



EKONOMIHÖGSKOLAN

Lunds universitet

Magisteruppsats, FEK 591

HT 2006

Den intellektuella vägen till framgång
—
en utvärdering av Deloittes prioriterade initiativ

Författare:

Helen Eriksson

Caroline Tykesson

Handledare:

Leif Edvinsson

Christer Kedström

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Den intellektuella vägen till framgång – en utvärdering av Deloittes prioriterade initiativ
- Seminariedatum:** 2007-01-18
- Ämne:** Magisteruppsats inom ämnesområdet Strategic Management, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet
- Författare:** Helen Eriksson, Caroline Tykesson
- Handledare:** Leif Edvinsson, Christer Kedström
- Nyckelord:** intellektuellt kapital, humankapital, strukturkapital, kundkapital, innovationskapital, kunskapsföretag, innovation, framtida framgång, strategiska mål
- Syfte:** Syftet med studien är utvärdera Deloittes avdelning Clients & Markets aktiviteter, det vill säga deras strategiska åtgärder och definierade arbetsområden, efter hur viktiga de är i förhållande till varandra för Deloittes framtida framgång.
- Metod:** För att nå vårt syfte tar vi hjälp av intellektuellt kapital-teori, innovationsteori och Corporate Entrepreneurship-teori. Vi delar in aktiviteterna i fyra olika kategorier av intellektuellt kapital; humankapital, strukturkapital, kundkapital och innovationskapital och utgår från denna uppdelning när vi sedan i avgör, tillsammans med information om Deloittes vision, vilken av aktiviteterna som är viktigast för Deloittes framtida framgång. I analysen använder vi oss av vår egen modell, The IC Inventory Model. Uppsatsen är av kvalitativ och abduktiv karaktär. Primärdatan består av intervjuer med beslutsfattare inom Deloitte. Sekundärdatan är hämtad från företagsinterna dokument, vetenskapliga artiklar samt litteratur som behandlar ämnet intellektuellt kapital.
- Slutsatser:** Vår slutsats är att Deloitte är starka inom alla fyra kategorier, men att de bör satsa på den eller de kategorier som bäst överensstämmer med företagets övergripande mål, nämligen tillväxt. Enligt teorin är kundkapital och innovationskapital de kategorier som bäst stimulerar tillväxt. Om Deloitte lägger en större andel av sina resurser på att speciellt utveckla och stärka dessa två kategorier av intellektuellt kapital är det troligt att de når framtida affärsframgångar.

Abstract

- Title:** The intellectual way to success – an evaluation of Deloitte’s prioritized initiatives
- Seminar date:** 2007-01-18
- Course:** Master thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS). Major: Strategic Management, Lund School of Economics and Management
- Authors:** Helen Eriksson, Caroline Tykesson
- Advisor:** Leif Edvinsson, Christer Kedström
- Key words:** intellectual capital, human capital, structural capital, customer capital, innovation capital, innovation, future business success, strategic goals
- Purpose:** The purpose of the thesis is to identify and evaluate the intellectual capital in a knowledge intensive company, in order to explain how they should organize its intangible assets to achieve future business success. The studied company is Deloitte AB, where we focus on the department Clients & Markets. Their strategic measures and activities can, with the guidance of theories of intellectual capital, innovation theory and Corporate Entrepreneurship-theory, be divided into four various categories of intellectual capital; human capital, structure capital, customer capital and innovation capital.
- Methodology:** The thesis has a qualitative and abductive approach. The primary data consist of interviews with decision-makers within Deloitte. The secondary data is retrieved from company internal documents, scientific articles and literature that discuss intellectual capital.
- Conclusions:** We identify, organize and evaluate the activities of Clients & Markets and place them in different categories of intellectual capital in The IC Inventory Model. Our conclusion is that Deloitte has strengths within all four categories; but that they should invest in those categories that best converge with their comprehensive objective, namely growth. According to the theory, customer capital and innovation capital are the two categories that best stimulate growth. If Deloitte addresses a larger proportion of their resources to develop and strengthen these categories of intellectual capital, they will have a greater chance of achieving future business success.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	7
1. INLEDNING	7
1. INLEDNING	8
1.1 INTRODUKTION TILL INTELLEKTUELLT KAPITAL	8
1.2 PROBLEMDISKUSSION	9
1.3 PROBLEMFORMULERING	10
1.4 SYFTE	10
1.5 AVGRÄNSNINGAR	11
1.6 BIDRAG	11
1.6.1 POSITIONERING	11
1.6.2 GENERALISERBARHET	12
1.7 DEFINITIONER	12
1.7.1 KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG	12
1.7.2 DELOITTE VS CLIENTS & MARKETS	12
1.7.3 KUND ELLER KLIENT	12
1.7.4 CUSTOMERS AS INNOVATORS	13
1.7.5 FRAMGÅNG	13
1.7.6 AKTIVITETER	13
1.7.7 RESURSER	13
1.7.8 ”THE BIG FOUR”	13
1.7.9 IC	13
1.8 STUDIENS DISPOSITION	13
2. METOD	15
2.1 VAL AV ÄMNE OCH FALLFÖRETAG – INTELLEKTUELLT KAPITAL OCH CLIENTS & MARKETS	15
2.2 VAL AV PERSPEKTIV – INDIVIDUALISTISK OCH FENOMENOLOGISK	15
2.3 METODVAL – KVALITATIV, INTENSIV OCH ABDUKTIV STUDIE	16
2.3.1 INSAMLING AV TEORETISKT UNDERLAG – TEORISTUDIER OCH DOKUMENTSTUDIER	17
2.3.2 INSAMLING AV EMPIRISK DATA – INTERVJUER OCH DOKUMENTSTUDIER	17
2.3.3 VAL AV INTERVJUOBJEKT	18
2.4 METODDISKUSSION	18
2.4.1 ANALYSMETOD	18
2.4.2 DISKUSSION OM TEORIANVÄNDNING OCH TEORIKRITIK	19
2.4.3 EMPIRIKRITIK	19
2.4.4 INTERN OCH EXTERN GILTIGHET – STUDIENS GENERALISERBARHET	19
3. TEORI	21
3.1 THE IC VALUE SCHEME OCH IC-MULTIPLIKATORN	21
3.2 THE IC MEASUREMENT MODEL	22
3.2.1 HUMANKAPITAL	24
3.2.2 STRUKTURKAPITAL	25

3.2.3 KUNDKAPITAL	27
3.2.4 INNOVATIONSKAPITAL	29
3.3 INNOVATIONSTEORI OCH CORPORATE ENTREPRENEURSHIP	29
3.4 UPPMUNTRAN AV IDÉER OCH EXITINTERVJUER	30
3.5 THE PROCESS MODEL OF IC	31
3.6 KRITIK AV INTELLEKTUELLT KAPITAL TEORIN	33
3.7 TEORETISK REFERENSRAM	34
4. FÖRETAGSPRESENTATION	35
4.1 AFFÄRSBESKRIVNING AV DELOITTE	35
4.1.1 DELOITTE MÅL OCH VISION	35
4.2 DELOITTE MÅLSOMRÅDEN OCH BRANSCHSPECIALISERING	36
4.3 BRANSCHEN OCH KONKURRENSLANDSKAPET	36
5. EMPIRI	38
5.1 INITIATIVET TILL CLIENTS & MARKETS	38
5.2 CLIENTS & MARKETS STRATEGIER	40
5.2.1 SUMMERING AV STRATEGIER	41
5.3 CLIENTS & MARKETS AKTIVITETER	42
5.3.1 KEY ACCOUNT	42
5.3.2 CLIENT PROGRAM	43
5.3.3 BRANSCHGRUPPER	43
5.3.4 MIDMARKET	44
5.3.5 MARKNADSFÖRING/ARTIKLAR	44
5.3.6 CLIENT SATISFACTION	45
5.3.7 DELOITTE ACCESS	45
5.3.8 SMARTNET	46
5.3.9 RAPPORTERING	46
5.3.10 ÖVRIGA AKTIVITETER	46
5.4 DELOITTE GEMENSAMMA AKTIVITETER OCH RESURSER	47
5.4.1 DELOITTE ACADEMY	47
5.4.2 HR-AVDELNING	47
5.4.3 INTRANÄT	47
6. ANALYS	48
6.1 ANALYSMETOD	48
6.1.1 FÖRKLARING AV VÅRA ANALYSMODELLER	48
6.2 CLIENTS & MARKETS AKTIVITETER ENLIGT INTELLEKTUELLT KAPITAL-TEORI	49
6.3 HUMANKAPITAL	51
6.3.1 SAMMANFATTANDE ANALYS - HUMANKAPITAL	52
6.4 STRUKTURKAPITAL	52
6.4.1 SAMMANFATTANDE ANALYS - STRUKTURKAPITAL	54
6.5 KUNDKAPITAL	54
6.5.1 SAMMANFATTANDE ANALYS - KUNDKAPITAL	55
6.6 INNOVATIONSKAPITAL	55
6.6.1 SAMMANFATTANDE ANALYS - INNOVATIONSKAPITAL	57
6.7 SUMMERANDE DISKUSSION	57

6.8 CLIENTS & MARKET'S EGEN RANGORDNING VS INTELLEKTUELLT KAPITAL-RANGORDNING	58
7. SLUTSATS	60
7.1 REKOMMENDATIONER OCH RÅD TILL DELOITTE	60
7.2 STUDIENS GILTIGHET FÖR ANDRA FÖRETAG ÄN DELOITTE	61
7.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	61
8. KÄLLFÖRTECKNING	63
8.1 PUBLICERADE KÄLLOR	63
8.1.1 LITTERATUR/PUBLICERAT MATERIAL	63
8.1.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR	63
8.2 FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR	64
8.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR	65
8.4 UPPSATSER OCH WORKING PAPERS	65
8.5 MUNTliga KÄLLOR	65
BILAGA 1	66
BILAGA 2	67
BILAGA 3	68

FÖRORD

Vi vill med dessa rader visa vår stora uppskattning och tacka de personer som bidragit i framställandet av denna uppsats. Nedanstående personer har varit viktiga informationskällor, idésprutor och ovärderliga kontakter under de månader som vi har fördjupat oss i det spännande ämnet intellektuellt kapital.

