



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats
Januari 2002

Kompetensutveckling i kunskapsintensiva företag

Handledare:
Erling Green

Författare:
Sandra Högström
Sinnika Jönsson

Innehållsförteckning

1 Inledning	3
1.1 Problembakgrund	3
1.2 Problemdiskussion.....	4
1.3 Syfte.....	5
1.4 Avgränsningar	5
1.5 Centrala begrepp.....	5
1.6 Fortsatt disposition	6
2 Metod.....	8
2.1 Val av ämne	8
2.2 Referensram.....	8
2.3 Angreppssätt	9
2.3.1 Litteratur	9
2.3.2 Empiri.....	9
2.4 Undersökta företag	10
2.5 Källkritik.....	11
2.5.1 Kritik av litteratur	11
2.5.2 Kritik av empiri	12
2.5.3 Validitet och reliabilitet	12
3 Begreppsdefinitioner	14
3.1 Intellektuellt kapital.....	14
3.1.1 Humankapital.....	15
3.1.2 Strukturkapital.....	15
3.2 Immateriella tillgångar	16
3.2.1 Identifierbarhet	17
3.2.2 Kontroll	17
3.2.3 Framtida ekonomiska fördelar.....	17
3.3 Goodwill	17
3.4 Kompetens	18
3.5 Kunskapsintensiva företag	20
4 Styrning för kompetensutveckling	21
4.1 Inledning.....	21
4.2 Ekonomistyrning	21
4.2.1 Planering.....	21
4.2.2 Samordning	22
4.2.3 Kommunikation	22
4.2.4 Utvärdering	22

4.2.5 Beslutsfattande	23
4.2.6 Influera nde	23
4.3 Budgetering	23
4.4 Balanced Scorecard (BSC)	25
4.5 Andra sätt att styra kompetensutveckling	26
5 Extern redovisning av kompetens	27
5.1 Inledning.....	27
5.2 Redovisningens användare	27
5.3 Att offentliggöra kompetensen.....	29
5.4 Redovisning av anställda på balansräkningen.....	30
6 Empiri.....	34
6.1 Inledning.....	34
6.2 Ericsson Mobile Platforms	34
6.3 ItAssign.....	37
6.4 Intentia	40
6.5 BioInvent	42
6.6 Cell Network	46
7 Analys och slutsatser	51
7.1 Hur agerar företag för kompetensutveckling?.....	51
7.2 Kompetens i den externa redovisningen	54
7.3 Slutdiskussion.....	57
7.4 Sammanfattande slutsatser	58

Källförteckning

Bilagor

1 Inledning

År 1987 på Konradsdagen samlades en grupp på sju personer. Denna grupp, som bl a bestod av Karl Erik Sveiby, är numera kända som Arbetsgruppen Konrad. Sammankomsten var ett försök att ge vilka företagsledare i kunskapsföretag ett sätt att presentera sin viktigaste tillgång, deras personal. Resultatet av detta möte var konsultrapporten ”Den nya årsredovisningen”. Då frågor och intresse uppstod efter rapportens publicerande gavs även en bok ut år 1989 som fick namnet ”Den osynliga balansräkningen” (Arbetsgruppen Konrad 1989, s.7).

1.1 Problembakgrund

Utvecklingen från industri- till informationssamhälle har gjort att kompetensen i företaget blivit en allt viktigare tillgång. Då redovisning av denna kompetens de senaste åren har blivit en debatterad fråga har vi valt att skriva om detta aktuella och intressanta ämne, som vi benämner intellektuellt kapital.

År 1991 publicerade Thomas A. Stewart en artikel där han redogjorde för intellektuellt kapital. En kort tid senare skrev samma författare en artikel om ”brainpower”. Den senare lästes av Leif Edvinsson (Stewart 1997, s.20) och väckte dennes intresse. Det nyväckta intresset ledde så småningom till att han för Skandia AFS utvecklade en modell för intellektuellt kapital, IC Navigatorn. Denna modell var en utveckling av Kaplans och Nortons modell av Balanced Scorecard och presenterades externt för första gången i Skandia AFS:s årsredovisning 1994. Nu var debatten om intellektuellt kapital ett faktum.

Det intellektuella kapitalet har alltid varit en viktig tillgång i företagande, men under den industriella revolutionen glömdes denna tillgång bort. Skickligheten hos hantverkare ersattes av anläggningar för produktion och det upptäcktes att industrin kunde uppnå högre produktivitet om varje arbetare fick specialisera sig på ett visst litet moment i produktionen (Skärvad *et al* 1994, s.17 f).

Då mycket av grunderna för dagens redovisning lades under den industriella revolutionen innebär detta att det saknas ett sätt att redogöra för det intellektuella kapitalet, idag då det åter blivit en accepterat värdefull tillgång. Personalen är ett

företags viktigaste tillgång, men detta syns inte i dagens redovisningspraxis (Harding 1998).

1.2 Problemdiskussion

På senare år har antalet kunskapsintensiva företag ökat dramatiskt på marknaden (Pramsten 2001). Till skillnad från industriföretag investerar dessa företag mer i utveckling av kompetens, relationer och kunskap (Edvinsson *et al* 1997, s.18). Därmed har teknikfokusering ersatts av frågor om hur människors kreativitet och engagemang sporras, om deras vilja till kompetensutveckling samt viljan och förmågan att fungera tillsammans (Wiberg 1999, s.10). Detta har lett till att det finansiella kapitalet har fått en underordnad betydelse i förhållande till det intellektuella kapitalet (Arbetsgruppen Konrad 1989, s.19), som friskt har debatterats i forskningsartiklar, tidskrifter och litteratur.

En förklaring till intresset för det intellektuella kapitalet ges genom följande metafor. Om ett företag symboliseras som ett träd är stam, grenar och blad den företagsinformation som redovisas externt. Frukten på trädet är resultatet av denna information, det som lockar investerarna. En stor del av trädet syns dock inte, nämligen rötterna. Dessa är företagets intellektuella kapital. Rötterna är den del av trädet som avslöjar hur det verkligen mår och hur det kommer att må i framtiden. Angrepp på trädets rötter kan leda till en framtida död, trots att frukten idag smakar gott och att trädet ser friskt ut (Edvinsson *et al* 1997, s.28). Detta exempel visar att det som i företaget är mest väsentligt och värdefullt handlar om delar i organisationen som är svåra att beskriva (Olve *et al* 1999, s.39).

En viktig del av det intellektuella kapitalet är personalen i ett företag, företagets humankapital. I dagens redovisning framkommer personalen som kostnader (Pramsten 2001) och kompetensen hos de anställda ses som förbrukningsmaterial och har inget synligt värde i redovisningen (Harding 1998). Därför gör sig företaget ofta av med personalen vid besparingar, utan en tanke på de kostnader som tillkommer för nyanställning och kompetensutveckling när ny personal måste anställas (Bergstrand *et al* 1993, s.124 f). I realiteten innebär företagets förlorade kompetens endast en kortsiktig höjning av resultatet, p g a minskade personalkostnader, men på längre sikt leder det till försämrat företagsvärde. Förlorad kompetens kan dock även påverka ett företag på kort sikt. Det finns flera exempel på företag där börsvärde har fallit när en duktig medarbetare har slutat (Roos *et al* 1997, s.34).

Detta visar hur viktig personalen och dess kompetens kan vara för ett företag på dagens marknad. Det säger oss också att företaget inte äger personalen och därmed inte har direkt kontroll över hela företagens värde. Företaget måste alltså göra allt det kan för att behålla sina duktiga medarbetare (Roos *et al* 1997, s.34). Detta leder oss till våra problemställningar.

- Hur agerar företag för att utveckla kompetensen?
- Syns denna kompetensutveckling i den externa redovisningen?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur fem företag agerar för att utveckla den kompetens som finns i företaget och på vilket sätt detta agerande visas i den externa redovisningen.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att begränsa vår uppsats till den del av det intellektuella kapitalet som benämns humankapital. När studien påbörjades hade vi för avsikt att behandla hela begreppet intellektuellt kapital, men då vi insåg att ämnet var för brett valde vi att begränsa oss till den del som omfattar personalens kunskap och kompetens. Därefter har vi koncentrerat oss på företags agerande för kompetensutveckling och hur denna syns i den externa redovisningen.

1.5 Centrala begrepp

Nedan ges våra definitioner på begrepp som är centrala i vårt uppsatsarbete. Dessa definitioner kommer att utvecklas vidare i vårt tredje kapitel.

Immateriella tillgångar: En immateriell tillgång är en icke-monetär tillgång utan fysisk substans. Den ska vara identifierbar, kontrollerbar samt tillföra företaget framtida ekonomiska fördelar.

- Goodwill:** Det finns två typer av goodwill: koncernmässig goodwill och internt upparbetad goodwill. *Koncernmässig goodwill* utgör skillnaden mellan anskaffningsvärdet för dotterbolagets andelar och det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och skulder vid företagsförvärv. Utgifter vars syfte är att skapa framtida ekonomiska fördelar, men som inte uppfyller kraven för immateriella tillgångar utgör *internt upparbetad goodwill*.
- Intellektuellt kapital:** Det intellektuella kapitalet delas enligt Edvinsson (1997) upp i de två begreppen humankapital och strukturkapital. *Humankapital* inkluderar utbildning, färdigheter, erfarenheter och socialkompetens. Mest handlar det dock om att omsätta alla dessa delar till handling. *Strukturkapital* består av alla de delar som gör att företagets personal produktivt kan utföra sina uppgifter.
- Kompetens:** Ordet kompetens kommer ifrån *competo*, som betyder ”skapa någon form av resultat”. Vi har valt att använda oss av Sveibys (1995) definition av kompetens. Sveiby menar att kompetens består av en människas kunskap och förmåga att handla i olika situationer.
- Kompetensutveckling:** Vi har valt att definiera kompetensutveckling enligt Stewart (1999). Författaren menar med kompetensutveckling är det sätt företag hittar och utvecklar den kompetens, som kan användas för att öka lönsamheten i företaget.
- Kunskapsintensiva företag:** Med begreppet kunskapsintensiva företag menar vi producerade företag och tjänsteföretag som mer än traditionella företag är beroende av sin kompetens för att utvecklas rent affärsmässigt.

1.6 Fortsatt disposition

Kapitel 2: Metod

Kapitlet inleds med en redogörelse för vårt val av ämne och vår referensram. Därefter redogör vi för hur vi gått till väga vid insamlingen av information och hur vi har valt våra fallföretag. Slutligen redovisas vår källkritik.

Kapitel 3: Begreppsdefinitioner

I detta kapitel presenteras våra definitioner på olika begrepp som frekvent används eller är relevanta för vår studie. Dessa begreppsdefinitioner utgör bakgrunden till de definitioner som vi presenterar i första kapitlet som centrala begrepp.

Kapitel 4: Styrning för kompetensutveckling

Här redogör vi för olika sätt för styrning av kompetensutveckling. Ekonomistyrning, budgetering och Balanced Scorecard beskrivs liksom hur valet av kunder och identifieringen av nyckelpersoner kan påverka styrningen för kompetensutveckling.

Kapitel 5: Extern redovisning av kompetens

I detta kapitel redogör vi för syftet med extern redovisning och vem denna vänder sig till. Därefter beskrivs varför företag väljer denna externa redovisning av sin kompetens och slutligen presenteras argument för och emot att redovisa de anställda som en tillgång på balansräkningen

Kapitel 6: Empiri

Här redogörs för de intervjuer vi gjort hos de utvalda företagen. Svaren på de olika frågeställningarna från respektive företag redovisas.

Kapitel 7: Analys och slutsatser

Kapitlet jämför de olika intervju svaren mot varandra och mot teorin. Likheter och skillnader presenteras såväl som de slutsatser som kan dras av dessa.

2 Metod

I detta kapitel redogör vi för vilket tillvägagångssätt vi har valt för att genomföra studien. Efter en redogörelse för val av ämne och referensram beskriver vi hur vi praktiskt har gått till väga vid insamling av information samt hur vi valt våra fallföretag. Därefter granskar vi våra källor.

2.1 Val av ämne

När vi började diskutera ämne till uppsatsen kom vi snabbt fram till det intressanta området humankapital. Efterhand upptäckte vi att humankapital var en del i ett större begrepp: intellektuellt kapital. Det finns väldigt mycket skrivet om intellektuellt kapital och frågeställningarna inom ämnet är många. Därför valde vi slutligen att så långt som möjligt begränsa oss till humankapital och utvecklingen av detta.

Då vi inte hade mycket kunskap i ämnet från början har vår kunskap växt fram under arbetets gång. Litteraturstudier har skapat bilden av ämnesområdet och denna har sedan klargjorts genom intervjuer. Därför har uppsatsen under processen ändrat inriktning till ett ämne vi idag är mycket nöjda med och som det ska bli spännande att se resultatet av.

2.2 Referensram

Vår referensram består av de kunskaper som införskaffats under utbildningstiden. Av dessa är de mest relevanta, för skrivandet av denna uppsats, de kunskaper vi har i företagsekonomi. Kandidatuppsatsen skrivs i företagsekonomi på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.

Våra kunskaper och inriktningar inom företagsekonomi skiljer sig något åt. En av oss har införskaffat huvuddelen av sina kunskaper vid Halmstad Högskola och har ett intresse för internredovisning. Den andra har införskaffat sina kunskaper vid Lunds Universitet och intresserar sig mer för externredovisning. Dessa skillnader

tror vi kommer att berika vår undersökning, då de kommer att leda till en intressant diskussion, där vi ändå befinner oss på samma plan.

Våra referensramar har på detta sätt påverkat valet av ämne genom den enas intresse för ekonomistyrning och den andras nyfikenhet på ämnet ur en redovisningssynvinkel.

2.3 Angreppssätt

2.3.1 Litteratur

När vi hade valt ämne började vi söka efter litteratur. Detta gjordes med hjälp av Lunds Universitets sökmotor LOVISA samt Malmö Stadsbiblioteks sökmotor MALIN. Sökord vi använt är bl a intellektuellt kapital, humankapital och strukturkapital. Vi har även sökt efter forskningsartiklar i databaserna Mediarkivet, Artikelsök och Ebesko. Dessutom har vi sökt uppsatser på ekonomiska biblioteket samt på Företagsekonomiska Institutionens hemsida.

När vi sökte litteratur i ämnet upptäckte vi snart att några författare ständigt återkom. Därför valde vi att i början koncentrera oss på teorier av dessa allmänt erkända författare i ämnet. Under arbetets gång har dock dessa teorier utökats med annat material från forskningsartiklar, uppsatser, avhandlingar och litteratur för att få en mer komplett bild.

Internet har använts för att hitta information om företagen vi valt att intervjua. Även Skandias, Intellectual Capital Swedens och Karl-Erik Sveibys hemsidor har här varit av stort intresse. Internet har också gett oss tillgång till sökmotorerna AltaVista och Google där vi har funnit relevant information.

Då arbetet med uppsatsen varit en pågående process har sökningen efter litteratur skett löpande.

2.3.2 Empiri

Vid insamling av empirin kan två former urskiljas: kvalitativ och kvantitativ metod. Kvantitativa data, hårddata, är mätbara och kan uttryckas i siffror, tal eller andra mängdtermer. Kvalitativa data, mjukdata, berättar om undersökningsenheternas icke mätbara egenskaper (Halvorsen 1992, s.78).

För vår undersökning har vi valt att söka upp företag för intervjuer, vilket i det här sammanhanget är en kvalitativ metod. Vi har använt ett induktivt tillvägagångssätt då vi närmat oss en frågeställning där vi inte haft någon större kunskap, där syftet är att utveckla begreppet om ett fenomen samt att få så stor helhetsförståelse för detta som möjligt (Halvorsen 1992, s.78). Av denna anledning har vi utfört ostandardiserade intervjuer. Dessa är lämpliga vid insamling av kvalitativ data, t ex bedömningar av situationer, orsaker till en viss handling, etc. En indelning av intervjuer kan även göras efter hur stort utrymme respondenterna ges för sina svar. Här skiljs strukturerade och fria intervjuer åt (Lundahl *et al* 1999, s.115 f). Intervjuerna vi har gjort har varit fria.

Insamlingen av empiri har skett genom personliga intervjuer med nyckelpersoner för kompetens i fem utvalda företag. Processen gick till så att vi valde ut företag som vi ansåg vara kunskapsintensiva och verkade vara intressanta för vår undersökning. Företagen som valdes var alla börsnoterade företag. Bland de valda företagen kontaktades de som fanns belägna i Lund eller Malmö och möte bestämdes för intervju med fem företag. Av dessa fem visade det sig dock att ett företag köpts ut ur moderbolaget. Företaget är idag självständigt och saknar börsnotering.

