigt för dem oberoende vad de är för företag.

Trender visar att redovisningen av intellektuellt kapital år 2003 har minskat i omfattning, men det är fortfarande viktigt att visa i årsredovisningen. Vissa företag är väldigt "lata" i att producera ny text och använder samma text från år till år. År 2003 har det visat sig att våra fallföretag anser att det är viktigt att ta hänsyn till att skapa produkter och tjänster som kunderna vill ha samtidigt som det är viktigt att ha effektiva kunskapsrelationer. År 1998 var inte produkterna i fokus utan bara de effektiva kunskapsrelationerna, detta pga. av att fokus låg på att ha en bra kompetens med bra arbetsprocesser inom företagen. Medan år 1993 var det kunderna som motiverade företagen att ta fram nya produkter.

Likheterna och skillnaderna kan tänkas bero på hög- och lågkonjunktur. Positivt med högkonjunkturer är att företagen exempelvis kan nyanställa personal, satsa på kompetensutbildning och har mer resurser att förvalta det intellektuella kapitlet. Lågkonjunkturen kan vara positiv i den bemärkelsen att företag kan bli mer effektiva då de hushåller med personal och resurser. Negativt är att de avskedar kunnig personal och att personalen då tar med sig sin kunskap bort från företaget. Detta har vi uppfattat genom att år 1998 redovisades mycket intellektuellt kapital och då var det högkonjunktur. Idag när det är lågkonjunktur redovisar företagen inte lika mycket

intellektuellt kapital. Det kan också ses som en liten modetrend att redovisa intellektuellt kapital. Under 90-talet så skrevs det mest litteratur om intellektuellt kapital och detta kan också göra att det har påverkat företagen att ta med det i sin årsredovisning. Globalisering och samhällsförändringar har påverkat företagen att bli mer kunskapsintensiva, genom att vi har gått från att vara ett industrisamhälle till ett informationssamhälle.

Intellektuellt kapital är ett relativt nytt ämne och det finns inga riktigt klara regler, rätt eller fel för hur det intellektuella kapitalet ska redovisas och vad som är riktigt att redovisa. Därför är det svårt att bedöma hur företagen ska gå tillväga. Företagen gör ofta sina egna tolkningar av hur det intellektuella kapitalet ska redovisas. Det kan redovisas på lika många sätt som det finns företag. Därför har det också varit svårt att tolka de olika texterna som redovisas. Vi har tolkat texterna utifrån den litteratur som vi har använt oss av. Trots det är det svårt att se skillnaderna mellan human-, struktur- och kundkapital.

Det kan vara bra med några entydiga rekommendationer, för att få en enhetlighet i redovisningen och underlätta redovisningen av det intellektuella kapitalet.

Källförteckning

Publicerade källor

Bern Lars (2003). *Humankapitalisten*, Ekerlids förlag: Stockholm

Edvardsson Bo, et al (1992). *Kvalitetsutveckling – ett managementperspektiv*, Studentlitteratur: Lund

Edvinsson, Leif – Malone, Michael S. (1998). *Det intellektuella kapitalet*, Liber: Malmö

Gille Yvonne & Rudebeck Ulric (1997). *Leda intellektuellt kapital*, Liber: Malmö

Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur: Lund

Holme, Idar Magne – Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur: Lund

Jäghult, Bo (1989) *Värdering och styrning av kunskapsföretag*, Liber: Malmö

Kinlaw Dennis (1995). *Medarbetarskap - Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*, Studentlitteratur: Lund

Konradgruppen (1990). *Den osynliga balansräkningen*, Affärsvärldens förlag: Stockholm

Lundqvist, Lennart (1993). *Det vetenskapliga studiet av politik*, Studentlitteratur: Lund

Patel, Runa – Davidsson, Bo (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur: Lund

Seymour, David (1992). *Markandsundersökningar med kvalitativa metoder*, Probus Publishing Company, Chigago, Illinois, U.S.A.

Stewart A. Thomas (1999). *Intellektuellt kapital*, Nerenius och Santérius Förlag: Stockholm

Sveiby, Karl Erik et al (1991), *Kunskapsföretaget – seklets viktigaste ledarutmaning?* Liber Ekonomi: Stockholm

Sveiby Karl Erik (1990). *Kunskapsledning – 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer*, Affärsvärldens förlag: Stockholm

Elektroniska källor

<http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=001012-CS18,040402>

Lunds Universitetsbiblioteks hemsida: www.lub.lu.se

Årsredovisningar

Castellums årsredovisning 2003 och 1998

Handelsbankens årsredovisning 2003, 1998 och 1993

SEB:s årsredovisning 2003, 1998 och 1993

Skandias årsredovisning 2003, 1998 och 1993

Skandia prototyp rapport 1998, Det intellektuella kapitalet, ”*Humankapital i omvandling*”

TietoEnators årsredovisning 2003

Enators årsredovisning 1998

WM-datas årsredovisning 2003, 1998 och 1993

Ångpanneföreningens årsredovisning 2003, 1998 och 1993