Vi vill först och främst tacka Deloitte Sverige AB för deras intresse, tid och engagemang för vår uppsats. Patrik Parnfors, manager för Clients & Markets, har varit spindeln i nätet och har givit oss mycket värdefull information som har hjälpt oss att ta uppsatsen till en nivå där den förhoppningsvis kan bidra till diskussioner kring hur intellektuellt kapital kan kategoriseras och förbättras i olika företag. Deloittes VD, Hans Pihl förtjänar även ett stort tack för hans tillgänglighet och viktiga förtydliganden kring Deloittes mål och vision.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till våra två handledare Leif Edvinsson och Christer Kedström. Leif har, med sin stora erfarenhet av både praktiskt och akademiskt arbete med intellektuellt kapital, varit en stor kunskapskälla. Hans insikter har hjälpt oss konstruera vår undersökningsdesign på ett för ämnet passande sätt. Att skriva magisteruppsats är intressant och oerhört lärorikt, men innan rapporten är färdigställd är utmaningarna många. När återvändsgränderna dyker upp längs vägen är det lätt att bli frustrerad och då kan en knuff i rätt riktning vara guld värd. Leif och Christer har genom sin handledning givit oss värdefulla tips och idéer och uppmuntrat oss att ständigt söka efter nya och intressanta vägar.

TACK!

Helen Eriksson & Caroline Tykesson
26 januari, 2007



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel kommer vi först att ge en kort introduktion till ämnet intellektuellt kapital. Därefter presenterar vi vår problemdiskussion som behandlar de frågor som uppkommer kring ämnet identifiering, organisering och aktivering av intellektuellt kapital för att nå framgångar. Ur problemdiskussionen mynnar vår problemformulering och syftet för vår studie, och därefter följer en diskussion kring studiens avgränsningar, bidrag, definitioner och disposition.

1.1 Introduktion till intellektuellt kapital

”Intellectual capital is the currency of the future and your organization’s most important asset. Those who learn how to manage it effectively will realize accelerated performance and achieve the ultimate competitive advantage”¹
Dr. Nick Bontis

För kunskapsintensiva företag är det ofta en stor skillnad mellan företagets bokförda värde och dess marknadsvärde. Skillnaden mellan dessa två siffror kan till och med vara större än det totala bokförda värdet. Mellanskillnaden utgörs, enligt intellektuellt kapital teori, av så kallat intellektuellt kapital i olika former, och denna teori har vunnit mark det senaste decenniet. Mycket tid och resurser läggs traditionellt på att höja värdet av det finansiella kapitalet, medan det intellektuella kapitalet lätt hamnar i skymundan. Frågan är vad som skulle kunna hända med företagsvärdet om de anställda avsatte lika mycket tid, resurser och energi till att identifiera och utveckla det intellektuella kapitalet som de lägger på förädling av det finansiella kapitalet?

”In the knowledge economy, what has a value today may be different to what had a value yesterday and what will have a value tomorrow”² (Leif Edvinsson)

I dagens samhälle har ekonomisk tillväxt allt större del av sitt ursprung i högteknologiska innovationer, och den viktigaste tillgången för att sådan tillväxt ska komma till stånd är kunskap.³ Att ändra fokus från att enbart blint värdera företags materiella tillgångar till att även inkludera de immateriella tillgångarna, det vill säga det intellektuella kapitalet, är detsamma som att inse att den tid när enbart pengar, mark och maskiner gav ett företag värde är förbi.⁴ Kunskapsintensiva företag, som till exempel revisions- och konsultbolag, har ofta ganska få materiella tillgångar medan värdet av det intellektuella kapitalet kan vara enormt. För dessa kunskapsintensiva företag kan det finnas en väldigt stor potential i att identifiera det intellektuella kapitalet. Detta eftersom

¹ <http://www.nickbontis.com/>

² Edvinsson, L, *The new knowledge economics*, 2002, s. 74

³ Basadur, M, & Gelade, G. *The Role of Knowledge Management in the Innovation Process*, 2006, s. 45

⁴ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 196

det intellektuella kapitalet utgör en så stor del av marknadsvärdet, och en förädling av det intellektuella kapitalet därför kan komma att avgöra företagets framtida framgångar.⁵

I begreppet intellektuellt kapital ingår kunskap, erfarenhet, teknisk infrastruktur, kundrelationer, rutiner, och professionell kompetens. Dessa komponenter som är grunden för organisationers framtida intjäningsförmåga. Att utvärdera intellektuellt kapital kan också beskrivas som en utvärdering av ett företags potential att nå framtida framgångar, det vill säga samma bedömningskriterium som aktiemarknaden använder sig av när de gör företagsvärderingar. Det viktigaste är inte vad företaget tjänar idag, utan vilken potential de har att tjäna pengar i framtiden.⁶

De flesta teoretiker är överens om vad som ingår i det intellektuella kapitalet, men det finns många olika teorier om hur intellektuellt kapital bör kategoriseras. Enligt Chen et al. ingår kategorierna humankapital, strukturkapital, kundkapital och innovationskapital i begreppet intellektuellt kapital.⁷ Med humankapital åsyftas bland annat de anställdas kunskaper, skickligheter och attityder, och fokus ligger på de prestationer eller tjänster som kunderna är beredda att betala för. Även strukturkapitalet är sammankopplat med prestationer och tjänster, eftersom strukturkapitalet bestämmer kvalitén på tjänsterna. Strukturkapital finns ofta i form av databaser, kundlistor och varumärken. Enkelt uttryckt kan sägas att det är strukturkapitalet som finns kvar när alla anställda, det vill säga humankapitalet, har gått hem för dagen. Strukturkapital har ett attribut som starkt skiljer det från humankapitalet, nämligen att det kan ägas.⁸ Eftersom ett företag kan äga strukturkapital är målet ofta att omvandla humankapital till strukturkapital, för att på så sätt kunna äga sina anställdas kunskap. Kundkapital består bland annat av det värde som skapas i relationerna när företaget interagerar med sina kunder. Kunderna är därmed en del av ett företags intellektuella kapital, och kundkapital kan till exempel byggas upp genom olika former av marknadsföring och kundundersökningar, med syfte att ta reda på vad kunderna tycker om företagets produkter eller tjänster. I begreppet innovationskapital ingår innovativa framgångar, innovationsmekanismer och innovationskultur.⁹ Innovationskapital kan även beskrivas som ett företags förmåga att organisera sitt forsknings- och utvecklingsarbete, och innovationsförmågan är även den största drivkraften för ett företags framtida utveckling.¹⁰

1.2 Problemdiskussion

Inom revisions- och konsultbranschen ligger i princip allt värde i det intellektuella kapitalet, eftersom de producerar och säljer tjänster. Det är det intellektuella kapitalet som företagen i denna bransch konkurrerar med, eftersom tjänsterna i sig, inom till exempel revision, inte skiljer

⁵ Roos, G & Roos, J, *Intellectual Capital – Navigating the new business landscape*, 1997, kap 3

⁶ Edvinsson, L, *Accounting for minds*, 1998, s. 27

⁷ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 201

⁸ Edvinsson, L, *Accounting for minds*, 1998, s. 27

⁹ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 206

¹⁰ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 205

sig nämnvärt mellan de olika revisionsbolagen. När det gäller att förutspå och avgöra vilka faktorer som är kritiska för ett företags framtida framgång, är det kvalitén på det intellektuella kapitalet som kommer att vara avgörande. Om Nick Bontis, framstående forskare inom intellektuellt kapital, har rätt i sitt påstående där han menar att det intellektuella kapitalet är företagets största konkurrensfördel i framtiden, uppkommer en hel del frågor. Hur kan företag internt synliggöra denna konkurrensmässigt viktiga resurs på ett tydligt sätt? Hur ska de kunna utvärdera sitt intellektuella kapital om de inte har identifierat det? Hur ska resursfördelningen organiseras på ett effektivt och inkomstbringande sätt om företaget inte har identifierat och utvärderat sitt intellektuella kapital? Hur ska beslutsfattare kunna avgöra om deras organisation har ett starkt eller svagt intellektuellt kapital, samt vilken kategori av intellektuellt kapital de bör förstärka, utveckla eller rent av att avveckla? Det finns många frågetecken att rätta ut när det kommer till intellektuellt kapital, och vi kan konstatera att alla dessa frågor kräver att företag identifierar, kategoriserar och på något sätt utvärderar sitt intellektuella kapital för att finna ett svar.

Deloitte är ett stort, internationellt revisions- och konsultföretag och deras största konkurrenter i Sverige är Öhrlings PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young och KPMG. Deloitte satsar stort på att växa och öka sin marknadsandel i Sverige, och för att lyckas nå sitt tillväxtmål har de bland annat startat en ny avdelning vid namn Clients & Markets. Clients & Markets arbetar med en mängd olika aktiviteter, vilka alla syftar till att hjälpa Deloitte nå sina strategiska mål. Vi anser att innehållet i detta initiativ har många starka kopplingar till teorier om satsningar på intellektuellt kapital, men samtidigt bör det nämnas att Deloitte själva inte benämner Clients & Markets som en satsning på intellektuellt kapital.