Under intervjuerna har vi använt oss av en intervjuguide (bilaga 1) och låtit respondenten utveckla sig fritt och uttömmande kring dessa frågor. Intervjuguiden mailades till respondenten i förväg. Detta gav intervjupersonen möjlighet att tänka över sina svar och på så vis ge väl genomtänkta och informativa svar på frågorna vid intervjutillfället. Dessa intervjuer kompletterades senare med ytterligare frågor (bilaga 2 och 3) som skickades och besvarades via e-mail.

2.4 Undersökta företag

I vårt fall fann vi det intressant att fokusera uppsatsen på företag som vi anser vara kunskapsintensiva, då tillgångarna i dessa till stor del består av personalens kompetens. Vi valde att göra fem intervjuer inom några olika branscher med företag som vi i förhand antagit var kunskapsintensiva.

Ericsson Mobile Platforms är ett forsknings- och utvecklingsintensivt företag, som utvecklar teknologi till mobila enheter och jobbar med trådlös kommunikation. Eftersom Ericsson Mobile Platforms arbetar med framtida tekniska lösningar som kräver enorm kunskap passar företaget utmärkt in i vår undersökning.

ItAssign är en leverantör inom IT-området. Företagets fokusområden är projektledning, utveckling och integration av företagets applikationer och information. Företaget är intressant då det är högkunnskapsintensivt.

Intentia tillverkar och producerar Movex, ett system som består av 15-20 moduler som tillsammans bildar ett affärssystem som är byggt för stordatormiljö. Utöver detta har företaget konsultverksamhet på sin egen produkt. Då tillverkning och konsultverksamhet kräver stor kompetens bedömer vi företaget som intressant för vår undersökning.

BioInvent isolerar och utvecklar mänskliga antikroppar och tillverkar dessutom proteinbaserade läkemedel. Vi tror att företagets höga kompetens gör det intressant för vår studie.

Cell Network är ett konsultföretag med inriktning mot IT/Internet och Telecom. Företaget skapar affärskritiska lösningar som innefattar strategi, teknik och design. Då företaget är ett utpräglat IT-företag anser vi det vara mycket intressant.

2.5 Källkritik

2.5.1 Kritik av litteratur

Eftersom vi behandlar ett ämne inom ett väldigt brett ämnesområde har vi inte haft några svårigheter med att hitta intressant litteratur. Vårt problem har istället varit att på kort tid penetrera ett brett ämne med avancerade frågeställningar och samtidigt granska dessa källor kritiskt. Då ämnet har varit i blickfånget under ett antal år och utvecklats under denna tid har en annan viktig del av vår granskning gått ut på att utvärdera vilken litteratur som är mest relevant i dagsläget.

Litteraturen vi använt inom området intellektuellt kapital har skrivits av ett antal ledande forskare inom ämnesområdet. Därför anser vi denna litteratur relevant och tillförlitlig. Då även de forskningsartiklar vi använt oss av i studien, som är det senast skrivna inom området, hänvisat till denna litteratur, understryker detta ytterligare denna litteraturs relevans. Artiklar skrivna av dagspress och fackpress har vi bedömt utifrån relevant litteratur och forskning. Då artiklarna tagit upp saker vi tidigare läst i denna litteratur har vi ansett författaren som insatt i ämnet. Dessa källor har dock använts med stor försiktighet för att inte få med vinklade delar i vår studie.

Årsredovisningar har använts som källor till vår studie. Dessa har dels använts vid förberedelserna inför intervjuer och dels för att kontrollera företagens externa redovisning av kompetens och kompetensutveckling. Då detta material använts sparsamt och i ett granskande syfte anser vi att det har tillfört tillförlitlighet till vår studie.

Källor på Internet har varit sidor publicerade av personer och företag som är väl bevandrade i ämnet. Några exempel är Lars Erik Sveibys och Skandias hemsidor. På så vis kan även dessa källor bedömas som pålitliga och relevanta.

2.5.2 Kritik av empiri

För intervjuerna till vår empiri har vi vänt oss till företag, som av många anses vara kunskapsintensiva. Fyra av de fem valda intervjupersonerna arbetar med kompetens och kompetensutveckling. Valet av dessa personer gjordes för att öka sanningshalten i intervjuerna, då denna beror på respondentens närhet till ämnet som undersöks (Lundahl *et al* 1999, s.225). Då merparten av intervjupersonerna arbetar med kompetens har de även fått frågor om hur styrningen för att uppnå kompetens görs och om, och i så fall hur, detta redovisas externt, då det är rimligt att anse att de även är insatta i dessa frågor. En av de intervjuade personerna arbetar som konsult i systemutveckling. Vi anser dock att hennes kunskaper i vårt ämne har varit tillräckliga, då hon arbetar på ett litet företag där alla är delaktiga i företagets kompetens.

De frågor som skickades ut för att komplettera de personliga intervjuerna besvarades endast av tre företag. Detta kan ha påverkat analysen och slutsatserna, då vi inte fått tillgång till så mycket material som vi räknat med.

2.5.3 Validitet och reliabilitet

Ordet *validitet* kan betyda giltighet eller relevans (Halvorsen 1992, s.41). Validitet beskrivs dock rent konkret som avsaknaden av metodiska mätfel vid en undersökning (Lundahl *et al* 1999, s.150).

Validitet delas upp i inre och yttre validitet. *Inre validitet* förekommer då den undersökning som görs uppfyller det som intervjufrågorna avsåg och *yttre* då själva mätningen ger en klar bild av problemet som undersöks (Lundahl *et al* 1999, s.150 f). *Reliabilitet* kännetecknas av att varken omständigheterna kring mätningen eller personen som utför den påverkar resultatet (Lundahl *et al* 1999, s.152).

Då vi utgått från vårt problem och vår referensram när vi utformat intervjuguiden tycker vi, efter att ha utvärderat våra intervjuer, att den inre validiteten är hög. Det som kan ha minskat den något är att intervjun har förts som en diskussion med respondenten. Därmed har vi även fått information av intervjupersonen som inte är relevant i studien.

Vi anser att den yttre validiteten i vår undersökning är hög. Detta eftersom vi anser att svaren respondenterna givit är trovärdiga, då de valda intervjupersonerna är väl insatta i ämnet vi valt. Antagandet bygger vi dels på den presentation som gjordes av studiens problem och syfte vid telefonsamtalet där intervjutidpunkten bestämdes och dels på att intervjuguiden skickades via e-mail till respondenten innan intervjutillfället. En svår del att bedöma i den yttre validiteten är om respondenterna svarat på frågorna sanningsenligt. Vår uppskattning är dock den att respondenterna inte haft något att dölja. Denna bedömning görs utifrån intervjupersonernas beteenden och deras företags årsredovisningar.

Ett sätt att öka reliabiliteten kan vara att med hjälp av likvärdiga mätsituationer säkerställa att intervjuerna genomförs så identiskt som möjligt (Lundahl *et al* 1999, s.152). Intervjuerna har genomförts på respondentens arbetsplats. I ett fall gjordes dock intervjun på ett café i Lund, eftersom denna respondent är konsult i Köpenhamn och därför valde intervjutillfället till sin lediga dag. Vi har dock gjort bedömningen att detta inte påverkade reliabiliteten, då vi jämfört denna respondents svar med de övrigas och inga skillnader uppstått. I ett annat fall fick intervjun göras med en annan person än vad som bestämts, då den ursprungliga respondenten fick förhinder. Detta anser vi kan ha påverkat reliabiliteten då ersättaren verkade stressad och inte var insatt i ämnet sedan tidigare. Då de andra intervjuerna bokats i förväg är det rimligt att anta att dessa intervjupersoner inte påverkats av tidspress under samtalen.

Ytterligare en sak som kan ha påverkat reliabiliteten är att frågeställningar har kompletterats via e-mail. Vi anser dock att detta ska ha haft minimal negativ inverkan på undersökningen, då intervjupersonerna vid det laget redan var väl insatta i vårt problem. Denna ändring kan däremot ha inverkat positivt på den inre validiteten då de kompletterande frågorna fick mer precisa och korrekta svar.

Slutligen anser vi att mätningens trovärdighet höjts då båda författarna varit närvarade vid samtliga intervjuer. En annan anledning är att intervjuerna spelats in på band så att dessa har kunnat följas upp för att undvika onödiga missförstånd och att alla intervjusammanställningar skickats till respondenten för granskning.

3 Begreppsdefinitioner

I detta tredje kapitel utvecklar vi de begrepp som vi presenterat i första kapitlet och som frekvent används, t ex kompetens, kunskapsintensiva företag och intellektuellt kapital. Vi presenterar även andra begrepp som är relevanta för vår studie.

3.1 Intellektuellt kapital

I takt med att de kunskapsintensiva företagen ökar på marknaden blir det intellektuella kapitalet allt viktigare. För dessa företag är investeringar i anläggningstillgångar av mindre betydelse i förhållande till de investeringar som sker i bl a utbildning av personal samt forskning och utveckling (Stewart 1999, s.47).

Meningarna går isär om hur det intellektuella kapitalet ska definieras. Enligt förre SEC¹-kommissionären, Steven M.H. Wallman, omfattas begreppet inte enbart av hjärnkraft, utan också av märkesnamn, varumärken och t o m tillgångar vars värde med tiden ökat, t ex skog som planterats för över hundra år sedan. Andra forskare inkluderar även pågående personalutbildning, ledarskap och reaktionshastigheten på kundens servicebehov i begreppet. En del menar att det intellektuella kapitalet finns gömt i bokföringsposten goodwill, med skillnaden att goodwillen består av ovanliga men faktiska tillgångar som t ex varumärken och det intellektuella kapitalet handlar om tillgångar som är svårare att beskriva, t ex ett företags förmåga att lära sig att anpassa sig (Edvinsson 1997, s.20).

Enligt Annie Brooking, på The Technology Broker, formas intellektuellt kapital av *marknadstillgångar* (t ex kunder, varumärken och distributionskanaler), *människocentrerade tillgångar* (t ex de anställdas färdigheter och expertis), *intellektuella förmögenhetstillgångar* (t ex know-how, patent och alla immateriella tillgångar med copyright) samt *infrastruktur tillgångar* (produktionssystem som gör att företaget fungerar) (Roos *et al* 1997, s.33).

Enligt finans- och försäkringsbolaget Skandias värdemodell består ett företags totala värde av finansiellt och intellektuellt kapital. För kunskapsintensiva företag

¹ SEC står för Securities and Exchange Commission, dvs den amerikanska börsinspektionen

flyttas fokus allt mer från det finansiella till det intellektuella kapitalet (Supplement till Skandias årsredovisning 1996). Det intellektuella kapitalet delas vidare upp i två delar, strukturkapital och humankapital (Edvinsson *et al* 1997, s.28), varav vi kommer att lägga tonvikten på det humana kapitalet.

3.1.1 Humankapital

Edvinsson (1997) förklarar humankapitalet som ”den del av företaget som går hem varje kväll”. I begreppet inkluderas bl a en människas utbildning, färdigheter, erfarenheter, sociala kompetens samt förmågan att omsätta detta till handling (Arbetsgruppen Konrad 1989, s.23), d v s faktorer som inte kan ägas av företaget (Edvinsson 1997, s.29). För företag i dagens föränderliga och konkurrensutsatta omvärld handlar det dock inte bara om att besitta dessa egenskaper, utan även om förmågan att behålla och utveckla kompetensen i företaget (Edvinsson 1997, s.55).

Personalens utbildningsnivå är en faktor som påverkar bedömningen av kvalitén på humankapitalet som i sin tur inverkar på företagets lönsamhet. Att beskriva kvalitén på humankapitalet kan även göras genom att bedöma vilken kompetens som finns inom olika verksamhetsområden eller hur stort kundansvar de anställda har. Företaget har hög ambition att behålla och utveckla personer med totalt kundansvar (Arbetsgruppen Konrad 1989, s.25 *ff*), då det annars finns risk för att kunderna lämnar företaget tillsammans med den anställda.

De personer vi i dagligt tal kallar experter eller specialister benämner Arbetsgruppen Konrad intäktspersoner och dessa är de viktigaste beståndsdelarna i humankapitalet. Dessa personer är direkt verksamma i ett kunskapsintensivt företags produktion genom planering, bearbetning eller presentation av den efterfrågade produkten. Till intäktspersoner räknas inte de som ingår i företagets stödjande funktioner, t ex personal på ekonomiavdelningen eller i receptionen, som har i uppgift att hålla ihop organisationen och underhålla och utveckla strukturen. Dessa ingår i stället i strukturkapitalet (Arbetsgruppen Konrad 1989, s.23 *ff*).

3.1.2 Strukturkapital

Strukturkapitalet består av allt som gör att företagets personal kan utföra sina arbetsuppgifter produktivt. Detta är exempelvis ett företags manualer, kundregister och databaser, men även företagets organisationsstrukturer och dess varumärke (Edvinsson 1997, s.29).

Karl-Erik Sveiby, professor i Knowledge Management, delar in strukturkapitalet i interna och externa strukturer. *Interna strukturer* (t ex patent, datasystem och administrativa system) ägs och kontrolleras oftast av företaget. Eftersom dessa strukturer i de flesta fall köps in eller utförs av personalen kan investerings- och utvecklingsbeslut genomföras med ganska stor säkerhet. Av *externa strukturer* (t ex leverantör- och kundrelationer, varumärken och rykte) kan en viss del ägas, men förhållandet mellan företaget och strukturen är inte lika starkt som i de interna strukturerna eftersom investeringarna inte kan styras lika säkert. Dessa strukturer påverkas främst av hur företaget behandlar sina kunder och häri ligger alltid en viss osäkerhet (Sveiby 1995, s.39).

3.2 Immateriella tillgångar

Värdet i ett företag ligger i dess tillgångar, d v s allt företaget äger som kan värderas i pengar. Edvinsson delar upp tillgångarna i fyra former, varav tre är mätbara och den fjärde inte går att mäta förrän den avyttras. En form av mätbara tillgångar är t ex kundfordringar och varulager som sannolikt kommer att förbrukas eller avyttras under det närmaste året. En annan form är varaktiga tillgångar, t ex maskiner och inventarier, som har en livslängd på mer än ett år och skrivs av under ett antal perioder. Den tredje typen utgörs av finansiella tillgångar, t ex aktier och obligationer. Dessa är mer instabila än de två första men är ändå mätbara. Den fjärde formen är de immateriella tillgångarna, som saknar fysisk existens men ändå har ett värde för företaget (Edvinsson 1997, s.43).

”En immateriell tillgång är en identifierbar icke-monetär tillgång utan fysisk substans som används för produktion eller tillhandahållande av varor eller tjänster samt för uthyrning till andra eller för administrativa ändamål.”
(RR 15)

Immateriella tillgångar uppkommer som en följd av anskaffning eller produktion av tjänster och har för avsikt att vara företaget till nytta under en längre tid (Smith 2000, s.206). ”Företag lägger ofta ner utgifter på att anskaffa, utveckla, underhålla, eller förbättra immateriella värden, t ex vetenskaplig eller teknisk kunskap, utformning och införande av nya processer eller system, licenser, rättigheter, kunskap om marknader och varumärken.” (RR 15) Exempel på immateriella värden är programvaror, patent, copyrights, kundregister, kundrelationer och marknadsandelar. Alla dessa exempel uppfyller dock inte kraven i definitionen av en immateriell tillgång. Dessa krav innefattar identifierbarhet, kontroll samt att företaget tillförs framtida ekonomiska fördelar (RR 15).

3.2.1 Identifierbarhet

En immateriell tillgång är identifierbar om den kan särskiljas från goodwill, vilket den enkelt kan om den är avskiljbar. Med avskiljbar menas att företaget kan hyra ut, sälja, byta ut eller dela ut de inkomster eller andra framtida ekonomiska fördelar som associeras med tillgången, utan att göra sig av med framtida ekonomiska fördelar från andra tillgångar inom samma verksamhet. En immateriell tillgång behöver dock inte vara avskiljbar för att kunna identifieras, så länge de framtida ekonomiska fördelar som tillgången genererar kan särskiljas från andra tillgångars ekonomiska fördelar (RR 15).

3.2.2 Kontroll

Enligt RR 15 har ”ett företag kontroll över en tillgång, om det kan säkerställa att framtida ekonomiska fördelar kommer företaget till del och samtidigt begränsa andras möjligheter att få del av dessa fördelar”. De framtida ekonomiska fördelarna skyddas ofta av legala rättigheter. Om sådana saknas försvåras möjligheten att påvisa kontroll över tillgången.

Att utbilda sin personal ses som en källa till framtida ekonomiska fördelar, särskilt i de fall då företaget räknar med att de anställda ska stanna kvar i företaget (RR 15). Eftersom företaget inte kan kontrollera hur länge personalen stannar är det kunskapskapital som en person har med sig vid anställning i ett företag och det som skapas genom utbildning under anställningstiden inte en immateriell tillgång (Smith, 2000, s.207).