1.3 Problemformulering

Problemet är att många företag inte har identifierat och därför inte heller utvärderat sitt intellektuella kapital. Vår problemformulering blir därför:

Hur kan en identifiering och utvärdering av Clients & Markets olika kategorier av intellektuellt kapital se ut, och hur kan Deloitte med hjälp av intellektuellt kapital-teorin nå framtida affärsframgångar?

1.4 Syfte

Syftet med studien är utvärdera Clients & Markets aktiviteter, det vill säga deras strategiska åtgärder och definierade arbetsområden, efter hur viktiga de är i förhållande till varandra för Deloittes framtida framgång.

För att lyckas med detta kommer vi att utvärdera, organisera och presentera de olika aktiviteter avdelningen Clients & Markets arbetar med ur ett intellektuellt kapital-perspektiv, och när vi gör detta har vi samtidigt en koppling till Deloittes mål och vision. Med hjälp av olika teorier om

intellektuellt kapital, innovationsteori och Corporate Entrepreneurship vill vi sedan utvärdera Clients & Markets aktiviteter efter hur värdefulla och kritiska de är i förhållande till varandra för Deloittes framtida framgång.

1.5 Avgränsningar

Vi har avgränsat oss till att enbart studera revisions- och konsultfirman Deloitte och den svenska marknaden, och fokus ligger på deras nystartade avdelning Clients & Markets. Eftersom Clients & Markets är en integrerad avdelning inom Deloitte kan det ibland vara svårt att avgöra huruvida aktiviteter och resurser hamnar inom eller utanför ramen för Clients & Markets ansvarsområde, och därför kommer vi löpande i texten att referera till de enheterna av företaget vi avser att informationen syftar på.

Vi vill inte sätta ett finansiellt värde på Deloitte eller Clients & Markets, och målet är inte heller att skapa ett sorts scorecard som Clients & Markets ska använda löpande för att styra sin verksamhet när det gäller intellektuellt kapital. Vårt mål är att göra en uppskattning utefter hur väl Clients & Markets olika strategiska aktiviteter stämmer överens med teorin kring intellektuellt kapital och avdelningens vision. Därefter presenterar vi en situationsanalys för hur fördelningen av det intellektuella kapitalet ser ut idag. Vad vi vill göra är ge en utvärdering till Deloitte där vi lyfter fram de viktigaste aktiviteterna inom Clients & Markets, och fokuserar på vilka som är de mest kritiska och mest betydelsefulla aktiviteterna för deras framtida framgång. Slutligen vill vi ge råd för hur de bör organisera sina resurser för att bli mer framgångsrika i framtiden.

1.6 Bidrag

Vårt bidrag till Clients & Markets blir att ge dem ytterligare ett perspektiv när de ska utvärdera eller fördela resurser mellan sina olika aktiviteter. Clients & Markets är en ny avdelning som i nuläget prövar sig fram. Vår studie riktar sig även till företagsledare inom andra bolag som står inför uppgiften att bygga upp eller utvärdera statusen på företagets intellektuella kapital. Studenter och akademiker som vill veta mer om intellektuellt kapital kan genom vår studie få en första inblick i hur en identifiering och utvärdering av intellektuellt kapital kan se ut.

1.6.1 Positionering

Många av de studier och teoretiska ansatser vi undersökt i arbetet med teoriinsamlingen kring intellektuellt kapital tar mycket resurser i anspråk för att företaget/organisationen ska kunna använda dem. Denna avsaknad av enkel, och schematisk användning av teorin kring intellektuellt kapital fick oss intresserade av ämnet och sporrade oss att försöka framställa ett enkelt, och kanske något trubbigt, instrument som praktiker kan använda som diskussionsunderlag och visualiseringsinstrument när de närmar sig taxonomin kring intellektuellt kapital vid ett första tillfälle.

1.6.2 Generaliserbarhet

Vi anser att slutsatserna vi kommer fram till i vår studie går att applicera på andra företag i revisionsbranschen. Vi har studerat en intern enhet inom ett företag i revisionsbranschen, och vi antar att samma mönster som det vi hittat hos Deloitte skulle kunna vara gällande i andra företag i Deloittes bransch. Att hävda att studien är vida generaliserbar vore kanske att överdriva, men vi anser att vårt bidrag till forskningen kring intellektuellt kapital är av betydelse, och att fler företag skulle kunna dra nytta av en intern studie av sitt intellektuella kapital. Vi vill dock betona att sammanhanget alltid bör beaktas när en teori används för att säga något om hur verkligheten är beskaffad. För vår studie är det extra viktigt att man vid en generalisering tar hänsyn till den situationskontext som ett företag verkar i och vilken strategi de har. Om sådan hänsyn inte tas, kan vår modell och vårt bidrag inte användas till fullo, då de kräver en koppling till det aktuella företagets situation och strategier.

1.7 Definitioner

Nedan förklarar vi de specifika termer vi använder oss av ofta i vår uppsats.

1.7.1 Kunskapsintensiva företag

Kunskapsintensiva företag är ofta tjänsteföretag som erbjuder specialiserade och professionella tjänster. En ny kund kräver ofta mycket relationsbyggande aktiviteter då det är ett av verktygen som kunden har för att utvärdera det kunskapsintensiva företagets värdeerbjudande. Inom kunskapsintensiva företag ställs höga krav på samarbetsförmåga eftersom specialistkompetens från olika delar av företaget kan krävas för att tillfredsställa en kunds mångsidiga behov.

1.7.2 Deloitte vs Clients & Markets

Vi kommer att alternera mellan benämningarna Deloitte och Clients & Markets, men för att underlätta för läsaren kommer vi referera till företaget på tre olika sätt, nämligen ”Deloitte”, ”Deloitte och Clients & Markets” samt ”Clients & Markets”. Vilket av de tre sätten vi väljer att referera på beror på om vi menar företaget i sin helhet, eller något som är gemensamt för Deloitte och Clients & Markets eller något som enbart rör Clients & Markets.

1.7.3 Kund eller Klient

I teoriavsnittet kommer vi använda benämningen ”kund” då det begreppet används i intellektuellt kapital teorin. I empiriavsnittet kommer vi istället använda begreppet ”klient” eftersom det är det ord som Deloitte använder när de refererar till sina kunder. I analysen kommer vi att alternera mellan begreppen ”kund” och ”klient” för att kunna sammanfoga teori och analys på ett optimalt sätt.

1.7.4 Customers as Innovators

Enligt teorin om Customers as Innovators bör kunderna integreras i innovationsprocessen, eftersom nya produkter och tjänster då kan anpassas efter kundernas behov.

1.7.5 Framgång

Framgång är, enligt vår definition, när ett företag har lyckats implementera sin strategi på ett värdeskapande sätt vilket leder till konkurrensfördelar, ekonomisk tillväxt och lönsamhet.

1.7.6 Aktiviteter

Aktiviteter är Clients & Markets sätt att bryta ner sina strategiska mål i mindre delmål och dessutom göra dem mer operativt hanterbara. De är således praktiska arbetsområden och handlingar som Clients & Markets använder för att uppnå sitt mål ”To Deliver the Firm”. Det kan vara seminarier för de viktigaste kunderna, eller att se till att alla använder kunddatabasen på ett optimalt sätt.

1.7.7 Resurser

Vissa av Deloittes och Clients & Markets resurser eller tillgångar kan inte klassificeras som aktiviteter, eftersom de redan finns etablerade inom företaget. Skillnaden mellan aktiviteter och resurser är att aktiviteterna är i början av sitt utvecklingsstadium, medan resurserna redan är integrerade delar av företagets immateriella tillgångar. Annorlunda uttryckt är en aktivitet en pågående process, medan en resurs är en redan uppbyggd tillgång som kan omsättas i värdeskapande processer omedelbart.

1.7.8 ”The Big Four”

”The Big Four” utgörs av Deloitte samt deras tre huvudkonkurrenter på den svenska marknaden, nämligen Öhrlings Pricewaterhousecoopers, Ernst & Young och KPMG.

1.7.9 IC

IC står för det engelska namnet på intellektuellt kapital, Intellectual Capital.

1.8 Studiens disposition

I kapitel 1, Inledning, introducerar vi ämnet intellektuellt kapital och diskuterar kort vilka svårigheter som företag kan möta när de närmar sig taxonomin kring intellektuella kapital. Vi presenterar vår problemformulering och syftet för vår studie, och därefter följer en diskussion kring studiens generaliserbarhet och definitioner. I kapitel 2, Metod, presenterar vi vårt ämnesval och dess kopplingar till vårt fallföretag, och vi beskriver och utvärderar även våra val av metod

och perspektiv. I kapitel 3, Teori, beskriver vi kategorierna human-, struktur-, innovation- och kundkapital på djupet, vilket resulterar i vår teoretiska referensram. I kapitel 4, Företagspresentation, presenterar vi vårt studerade företag Deloitte, deras affärsområden, branschen de är verksamma i och deras största konkurrenter. Det femte kapitlet, Empiri, är en presentation av den empiri vi har samlat in, och här fokuserar vi på avdelningen Clients & Markets roll inom Deloitte, deras övergripande strategier, aktiviteter och resurser. Kapitel 6, Analys, består av vår analys och där kopplar vi samman teori och empiri och presenterar vår modell, The IC Inventory Model, där Clients & Markets aktiviteter och resurser är indelade, enligt de definitioner av human-, struktur-, kund- och innovationskapital, som återfinns i vår teoretiska referensram. Sist i analysen presenterar vi en jämförelse mellan Clients & Markets egen rangordning och vår rangordning som utgår från vad teorin om intellektuellt kapital anser är viktiga faktorer för framgång. I det sista kapitlet, Slutsats, presenteras det sammanfattande svaret på vår frågeställning och våra rekommendationer till Deloitte, samt vilket giltighet vår studie har för andra företag.

2. METOD

I detta kapitel presenterar vi vårt ämnesval och dess kopplingar till vårt fallföretag. Vi beskriver och utvärderar sedan våra val av metod och perspektiv. Därefter följer en redogörelse för insamling av teori och empiri, samt en beskrivning av hur vi har bearbetat den data vi har samlat in och slutligen görs en kritisk granskning av validiteten och reliabiliteten hos insamlad data.

2.1 Val av ämne och fallföretag – Intellektuellt kapital och Clients & Markets

Anledningen till att vi valt intellektuellt kapital som ämne för vår studie är att vi tycker att teorin är spännande, då ett av dess huvudargument är att 80 % av ett företags värde ligger i de immateriella tillgångarna, det vill säga i det intellektuella kapitalet. Detta var ett nytt synsätt som vi inte hade hört talas om tidigare, och därför ville vi fördjupa oss i hur värdet i det intellektuella kapitalet ser ut och kan kategoriseras. Deloitte och Clients & Markets har, liksom väldigt många andra bolag, inget uttalat arbete som syftar till att identifiera eller utvärdera det intellektuella kapitalet. Därför anser vi att det finns behov av att ta fram och applicera en förenklad modell. Vårt intresse riktades därför mot att undersöka vilka aktiviteter Clients & Markets arbetar med och hur de kan kategoriseras som intellektuellt kapital, för att sedan kunna ge råd om vilka av aktiviteterna som är viktigast för Deloitte:s framtida framgång.

2.2 Val av perspektiv – individualistisk och fenomenologisk

Vår ansats är individualistisk eftersom enskilda personer är viktiga datakällor för vår undersökning.¹¹ Clients & Markets är en ny och relativt liten avdelning och vi har därför inte haft möjlighet att intervjua ett större antal personer. Vi har inte heller funnit det nödvändigt eftersom vår avsikt inte är att spegla olika personers attityder och inställningar till Clients & Markets prioriterade initiativ. Den individualistiska ansatsen passar därför bra i in i vår undersökningsdesign, då vår empiri med fördel kan samlas in genom intervjuer med enskilda personer, och för att vi på så sätt kan få en entydig bild av hur Clients & Markets aktiviteter ser ut. Eftersom vår uppgift är att analysera det vi har identifierat som intellektuellt kapital, och det faktum att Clients & Markets är en ny enhet inom Deloitte, har vi valt att fokusera på vad Deloitte:s ledning samt managers och ledare inom har för avsikt med avdelningen. Därför har vår rapport ett managementperspektiv.

Ett fenomenologiskt förhållningssätt innebär att observatörens roll bejakas, och eftersom vi valt att anta detta synsätt vill framhäva att vi tolkar verkligheten snarare än avläser eller mäter

¹¹ Jacobsson, D-I. *Vad, hur och varför?*, 2002

densamma. Inom företagsekonomisk forskning finns en forskningsinriktning som kallas språkutveckling. Där ses utveckling av modeller och klassifikationsscheman som legitima forskningsresultat, eftersom dessa modeller anses kunna användas för att göra en mer insiktsfull beskrivning av olika fenomen i företag.¹² Ovanstående beskrivning stämmer väl in på vår undersökning, eftersom vi inte avser mäta verkligheten och eftersom vårt mål är att utveckla de befintliga modellerna genom att presentera vår utvecklade modell.

2.3 Metodval – kvalitativ, intensiv och abduktiv studie

Vår undersökning är kvalitativ till sin art och detta angreppssätt lämpar sig väl när målet är att ge en rik beskrivning av en situation där den organisatoriska kontexten påverkar den studerade enheten.¹³ Vi har gjort en enskild studie av avdelningen Clients & Markets inom Deloitte, och vi kan därför sägas fokusera på en speciell enhet och en speciell situation¹⁴. Denna enskilda studie ger oss möjlighet att exemplifiera och illustrera teorier. Eftersom den enskilda studien passar bra för en undersökning där målet är att utveckla teorier, var en studie av denna karaktär det rätta valet för oss när vi utformade vår undersökningsdesign.¹⁵

Undersökningen är intensiv till sin art då den syftar till att gå på djupet till skillnad från en extensiv som studerar omfånget, utsträckningen eller frekvensen för ett visst fenomen. Den intensiva undersökningen är knuten till den kvalitativa metoden eftersom båda går på djupet istället för att studera ett större omfång.¹⁶ Därför har vi valt att kombinera de båda i vår undersökningsmetod.

Den deduktiva metoden utgår från teorin, medan den induktiva metoden innebär att forskaren utgår från den insamlade empirin¹⁷. Vi har använt oss av en metod som är en kombination av deduktion och induktion, nämligen abduktion. Då vår metod var abduktiv pendlade vi således mellan teori och empiri¹⁸. En deduktiv ansats innebär att en teori testas, bekräftas eller avvisas i vissa avseenden¹⁹. Detta kan även uttryckas genom att säga att fokus utgår från det generella men skiftar till det speciella, eftersom teorin är generell till sin karaktär medan den studerade enheten är speciell. Den deduktiva ansatsen var vår initiala utgångspunkt för studien, men vi upptäckte under resans gång att den abduktiva metoden passade bättre för vår undersökning. Detta arbetssätt och metodval hjälpte oss i rapportskrivandet, och speciellt i analysen när vi gjorde vår nyckelordsplottning. Genom den abduktiva arbetsmetoden kunde vi knyta samman teori och empiri på ett optimalt sätt.

¹² Wijk, G, *Uppsatsinstruktioner*, Ekonomihögskolan, 2004-10-15, s. 8

¹³ Jacobsson, D-I, *Vad, hur och varför?*, 2002, s. 46

¹⁴ Jacobsson, D-I, *Vad, hur och varför?*, 2002, s. 95

¹⁵ Wiederheim, P & Eriksson, L, *Att utreda, forska och rapportera*, 2001, s. 176

¹⁶ Jacobsson, D-I, *Vad, hur och varför?*, 2002, s. 56ff

¹⁷ Rienecker, L & Jörgensen, P. *Att skriva en bra uppsats*, 2004, s. 160

¹⁸ Ibid

¹⁹ Ibid

För att ge en tydligare bild av vilka kategorier av intellektuellt kapital som finns i Clients & Markets idag, har vi även valt att utöka teorin kring intellektuellt kapital med teorier såsom innovationsteori och Corporate Entrepreneurship. Vår ansats är normativ eftersom vi vill komplettera och förbättra existerande teorier.²⁰

2.3.1 Insamling av teoretiskt underlag – teoristudier och dokumentstudier

För att bilda oss en uppfattning om vilka appliceringsområden intellektuellt kapital teorin har, började vi vårt undersökningsarbete med teoristudier. Detta gjorde vi genom dokumentstudier och fördjupande läsning av akademiska artiklar i Lunds universitets databas ELIN. Vi har även läst litteratur som behandlar ämnet intellektuellt kapital. Vi har dessutom studerat ett stort antal Internetsidor, vilka mestadels innehåller information om praktisk tillämpning av olika tekniker, som syftar till att identifiera och mäta intellektuellt kapital. Inom vårt ämne finns det vissa framstående forskare, och vi har letat efter information på deras hemsidor för att få expertutlåtanden. Två exempel på sådana forskare är Nick Bontis och Leif Edvinsson. De inledande dokumentstudierna ledde, tillsammans med informationen vi fann på experternas Internetsidor, fram till en syntetisering av de olika teorierna i vår teoretiska referensram. Därefter tittade vi på hur den teoretiska referensramen kunde appliceras på Clients & Markets aktiviteter, och vi använder samma ramverk i vår slutliga analysmodell, vilken belyser intellektuellt kapital inom Clients & Markets.

2.3.2 Insamling av empirisk data – intervjuer och dokumentstudier

Insamling av primärdata har genomförts med hjälp av en öppen mötesintervju, telefonintervjuer och e-post. Vi har spelat in samtliga intervjuer och därefter transkriberat de mest informativa delarna av intervjuerna. För att underlätta bearbetningen av datamängden gjorde vi löpande stödanteckningar under intervjuerna. Intervjuerna har varit semi-strukturerade med öppna frågor, och vi har under utfrågningarna utgått från sekundärdata i form av företagsinterna dokument såsom Clients & Markets Action Plan FY 2007. En viss struktur har varit nödvändig eftersom det annars hade svårt att få en överskådlig bild av informationen och även tidskrävande att sammanställa datamängden inför analysen. Intervjufrågorna har skrivits med utgångspunkt i teorin kring intellektuellt kapital. Detta för att lyckas åstadkomma en bra koppling mellan intervjuens innehåll och teorin. För vår del var denna koppling extra viktig eftersom modeller i ämnet intellektuellt kapital måste vara kopplade till ett företags strategi för att vara applicerbara²¹. Utan denna koppling skulle vår analys och slutliga modell inte ge ett intressant bidrag, eftersom vi skulle riskera att ha en teoridel som visserligen var kopplad till empirin, men utan den viktiga kopplingen till Deloitte:s strategi. Vi har även studerat Deloitte:s årsredovisning 2005/2006, vilket kategoriseras som dokumentstudier.

²⁰ Jacobsson, D-I, *Vad, hur och varför?*, 2002

²¹ Lefi Edvinsson, föreläsning på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet 2006-10-23

2.3.3 Val av intervjuobjekt

Patrik Parnfors är manager för Clients & Markets och har jobbat på Deloitte i 4 år. Innan han i juni 2006 blev manager för Clients & Markets arbetade han som Coordinator of Student Relations. Hans Pihl har jobbat för Deloitte i 4 år, och han är det svenska bolagets VD. Innan Deloitte slogs samman med Andersen Consulting var han VD för konsultföretaget Andersen Consulting.