3.2.3 Framtida ekonomiska fördelar

Framtida ekonomiska fördelar av en immateriell tillgång kan bestå av intäkter från försäljning av produkter och tjänster. Fördelarna kan även utgöras av kostnadsbesparingar (RR 15).

3.3 Goodwill

Vid företagsförvärv kan koncernmässig goodwill uppkomma som skillnaden mellan anskaffningsvärdet för dotterbolagets andelar och det verkliga värdet av förvärvade identifierbara tillgångar och skulder. Denna goodwill ska redovisas till

anskaffningsvärde i balansräkningen och skrivs av systematiskt under nyttjandeperioden (RR 1:00). Koncernmässig goodwill benämns ibland intellektuellt kapital, men enligt ett uttalande från redovisningsrådets akutgrupp är denna benämning inte korrekt. ”En sådan beteckning skulle felaktigt ge intryck av att en immateriell tillgång, skild från goodwill, identifierats.” En immateriell tillgång som vid företagsförvärv uppfyller förutsättningarna i definitionen av en tillgång och kan värderas på ett tillförlitligt sätt ska redovisas separat. Annars ska den i stället inräknas i goodwillvärdet (RR: Redovisning av intellektuellt kapital).

Utgifter vars syfte är att skapa framtida ekonomiska fördelar, men som inte ska tas upp i balansräkningen brukar sägas bidra till internt upparbetad goodwill. Denna ska enligt RR15 inte redovisas som tillgång i balansräkningen, eftersom den inte är en identifierbar resurs som företaget har kontroll över och för att anskaffningsvärdet inte går att beräkna tillförlitligt (RR 15).

3.4 Kompetens

Att definiera *kunskap* har sysselsatt filosofer världen över i alla tider. På senare tid bidrar även informationsteorin, biologin och hjärnforskningen med sina definitioner. Ord som ofta används synonymt med kunskap är information, vetande, erfarenhet, färdighet, skicklighet och praktisk kompetens. Två huvudbetydelser av kunskap kan urskiljas. Den ena är att *kunna*, i betydelsen ha förmågan och den andra är att *veta* eller att känna till. Hela tiden lär vi oss nya saker genom att tolka och reflektera över alla sinnesintryck vi tar in från omvärlden. För att inte glömma kunskapen måste den dock underhållas, men den försvinner aldrig helt. Den kunskap vi inte är medvetna om, dvs tyst kunskap, kallas inom filosofin förståelse (Sveiby 1995, s.101 ff).

Kompetens är en del av humankapitalet och representerar vad ett företag kan göra tack vare sina anställda (Roos *et al* 1997, s.35). En människas kompetens innefattas av hennes kunskap och förmåga att handla i olika situationer (Sveiby 1995, s.40). Kompetens genererar värde genom de anställdas kunskap, skicklighet, talang och know-how (Roos *et al* 1997, s.35). Ordet kompetens kommer från *competo*, som betyder skapa någon form av resultat.

En människas totala kompetens kan delas in i fem delar: vetande, kunnande, erfarenhet, värderingar och socialt nätverk. *Vetande* är kunskap som är erhållen via information, ofta genom formell utbildning. *Kunnande* är kroppsliga och intellektuella färdigheter, att åstadkomma resultat. *Erfarenhet* fås genom att lära av egna misstag och framgångar i livet. I *värderingar* inkluderas bl a upp-

fattningar om vad som känns rätt. *Socialt nätverk*, eller kontaktförmåga, är förmågan och intresset att bygga upp och behålla relationer. En människa är kompetent i en viss social miljö. Detta gäller framför allt erfarenhet och socialt nätverk. Försvinner miljön tappas också en del av kompetensen. Ett exempel på detta är stålarbetarna som var kompetenta i sina roller på bruket, men tappade en stor del av denna kompetens när miljön försvann. Alla yrken innehåller samtliga delar i kompetensbegreppet, men i olika utsträckning. Genom att överföra delar av kompetensen till olika media blir den artikulerad och kan övergå till vetande, som kan sparas i text och bild och behållas i generationer, oberoende av vem som skapat den. Den mesta av den kunskap som finns i företag är tyst och oartikulerad. Med hjälp av informationsteknologin görs nu stora ansträngningar att artikulera den i form av information (Sveiby 1995, s.107 ff).

Enligt Stewart (1999) är inte all kompetens lika viktig och menar att varje uppgift, process eller verksamhet grundar sig på tre olika sorters kompetens: primärkompetens, hävstångskompetens och kärnkompetens. I *primärkompetens* ingår färdigheter som är lätta att skaffa sig och som inte är specifika för någon särskild bransch. *Hävstångskompetens* är branschspecifik men inte företagsspecifik. Den utvecklas genom att företaget säljer sin kompetens till andra företag och därmed ger ett förädlingsvärde till fler än sin arbetsgivare. Ett exempel är advokatfirman, som får ut mer av sin jurist än vad ett annat företag får ut av sin bolagsjurist. *Kärnkompetens* är den företagsspecifika kompetens som ett företag bygger upp sin verksamhet kring. En del av dessa kärnkompetenser dokumenteras i patent, copyright etc. En viktig fråga är: "Vad har vi som de andra inte har?" Svaret på denna fråga finns i företagets expertkunnande och erfarenhet (Stewart 1999, s.125).

En viktig uppgift för de flesta företag är att hitta och utveckla den kompetens som kan användas för att öka lönsamheten i företaget (Stewart 1999, s.122). Till att börja med är det viktigt att skaffa relevant personal för att få in rätt kompetens. Dessutom är det viktigt att behålla betydelsefull personal, att använda den kompetens som redan finns i företaget samt att underhålla och utveckla den befintliga kompetensen så att den inte försvinner. Att sprida kompetensen genom att t ex minska beroendet av nyckelpersoner och att se till att enskilda individers kompetensutveckling blir tillgänglig för företaget är också viktigt (Axelsson 1996, s.158 f). Kunskapen kan ibland finnas gömd hos medarbetare vars arbetsuppgifter inte kräver att de använder sitt intellekt. Personalens idéer och kunskaper är värdefulla för företaget och det är viktigt att de blir tillgängliga (Stewart 1999, s 122 ff). Det är också viktigt att försöka ta tillvara den kompetens som är på väg ut ur företaget, t ex vid pensioneringar (Axelsson 1996, s.159). Det är allt detta som vi lägger in i begreppet *kompetensutveckling*.

3.5 Kunskapsintensiva företag

Ett kunskapsföretag är enligt Arbetsgruppen Konrad (1989) en speciell typ av tjänsteföretag med högt utbildad personal och vars produktion är icke standardiserad, kreativ, starkt beroende av individer och problemlösande. Kunskapsföretag, t ex advokatfirmor, revisionsbyråer och reklambyråer, säljer i första hand sin kunskap och dess kunder är intresserade av företagets förmåga att lösa problem (Arbetsgruppen Konrad 1989, s.10). Den största delen av kunskapsföretagen är småföretag, som ofta har avknoppats från stora industriföretag som Ericsson och Saab-Scania (Sveiby 1995, s.18).

Högteknologiska producerande företag som t ex Ericsson besitter också en mycket stor kunskap. Dessa företag inkluderas dock inte i begreppet kunskapsföretag, eftersom den största delen av kunskapen inte sitter i kompetens som är bunden till en individ utan sitter i finansiell styrka, en lång historia, erfarenhet, nätverk samt leverantör- och kundrelationer (Arbetsgruppen Konrad 1989, s.10 f). Tillsammans med kunskapsföretagen benämner vi dessa företag kunskapsintensiva företag.

4 Styrning för kompetensutveckling

Kapitlet börjar med en kort inledning. Efter denna följer en redogörelse för olika modeller för styrning, som företag kan använda vid utveckling av sin kompetens. Avslutningsvis presenterar vi hur företag även genom identifiering av nyckelpersoner och val av kunder kan styra sin kompetensutveckling.

4.1 Inledning

I ett företag har den som driver verksamheten ett intresse av att det finns kompetent arbetskraft att anställa på marknaden, men de måste också se till att det skapas kompetens hos de anställda i företaget så att verksamheten kan överleva och generera en vinst (Axelsson 1996, s.15). Ett sätt att se till att det skapas kompetens i företaget är att använda sig av ekonomistyrning.

4.2 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning är den medlande aktiviteten mellan den strategiska planeringen och den taktiska styrningen. I denna process ser företaget till att göra rätt aktiviteter för att kunna förverkliga företagets mål och övervakar sedan hur effektivt detta fungerar. Företaget ser även till att resurserna används effektivt och produktivt (Emmanuel *et al* 1990, s.96). Styrningen är en viktig del i ett stödjande system, som sätter gränser och ger möjligheter för kompetensutveckling (Axelsson 1996, s.257). Ekonomistyrningen omfattas bland annat av aktiviteterna planering, samordning, kommunikation, utvärdering, beslutsfattande och influerande (Anthony *et al* 2001, s.6).

4.2.1 Planering

Det är i den strategiska planeringen som det bestäms hur företaget ska göra för att implementera sina företagsstrategier. Det handlar om vad företaget ska göra för att förverkliga de formulerade strategierna och hur mycket detta får kosta. Företaget

gör ett handlingsprogram och det är detta dokument som är företagets strategiska plan (Anthony *et al* 2001, s.300 *ff*).

Den strategiska planen kan ge företagen en ram för den årliga budgeten. Ramen ser till att budgeteringen företaget gör utgår ifrån de strategier som bestämts för företaget (Anthony *et al* 2001, s.303 *ff*). Styrning med hjälp av budget beskrivs längre fram. Strategin gör att resurserna kan läggas där de verkligen behövs och därmed inte förslösas. Den strategiska planen är också ett utvecklingsverktyg. Då styrningen av en verksamhet kräver kreativitet hos de ansvariga måste denna ständigt utvecklas. Den strategiska planen ger de ansvariga denna utveckling, då de ges möjlighet att lösa olika situationer, men verktyget tvingar dem även att tänka långsiktigt. Slutligen ger den strategiska planen de ansvariga en möjlighet att förstå, förena sig med och implementera företagets strategier (Anthony *et al* 2001, s.303 *ff*).

4.2.2 Samordning

Ekonomistyrningen verkar även för samordning mellan de olika delarna i organisationen. Här ses budgeten som ett samordningsinstrument, då denna gör att de olika delarna i organisationen får anpassa sig till varandra. Anpassningen handlar bl a om kapacitetsutnyttjande och användning av begränsade resurser. Budgeten leder även till kontakter mellan anställda i de olika delarna av företaget (Bergstrand *et al* 1996, s.20).

4.2.3 Kommunikation

Kommunikationen är viktig för att ekonomistyrningen i ett företag ska kunna fungera. När information om ett företags mål och hur dessa ska uppnås kommunicerats ut i företaget kan chefer och deras anställda verka mot dessa. Kommunikationen i ett företag kan ske genom både formell och informell information. Med formell information menas alla de dokument som finns i företaget samt företagets årsredovisning. Den informella informationen kan exempelvis vara konversation (Anthony *et al* 2001, s.63).

4.2.4 Utvärdering

Att utvärdera information kan vara komplicerat, då den ofta är motsägelsefull. Detta gör det svårt för chefer och anställda att veta vad som förväntas av dem i

olika situationer. Det kan till exempel vara så att det enligt rapporterna verkar som om företagets viktigaste mål är en hög vinst, medan ledningen kommunicerar att detta är ett sekundärt mål eftersom kortsiktig vinst ofta går ut över långsiktiga investeringar som till exempel personalutbildning (Anthony *et al* 2001, s.63). I denna situation är det svårt för de inblandade att veta hur de ska agera. Därför får chefer och anställda noggrant utvärdera informationen innan de agerar i verksamheten.

4.2.5 Beslutsfattande

Beslutsfattande är en mycket kreativ process. Vid beslutsfattande tvingas chefer eller anställda att ta ställning till de olika alternativ som kan finnas på en problemställning. Vid detta ställningstagande måste de ansvariga även försöka förutse effekten av de olika alternativen och vad det skulle innebära att implementera dessa alternativ i verksamheten. När denna kreativa process är avslutad gäller det för den ansvariga att besluta vilket av alternativen som verkar optimalt för verksamheten och utifrån detta görs ett val (Emmanuel *et al* 1990, s.127 f).

4.2.6 Influera

Influera genom ekonomistyrning handlar om att få de anställda att verka för att företags mål uppnås, detta kallas målkongruens. Ett sätt att uppnå detta är att göra de anställdas delaktiga i budgeteringen (Bergstrand *et al* 1996, s.19). Målkongruens kan även uppnås genom införande av belöningsystem för chefer och anställda.

4.3 Budgetering

En viktig del i ekonomistyrning är budgetering. I stort sett alla företag oavsett storlek har något slags system för budgetering och kontroll. Ibland används budgeteringen enbart som ett finansiellt verktyg istället för som ett planeringsverktyg för företagets hela styrning (Emmanuel *et al* 1990, s.161).

Budgetering används som ett ledningsverktyg och har syftet att redogöra för de steg som kommer att tas av företaget för att uppnå de strategier som företaget ställt upp. Arbetet med budgeten har fyra viktiga syften:

- Att stämma överens med företagets strategiska plan.
- Samordna aktiviteterna för olika delarna i organisationen.
- Dela ut ansvarsområden till chefer, ge dessa uppgifter om resurstilldelning och om den prestation som förväntas av dem.
- Uppnå åtagandet som ligger till grund för utvärdering av chefernas verkliga prestation (Anthony *et al* 2001, s.360 ff).

Budgeten används även för att verka för målkongruens. Målkongruens innebär att företaget försöker få den enskilda individen i företaget och företagets mål att sammanfalla (Anthony *et al* 2000, s.7). När de anställda ges möjligheten att medverka i budgeteringen känner de sig delaktiga i verksamheten, eftersom de ges ansvar och medbestämmande. Förmågan att påverka gör att de anställda blir tillfredställda med sitt arbete (Bergstrand *et al* 1996, s.19). Detta leder till att de verkar för företagets mål och att målkongruens uppnås. När målkongruens *inte* uppnås beror detta ofta på följande tre saker: att ledningen inte har klargjort målet tillräckligt tydligt, att den anställde saknar motivation eller att den anställde saknar den kunskap som behövs för att kunna utföra sin uppgift. På sikt kan avsaknaden av målkongruens leda till att företagets prestationsförmåga försämras eller åtminstone att risken för dåliga prestationer ökar. Detta kan i förlängningen tvinga företaget till konkurs (Emmanuel *et al* 1990, s.110).

Med hjälp av budgeteringen gör företagsledningen en fördelning av ansvar till de olika cheferna i verksamheten. Detta ansvar är sedan det som ligger till grund för det många anser är den viktigaste funktionen för budgeteringen, nämligen möjligheten att göra en uppföljning av verksamheten. Det fördelade ansvaret jämförs med det faktiska resultatet och på så vis utvärderas de olika avdelningarna i organisationen (Bergstrand *et al* 1996, s.18). Ansvarsfördelningen som görs vid budgeteringen verkar även för företagets löpande styrning, då den underlättar beslutsfattandet i de olika avdelningarna i organisationen eftersom dessa kan agera gemensamt utan ständig kontakt (Bergstrand *et al* 1996, s.18).

Budgeten är alltså ett sätt för företag att styra och planera verksamheten i företaget. Den är också ett verktyg att ge ramar för ansvar och investeringar samt ett medel för uppföljning i slutet av året.

4.4 Balanced Scorecard (BSC)

Ett kraftfullt system för att påverka inriktningen på en verksamhet är, förutom att använda sig av ekonomistyrning, att använda nyckeltal. När dessa utformas rätt kan de verka för att företagskompetensen förbättras genom individernas kompetensutveckling (Axelsson 1996, s.260).

Ett sätt att använda sig av dessa nyckeltal är att införa Balanced Scorecard (BSC). Styrningen med denna modell görs för att ge en balans mellan de olika strategiska målen och för att uppnå målkongruens, d v s att få de anställda att arbeta för företagets strategier (Anthony *et al* 2001, s.444). Systemet är på så vis ett gemensamt sätt att bestämma företagets inriktning och se till att denna följs (Olve *et al* 1999, s.20). Verktuget hjälper också till att fokusera företaget, förbättra kommunikation, ge organisationen mål samt att ge feedback till företagets strategier (Anthony *et al* 2001, s.444). Skillnaden mellan BSC och andra sätt att mäta nyckeltal är att i BSC har bestämda mått valts, som används för att verka för och kommunicera en företagsstrategi (Olve *et al* 1999, s.20). Företagets olika avdelningar tilldelas mål och genom modellens mått mäts det hur dessa uppnås (Anthony 2001, s.444). Måtten ska dock inte enbart användas för att se hur det har gått, utan även för hur det kommer att gå. Användandet av BSC leder till att viktiga frågor diskuteras och att tanke läggs vid resultatet de ger på både kort och lång sikt (Olve *et al* 1999, s.29).