2.4 Metoddiskussion

I all forskning finns det risker som en forskare bör ta hänsyn till. Dessa risker kan delas in i tre kategorier; validitet, reliabilitet och relevans. Initialt granskas validiteten i datamängden, det vill säga om det som forskaren avser att mäta verkligen mäts. Därefter bör reliabiliteten hos materialet bedömas, det vill säga hur tillförlitliga källorna är. Till sist är relevansen hos det insamlade materialet viktigt, vilket betyder att materialet måste tillföra något till vår utredning.²² Vi kommer nedan att diskutera dessa risker under olika rubriker grundat på om de tillhör teorikritik eller empirikritik. En gemensam nämnare i kritiken av vår teori och empiri är att det största problemet i en kvalitativ analys är att den baseras på omdömen och tyckanden²³. Det fenomenologiska förhållningssättet innebär att det personliga tolkningsutrymmet stort, vilket kan få till följd att både teori, empiri och analys får en snedvriden karaktär. Vi har försökt motverka detta genom att strikt hålla oss till vad teorin, som vi har valt att utgå ifrån, säger om de olika kategorierna av intellektuellt kapital och att jämföra detta med det intervjupersonernas svar och informationen i de företagsinterna dokumenten. Vi har därmed försökt begränsa våra egna tolkningsmöjligheter genom att utgå ifrån gemensamma nyckelord i teorin och den studerade empirin. Att helt rensa materialet från egna värderingar och tolkningar anser vi är mycket svårt och kanske inte heller ens önskvärt, eftersom vårt bidrag till forskningen då inte kan bli lika givande.

2.4.1 Analysmetod

I vår analys presenterar vi en schematisk modell, och vi vill med hjälp av denna synliggöra det intellektuella kapitalet genom att göra en förenklad indelning av kapitalet i olika kategorier. Kategoriseringen är nödvändig för att kunna göra en utvärdering av det intellektuella kapitalet i vårt studerade företag, och utan en sådan kategorisering är det svårt för både oss och Deloitte att se värdet av det intellektuella kapitalet. Vår egen modell, The IC Inventory Model, kan synliggöra eventuella brister i Deloittes intellektuella kapital, och därmed har Deloitte och Clients & Markets möjlighet att transformera bristerna till värdeskapande aktiviteter. I inledningen av kapitel sex finns mer information om våra tankegångar kring utformandet av vår modell, och där beskriver vi mer ingående våra metodologiska övervägningar.

²² Andersson, I. *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, 1998

²³ Jacobsson, D-I. *Vad, hur och varför?*, 2002

2.4.2 Diskussion om teorianvändning och teorikritik

Det finns många olika tankar och forskningsspår kring intellektuellt kapital. Under våra dokumentstudier har vi därför först och främst försökt att skapa oss en bild av hur forskningen på området ser ut, och därefter jämfört olika forskares definitioner av de olika kategorierna av intellektuellt kapital. Vårt urval av adekvata vetenskapliga artiklar har gjorts på basis av sökträffar på intellektuellt kapital i databasen ELIN. När vi hittat en artikel som vi funnit relevant har vi tittat på vilket tillskott artikeln kan ge till tidigare utvalda modeller och begrepp. Vi har försökt att systematisera våra fynd i en teoretisk referensram. Kritik mot denna kan framföras eftersom det är svårt att avgöra validiteten hos referensramen. En teoretisk referensram systematiserar teorier men dess validitet kan ifrågasättas eftersom det är svårt att med säkerhet säga att den mäter vad den avser att mäta²⁴.

Det finns kritik till teorin kring intellektuellt kapital både innanför och utanför akademins väggar. Kritikerna menar att det är ett trubbigt och otydligt verktyg som är svårt att använda vid till exempel företagsvärdering, eftersom värderingar grundas på subjektiva variabler som varierar från företag till företag. Vissa aktieanalytiker menar att intellektuellt kapital är ett alltför ett diffust begrepp som är svårt att kvantifiera och värdera²⁵.

2.4.3 Empirikritik

Den största kritiken som kan riktas mot vår empiri är att en stor del är hämtad från ett litet antal intervjuer och att reliabiliteten därför kan ifrågasättas. Eftersom vi inte haft möjlighet att intervjua ett större antal personer är vi medvetna om att primärdatan i empirin kan vara subjektiv och påverkad av intervjupersonernas egna åsikter. Då vi har ett managementperspektiv anser vi dock att en sådan påverkan är av mindre betydelse, eftersom vår problemställning syftar till att utvärdera Clients & Markets strategiska aktiviteter efter hur viktiga de är för Deloittes framtida framgång. När vi organiserar och presentera de olika aktiviteterna ur ett intellektuellt kapitalperspektiv med koppling till Deloittes mål och vision, har vi för avsikt att studera huruvida ledningens planerade aktiviteter kan kopplas till teorin kring intellektuellt kapital. Dessutom har vi, som vi tidigare nämnt i detta kapitel, gjort egna dokumentstudier av företagsintern information, till exempel en beskrivning av Clients & Markets mål under det kommande året, och på så sätt har vi försökt minimera den påverkan som intervjupersonerna kan ha på vårt material.

2.4.4 Intern och extern giltighet – studiens generaliserbarhet

Eftersom vi har haft ett intensivt upplägg för vår studie har vi kunnat få fram relevant information som går på djupet och är rik på detaljer. Vår undersökning kan därför sägas uppfylla kravet om intern giltighet.²⁶ De två intervjuade personerna är de som vi anser bäst kan beskriva Clients & Markets strategier och aktiviteter, och eftersom de dagligen arbetar med dessa frågor

²⁴ Andersson, I. *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, 1998

²⁵ Hermansson, M et. al. *Intellektuellt kapital – nice to have – mjuka parametrar*, D-uppsats i företagsekonomi, Mälardalens högskola, 2006-06-01

²⁶ Jacobsson, D-I. *Vad, hur och varför?*, 2002, s. 102f

kan den information vi fått av dem anses vara förstahandsinformation med god intern giltighet. Vi har ställt öppna frågor och intervjuobjekten har därför haft möjlighet att beskriva verkligheten såsom de upplever den, vilket även bidrar till att den interna giltigheten ökar.

Extern giltighet är samma sak som studiens generaliserbarhet, det vill säga om resultatet kan sägas gälla för mer än den studerade enheten. Den kvalitativa metoden används för att öka förståelsen för ett visst fenomen, medan den kvantitativa har större möjligheter till generalisering av resultaten.²⁷ Eftersom vår studie är kvalitativ är den generalisering som kan bli aktuell inte så långtgående som den en kvantitativ studie skulle kunna ge. Eftersom vår problemformulering syftar till att identifiera och utvärdera olika kategorier av intellektuellt kapital och deras möjlighet att skapa framtida affärsframgångar för företag, är en sådan kvantifiering svår. Därför minskar generaliserbarheten hos vår studie, men vi anser dock att resultatet kan sägas gälla för kunskapsintensiva företag av Deloittes karaktär.

²⁷ Jacobsson, D-I, *Vad, hur och varför?*, 2002, s. 266ff

3. TEORI

I detta kapitel kommer vi först att presentera intellektuellt kapital utifrån grundteorin The IC Value Scheme, för att sedan utförligt gå igenom The IC Measurement Model som är studiens huvudteori. Vi kommer även att fylla på med information om modellens fyra byggstenar human-, struktur-, innovation- och kundkapital från andra studier. Efter detta kommer vi att komplettera med The Process Model of IC, för att tillslut sammanfatta det mest relevanta från varje teori i vår egen modell, The IC Inventory Model. Denna teoretiska referensram kommer att utgöra den grund som vår analys sedan bygger på.

Det finns otaliga sätt att dela in undergrupperna av intellektuellt kapital och forskarna är inte ense om en universell indelning. Edvinsson och Malone menar att indelningen bör ske i tre former av kapital där de initialt talar om humankapital, strukturkapital och kundkapital²⁸. Roos och Roos påpekar att oavsett vilka namn man sätter på undergrupperna till intellektuellt kapital måste indelningen ske med utgångspunkt i företagets strategi, mål och vision för att öka förståelsen av hur det intellektuella kapitalet ser ut i ett specifikt företag²⁹.

3.1 The IC Value Scheme och IC-multiplikatorn

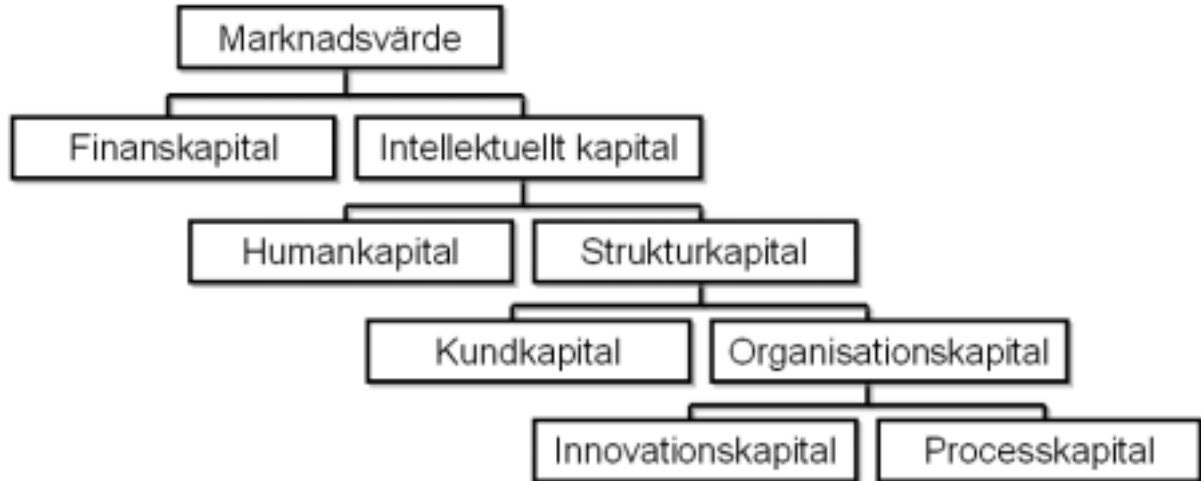


Fig. 1: The IC Value Scheme by Skandia³⁰

De två huvudvariablerna i Leif Edvinssons teori kring intellektuellt kapital är humankapital och strukturkapital³¹. Det är även dessa två variabler som är huvudkomponenterna i den så kallade IC-multiplikatorn³². Genom denna multiplikator transformeras kunskap och immateriella

²⁸ Edvinsson, L & Malone, S, *Det intellektuella kapitalet*, 1997

²⁹ Roos, G & Roos, J, *Intellectual Capital – Navigating the new business landscape*, 1997, s. 61

³⁰ Edvinsson, L & Malone, S, *Det intellektuella kapitalet*, 1997, s. 75

³¹ Edvinsson, L, *Corporate Longitude*, 2002, s. 24

³² Leif Edvinsson, föreläsning på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet 2006-10-23

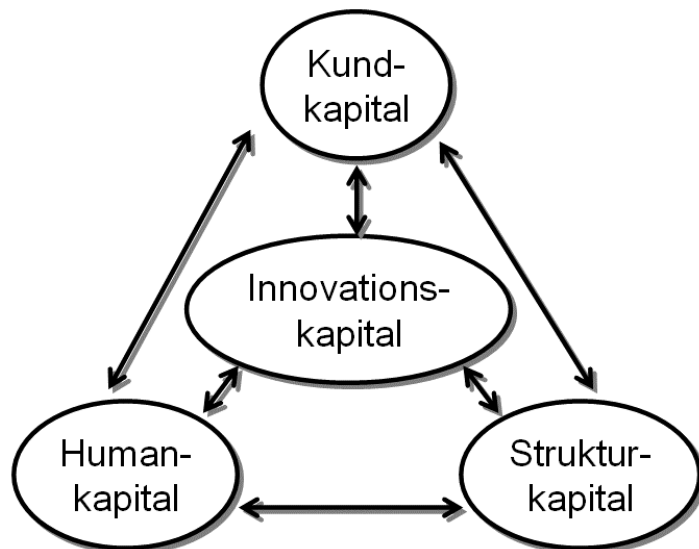
tillgångar till värdeskapande resurser, vilka efter transformationen kan kallas intellektuellt kapital. Detta är dock inget som händer per automatik. Kopplingen mellan humankapitalet och strukturkapitalet måste vara stark eftersom de två kategorierna är ömsesidigt beroende av varandra i den värdeskapande processen. Organisationer och företags uppgift är således att få humankapitalet att producera strukturkapital, så att icke-explicit kunskap kan transformeras till tydlig kunskap som är tillgänglig för alla medarbetare i organisationen.³³

De två huvudbeståndsdelarna av intellektuellt kapital är även två av de viktigaste beståndsdelarna i ett det så kallade The IC Value Scheme, och där är det just human- och strukturkapital som är grenarna som utgår från stammen intellektuellt kapital. The IC Value Scheme åskådliggör intellektuellt kapital i ett trädidiagram där kund-, organisation-, innovation- och processkapital utgör delar av strukturkapitalet.

3.2 The IC Measurement Model

Fig. 2: The IC Measurement Model, Chen et. al 2004³⁴

Medan Leif Edvinssons modell åskådliggör intellektuellt kapital i ett trädidiagram där kund-, organisation-, innovation- och processkapital är delar av strukturkapitalet, visar The IC Measurement Model istället det intellektuella kapitalet med hjälp av fyra byggstenar: humankapital, kundkapital, strukturkapital och innovationskapital³⁵. Chen et. al har valt att lyfta fram innovationskapitalet i sin triangulära modell, då de anser att



innovationskapitalet inte betonas tillräckligt i The IC Value Scheme. Där ingår det som en underliggande faktor inom det strukturella kapitalet och detta menar Chen et. al är att undervärdera betydelsen av innovationskapitalet, då företag idag agerar på en hårt konkurrensutsatt marknad och ständigt måste vara innovativa för att överleva.³⁶

De olika byggstenarna i The IC Measurement Model är starkt sammanknutna och bör därför ses som icke utbytbara delar, vilka alla behövs för att spegla ett företags totala värde och potential. Ett exempel på hur de olika delarna hänger samman är följande uttryck:

³³ Edvinsson, L & Malone, S, *Det intellektuella kapitalet*, 1997, s. 56ff

³⁴ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 202

³⁵ ibid

³⁶ ibid

”Humankapitalet är det som bygger upp strukturkapitalet, men ju bättre ditt strukturkapital är, desto bättre är troligen också ditt humankapital”³⁷. Polly LaBarre

The IC Measurement Model fokuserar på att utvärdera intellektuellt kapital genom olika faktorer och de eventuella trender som går att urskilja, istället för att enbart se till det ekonomiska och finansiellt kvantifierbara värdet av intellektuellt kapital. Eftersom intellektuellt kapital bygger på immateriella tillgångar som är svåra att mäta med ekonomiska variabler, menar forskarna att det inte tillför så mycket att kvantifiera variablerna på en så pass aggregerad nivå som har skett tidigare.³⁸ En mer kvalitativ utvärdering för att kunna ge ett nytt perspektiv är istället mer lämplig.

Vi har omarbetat The IC Measurement Model i vår presentation av modellen, för att kunna presentera dess olika index och därmed underlätta för läsaren i detta kapitel. Det är samma kategorier som ingår och samma teori som ligger bakom, men varje kategori av modellen kommer att presenteras igen i respektive kategoris eget stycke för att läsaren ska förstå nyckelorden som hör till kategorierna. Nyckelorden är kursiverade i texten där de är beskrivna.

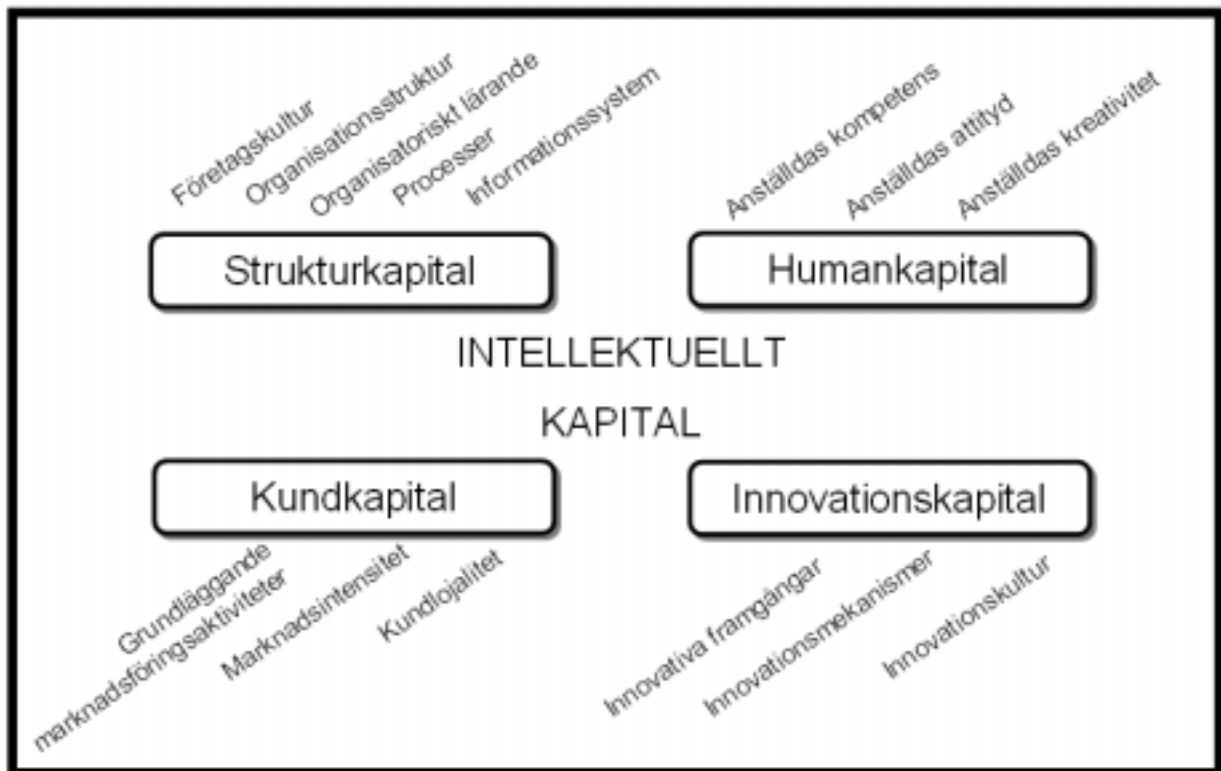


Fig. 3: The IC Measurement Model, modifierad av Eriksson & Tykesson, 2007³⁹

³⁷ LaBarre, P, *The rush on knowledge*, 1996, s. 56

³⁸ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 201

³⁹ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s.202

3.2.1 Humankapital

Humankapital är en av fyra byggstenar i The IC Measurement Model. Humankapital är basen för intellektuellt kapital eftersom det är människor som ser till att resterande delar av The IC Measurement Model fungerar.

Humankapitalet är dessutom grunden för innovationer och strategiskt förnyande, vilka är två viktiga faktorer för värdeskapande i kunskapsintensiva företag.⁴⁰ Humankapitalet finns i individen och består av dess grundläggande och underförstådda kunskaper.