”Tidigare var det nog så att företagets framtidssatsningar var mer synliga och budgeterbara. Investeringsprojekt och FoU hade sina särskilda anslag, beslutsrutiner och ansvariga. Men kompetens och kundkontakter (...) måste alla värda sig om, ständigt. För att få rätt beslut om sådant måste det ingå i allas uppdrag att balansera kort och lång sikt.” (Olve *et al* 1999, s. 40)

Varje mått i BSC-modellen verkar för en speciell del av företaget strategi. För att skapa ett effektivt BSC-system måste ledningen se till att måtten i detta verkar för att ge en rättvisande bild av de kritiska framgångsfaktorer som är avgörande för hur väl strategierna uppnås, att sambandet mellan de olika individuella måtten som ett orsak-verkan samband och visa hur icke-finansiella mått påverkar de långsiktiga finansiella resultatet samt ge ett brett sätt att kontrollera företagets tillfälliga status (Anthony *et al* 2001, s.444 f). Dessutom ska måtten vara tydliga genom att de definieras likadant överallt i företaget, de ska kunna användas för att sätta upp mål som anses realistiska av de ansvariga och slutligen ska mätningen kunna göras på ett smidigt sätt och värdena ska kunna behandlas i olika system (Olve *et al* 1999, s.174 f).

BSC-modellen kan ses som ett lämpligt sätt att budgetera, alltså som en ersättning för den ”vanliga” budgeten, men modellen kan också användas som ett tillägg till den finansiella balans- och resultaträkningen (Olve *et al* 1999, s.158 *f*). När detta görs används modellen för att verka för förutsättningar som i framtiden kommer att ge affärer, det som inte ger en vinst i år utan enbart kostnader. Exempel på sådana förutsättningar är satsningar på kompetens, verkandet för att få fram kundrelationer och investeringar i databaser (Olve *et al* 1999, s.19 *f*). Då BSC används som tillägg kan modellen kompletteras med intellektuellt kapital så företaget kan ge en bild av de osynliga tillgångar som finns i företaget, men som inte syns i balans- och resultaträkningen (Olve *et al* 1999, s.158 *f*). Kompletteringen med intellektuellt kapital, som fås fram genom anställning och utvecklande av rätt medarbetare (Olve *et al* 1999, s.41), ger ett utmärkt styrmedel för att verka för framtida företagsfördelar.

4.5 Andra sätt att styra kompetensutveckling

I dagens företag gäller det att planera kompetensutvecklingen så att behovet som finns i verksamheten stämmer överens med tillgången på kompetens som finns i företaget (Axelsson 1996, s.61). Att attrahera och behålla nyckelpersoner är därför en viktig strategi för ett kunskapsföretag. Då utvecklingen av ny kunskap är kostsam har det också blivit vanligt att företagens kompetensutveckling sker genom att attrahera nya medarbetare (Axelsson 1996, s.157). Metoden kan dock ge bakslag för ett företag. Eftersom ett företag som inte satsat på kompetensutveckling eller verkat för en organisation där personalen känner sig delaktiga i processen, kan verksamhetens nyckelpersoner förloras till andra företag (Sveiby 1995, s.78).

En annan viktig länk i kompetensutvecklingen är kunderna. Dessa är ofta betydelsefulla för utveckling av kompetensen i företaget och kundprojekt används ofta för att utveckla nya metoder. Att attrahera kunder med hög image ökar statusen för företaget och gör det lättare att skaffa kunder i fortsättningen (Sveiby 1995, s.23 *f*). ”*Valet av kund avgör alltså i högsta grad vilka osynliga intäkter i form av kunskap som organisationen får. Det är helt otillräckligt att i strategiarbetet bara fokusera på de synliga intäkter som en kund kan ge.*” (Sveiby 1995, s.113)

5 Extern redovisning av kompetens

Efter en kort inledning redogör vi för syftet med extern redovisning och vem denna vänder sig till. Därefter tar vi upp varför företag väljer att redogöra externt för sin kompetens och vad sådana rapporter innehåller. Sista delen av kapitlet ägnar vi åt litteraturens argument för och emot att ta upp de anställda som tillgångar på balansräkningen.

5.1 Inledning

För många företag idag är människorna de viktigaste resurserna. Omdiskuterade frågor har därmed blivit varför detta kunskapskapital inte syns i redovisningen, om det borde synas och i så fall på vilket sätt. Dagens redovisningsprinciper tillåter inte att humankapitalet tas upp på balansräkningen eftersom tillgångsdefinitionen inte är uppfylld, då företaget varken äger eller har kontroll över de anställda (Smith 2000, s.103 ff). Ett företag har dock rätt att publicera information om de mänskliga resurserna i årsredovisningen, så länge de inte tas upp som tillgång i balansräkningen. Därmed finns det två aspekter på extern redovisning av humankapitalet. En del förespråkar ändrade redovisningsprinciper som tillåter en aktivering av humankapitalet, medan andra nöjer sig med att föra ut informationen separat i årsredovisningen.

5.2 Redovisningens användare

Syftet med den externa redovisningen är att överföra information om företagets ekonomi till dess olika intressenter, t ex ägare, långgivare och myndigheter (Smith 2000, s.9). Användarna av informationen kräver att den ska innehålla vissa kvalitativa egenskaper, varav de två primära är relevans och tillförlitlighet. Om informationen påverkar användarens beslut anses den vara relevant. Redovisningen anses vara tillförlitlig om den avbildar rätt aspekter av den ekonomiska verkligheten (Schroeder *et al* 1998, s.21).

För företagets intressenter utgör den officiella årsredovisningen en av de viktigaste informationskällorna om ett företags ekonomiska situation (Bergstrand

et al 1993, s.117 f). De kunskapsintensiva företagens årsredovisningar måste därför ge en korrekt uppfattning av företaget och de anställdas produktionsförmåga, stabilitet, kunskap och vinstpotential (Arbetsgruppen Konrad 1989, s.13).

Företagets *ägare* använder extern redovisning av två olika syften. Dels för att bedöma hur företagsledningen skött sina uppgifter och därefter ta ställning till om den ska få förnyat förtroende eller inte, dels för att fatta beslut om att köpa, behålla eller sälja aktier i företaget (Smith 2000, s.18). För ägarna är vinstpotentialen och stabiliteten två viktiga faktorer att bedöma (Arbetsgruppen Konrad 1989, s.13).

De *anställdas* intresse för redovisningen är förenat med anställningstryggheten (Smith 2000, s.22). Att mäta och redovisa personalens utbildningar i ekonomiska termer skulle kunna hjälpa företagen att satsa på rätt åtgärder för kompetensutveckling och dessutom gynna både anställningstryggheten och de anställda personligen (Work Life 2000).

För *långivarna*, d v s banker och andra kreditinstitut, är det viktigt att bedöma kreditrisken, d v s risken att företaget inte uppfyller sina betalningsförbindelser. Denna risk är bl a beroende av företagets nuvarande likviditet och soliditet, som framgår av balansräkningen (Smith 2000, s.20). Ett tjänsteföretag har inte många tillgångar, utan det största värdet finns i de anställda (Sveiby 1995, s.40). För banker och andra långgivare kan det därför vara av stor vikt att få information om kompetensen i företaget för att fatta beslut om lån ska ges eller ej (Sveiby 1995, s.188).

Konkurrenterna har ofta stort intresse i företagets ekonomi. Genom att bl a titta på andra företags lönsamhet av försäljning till olika länder kan beslut fattas om prissättningar eller marknadsföringsåtgärder. Informationen kan också användas som jämförelsenorm, s k benchmarking (Smith 2000, s.21). En redovisning av kompetensen i företagen skulle göra det lättare att se om värdet på de anställdas kompetens ökar eller minskar i förhållande till konkurrenternas (Stewart 1999, s.89).

Leverantörer som ger krediter har intresse av informationen för att bedöma om företaget kan uppfylla sina betalningsförpliktelser (Smith 2000, s.21).

Kunder som betalar i förskott har intresse i att bedöma om produkterna eller tjänsterna kommer att levereras eller om projektet kommer att slutföras (Smith 2000, s.21).

5.3 Att offentliggöra kompetensen

Industriföretag har i sin interna styrprocess stor användning för de finansiella nyckeltal som kan beräknas utifrån balansräkningen. Investerare och andra intressenter använder dessa nyckeltal för att jämföra olika företag och det finns normer för vad som är rimlig lönsamhet och effektivitet. Eftersom balansräkningen inte innehåller uppgifter om de kunskapsintensiva företagens viktigaste tillgångar, de anställda, är nyckeltalen inte av lika stor betydelse för dessa företag och de används oftast inte för den interna styrningen. Företagsledningen kanske t o m ser dessa nyckeltal för första gången i sin egen årsredovisning. Avsaknaden av uppgifter om de anställda i årsredovisningen drabbar också aktieägarna som inte får relevant information, vilket kan leda till osäkerhet. Utifrån denna bakgrund argumenterar Arbetsgruppen Konrad (1989) för en ny årsredovisningsstandard, som förutom finansiella uppgifter även ska innefatta nyckeltal om kunskapskapitalet (Arbetsgruppen Konrad 1989, s.11 f).

Svenska företag är långt framme när det gäller extern redovisning av intellektuellt kapital (Sveiby 1995, s.213). Skandia AFS var först i världen med att offentliggöra sitt intellektuella kapital, vilket gjordes i årsredovisningen för 1994. Redan 1991 påbörjades utvecklingen av modellen under ledning av Leif Edvinsson (Edvinsson 1997, s.35). Företaget har utgått från begreppsstrukturen i Arbetsgruppen Konrads bok *Den osynliga balansräkningen*, men har även kompletterat med Kaplan och Nortons presentationsform Balanced Scorecard (Sveiby 1995, s.220). Skandias modell grundar sig på idén att det verkliga värdet hos ett företags resultat ligger i dess förmåga att skapa motståndskraftiga värden genom att sträva efter en företagsvision. Med utgångspunkt i den strategi som därmed uppkom bestämdes ett antal framgångsfaktorer, som delades in i fem fokusområden: finansiellt, process-, kund-, förnyelse- och utvecklings- samt humanfokus. Inom varje område identifierades sedan några nyckelindikatorer med syfte att mäta prestationsförmågan. Denna dynamiska rapporteringsmodell som därmed skapades kallade Edvinsson för *IC Navigator* (Edvinsson 1997, s.35 ff).

Efter Skandias genombrott började flera företag inse betydelsen av att synliggöra sina dolda tillgångar (Edvinsson 1997, s.35 ff). I dagsläget är det dock endast ett fåtal företag som har publicerat rapporter som behandlar intellektuellt kapital, vilket gör att det råder en stor osäkerhet om vad en sådan rapport bör innehålla (Mouritsen *et al* 2001). Diagram eller siffror på bl a personalomsättning, åldersstruktur, kundbas, utbildningskostnader och frånvaro är några exempel på innehåll i en rapport om intellektuellt kapital (Supplement till Skandias årsredovisning 1996). Informationens trovärdighet är dock osäker, då det finns en

risk att företagen undanhåller sina svaga sidor och bara redogör för det de är bra på (Sveiby 1995, s.214).

WM-data är ett annat företag som tidigt började redovisa sitt intellektuella kapital externt. År 1995 var företaget det enda som klarat att integrera nyckeltalen med en analys och förklaring till hur interna åtgärder påverkat nyckeltalen (Sveiby 1995, s.214).

Forskare har kommit fram till att syftet med att offentliggöra kompetensen bör vara att ge nya uttryck för företagets förmåga att skapa värde. En forskningsartikel, skriven på Köpenhamns Handelshögskola, beskriver vad några företag önskade och förväntade sig av rapporter om intellektuellt kapital. Några av dessa var: ett verktyg att leda kunskap, ett medel för att kommunicera, ett verktyg vid rekrytering av personal, ett sätt att göra sig attraktiv för nya kunder och en referensram för utveckling av humankapital. För några få var det även viktigt för att kunna visa företagets värde för eventuella investerare (Mouritsen *et al* 2001).

5.4 Redovisning av anställda på balansräkningen

Utgifter för investering i en maskin eller liknande redovisas som en tillgång i företagets balansräkning. Ett negativt kassaflöde uppstår och kostnaden uppkommer successivt över tillgångens livslängd i form av avskrivningar (Sveiby 1995, s.41 *f*). Då ett företag investerar i kompetensutveckling behandlas dessa utgifter som driftskostnader i likhet med löner, reklam, hyror, etc och syns inte i balansräkningen (Stewart 1999, s.47). Detta trots att dess syfte är detsamma som för investeringar i materiella tillgångar, d v s att öka den långsiktiga lönsamheten i företaget (Sveiby 1995, s.42). På kort sikt däremot, är utbildningsinvesteringar inte lönsamma. Därför finns det en risk att företag med hård press på sig att snabbt skapa avkastning minskar sina satsningar på utbildning, eftersom dessa kostnader drar ner resultatet istället för att synas som en tillgång (Work Life 2000).

Balansräkningen har flera olika perspektiv. Det *legala/fiskala perspektivet* grundar sig i att lagstiftning och ”god redovisningssed” hårt styr hur företagen ska presentera sina tillgångar i balansräkningen. Det är en sådan balansräkning som upprättas vid bokslut för att informera företagets intressenter. Ur det *likvidationsmässiga perspektivet* ses vad företaget kan få i ersättning vid en eventuell nedläggning. Detta framgår inte av den sedvanliga balansräkningen och en speciell likvidationsbalansräkning upprättas därför om företaget hotas av likvidation. Inte heller det värde som ägarna skulle få vid en försäljning av företaget framgår av den sedvanliga balansräkningen, det *marknadsmässiga*

perspektivet. Här sätter försiktighetsprincipen² stopp för en uppvärdering till marknadsvärdet. Det *förädlingsmässiga perspektivet* handlar om de balanser som företaget måste föra över till nästa år för att få en rättvis bild över förädlingsprocessen³. Detta perspektiv ska visa den faktiska förädlingskapaciteten och är enligt Bergstrand (1993) åsidosatt i den traditionella balansräkningen. I ett företag finns ett mjukt och ett hårt flöde, varav det mjuka bl a innefattas av de anställda och dess kompetens. Mellan dessa flöden finns integration och för att företagets helhet ska kunna kontrollera måste det därför finnas kontroll över båda flödena. Utifrån det förädlingsmässiga perspektivet bör därmed det intellektuella kapitalet redovisas på balansräkningen. De som argumenterar mot en balansering av det intellektuella kapitalet resonerar ofta med utgångspunkt i de tre först beskrivna perspektiven (Bergstrand *et al* 1993, s.117 ff).

Enligt Bergstrand (1993) bör ett företag värderas och styras efter dess faktiska och potentiella förädlingsförmåga, vilket innebär att alla egna tillgångar som påverkar förädlingen⁴ ska synas i balansräkningen, inklusive de mänskliga resurserna. Dessa investeringar bör dessutom skrivas av på samma sätt som de sk hårda investeringarna. ”Denna värderingsprocess bör utgå från mottot ’Det är bättre att göra ungefärligt rätt än att göra exakt fel’. För ’exakt fel’ gör man idag när man inte värderar mjuka investeringar eller kalkylerar deras varaktighet.” (Bergstrand *et al* 1993, s.115) En fortsatt direktavskrivning av det intellektuella kapitalet skulle innebära ökande problem med bl a dålig kontroll på de allt större kostnaderna, en snedvridning av balans- och resultaträkningar samt en förskjutning av skatten. Om alla investeringar i intellektuellt kapital inte ingår i balansräkningen kan detta medföra följande konsekvenser:

- Den utgående balansräkningen återger inte de verkliga tillgångarna i företaget.
- Resultatet belastas med kostnader som i stället borde balanserats.
- En uträkning av lönsamhet per produkt blir missvisande.

För att få en trovärdig balansräkning, en ärlig värdering av verksamheten och en rättvisande resultaträkning bör det intellektuella kapitalet balanseras och skrivas av precis om andra tillgångar (Bergstrand *et al* 1993, s 115 ff).

Människan, med sin kunskap och kompetens, är den svåraste delen av det intellektuella kapitalet att redovisa på balansräkningen, eftersom människorna formellt inte ägs av företaget. ”När personalen slutar tar de med sig sin kompetens”, menar kritikerna mot en aktivering av humankapitalet. Bergstrand

² Försiktighetsprincipen innebär att värderingen ska göras med rimlig försiktighet (FARs rek).

³ ”Förädlingsprocessen beskriver en produkts/tjänsts väg från ax till limpa.”(Bergstrand *et al*, s.12)

⁴ Med förädling avses alla aktiviteter inom en verksamhet, t ex idéskapande verksamhet, utveckling, produktion, marknadsföring, försäljning och leverans (Bergstrand *et al* 1993, s.12).

(1993) hävdar dock att även en maskin kan gå förlorad i förtid av olika anledningar och vid ändrade förutsättningar har människan ofta större förmåga än maskinen att klara sig, med hjälp av kompetensutveckling. Dessutom fortsätter verksamheten att fungera trots att den anställda byts ut (Bergstrand *et al* 1993 s.124 *ff*).

Ytterligare ett problem med att redovisa humankapitalet i balansräkningen är att det är svårt att värdera. Förespråkarna menar dock att det inte är omöjligt att bestämma de anställdas bokföringsmässiga värde. Eftersom andra tillgångar vanligtvis tas upp till anskaffningspris vore det logiskt att även de anställda tas upp till detta värde. Frågan som då följer är hur anskaffningspriset ska beräknas. Enligt Bergstrand (1993) ska anskaffningspriset för en anställd utgöras av rekryterings- och introduceringsutgifter. I dessa kostnader ingår t ex annonsering, urval, anställning och introduktion. Kostnaderna kopplas till den befattning den anställda har och inte till individen, eftersom den sk mjuka lösningen måste fungera oavsett vem som opererar i den. Då olika befattningar kräver olika kompetens varierar kostnaderna för rekrytering och introduktion. Lönen ingår inte i anskaffningspriset utan ses som en löpande driftskostnad. Utgifter för att behålla och utveckla kompetensen bör enligt Bergstrand behandlas på samma sätt som utgifter för att underhålla en maskin (Bergstrand *et al* 1993, s.124 *ff*).

Balansräkningen utgör bl a ett hjälpmedel för att kunna redovisa ett rättvisande periodresultat. En redovisning av anställda på balansräkningen leder då till frågan hur inkomster och utgifter, förknippade med de anställda, ska periodiseras (Gröjer 1993, s.10). Utgifter för rekrytering kan eventuellt liknas vis hemtagnings-, installations- och provdrivsutgifter för en maskin som antingen kostnadsförs direkt eller aktiveras som en del av tillgången. Gröjer (1993) föreslår att rekryteringsutgifterna skulle kunna bokföras till en eller flera standardkostnader och sedan avskrivas under den anställdes förväntade anställningstid baserad på t ex den personalomsättning som råder. Utgifter för utbildning bör i stort sett redovisas på samma sätt som rekryteringsutgifter. En viktig skillnad är dock utgiftens ekonomiska livslängd som kan variera och vara svår att avgöra. Ett sätt kan vara att kostnadsföra all utbildning som har en livslängd som är kortare än tre år och aktivera och skriva av alla utbildningsutgifter som har en livslängd som är längre än tre år. Ett problem med utbildningssatsningar kan vara att de till största delen genomförs under högkonjunktur, men detta problem minskar genom att aktivera utbildningsutgifterna då företaget blir mindre beroende av konjunkturen (Gröjer 1993, s.28 *ff*).

En annan fråga att ta ställning till är om tillstånd eller rörelse ska mätas och redovisas. För den interna redovisningen är förändringen och kunskapsflödet det som är mest intressant att mäta, då företaget ständigt är i förändring. Externa

intressenter är främst intresserade av att se tillstånd, eftersom externredovisningen inte sker så ofta. De har också intresse i att bedöma vilka risker som har samband med deras kreditgivning eller ägarkapital. Eftersom en fullständig balansräkning inte är möjlig att göra bör tyngden i den externa redovisningen ligga på nyckeltal och förklarande text (Sveiby 1995, s.189).

6 Empiri

I detta kapitel börjar vi med att, i en inledning, redogöra för hur intervjuerna med de undersökta företagen kommer att presenteras. Därefter redovisas svaren från intervjuerna med de undersökta företagen Ericsson Mobile Platforms, itAssign, Intentia, BioInvent och Cell Network.

6.1 Inledning

Följande fallstudier har för avsikt att beskriva hur ett antal kunskapsintensiva företag på den svenska marknaden agerar i följande frågor.

- Hur utvecklas kompetensen i företagen?
- Hur styrs kompetensutvecklingen i företagen?
- På vilket sätt utvärderas utfallet av kompetensutvecklingen?
- Redovisas kompetensutvecklingen externt och i så fall på vilket sätt?

Fallstudierna inleds kort med fakta om företagen och intervjupersonens befattning. Därefter följer presentation av företagets svar med utgångspunkt från intervjuguiden och de kompletterade frågorna.

6.2 Ericsson Mobile Platforms

Ericsson i Lund är idag uppdelad i två företag: Sony Ericsson och Ericsson Mobile Platforms. Följande siffror gäller koncernen Ericsson.

Nettoomsättning (år 2000): 273 569 Mkr

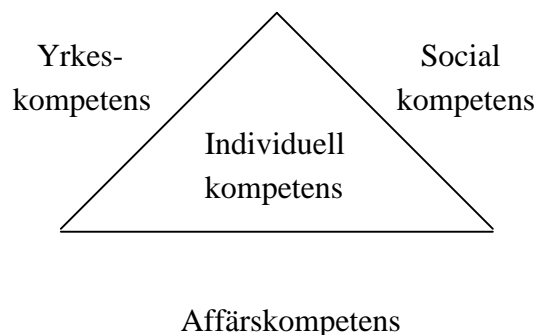
*Antal anställda (år 2000): 105 100**

* Informationen finns på företagets hemsida, se källförteckning.

Intervjun på Ericsson Mobile Platforms gjordes, den 23 november 2001, med Per Ferrington, som bland annat är ansvarig för kompetensledning och human resources.

Definition för kompetens

Ericssons definition av kompetens lyder: "Competence is to acquire, use, develop and share knowledge, skills and experiences." Ericsson säger i denna definition att kompetens är förmågan att utnyttja sin kunskap, men även förmågan att dela med sig av den. "Man kan inte bara sitta på sin kammare och ha jätteskygglappar." säger Per Ferrington. Ericsson har även upprättat en modell för sina olika kompetensområden (se nedan).



I modellen motsvaras individuell kompetens av de anställdas personlighet och egna kunskaper, social kompetens av den anställdas förmåga att samverka med andra och affärskompetens motsvaras av förmågan att förstå företagets vilja, affärer och produkt. I affärskompetensen ingår även behärsningen av engelska, Ericssons koncernspråk, samt allt annat som gör en anställd till en god Ericsson ambassadör. Slutligen handlar yrkeskompetens om den anställdes förmåga att utföra arbetsuppgifter.

Åtgärder för kompetensutveckling

Ericsson utvecklar kompetensen i företaget när det uppstår ett kompetensgap mellan framtida behov och nutida läge. Ett sätt att överbrygga kompetensgapet är utbildning. Det är dock svårt att hitta relevanta utbildningar för forskare på Ericsson, då dessa ofta är nytänkare i området. Andra åtgärder företaget använder är interna seminarier, nyanställning, arbetsrotation eller konsultation. När företaget beslutat vilka åtgärder som ska vidtas för kompetensutvecklingen görs en handlingsplan för dessa. Det är sedan avdelningschefernas ansvar att driva planen ute i organisationen.

Att förutse framtida kompetensbehov

Ericsson försöker definiera sitt framtida kompetensbehov genom att utvärdera nuläget. Till denna utvärdering används tre huvudverktyg; PU-samtal, anonyma undersökningar och behovsinventering. Det nutida läget uppskattas i enskilda grupper i Ericsson. Detta görs genom workshops där gruppen tar ställning till vilken sorts kompetens som finns idag och vilken som behövs i framtiden för att kunna uppnå Ericssons mål och vision. Uppstår ett gap mellan dessa två gör Ericsson en handlingsplan för hur kompetensgapet ska fyllas. Det är detta som är Ericssons "Competence management" process, att skapa en brygga mellan nuvarande situation och framtida behov. Uppföljningen av handlingsplanen görs ett par månader senare då även eventuell assistans ges för att uppnå den. Behovsinventeringen är en stor och tidskrävande process, men den är nödvändig på lång sikt.

Arbetar företaget aktivt med kompetensutveckling?

Ericsson arbetar aktivt med att ta reda på vad deras kompetensbehov är och se till att det finns ett intressant utbud av utbildningar, som Ericsson har nytta av som företag. Utbudet består av sådant som ledningen vill se att företaget satsar på.

Åtgärder vid nyanställning

Det finns en introduktionsutbildning för nyanställda som pågår i mellan en och tre dagar. Den är dock just nu under omarbetning eftersom företaget ganska nyligen delat Ericsson till Sony Ericsson och Ericsson Mobile Platform. Ericssonbolagen tittar just nu på om företagen ska ha en gemensam dag eller två helt separata introduktionsutbildningar. I det introduktionspaketet ska också ett flöde komma upp för nya tekniker, nya administratörer, o s v; ett introflöde för de nya disciplinerna.

Förebyggande av kompetensbortfall

Kompetensbortfall förebyggs genom att se till att personalen trivs. Företaget är inte känt för att ha höga löner, men de arbetar aktivt med kompetensutveckling och anses duktiga på området. Ledningen har en egen syn på kompetensutveckling och kunskap:

En anställd på Ericsson i Lund ska vara attraktiv på arbetsmarknaden, internt såväl som externt. Det innebär att man ska känna sig: "jag kan få jobb imorgon". Då är personen nöjd, han vet att han kan få ett annat jobb om han vill. Han känner också att det satsas på personen i fråga.

Interna mätsystem för kompetens

Företagets interna mätsystem består av de strategiska mål i företaget, som företagsledningen satt upp och som avdelningscheferna sedan bryter ner till sina egna mer konkreta mål och visioner. Information om denna ges ofta i seminarie-

form. För projektdeltagare används intranätet som ett delgivningssystem, här skapas egna sidor för vilka rapporter som kommit ut, vilka delar som är kända, o s v. I företagets intranät ges även tillgång till interna artiklar om forskning och framsteg.

Extern redovisning av kompetens

Eftersom Ericsson inte ser något syfte med att redogöra externt för sin kompetens, görs ingen sådan redovisning. Per Ferrington ger följande förklaring till detta:

Det är ju så att de områdena är ju lite känsliga rent affärsmässigt. Eftersom vi ligger på framkanten hela tiden. (...) Om vi ser att vi har en svaghet inom ett visst område så kan det vara för avslöjande kanske och marknaden reagerar (...) väldigt nervöst och kraftigt. Så att jag vet inte om det är sådana skäl som gör att vi inte går ut och visar det mer, det kan ju vara det. Eller bara att vi inte har sett ett behov av att göra det.

6.3 ItAssign

År 2001 är itAssigns första verksamhetsår, då företaget köptes ut från Framfab den 1 mars 2001.

Nettoomsättning (år 2000): drygt 60 Mkr (som Guide Örestad)
Antal anställda (år 2001): 60*

Intervjun på itAssign gjordes, den 23 november 2001, med Ulrika Nilsson, som arbetar som konsult på företaget med inriktningen systemutveckling.

Definition för kompetens

ItAssign har ingen speciell definition på kompetens.

Åtgärder för kompetensutveckling

Kompetensutvecklingen på itAssign sker kontinuerligt genom uppdrag hos kunder. ”Man lär sig ju hela tiden, varje dag, nya saker och då utvecklar man ju sig själv.” säger Ulrika Nilsson om kompetensutvecklingen som konsult. Under perioder då uppdrag saknas för itAssigns konsulter skapas kompetensprojekt internt. Dessa utgår ifrån framtida krav och marknadsbehov. Utöver kompetensprojekten anordnar företaget kurser både internt och externt. De interna kurserna anordnas, då en anställd på företaget har mycket kunskap, som andra kan utvecklas av. Kompetensutvecklingen sker även genom konsulternas självstudier

* Informationen finns på företagets hemsida, se källförteckning.

och certifiering. De konsulter som har mest relevant kompetens är även de som skickas ut på uppdrag. På detta sätt sporras de anställda till kompetensutveckling.

Åtgärder vid nyanställning

Då itAssign har ett uppdragssystem, som är indelat i systemvetare, tekniker och projektledare, inleds introduceringen av den nyanställda med en tilldelning av behörighet till en av dessa grupper. Företaget tilldelar sedan den nyanställda en fadder, som visar den nyanställda tillräta på olika sätt och tar med den nyanställda ut på uppdrag, så att personen får se vad som händer ute hos kunder. Den sista delen av rutinen för nyanställda är att lära sig hur det individuella företaget fungerar dit personen hyrs ut som konsult.

Förebyggande av kompetensbortfall

ItAssign förebygger kompetensbortfall genom att tilldela sina anställda intressanta uppdrag. När de anställda är ute på uppdrag ser de ett resultat av sitt arbete och det gör att den anställda känner sig värdefull för företaget.

Kunders påverkan på kompetensutveckling

Den största delen av kompetensutvecklingen, hos itAssign sker ute hos kunden under uppdrag eftersom alla itAssigns kunder har specifika krav och problem. Detta leder till att konsulterna på itAssign kontinuerligt utvecklar nya kunskaper och kompetenser inom sitt kunskapsområde.

Övriga intressenters påverkan på kompetensutveckling

Då itAssigns *aktieägare* består av fyra privatpersoner och Maersk-data (som äger 25 %), samt alla anställda påverkar dessa givetvis kompetensen i företaget. De anställda påverkar företagens kompetens genom sin egen kompetensutveckling, som i sin tur leder till förbättrad lönsamhet för företaget och detta ger utdelning på investeringen de gjort i företaget. Detsamma gäller de fyra privatpersonerna som är aktieägare i itAssign, då de alla är konsulter på företaget. Även Maersk-data påverkar kompetensutvecklingen genom lönsamhetsaspekten, men de påverkar även kompetensutvecklingen genom att bidra med uppdrag från den danska marknaden, när dessa saknas på den svenska. Andra intressenter som påverkar kompetensen i itAssign är *gamla arbetsgivare* och *uppdragsgivare* som även de bidrar med uppdrag.

Interna mätsystem för kompetens

ItAssign har ett internt mätsystem för kompetens. Systemet registrerar alla företagens konsulter CV på företagens intranät. Detta system ger itAssign kontroll över sina konsulter kompetens och förenklar även processen att välja ut konsulter vid uppdrag. När en kund behöver en konsult med kunskaper i ett visst programmeringsspråk kan kunden omedelbart ges tillgång till CV för alla de

konsulter som har den kunskap kunden söker. Kunden kan därefter själv välja de personer som är intressanta för intervju och kan därefter avgöra om företaget har den konsult de behöver.

Beslutsfattande om kompetensutveckling

ItAssigns beslutsfattande om kompetensutveckling börjar med att ledningen utvärderar vad som är gångbart på marknaden. Därefter tillsätts resurser för de anställda, så denna kompetens kan uppnås för att konsulterna sedan ska kunna säljas på uppdrag inom området. Utöver detta diskuterar avdelningschefen och konsulten vilken kompetensutveckling som det ska satsas på.

Budgetering för kompetensutveckling

ItAssign har en fast summa för kompetensutveckling i den årliga budgeten. Denna summa fördelas över de områden som ledningen har bestämt att det ska satsas på.

Utvärdering av kompetensutveckling

En utvärdering om konsulten uppnått ökad kompetens görs efter varje halvår, då även nya mål sätts upp för det kommande halvåret. Avdelningschefen och konsulten gör denna utvärdering tillsammans. Ledningen utvärderar hur väl satsningen på kompetensområdet lyckats genom att se på resultatet. ItAssign har en fast summa för kompetensutveckling i den årliga budgeten. Denna summa fördelas över de områden som ledningen har bestämt att det ska satsas på.

Extern redovisning av kompetens

I dagsläget har itAssign ingen information om kompetensen i den externa redovisningen, eftersom företaget inte anser att behovet av sådan information finns. Extern redovisning av kompetens har heller inte varit uppe för diskussion i företaget. ItAssign anser att en fördel med att redovisa kompetensen externt skulle kunna vara att denna visar företagets verkliga värde för investerarna. Nackdelarna med en sådan redovisning är enligt företaget att kompetensen är svår att värdera, det skulle innebära mycket arbete och höga kostnader samt att det inte finns någon efterfrågan.

Vilken är kompetensutvecklingens ekonomiska livslängd?

Enligt Ulrika Nilsson är livslängden för kompetensutveckling ett år, d v s så länge den finns i budgeten för året. När den kompetens som uppnåtts genom ekonomiska satsningar underhålls har kompetensutveckling en betydligt längre livslängd. Vid en jämförelse med livslängden på andra tillgångar är kompetensen, enligt Ulrika Nilsson, svårare att bedöma. Detta beror på att kompetensen ständigt förändras. Ökad kompetens behöver inte enbart vara en följd av satsningar på kompetensutveckling, utan kan även uppstå när konsulten är ute på uppdrag. Kompetensen inom ett område kan minska om den inte underhålls.

Förändras bilden av konkurrenterna om dessa gör en extern redovisning?

ItAssign anser inte att bilden av konkurrenterna förändras om dessa redovisar sin kompetensutveckling externt.

6.4 Intenia

Intenia består av två verksamhetsdelar: IRD (Intenia Research and Development) som tillverkar Intenias affärssystem Movex och ICS (Intenia Consulting Sweden) som säljer och implementerar detta.