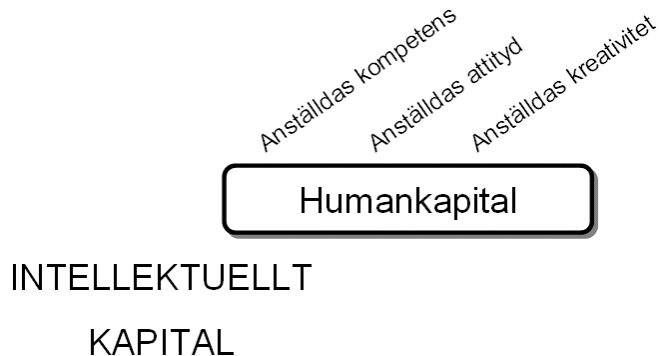


Fig. 4: The IC Measurement Model, humankapital, modifierad av Eriksson & Tykesson, 2007⁴¹

Kombinationen av den anställdes kompetens, attityd och kreativitet är definitionen av humankapital. Den förstnämnda delen av humankapitalet, *kompetensen*, utgör det mest påtagliga och synliga av humankapitalet.^{42 43} Kunskaperna består i sin tur av teoretiska färdigheter såsom teknisk- och akademisk kunskap. En individs förmåga att ta sig an och lösa praktiska problem är motsatsen till teoretisk kunskap, eftersom denna förmåga ofta uppnås genom erfarenheter och praktiska lärdomar från verkligheten. Den andra delen, den anställdes *attityd* till sitt arbete och arbetsgivaren, är den mjuka delen av humankapital. Denna attityd består av individens motivation till sitt arbete och tillfredsställelsen med sin arbetssituation^{44 45}. Det måste finnas kontinuitet i företagets aktiviteter och en känsla av tillhörighet för att övertyga medarbetarna om att stanna på företaget⁴⁶. Företagsledningen har enbart begränsad möjlighet att direkt påverka denna komponent eftersom värdet av attitydkomponenten består av beteendet hos ett företags medarbetare⁴⁷. Den sista delen i humankapitalet är den anställdes *kreativitet*. Denna kan sägas bygga på de andra två delarna av humankapitalet, det vill säga individens kompetens och förmågor. Om individen dessutom känner sig tillfredsställd med sin arbetssituation stimuleras kreativiteten.

Det finns två typer av humankapital, generiskt och företagsspecifikt. Det generiska humankapitalet kan lätt överföras mellan olika företag och organisationer eftersom det är kunskap som individen själv förvärvat till exempel i form av utbildning och tidigare arbetslivserfarenhet. Den andra typen av humankapital kallas företagsspecifikt humankapital och

⁴⁰ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 203

⁴¹ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 202

⁴² Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 203

⁴³ Roos, G & Roos, J, *Intellectual Capital – Navigating the new business landscape*, 1997, s. 35

⁴⁴ Roos, G & Roos, J, *Intellectual Capital – Navigating the new business landscape*, 1997, s. 38

⁴⁵ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s.203

⁴⁶ Swart, J, *Intellectual Capital: disentangling an enigmatic concept*, 2006, s. 136-159

⁴⁷ Roos, G & Roos, J, *Intellectual Capital – Navigating the new business landscape*, 1997, s. 37

består av de kunskaper som medarbetarna har förvärvat under sin tid på företaget. Denna form av humankapital är svår att transferera till konkurrenter eftersom den är företagsspecifik och därmed enbart värdefull för det företag där den förvärvats.⁴⁸

Humankapitalet är speciellt viktigt i professionella tjänsteföretag, såsom revisionsbolag, eftersom deras kunder ofta väljer vilket företag de ska anlita på basis av det specifika humankapitalet som finns på den anlitade firman. Exempel på detta är när en enskild anställd är anledningen till att kunden väljer just det företaget, eller när köpare av en tjänst byter bolag när deras kontakt byter jobb. Inom konsultindustrin finns det många exempel där företag och kunder har långvariga relationer eftersom en viss partner har byggt upp en bra förståelse för företaget och branschen de verkar i, och därför direkt kan bidra med värdefulla idéer till företaget.⁴⁹ När det gäller just revisionsbranschen är det mer komplicerat eftersom lagen i Sverige säger att företag måste byta revisionsbolag vart sjunde år⁵⁰.

3.2.2 Strukturkapital

”An enterprise with strong structural capital will create favourable conditions to utilize human capital and allow human capital to realize its fullest potential, and then to boost innovation capital and customer capital”⁵¹ (Chen et. al, 2004)

Strukturkapital kan sägas vara den andra delen av de fyra byggstenarna i The IC Measurement Model. Gränsen för vad som är strukturkapital och vad som är organisationskapital är suddig, eftersom dessa två kategorier intellektuellt kapital är starkt sammanknutna.⁵² Strukturkapital kan sägas vara organisatoriskt know-how där fokus ligger på att konvertera humankapital till intellektuellt kapital.⁵³



Fig.5: The IC Measurement Model, strukturkapital, modifierad av Eriksson & Tykesson, 2007⁵⁴

Strukturkapitalet utgörs av system, både organisatoriska och tekniska, som finns i ett företag⁵⁵ ⁵⁶. De kallas i dagligt tal ofta rutiner eftersom de anger vilka arbetssätt som ett företag har valt att

⁴⁸ Swart, J. *Intellectual Capital: disentangling an enigmactic concept*, 2006, s. 141

⁴⁹ Swart, J. *Intellectual Capital: disentangling an enigmactic concept*, 2006, s. 142

⁵⁰ http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/pa/560/560497/560497sv.pdf

⁵¹ Chen et. al. *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 204

⁵² Bontis, N. *Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models*, 1998, s.63-76

⁵³ Swart, J. *Intellectual Capital: disentangling an enigmactic concept*, 2006, s. 148

⁵⁴ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 202

⁵⁵ Swart, J. *Intellectual Capital: disentangling an enigmactic concept*, 2006, s. 148

⁵⁶ Roos, G & Roos, J. *Intellectual Capital – Navigating the new business landscape*, 1997, s. 62

⁵⁷ Chen et. al. *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 204

bygga sina processer på. Strukturkapital kan sägas bestå av företagskultur, organisationsstruktur, organisatoriskt lärande, processer och informationssystem.

Företagskultur är ett brett och svårdefinierat begrepp eftersom det bygger på värderingar, normer, uttryckssätt och beteende hos personalen i ett företag. Den informella delen av strukturkapitalet kan kallas kulturkapital, och den kulturella dimensionen har stor inverkan på hur det intellektuella kapitalet ser ut i sin helhet, eftersom kulturkapital anger de arbetssätt som är socialt accepterade i en organisation. Ett företag med ett starkt strukturkapital har en stödjande kultur där medarbetarna uppmuntras att testa sina idéer, att lyckas men även att våga misslyckas och sedan få chansen att försöka igen.⁵⁸ Värderingar och värdegrunder kommer enligt Chen et. al från företagsledningen, och anger vad de tycker är viktigast för deras företag, anställda och kunder. Men individerna i ett företag har naturligtvis egna värderingar, och då är det av betydelse att dessa överensstämmer med företagets så att den anställde kan identifiera sig med företagets perspektiv. Beteende kan ses som de oskrivna regler som anger på vilket sätt den anställde bör uppföra sig på gentemot kunder och medarbetare. Företagskultur kan med hjälp av bra styrning vara en mycket värdefull tillgång, eftersom en stark kultur är ett sätt att motivera de anställda så att de utnyttjar sin fulla potential och gör allt de kan för företagets och kundens bästa.^{59 60}

Organisationsstrukturen anger den ansvars- och maktstruktur som företaget har valt att organisera sig kring. Denna struktur kan vara hierarkisk, platt eller formad som ett nätverk. En organisationsstruktur är dynamisk eftersom den både består av en formell maktfördelning och av informella relationer.⁶¹ Informella relationer finns såväl inom som utom organisationen och Keenan & Aggestam menar att det kan delas in i internt och externt strukturkapital.⁶² Det interna kapitalet är de strukturer och processer som finns inom ett företag och som syftar till att organisera den interna verksamheten, medan det externa strukturkapitalet består av de strukturer och processer som finns inom ett företag men som används i relationen till intressenter i företagets omgivning. Den struktur för arbetssätt som sätts för samarbete mellan ett företag och dess kunder påverkar deras framtida relation och anger var gränserna mellan företag och kund kommer att gå i framtiden.⁶³

”Intellectual capital is the output of the accelerated learning at the organizational level”⁶⁴ (Leif Edvinsson)

I begreppet strukturkapital ingår även *organisatoriskt lärande* vilket innebär att ett företag bör ha miljöer och system som stimulerar snabb inläring hos sina medarbetare. Annorlunda uttryckt kan man säga att inlärningskurvan i företag och organisationer måste bli brantare för att de inte

⁵⁸ Bontis, N, *Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models*, 1998, s. 66

⁵⁹ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 204

⁶⁰ Swart, J, *Intellectual Capital: disentangling an enigmatic concept*, 2006, s.142

⁶¹ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 204

⁶² Keenan, J & Aggestam, M, *Corporate government and Intellectual Capital: some conceptualisations*, 2001, s. 259-275

⁶³ Swart, J, *Intellectual Capital: disentangling an enigmatic concept*, 2006, s. 149

⁶⁴ Edvinsson, L, *Corporate longitude*, 2002, s. 27

ska hamna i bakvattnet av sina konkurrenter⁶⁵. Företagets specifika inläringssystem måste vara bättre än de system som konkurrenterna byggt upp, eftersom inlärningsförmåga håller på att bli en viktig kärnkompetens som kan utvecklas till en konkurrensfördel för företaget. Medarbetarna måste tränas i att ta till sig och använda sig av kunskap och information i deras omgivning. En del av detta arbete är att omsätta dagliga uppgifter och göra dem till operationella processer och rutiner. Om ett företag har system och processer som säger hur en medarbetare ska hantera olika dagliga göromål finns det mer tid att lägga på inläring av nyheter och därmed kan det organisatoriska lärandet påskyndas. Detta leder i sin tur till att inlärningskurvan kan bli brantare.⁶⁶