Nettoomsättning (år 2000): 3 398 Mkr

*Genomsnittligt antal anställda (år 2000): 3 224**

Personalomsättning: 3 %

Intervjun på Intenia gjordes, den 26 november 2001, med Andreas Quist som ansvarar för företagets personalavdelning.

Åtgärder för kompetensutveckling

Arbetet med kompetensutveckling i Intenia sker genom en karriärplan där en tydlig karriärtrappa är utvecklad. För att den anställde ska ta sig vidare till nästa steg i denna måste olika kriterier vara uppfyllda; särskilda utbildningar ska ha gått igenom eller ett visst antal projekt ska vara genomförda. Minst femton dagar per år måste alla anställda vara på utbildning och under dessa dagar ges samma debitering som för en hel arbetsdag hos kund. Karriärplanen diskuteras då den anställda har möten med chefen, där resoneras det kring vilka utbildningar den anställda bör och vill gå. Utbildningarna ska helst stämma överens med vart karriären är på väg och kan antingen vara interna eller externa. Karriärvägen bestäms av den anställde själv, då alla anställda inte vill röra sig uppåt i trappan utan vissa vill utvecklas i sidled. Andreas Quist fortsätter:

Intenia sysslar inte och det vill jag betona inte med "Up or Out" som betyder antingen blir du befördrad upp i karriären eller så blir du så tillsidosatt att du lämnar företaget.

Att förutse framtida kompetensbehov

Att förutse framtida kompetensbehov har ännu inte varit en aktuell fråga för Intenia då kompetensbehovet hela tiden varit stort. Även om det skulle gå dåligt för företaget kommer de att fortsätta att ta in trainees "för att hela tiden få in friskt blod".

* Informationen finns på företagets hemsida, se källförteckning.

Arbetar företaget aktivt med kompetensutveckling?

Intentia verkar aktivt för att tillföra ny kompetens genom att bl a medverka i Lund på LTH:s arbetsmarknadsdagar. Företaget intresserar sig även för civilekonomer, men då respons saknas ifrån dessa rekryteras de istället från industrin, efter ett par års arbetslivserfarenhet, då de har arbetat med någon slags affärssystem.

Åtgärder vid nyanställning

För nyanställda finns en sju- eller fjortondagarskurs där de nyanställda lär sig om företagskulturen, hur projekt drivs och övergripande om produkten Movex.

Förebyggande av kompetensbortfall

Kompetensbortfall förebyggs enligt Intentia genom att vara en bra arbetsgivare och genom att verka för att folk trivs. Detta är inget problem så länge det går bra för företaget, men om det börjar gå dåligt är det oftast personalförmånerna det sparas in på, vilket kan leda till att personalen söker sig någon annanstans. Trots att målet är att ta in folk som stannar ända till pension, är det naturligt med ett visst bortfall, då konsultrollen är väldigt krävande med mycket resande och press från kunder. Andreas Quist fortsätter:

Vi (på Intentia, författarens kommentar) tycker det är positivt om folk går vidare efter ett par år och sen så kan komma tillbaka igen så de har fått lite nya idéer. (...) och är vi då bra som arbetsgivare så kommer de tillbaka igen. Jag tror det är väldigt specifikt för, kanske inte IT-branschen, men för konsultbranschen.

Kunders påverkan på kompetensutveckling

Intentias kunder påverkar företagets kompetens genom att merparten av kunderna är med i en ideell förening, där de ger synpunkter på vad de vill förbättra med produkten. På så sätt driver kunderna på lång sikt utvecklingen av produkten.

Övriga intressenters påverkan på kompetensen

Aktieägarna har påverkat företagets kompetens genom att se till att det endast investeras pengar i företagets kunskap. ”Alla våra pengar sitter i vad vi kan.” Andreas Quist ger följande exempel:

När vi planerade detta hus med byggherren hade vi allvarliga funderingar på att köpa det själv. Intentia tog dock beslutet att vi inte ska äga något förutom kompetensen. På så sätt påverkar aktieägarna oss, att det vi äger (...) det går hem på kvällarna, här på konsultdelen. Alla våra pengar sitter ju i vad vi kan.

Interna mätsystem för kompetens

Intentia har två olika interna mätsystem för kompetens. Ett mätsystem är företagets kompetensdatabas, som används för bemanningsplanering vid projekt

och rekrytering. Systemet innehåller alla Intentias konsulter CV och underlättar identifierandet av "hot skills", d v s personer som är specialister inom ett litet område. Detta gör det lättare att hitta dessa nyckelpersoners värde i tid, innan de hinner försvinna ut ur företaget. Databasen är också ett hjälpmedel att matcha efterfrågekurvor inom tillfälliga toppar med vissa kompetenser. Ett annat mät-system är karriärstegen, då denna alltid anger var i stegen en anställd befinner sig och vad den anställda kan göra för att uppnå nästa nivå.

Extern redovisning av kompetens

Intentia saknar en extern redovisning av företagets kompetens, då de inte anser att en sådan redovisning är relevant för företaget. Detta beror på att Intentia anser att alla steg på karriärtrappan behövs i en organisation och att kompetensen därför inte kan öka hela tiden. Andreas Quist ger följande förklaring:

Skulle man då mäta det intellektuella kapitalet i två firmor, en där det bara fanns auktoriserade revisorer och en som det fanns både assistenter och revisorer, så hade ju det med bara auktoriserade revisorer blivit större än det andra. Även om vi strävar efter att våra anställda hela tiden utvecklas i sina roller så kan vi inte bara ha seniora konsulter med en hög timpenning. (...) Därför vet jag inte riktigt hur man skulle mäta det.

6.5 BioInvent

BioInvents verksamhet är uppdelat i två skilda delar, dels kontraktproduktion och dels en egen forskningsenhet där egna produkter tillverkas.

Nettoomsättning (år 2000): 24,1 Mkr

*Antal anställda (år 2000): 72**

Antal anställda idag: 120

Intervjun på BioInvent gjordes, den 28 november 2001, med Jonas Andersson som är personalansvarig på företaget.

Definition för kompetens

BioInvent har ingen speciell definition på kompetens, men enligt Jonas Andersson kan begreppet grovt delas upp i två delar. Dels formell kompetens (högskolekompetens), dels vidareutbildning av kompetensen som finns i företaget. Det senare görs genom att hjälpa de anställda att utvecklas inom en viss talang eller ett

* Informationen finns på företagets hemsida, se källförteckning.

intresse för att generera mer kompetens, då personalen lär sig fortare inom ett område som är av intresse.

Åtgärder för kompetensutveckling

Kompetensen på BioInvent utvecklas genom samspelet mellan chef och medarbetare, gentemot de mål som företaget sätter upp. Vanligast är att de anställda går kurser, men kompetensen kan även köpas in. Utveckling sker även internt, genom byte av tjänster. På så vis bildas nätverk och personalen utbildar varandra. Nya medarbetare som ifrågasätter företagets modeller gör också att BioInvent vidareutvecklas.

Att förutse framtida kompetensbehov

I läkemedelsbranschen krävs det av företag att hela tiden ligga i framkant. Därför måste BioInvent blicka framåt genom att försöka förutse framtida kompetensbehov och då är samspelet i hela företaget viktigt. Det måste tydligt framgå vilken kunskap som behövs i företaget i framtiden, så att förberedelser kan göras om kunskapen saknas. När framtidsmålen är satta börjar en inventering. I denna utreds vilken nivå av kompetens som behövs, om det räcker med högskola eller om det krävs arbetslivserfarenhet inom ett liknande område. Därefter undersöker företaget om det finns personer i BioInvent som har kunskapen, som kan vidareutbildas inom området eller om företaget behöver rekrytera in kunskapen genom ny personal. Rekryteras personalen in kan denna nya personal sprida den nya kunskapen företaget behöver genom att dela med sig av sin kompetens.

Arbetar företaget aktivt med kompetensutveckling?

BioInvent arbetar aktivt för att säkerställa att de får in rätt kompetens. När kunskaper saknas köps de in, nyanställs, tas in på konsultbasis eller så framtas de genom intern utbildning. Platsannonser är ett annat sätt att få denna kompetens på sikt. Ännu ett sätt är att marknadsföra BioInvent, utåt som ett företag. ”Det är vi (på BioInvent, författares kommentar) dåliga på att marknadsföra – Vad vi är!” berättar Jonas Andersson.

Åtgärder vid nyanställning

Rutiner för nyanställda är en akilleshäla för BioInvent. Därför har företaget infört en gemensam mall i företaget, en avbockningsmall. Denna har blivit nödvändig då det på grund av företagets stora tillväxt har blivit ofrånkomligt att även personer som varit på företaget en kort tid har hand om introduktioner. Mallen är ett hjälpmedel för att ge den nyanställda all den information som behövs. Introduktionen är uppdelad i en central del som personalavdelningen ansvarar för och en lokal som ges i den del av organisationen där den nyanställda ska arbeta.

Förebyggande av kompetensbortfall

Enligt BioInvent ligger ofta fokuseringen för förebyggande av kompetensbortfall på lön och förmåner, trots att dessa delar inte är de enda som spelar in. På BioInvent vinnas kampen mot kompetensbortfall genom forskningen. De anställda stannar på företaget om de har intressanta arbetsuppgifter som gör att de utvecklas. Även företagsledningen spelar en stor roll i förebyggandet av kompetensbortfall. Ett annat sätt att få de anställda att stanna längre är genom optionsprogram, som faller ut efter några år.

Kunders påverkan på kompetensutveckling

BioInvents kunder främjar kompetensen på så vis att de ställer krav på företaget, att allt ska fungera. Uppnås inte dessa krav sätts åtgärder för kompetensutveckling in. Dagens kunder kräver snabbhet och effektivitet, vilket gör att företaget försöker minimera ledtider. Risken med detta är att organisationen slimmas för mycket, ”Tillslut går man på knäna.” I det läget krävs det att stöd ges uppifrån för att inte skapa en ond cirkel. Går den negativa utvecklingen för långt kan företaget förlora anställda. Samtidigt genererar kunderna också att organisationen växer. På så vis påverkar kunderna BioInvent både positivt och negativt.

Övriga intressenters påverkan på kompetensutveckling

På denna fråga ger Jonas Anderson sin personliga inställning. BioInvent gick in på börsen för ungefär ett halvår sedan och många har satsat i företaget. Då BioInvent är ett företag i läkemedelsbranschen innebär det att deras produkter först kommer ut på marknaden efter flera år av testning och utveckling. Aktieägarna är dock ofta ute efter ”att göra ett klipp”. Endast ett fåtal av aktieägarna satsar pengar för att de har ett intresse i företaget. De som handlar aktier för att göra klipp påverkar BioInvents långsiktiga tänkande.

Interna mätsystem för kompetens

BioInvent har inget internt mätsystem för kompetens och har heller inga planer på att införa ett sådant. Det finns ingen riktigt bra mätstock, men utvecklas en bra modell kan det bli intressant. ”Vi skäms inte för vårt intellektuella kapital, snarare tvärt om, men det är svårt att gå in och mäta det.” Däremot kan det bli intressant att mäta om förfrågan kommer ifrån aktieägarna. BioInvent har dock inte fått någon sådan förfrågan.

Beslutsfattande om kompetensutveckling

Besluten för kompetensutveckling på BioInvent sker först och främst på ledningsnivå. Ledningen tittar på kompetensutveckling i stort för att se över om det är någonting som saknas. Den praktiska delen är dock belagd till avdelningsnivå, där det sker en dialog mellan medarbetare och chef. Här diskuteras vilken utbildning

den anställda bör ha och vilka önskemål den anställda själv har. Själva beslutet om kompetensutveckling tas dock alltid av ledningen.

Budgetering för kompetensutveckling

BioInvents budgetering för kompetensutveckling sker avdelningsvis, d v s varje avdelning budgeterar själv. De kompetensåtgärder som diskuterats fram i dialogen mellan medarbetare och chef omsätts till siffror för avdelningens budget.

Utvärdering av kompetensutveckling

Företaget gör ingen utvärdering av åtgärderna för kompetensutveckling. Däremot följer BioInvent upp förändringar som uppkommer i verksamhetens resultat.

Extern redovisning av kompetens

Någon extern redovisning för företagets kompetens finns inte. Vad BioInvent istället gör är att sälja in företagsidén - vad BioInvent gör. Anledningen till varför BioInvent inte redogör för kompetensutvecklingen i årsredovisningen är att den är svår att värdera. Företaget vet inte riktigt hur de ska mäta kompetensutvecklingen eller hur de ska kunna jämföra de olika kompetenserna. Frågan har varit uppe för diskussion, men då togs beslut om att inte göra någon redovisning av kompetensen, då BioInvent i dagsläget inte upplever att det finns någon efterfrågan för det. Fördelarna med en redovisning externt skulle enligt BioInvent vara att kompetensen är ett kunskapsföretags viktigaste tillgång, att bara kostnader syns om den inte redovisas och att redovisningen kan ge ett mått på hur stabil den är. Nackdelarna med redovisningen externt är enligt företaget att kompetensen är svår att värdera, att det är svårt att mäta dess avkastning, att den är svår att identifiera och förvalta samt att företaget inte vill visa eventuella svagheter. BioInvent kommer inte att göra någon extern redovisning av sin kompetensutveckling i årets redovisning och hur det kommer att se ut nästa år kan företaget inte svara på.

Vilken är kompetensutvecklingens ekonomiska livslängd?

BioInvent har svårt att sätta någon ekonomisk livslängd på kompetensutveckling och anser det som mycket svårare än att bedöma andra tillgångars ekonomiska livslängd. Svårigheten beror på att det är invecklat att avgöra hur den framtida efterfrågan kommer att se ut, då efterfrågan på produktkompetensen kan ändras från dag till dag. Skulle företaget satsa på en viss produktkompetens och sedan inte få gensvar för produkten, så får kompetensen ingen ekonomisk livslängd alls, vilket gör det svårt "att sätta ett bäst före datum" på den.

Förändras bilden av konkurrenterna om dessa gör en extern redovisning?

Företaget tror inte att deras syn på konkurrenterna skulle förändras, om dessa hade redovisat sin kompetensutveckling externt. Anledningen är att företaget anser att

de har en god bild av konkurrenterna och att en sådan redovisning inte hade setts som ett inbördes konkurrensmedel.

6.6 Cell Network

Cell Networks verksamhet delas upp i de tre delarna kommunikation, system- och affärsutveckling samt konvergens.

Nettoomsättning (år 2000): 1 499 Mkr

Antal anställda (år 2000): 1 982

*Personalomsättning (år 2000): ca 19 %**

Intervjun på Cell Network gjordes, den 4 december 2001, med Henrik Zackrisson som bland annat är ansvarig för human resource frågor.

Definition för kompetens

Cell Network har ingen renodlad definition för kompetens. Företaget pratar dock om olika dimensioner på kompetens, nämligen specialkompetens, roll och koncept. *Specialkompetens* är till exempel kunskapen att programmera i ett visst program. Denna del är den största och viktigaste av dimensionerna. En annan dimension är *roll*, som innebär att en person kan agera projektledare, men att personen också kan åka ut till kunder som konsult och vara verksamhetsutredare. Det handlar om att en person har kunskap om vad en viss arbetsroll kräver, men det handlar också om rollen att vara. Projektledare/verksamhetsutredare är ett exempel. Det handlar alltså om att axla olika roller i olika projekt. Den tredje dimensionen handlar om Cell Networks *koncept*. Företagets tre huvudområden konvergens, kommunikation och system- och affärsutveckling är nedbrutna i ett antal koncept. Att kunna sälja eller arbeta med de här koncepten är även det en kompetens. Ytterligare dimensioner handlar om förmågan att arbeta i olika branscher, att lära sig de olika företagen samt att lära sig om Cell Network och hur företaget tänker och resonerar. Det senare handlar om företagets kultur, vision och dess värderingar. ”Såna saker ställs på sin spets när fusioner sker” säger Henrik Zackrisson. De är särskilt viktiga i hårda tider.

Åtgärder för kompetensutveckling

Enligt Cell Network finns det några generella sätt för utveckling av kompetens. Ett sätt är *kompetensgrupper*, där de anställda med samma eller liknade arbetsroller ges möjligheten till utbyten av kunskap eller erfarenheter. Gruppen träffas

* Informationen finns på företagets hemsida, se källförteckning.

för att driva projekt för detta eller för att bjuda in föreläsare. Att *köpa kurser* externt eller internt, exempelvis från ett annat kontor är ytterligare ett sätt. Kompetensutveckling görs genom *självstudier* och "*learning by doing*". Just nu arbetar Cell Network med en kompetensanalys, där företaget fått stöd från Europeiska Socialfonden via Växtkraft Mål 3. EU-stödet syftar i korthet till att stärka företags konkurrenskraft och öka möjligheterna för tillväxt. Ledstjärnan i projektet är delaktighet, d v s alla företagets anställda medverkar. Då år 2001 varit ett år med ansträngd ekonomi, för Cell Network, har stödet inneburit en större möjlighet att realisera samt i framtiden fokusera på kompetenshöjande åtgärder. Slutligen påpekar Henrik Zackrisson att i Cell Network måste även individen ta ett ansvar för sin kompetensutveckling och sin utveckling inom företaget. Därför är det viktigt att arbetsgivare kommunicerar detta till den anställde. "Det kommer ingen och lägger en kurs på ditt bord och säger - jag tänkte du skulle gå den här!", säger Henrik Zackrisson, utan den anställda får själv ha perspektiv på vad hon vill och vad företaget vill för att sedan försöka få dessa två att överensstämna. Därmed är medarbetarens drivkraft och input viktig.

Att förutse framtida kompetensbehov

I Cell Network görs en inventering både på en strategisk övergripande, men även på en individuell nivå för att förutse framtida kompetensbehov. Växtkraft har här varit en stor hjälp, då bidrag getts för en kompetensanalys för de framtida behoven på marknaden. Kompetensanalysen genomförs med hjälp av en SWOT-analys, där olika funktioner analyserar omvärlden. Funktionerna identifierar Cell Networks styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Utifrån dessa funktioner formas en analys av marknaden och dess framtid, som leder till en handlingsplan. När företaget bestämt handlingsplanens upplägg bryts denna ner i de olika enheterna.

Arbetar företaget aktivt med kompetensutveckling?

För två år sedan var det viktigt för Cell Network att verka aktivt för att få den personalen som behövdes. Det gällde att få den nuvarande personalen att stanna, men även att kartlägga vilken kompetens som behövdes längre fram. Företaget satsade även mycket på att synas utåt. Idag ser det annorlunda ut. Fortfarande görs en kartläggning av framtida kompetensbehov genom PU-samtal, så en daglig dialog kan föras med de anställda. På detta sätt identifieras Cell Networks eventuella kompetensluckor och företaget kan attrahera rätt personer från arbetsmarknaden. Idag läggs det dock inte lika stora resurser på marknadsföringsinsatser för att attrahera personal, då det finns mycket kompetenta personer inom området på arbetsmarknaden p g a de nedskärningarna som många IT-företag har tvingats göra.

Åtgärder vid nyanställning

Cell Network har en introduktion för den nyanställda, där en utbildning ges i hur företaget tänker. Introduktionen utbildar även den nyanställda i dess konkreta arbetsuppgifter. Utöver detta tilldelas personen en mentor, som hjälper den nyanställda tillrätta i olika situationer och slutligen får den nyanställda träffa ledningen.

Förebyggande av kompetensbortfall

Kompetensbortfall förebyggs genom en tydlig personalpolitik och genom de anställdas möjligheter till utveckling i företaget. Även lönen är viktig, men det är sällan som lönen är den allra viktigaste parametern. Förebyggandet handlar även om kompetensöverföring och det är här viktigt att behålla alla företagets dimensioner. En annan viktig del är att personalen ges stöd/coachning.

Kunders påverkan på kompetensutveckling

Cell Networks kunder påverkar kompetensen vid varje nytt uppdrag. De uppdrag som kunderna ger skapar möjligheter för de anställda till att lära sig nya tekniker, nya branscher och att skapa nya relationer. Dessa personliga relationer är viktiga för försäljningen av tjänster och är en förutsättning för att företaget ska existera, på så vis påverkas kompetensutvecklingen.

Övriga intressenters påverkan på kompetensutveckling

Partners påverkar kompetensen genom att partnerallianser uppstår, då företagets kunder har behov som inte Cell Network kan möta fullt ut. På så vis hjälps parterna åt för att möta kundens hela behov. Exempel på sådana allianser är webshops och ”content management”, där ett företag levererar en färdig produkt till Cell Network som modifieras för kunden, då detta är mer kostnadseffektivt. *Leverantörer* påverkar företagets produktkunskap då det är viktigt att vi kan produkten gentemot kunden. Företagets *aktieägare* är väldigt viktiga, då dessa är en förutsättning för Cell Networks existens. Att snabbt visa vinst är ett krav som ställs på Cell Network, liksom på de flesta andra företag. Detta innebär att drastiska åtgärder ibland måste genomföras, för att få resultat på kort sikt. Cell Network menar att aktieägarna på detta sätt påverkar företagets kompetensplanering och långsiktigheten kring denna. Även *myndigheter* påverkar kompetensen i företaget genom lagstiftning, ett bra exempel är Växtkraft, som innebär Cell Network får hjälp med bidrag till kompetensplanering genom lagstiftningen för en myndighet.

Interna mätsystem för kompetens

Cell Network har ett internt system där medarbetarens kompetens beskrivs, detta kallas *konsultprofilen*. Denna profil används på alla Cell Networks kontor i Sverige och är ett system med sökbara Word-dokument. Systemet är till för att

styra och identifiera kompetensgap. Systemet har ett lokalsystem (för Malmökontoret) där mätningar görs för att sätta olika nivåer på kompetensen hos de anställda. På detta vis sätts en nivå på den anställda, men även ett mål för den anställdas kompetens sätts i detta system. Henrik Zackrisson ger exemplet ”En nybörjare t ex sätter målet att innan 2002 ska jag vara självständig i det.”

Beslutsfattande om kompetensutveckling

Beslutsfattandet för kompetensutveckling på de olika nivåerna ser i Cell Network ut enligt följande. Inför medarbetarsamtalen har chefen en bild av avdelningens/enhetens samlade kompetens och i vilken riktning den bör gå och individen har en bild av vad han vill utvecklas inom. Dessa två blir sedan grunden för planering. Cell Network-enheterna har för tillfället en ganska stor handlingsfrihet eftersom koncernen inte ”ålägger” exempelvis Malmökontoret utveckling inom ett visst område. Utgångspunkten för denna är istället hur den lokala marknaden och den lokala affärsplanen ser ut. ”Alltså – vilka är våra kunder, vilka är deras behov, vad bör vi erbjuda och därmed kunna? Här skapas alltså det totala pusslet som sedan individerna utgör bitarna i.” säger Henrik Zackrisson. Att beslut om en plan tagits innebär dock i princip aldrig att den följs exakt eftersom förutsättningar, kunders köpmönster och kompetensbehov förändras. Därför modifieras och revideras besluten i planen löpande.

Budgetering för kompetensutveckling

Budgeteringen för kompetensutveckling ges genom en kombination av kostnad för strategiska insatser (ledningen beslutar en satsning på området x) och kostnadsschabloner per individ.

Utvärdering av kompetensutveckling

Uppföljningar görs av åtgärderna för kompetensutveckling genom medarbetarsamtal och utvärderingar av projekt och uppdrag, både de som gjorts internt och de som gjorts med kund. Det är dock svårt att göra en koppling mellan en kompetensutvecklingsinsats och ett ökat resultat. Det Cell Network kan utvärdera här är om projekten går bättre ekonomiskt eftersom det är rimligt att anta att kompetentare medarbetare bidrar till detta. Däremot undviker företaget att ge exakta siffror.

Extern redovisning av kompetens

Cell Networks externa redovisningar innehåller även information om kompetensen, t ex med vad de arbetat och med vilka kunder. ”För ett tjänsteföretag är det en jätteviktig del av marknadsföringen att tala om det koncept och de kompetenser man har och också de sätt man har att genomföra arbetet på, alltså metoder och processer (...).” Därför redovisar företaget detta i allehanda material, inte bara i årsredovisningen. Företaget påpekar dock att det senaste årets mödor

har påverkat prioriteten av kompetensutveckling. På hemsidan redogör företaget för ett antal personporträtt av arbetsroller där personerna redogör för vad de gör i företaget och hur dessa åtaganden ingår i processen. Anledningen till redogörelsen externt av kompetensen är att kompetensen är det som företaget säljer. De har inga produkter som de kan redogöra för. Redovisningen vänder sig till företagets kunder, potentiella kunder och konkurrenter på marknaden, dess finansiär (aktieägare och aktiemäklare), press, anställda, m fl. Då företagets struktur har förändrats mycket de senaste åren finns ingen riktig redogörelse för när företaget började använda sig av detta slag av redovisning och inte heller när det först kom upp för diskussion. Cell Network anser att fördelarna med den externa redovisningen är:

- Redovisningen visar hur stabil företagets kompetens är.
- Utan denna redovisning syns kompetensutveckling endast som en kostnad.
- Redovisningen är ett sätt att visa företagets verkliga värde för investerare.
- Redovisningen kan ge konkurrensfördelar på marknaden.

En annan viktig synpunkt är att en verksamhetsberättelse för Cell Network som inte innehåller någon information om kompetensen berättar inte vad företaget kan. Nackdelen med den externa redovisningen är att kompetensen är svår att värdera.

Vilken är kompetensutvecklingens ekonomiska livslängd?

Eftersom det inte finns någon generell siffra på den ekonomiska livslängden för kompetensutveckling har Cell Network svårt att uppskatta hur den skulle bedömas eller den skulle se ut i jämförelse med andra tillgångar. Företaget anser också att bedömningen av detta försvåras eftersom kompetens inte bara utvecklas genom kompetensutvecklingsinsatser utan även genom det dagliga arbetet ”learning by doing”.

Förändras bilden av konkurrenterna om dessa gör en extern redovisning?

Företaget hävdar även att deras bild av en konkurrent inte skulle förändras om denna redovisade kompetensen externt, om inte en ”övertäckning” hittades i denna, d v s något som företaget inte visste att konkurrenten gjorde.

7 Analys och slutsatser

I detta kapitel redovisas analyser och slutsatser utifrån studiens problem och syfte. Kapitlets första del är uppdelat i undersökningens två problemställningar och dessa är i sin tur indelade i relevanta underrubriker. Därefter ges en kort diskussion och slutligen redogör vi för våra sammanfattande slutsatser.

7.1 Hur agerar företag för kompetensutveckling?

Ekonomistyrning

Ett sätt för företag att kunna styra och kontrollera verksamhetens inriktning mot företagets strategiska mål är att använda sig av ekonomistyrning. Processen ser till att företaget gör rätt aktiviteter för att nå de strategiska målen och utvärderar om dessa aktiviteter verkligen verkar mot företagets mål. Undersökningen vi gjort visar att alla de undersökta företagen försöker att styra sin kompetensutveckling för att uppnå sina strategiska mål. Undersökningen visar dock att denna styrning inte alltid görs på ett tillfredställande sätt. Detta tror vi beror på att några av de företag som vi undersökt är relativt små och dessutom ganska unga. ItAssign är exempelvis inne på sitt första verksamhetsår, då det nyligen köpts ut från Framfab. På grund av detta har verksamheten omdefinierats och vi tror därför att styrningen inte ännu tagit sin slutgiltiga form. Även BioInvent håller på att omdefiniera sin verksamhet och dessutom tror vi att den ständiga tillväxten gör att företaget inte ”hunnit med riktigt” på styrningsfronten.

Av detta har vi dragit slutsatsen att ett företags organisationsförhållande starkt påverkar dess styrsystem. Företag som ständigt växer, är små eller nya på marknaden har varken den tid eller de resurser som krävs för att underhålla ett välutbyggt styrsystem. Detta gör att företagens kompetensutveckling kan påverkas negativt, då avsaknaden av styrning kan leda företagets kompetensutveckling i fel riktning.

Budgetering för och utvärdering av kompetensutveckling

Budgetering kan användas som ett finansiellt verktyg eller som ett sätt att planera hela styrningen av ett företag. De tre företag som svarat på frågan om de budgeterar för kompetensutveckling använder alla budgeteringen som ett planeringsverktyg för styrningen av kompetensutveckling. Vi har i vår undersökning upptäckt brister i företagens utvärdering av detta verktyg. I något fall har företagets olika avdelningar getts ansvar för kompetensutvecklingen och sedan har företaget inte följt upp avdelningsvis, hur detta ansvar har förvaltats. Uppföljningen i företaget har istället gjorts genom att utvärdera de förändringar som uppstått i företagets resultat. Avsaknaden av utvärdering avdelningsvis gör att styrningen mot företagets strategiska mål brister, då avdelningarna ges signalen att kompetensutvecklingen har en underordnad betydelse för resultatet.

Slutsatsen blir att budgetering för kompetensutveckling i ett företag inte är någon garanti för att en sådan utveckling verkligen sker. Därför är utvärderingen av kompetensutvecklingen en nödvändig del av ett företags styrning för att uppnå den kompetens, som de budgeterat för och som leder till att företagets strategiska mål uppnås.

Interna mätsystem för kompetensutveckling

I vår undersökning var det endast två företag som hade välutvecklade interna mätsystem, Cell Network och Intentia. Företagens mätsystem är i stort sett likvärdiga då de båda använder sina mätsystem för att identifiera kompetensgap och styra framtida kompetensutveckling. Cell Network har dock gått ännu längre och använder sitt system även lokalt där de sätter nivåer på sina anställdas kompetens och dessutom sätter mål för dess fortsatta utveckling. Mätsystemen i de båda företagen verkar mot strategin för kompetensutveckling, men det styr inte företagets alla strategier. Systemet ger heller inte en utpräglad bild av företagets kritiska framgångsfaktorer.

Vår slutsats av detta blir att de interna mätsystem som företagen idag använder sig av inte är Balanced Scorecard-system. Cell Networks, Intentias och itAssigns interna mätsystem ger visserligen en klar överblick över dess personals kompetens, men systemet styr i dagsläget inga andra företagsstrategier. Systemen har dock alla förutsättningar att kunna utvecklas till ett Balanced Scorecard-system.

Vi har utifrån resonemanget också kommit fram till varför inget av de undersökta företagen använder sig av Balanced Scorecard. Vi anser att detta beror på att det

är svårt att mäta kompetens och kompetensutveckling och framförallt att det är en väldigt kostsam process. Det kan också bero på att företagen inte tycker att detta system ger en bättre inblick i kompetensutvecklingen än den de redan har i dagsläget.

Finns det ett samband mellan kompetensutveckling och styrning?

Alla de företag vi undersökt arbetar aktivt med kompetensutveckling och vi ser ett samband mellan kompetensutveckling och styrning hos samtliga företag. Vi tror att avsaknaden av ett samband mellan styrning och kompetensutveckling leder till en resursfördelning för kompetensutveckling, som inte verkar mot företagets strategiska mål. Den kan även leda till att avsikten med kompetensutvecklingen inte uppnås, då ett system för utvärdering kan saknas. Då alla våra företag använder sig av styrning är det dock svårt för oss att avgöra om avsaknaden av styrning hade givit sämre kompetensutveckling.

Vår undersökning har visat att det starkaste sambandet mellan styrning och kompetensutveckling finns i de tjänsteföretag vi undersökt. Cell Network och itAssign är de som verkar aktivast för att styra sin kompetensutveckling mot företagsstrategierna. Det är också dessa företag som mest ingående utvärderar om den planerade kompetensutveckling verkligen uppnåtts. Detta tror vi beror på att dessa företags enda tillgång är kompetens och att de därför är beroende av denna för sin fortsatta existens.

Finns ett samband mellan kunder och kompetensutveckling?

Undersökningen vi gjort visar att företag kan utveckla kompetensen genom att låta sina kunder påverka kompetensutvecklingen. Denna påverkan sker först och främst i de intervjuade företagen som har konsultverksamhet. Här påverkar valet av kunder utmaningarna konsulterna ställs inför och de nya tekniker som de kan lära sig genom att verka ute i uppdrag på ett nytt företag. I itAssign hjälper företagets kunder att utveckla företagskompetensen genom sina krav på konsulterna och genom deras problem. Cell Networks kunder skapar möjligheter för konsulterna på företaget att lära sig nya tekniker och branscher. I Intenia påverkar kunderna företagets produktionsdel, där de genom en ideell förening varje år kommer med synpunkter på förbättringar till systemet, som kan läggas till som standard till produkten.

Slutsatsen blir att ett företag kan utvecklas mycket genom att vara lyhört för sina kunder och låta deras kompetens sprida sig till det egna företaget. Det ska också

tilläggas att kunderna ger företagen en möjlighet att skapa nya relationer, som är viktiga för både kompetensutvecklingen och försäljningen i företaget.

Identifierande av nyckelpersoner

Att behålla och locka till sig nyckelpersoner är andra åtgärder som företag kan använda för att påverka kompetensutvecklingen. Dessa åtgärder blir allt viktigare för företagen, då kompetensutveckling ständigt blir dyrare. Interna mätsystem av kompetensen i företag, liksom väldefinierade strategiska planer för den kompetens företag behöver, förenklar processen att nyanställa nyckelkompetens samt att behålla de nyckelpersoner som redan finns i företaget. Problemet, enligt Intenia, är att nyckelpersoner ofta inte upptäcks förrän de slutat. Finns ett internt mätsystem i företaget förenklas dock identifierandet av dessa.

7.2 Kompetens i den externa redovisningen

Företagens externa redovisning

Av våra intervjuer har det framkommit att endast Cell Network redogör externt för sin kompetens. När vi tittade på Ericssons årsredovisning för 2000 såg vi dock att den innehåller information om de anställda, så enligt vår mening redovisar även Ericsson sin kompetens externt. Att det vid intervjun på Ericsson hävdades att de inte redovisar sin kompetens externt beror förmodligen på att kompetensen inte är värderad, utan bara tas upp i text och några få diagram över antal anställda och åldersfördelning. Därmed framkommer det att definitionen för extern redovisning av kompetens inte är helt klar och därför kan missförstås. Cell Networks redovisning är något mer omfattande och utförlig än Ericssons, men vid en jämförelse med Skandia, som diskuteras mycket i litteraturen, ligger de båda steget efter. Skandia publicerar i samband med sina års- och delårsrapporter en rapport innehållande betydligt mer information och fler nyckeltal om de anställda än både Cell Networks och Ericssons årsredovisningar.

Redovisning av anställda på balansräkningen

Eftersom det enligt lagar och rekommendationer inte är tillåtet att ta upp de anställda på balansräkningen redogör företagen istället för sin kompetens i

årsredovisningen, separat från balansräkningen, i form av löpande text, diagram och nyckeltal.

Anledningen till att en aktivering av anställda inte är tillåten är att tillgångsdefinitionen inte är uppfylld, då en anställd inte kan ägas och kontrolleras av företaget. Även om denna vore uppfylld skulle det vara problematiskt att redovisa de anställda på balansräkningen. Ett problem som här uppkommer är hur dessa ”tillgångar” ska värderas. Bergstrand (1993) anser det vara självklart att de anställda ska värderas och tas upp till anskaffningspris precis som andra tillgångar, men är det verkligen så enkelt? Till skillnad från en maskin kan värdet på en anställd öka genom kompetensutveckling, vilket gör det svårt att bedöma hur lång den ekonomiska livslängden är och därmed hur lång avskrivningstiden ska vara. De tillfrågade företagen har angivit lite olika svar på frågan vilken ekonomisk livslängd de föreställer sig att kompetensutveckling har, men samtliga var överens om att den är svårare att bedöma än andra tillgångar. BioInvent motiverar sitt svar med att det är svårt att veta hur den framtida efterfrågan ser ut, då efterfrågan på produktkompetensen hela tiden kan ändras. Skulle företaget satsa på en viss produktkompetens och sedan inte få gensvar för produkten får kompetensen ingen ekonomisk livslängd alls, vilket försvårar bedömningen. Cell Network anser den vara svår att bedöma eftersom kompetensen inte enbart utvecklas genom åtgärder för kompetensutveckling utan genom det dagliga arbetet.

En slutsats vi kan dra av detta är att det skulle vara en alltför komplicerad process att tillåta en redovisning av de anställda på balansräkningen. I en del artiklar och litteratur propageras det för att det ska bli tillåtet att ta upp de anställda som tillgång på balansräkningen, men vi har inte sett att det finns någon efterfrågan för detta ute hos företagen. Efter vad vi har förstått under arbetets gång är detta inte heller en lika aktuell fråga som för några år sedan. I stället diskuteras det mycket om, på vilket sätt och i vilken omfattning företagens kompetens ska redovisas vid sidan av balansräkningen i årsredovisningen.

Finns det ett samband mellan extern redovisning och kompetensutveckling?

Det kan antas att ett företags externa redovisning av kompetens leder till större satsningar på kompetensutveckling, eftersom företaget vill visa detta för sina intressenter. Det kan också förmodas att de företag som satsar mycket på kompetensutveckling har större incitament att redovisa kompetensen externt. I vår studie har vi dock inte sett att satsning på kompetensutveckling och extern redovisning av kompetens har något samband. Samtliga fallföretag satsar mycket på kompetensutveckling och det framkommer inte att Ericsson och Cell Network

skulle satsa mer på detta. I både Ericssons och Cell Networks årsredovisningar nämns i löpande text att de satsar på kompetensutveckling. Det framgår dock inte hur mycket företagen verkligen satsar, då det inte finns några siffror på hur stora resurser som läggs ner på utbildning och andra kompetenshöjande åtgärder och vad dessa har fått för resultat. Även om sådana siffror skulle finnas skulle de troligen vara missvisande, då företag som satsar mycket på kompetensutveckling inte nödvändigtvis behöver besitta en högre kompetens än andra företag. Vi instämmer med Henrik Zackrisson på Cell Network som menar att kompetensen ständigt utvecklas genom det dagliga arbetet och inte bara genom kompetensutvecklingsåtgärder. Därför behöver inte företagets satsningar på kompetensutveckling vara ekvivalent med hur kompetent företaget är.

Vi ser alltså inte att företag som redovisar sin kompetens externt skulle ha större drivkraft för att satsa på kompetensutveckling än andra företag. Den externa redovisningen påverkar således inte företagets vilja och förmåga att utveckla sin kompetens. Härmed anser vi att Sveiby, Edvinsson och de andra som diskuterar intellektuellt kapital i litteraturen förstorar betydelsen av att redovisa kompetensen externt. Enligt vår mening är redovisningen endast en liten och mindre betydande del av företagets kompetensutveckling.

Inverkar konkurrenterna på beslutet att redovisa kompetensen externt?

Inget av de tillfrågade företagen ansåg att bilden av konkurrenterna skulle förändras om dessa skulle redovisa sin kompetens externt. BioInvent menar att de har en god bild av sina konkurrenter och att redovisningen inte ses som ett inbördes konkurrensmedel. Även Cell Network är av denna åsikt, men menar att om en "överraskning" skulle upptäckas hos konkurrenten skulle bilden naturligtvis förändras.

Slutsatser vi kan dra av detta är att konkurrenterna och deras externa redovisning av kompetens inte är den avgörande faktorn vid beslutsfattande om den egna redovisningen.

Har företagets storlek betydelse för den externa redovisningen?

Ett stort och väletablerat företag som Ericsson känner troligtvis större press på sig från investerare att redogöra för sin kompetens än små företag som itAssign och BioInvent. ItAssign är dessutom inte börsnoterat och har därmed inte lika stora krav som ett börsnoterat företag att redovisa sin kompetens. Att Intenia inte redovisar sin kompetens externt förvånade oss, då företaget är relativt stort och

besitter en mycket hög kompetens som de borde vara måna om att visa för sina intressenter.

För- och nackdelar med extern redovisning av kompetens

Enligt Bergstrand (1993) har balansräkningen fyra olika perspektiv, varav det ena är det förädlingsmässiga perspektivet. De som resonerar utifrån detta värderar inte företaget endast utifrån dess balansräkning utan ser djupare in i företaget på de tillgångar som inte syns utåt. Därmed kan två företag anses likvärdiga trots att det ena enligt balansräkningen äger mer än det andra. Utifrån detta perspektiv förespråkas att det intellektuella kapitalet bör redovisas för att visa företagets verkliga värde. Detta var ett argument som merparten av de tillfrågade företagen angav och som dessutom ständigt återkommer i litteraturen.

Samtliga företag nämnde problemet med att värdera kompetensen som ett argument mot en extern redovisning. För att redogöra för hur stor kompetens ett företag besitter måste den värderas på något sätt, vilket inte är en lätt uppgift. Cell Network visar, i ett diagram i sin årsredovisning, hur fördelningen per kompetensområde ser ut, t ex hur många som arbetar inom projektledning, teknik, design, osv. Detta är ett sätt att redovisa kompetensen utan att behöva värdera den, men det säger inte riktigt hur mycket kompetens som egentligen finns inom de olika områdena. Det är just värderingsproblemet som är den största anledningen till att många företag väljer att inte redovisa sin kompetens externt. Detta problem diskuteras också mycket i litteraturen.

En nackdel som några av företagen tog upp, men som sällan nämns i litteraturen, är att en redovisning av kompetens medför höga kostnader och mycket arbete. Det framkommer dock inte att detta skulle vara det avgörande argumentet för företag att avstå från att redovisa sin kompetens externt. Vid tillräckligt stor efterfrågan skulle förmodligen inte dessa faktorer påverka en extern redovisning av kompetens.

7.3 Slutdiskussion

Av de två företag, som i vår undersökning hade ett välutvecklat internt mätsystem, redovisar endast ett sin kompetens externt. Vi har därmed inte sett något samband mellan företag som har ett internt mätsystem för kompetensen och de företag som redovisar sin kompetens externt. Intentia har ett utvecklat internt system för kompetensutveckling, men de presenterar inte detta externt. Företaget ger som

anledning att det inte är relevant för företaget att redovisa detta då kompetensen lätt kan bli missvisande om den ska jämföras företag emellan, då det är oklart vad som är innebörden av en hög kompetens. Är det bredden eller enbart hur högutbildad personalen är?

Vi tror, utifrån den analys och de slutsatser vi gjort, att den externa redovisningen av kompetens och kompetensutveckling har getts för stor roll i debatten. I våra intervjuer finner vi inga belägg för att redovisningen av kompetensen skulle medföra att det satsas mer eller mindre på kompetensutvecklingen. Därför anser vi att det i debatt och litteratur, där intellektuellt kapital och kompetensutveckling diskuteras, ges en missvisande bild av hur det egentligen ser ut i företag. Dagens företag är väl medvetna om sin kompetens och dess betydelse för företaget och en extern redovisning förändrar inte detta. Då hela fyra av företagen klagade på att det inte fanns något behov eller någon efterfrågan att redovisa detta, verkar det inte heller vara så att denna redovisning efterfrågas av investerare och andra intressenter.

7.4 Sammanfattade slutsatser

Vi anser att vi nu, med denna analys och sluddiskussion, väl besvarat våra två problemställningar och vårt syfte. Då vi har beskrivit och analyserat hur de fem företag som vi intervjuat agerar för att utveckla den kompetens som finns i företaget och hur detta syns i den externa redovisningen. Nedan följer våra sammanfattande slutsatser.

- Ett företags organisationsförhållande påverkar starkt dess styrsystem, då företag som är små, nya och ständigt växer saknar både den tid och de resurser som krävs för att underhålla detta. På så vis kan kompetensutveckling påverkas negativt, då avsaknaden av styrning kan leda denna i fel riktning.
- Budgetering för kompetensutveckling i ett företag är inte någon garanti för att en sådan utveckling verkligen sker. Därför är utvärderingen av kompetensutvecklingen en nödvändig del av ett företags styrning för att uppnå den kompetens, som de budgeterat för och som leder till att företagets strategiska mål uppnås.

- Anledningen till att inget av de undersökta företagen använder sig av Balanced Scorecard anser vi är mätningssvårigheten av kompetens och kompetensutveckling samt att det är en väldigt kostsam process. En annan anledning kan vara att företagen inte tycker att systemet ger en bättre inblick i kompetensutvecklingen än den de redan har i dagsläget.
- Det har visat sig att de två kunskapsföretag vi undersökt verkar aktivast för styrning. Detta tror vi beror på att dessa företag, mer än de tre övriga är beroende av sin kompetens för sin existens.
- Genom att använda sig av interna mätsystem av kompetens och strategiska planer för den samma, kan företagets kompetens utvecklas genom nyanställandet och bibehållandet av företagets nyckelpersoner.
- Att möjliggöra en redovisning av anställda på balansräkningen skulle vara en alltför komplicerad process. Vi ser dessutom inte någon efterfrågan på detta hos företagen och denna fråga diskuteras inte i så stor omfattning i dagens litteratur och artiklar.
- Enligt vår mening är den externa redovisningen endast en liten och mindre betydande del av företagets kompetensutveckling och har getts en för stor roll i debatt och litteratur.
- Vi har inte sett att företag som redovisar sin kompetens externt har större drivkraft att satsa på kompetensutveckling än andra företag. En av anledningarna till detta är att företagets satsningar på kompetensutveckling inte behöver vara ekvivalent med hur kompetent företaget är och därmed säger den externa redovisningen inte hur mycket företagen satsar på kompetensutveckling.
- Att konkurrenterna redovisar sin kompetens externt är inte en avgörande faktor när ett företag fattar beslut om sin redovisning.

Källförteckning

Litteratur

Anthony, R, Govindarajan, V (2000) *Management control systems*. McGraw-Hill Companies, Tionde internationella upplagan

Arbetsgruppen Konrad (1989) *Den osynliga balansräkningen – Nyckeltal för redovisning, styrning och värdering av kunskapsföretag*. Affärsvärldens Förlag AB och Arbetsgruppen Konrad

Axelsson, B (1996) *Kompetens för konkurrenskraft – Källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. SNS Förlag

Bergstrand, B-O, Lundgren, C, Söderström, P. (1993) *Den dolda skattkistan – Människan och IT-lösningar i balansräkningen*. Studentlitteratur

Bergstrand, J, Olve, N-G. (1996) *Styr bättre med bättre budget*. Liber-Hermods AB, Fjärde upplagan

Edvinsson, L, Malone, M. (1997) *Det intellektuella kapitalet*. Liber

Emmanuel, C, Otley, D, Merchant, K. (1990) *Accounting for Management Control*. Chapman & Hall, Andra upplagan

Gröjer, J-E. (1993) *Redovisa anställda på balansräkningen*. Labora Press

Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur

Lundahl, U, Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Tredje upplagan

Olve, N-G, Roy, J, Wetter, M. (1999) *Balanced Scorecard – i svensk praktik*. Liber AB, Tredje upplagan

Roos, J, Roos, G, Dragonetti, N.C, Edvinsson, L. (1997) *Intellectual capital*. Macmillan Press Ltd

Schroeder, R.G, Clark, M.W. (1998) *Accounting theory*. Wiley, Sjätte upplagan

Skärvad, P-H, Krona, H.K. (1994) *Revolutionens ledarskap – Humankapital och turnaround management*. Nerenius och Santérus Förlag

Smith, D. (2000) *Redovisningens språk*. Studentlitteratur, Andra upplagan

Stewart, T, A. (1999) *Intellektuellt kapital*. Nerenius och Santérus Förlag

Sveiby, K-E. (1995) *Kunskapsflödet – organisationens immateriella tillgångar*. Svenska Dagbladets förlag AB

Wiberg, L. (1999) Förord till *Intellektuellt kapital*. (Stewart, T.A.). Nerenius och Santérus Förlag

Artiklar

Harding Olson, B. (1998) Vad är kunskap värd? *Göteborgs-Posten*, 1998-02-03

Mouritsen, J, Larsen, H. T, Bukh, P.N.D (2001) *Accounting, Organizations and Society*, Nr 26, s 735-762

Pramsten, S. (2001) Intellektuellt kapital - något att räkna med. *Industry Standard*, Nr 5

Elektroniska källor

BioInvents hemsida, <http://www.bioinvent.se/news/financialpdf/010223.pdf>
28 december 2001, kl 19.18

Cell Networks hemsida, http://www.cellnetwork.com/media/29999_1115.pdf
28 december 2001, kl 18.56

Ericssons hemsida,
http://www.ericsson.com/investors/pdf/financial_2000_sve.pdf, 28 december
2001, kl 18.34

Intellectual Capital Swedens hemsida, <http://www.intellectualcapital.se/>
8 november 2001, kl 9.57

Intentias hemsida, <http://www.intentia.com/Sweden>

28 december 2001, kl 19.10

ItAssigns hemsida, <http://www.itAssign.se/>

28 december 2001, kl 18.52

Skandias hemsida, http://www.skandia.se/om_skandia/skandia/intelkapital.asp

8 november 2001, kl 9.20

Sveiby, K-E. (2001) *Methods for Measureing Intangible Assets*,

<http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>, 21 november 2001, kl 23.02

Work life 2000, http://www.niwl.se/wl2000/workshops/workshop7/article_sv.asp

15 december 2001, kl 15.09

Företagsinterna källor

Cell Networks årsredovisning 2000

Supplement till Skandias årsredovisning (1996) *Kundvärde - Det intellektuella kapitalet*

Lag- och rekommendationstext

RR 1:00, Redovisningsrådets rekommendation nr 1:00, koncernredovisning

RR 15, Redovisningsrådets rekommendation nr 15, immateriella tillgångar

RR: Redovisning av intellektuellt kapital, uttalande från redovisningsrådets akutgrupp (februari 1999)

Muntliga källor

Andersson, Jonas, personalansvarig, BioInvent. Personlig intervju den 28 november 2001.

Ferrington, Per, ansvarig för kompetensutveckling och human resource, Ericsson Mobile Platforms. Personlig intervju den 23 november 2001.

Nilsson, Ulrika, konsult inom systemutveckling, itAssign. Personlig intervju den 23 november 2001.

Quist, Andreas, personalansvarig, Intenia. Personlig intervju den 26 november 2001.

Zackrisson, Henrik, ansvarig bl a för human resource, Cell Network. Personlig intervju den 4 december 2001.