Operationella *processer* och rutiner är viktiga verktyg för att säkerställa att uppsatta övergripande mål uppnås, för att se till att kvalitén i företags produkter eller tjänster motsvarar de ställda målen samt för att ledtiderna i företaget motsvarar de förväntade. Ett sätt att administrera dessa processer inkorporera denna funktion i ett internt informationssystem eller att ha ett intranät där medarbetare lätt kan få tag på information. Ett intranät är ett enkelt sätt att i ett företag sprida ny information och kunskap och på så sätt kan man se till att företagsintern information tillvaratas och görs tillgänglig så att viktiga lärdomar inte går förlorade.⁶⁷

En annan form av strukturkapital är ett så kallat *internt informationssystem* som fungerar likt en användarvänlig databas, vilken lagrar information om kunder och skriver in alla interaktioner mellan företaget och kunden. På så sätt är det lättare för fler personer att arbeta simultant med samma kund på ett sätt som får kunden att känna att företagets medarbetare pratar med en röst, eftersom företagets medarbetare är uppdaterade om de senaste händelserna genom informationssystemet. Därigenom kan informationssystemet sägas underlätta organisatoriskt lärande i företaget, och intensiteten i informationsflödet kan ökas utan att information går till spillo.⁶⁸

3.2.3 Kundkapital

Den tredje byggstenen i The IC Measurement Model är kundkapital. Kundkapital består av värdet som finns i de relationer som uppstår när företaget interagerar med sina kunder. Interaktionen består av den direkta kontakten med kunderna, men även av andra marknadsföringskanaler som företaget kan använda för att kommunicera med existerande och potentiella kunder. Exempel på sådana marknadsföringskanaler är företagets hemsida och Public Relations i form av till exempel kampanjer som syftar till att visa att företaget tar samhällsansvar.⁶⁹

Vissa forskare talar om relationskapital som en del av kundkapitalet eftersom det fokuserar på relationer och nätverk med externa parter, där en typ av part är just kunderna. Likheterna mellan

⁶⁵ English, M.J & Baker, W.H, *Rapid Knowledge Transfer: The Key To Success*, 2006, s. 41

⁶⁶ Edvinsson, L, *Corporate longitude*, 2002, s. 27

⁶⁷ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 204

⁶⁸ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 204

⁶⁹ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 206

de två begreppen kund- och relationskapital är många, och begreppen kan i viss mån likställas. Relationskapital kan sägas innehålla en vidare syn på relationer till kunder men i den definitionen ingår även relationer till andra intressenter, medan kundkapitalet enbart syftar på interaktionen mellan företag och kund. Andra parter som ingår i det nätverk som omfattar relationskapitalet är leverantörer och branschgrupper.⁷⁰ Om man väljer att göra en uppdelning av intellektuellt kapital enligt The IC Measurement Model, kan relationskapitalet sägas ingå i det externa strukturkapitalet, men det är som sagt en fråga om synsätt.

Den mest basala delen av kundkapital är förmågan att genomföra *grundläggande och fruktsamma marknadsföringsaktiviteter*. Detta sker genom att företaget undersöker vilka kundernas önskemål och behov är och därefter ser till att de kan erbjuda dem just vad de efterfrågar. För att detta ska kunna ske på ett strukturerat sätt kan företaget ta hjälp av en kunddatabas där information om kunden och de relationer som företaget och kunden har, lagras och tillgängliggörs på ett användarvänligt sätt. Själva konstruktionen av Customer Relationship Management-systemet (CRM-systemet) och användningen av detsamma är kundkapital.⁷¹

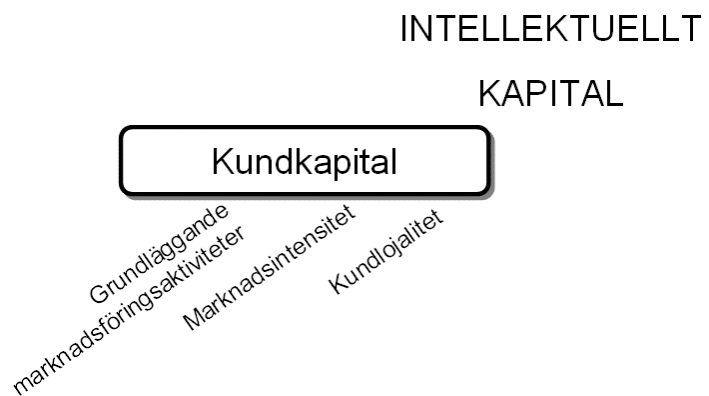


Fig.6: The IC Measurement Model, kundkapital, modifierad av Eriksson & Tykesson, 2007⁷²

Marknadsintensitet är en annan del av kundkapitalet och utgörs av företagets marknadsandel, marknadspotential, varumärkets rykte och uppbyggnad av försäljningskanaler. Varumärket var innan Chen et. al. utveckling en del av strukturkapitalet, men enligt Chen et al är varumärket en del av kundkapitalet. Kundlojalitet är oerhört viktigt på dagens konkurrensutsatta marknad, eftersom det är dyrt att attrahera nya kunder. Företag bör därför göra allt för att behålla existerande kunder, och detta kan de göra genom att genomföra kundnöjdhetsintervjuer, det vill säga mäta hur mycket och vilken sorts klagomål som kunderna har eller hur mycket företaget investerar i upprätthållandet av kundrelationer.

⁷⁰ <http://www.nickbontis.com/BontisMH2.pdf>

⁷¹ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 206

⁷² Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 202

3.2.4 Innovationskapital

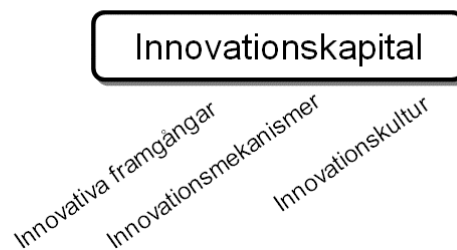
Innovationskapital är den fjärde byggstenen i The IC Measurement Model och kan delas in i tre olika delar; innovativa framgångar, innovationsmekanismer och innovationskultur. Innovationskapital är förmågan att organisera forskning, utveckling av nya produkter, tjänster och teknologier för att bäst kunna möta kundernas behov.

Fig.7: The IC Measurement Model, innovationskapital, modifierad av Eriksson & Tykesson, 2007⁷³

Allteftersom kunskapssamhället har utvecklats har det blivit allt viktigare för företag att ha ett bra innovationskapital, eftersom det är det som driver företagets utveckling och är grunden för dess överlevnad.

INTELLEKTUELLT

KAPITAL



Innovationsframgångar kan till exempel vara det antal nya produkter eller tjänster som ett företag lanserat i förhållande till deras totala utbud av produkter och tjänster. En organisation stimulerar *innovationsmekanismer* genom att ha bra tillgång till investeringskapital och en miljö som motiverar medarbetarna till att innovera. Företagets satsning på forskning och utveckling kan även belysas genom att se hur många anställda som arbetar med forskning och utveckling. För att få ett starkt innovationskapital måste forsknings- och utvecklingsavdelningen samarbeta med andra avdelningar på företaget, såsom till exempel marknadsföring och produktion. Företag måste uppmuntra sina medarbetare att vara innovativa. En *innovationskultur* kännetecknas av att de anställda inspireras att tänka i nya banor och inte är rädda för att misslyckas. Dessutom bör denna kultur även återfinnas på högre managementnivå eftersom den då blir bekräftad och validerad och därmed mer kraftfull.⁷⁴

3.3 Innovationsteori och Corporate Entrepreneurship

För att lägga till en ny dimension i vår teoretiska referensram av intellektuellt kapital, har vi valt att utveckla delen om innovationskapital genom att även beskriva innovationsteori och dess koppling till Corporate Entrepreneurship.

Innovationer i tjänsteföretag baseras sällan på erkända teorier och akademisk vetenskap. Innovationer kommer ofta från interaktionen mellan företaget och kunden. Dessutom är innovationer inom tjänstesektorn ofta av social art då de till exempel kan innebära ett nytt sätt att umgås med sina existerande och potentiella kunder.⁷⁵ ”Continuous evolution” är ett sätt att

⁷³ Chen et. al. *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 202

⁷⁴ Chen et. al. *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 206

⁷⁵ Sundbo, J. *Empowerment of employees in small and medium-sized service firms*, 1999, s. 106

referera till innovation, och teorin säger att förändringsarbetet måste vara en pågående process där värdet av incrementella förändringar och helt nya innovationer måste ses ur ett långsiktigt perspektiv⁷⁶. En väg att gå för att anta en sådan synvinkel är att uppmuntra medarbetarna att bli *corporate entrepreneurs* och agera som entreprenörer inom företaget, även kallat intraprenörskap⁷⁷. Utvecklingen av idéer som blir till innovationer sker bäst genom att ledningen styr innovationsprocessen så att den följer företagets strategi, medan medarbetarna samtidigt blir intraprenörer med stora handlingsmöjligheter inom den givna övergripande strategin.⁷⁸

För att maximera värdet på sitt intellektuella kapital bör företag skapa mötesplatser, så kallade kunskapscaféer, där medarbetare kan träffas och diskutera och förhoppningsvis komma på nya idéer som kan förädlas till innovationer. För att ta tag i dessa idéer och förändringar måste det finnas personer som kan förverkliga dessa mötesplatser och fånga upp kunskapen som utbyts i dessa kunskapscaféer eller tankecenter. Dessa platser kan ses som centrum för *thought leadership* och är till för att reducera rädslan för innovationer. Medarbetare tillåts tänka fritt och spekulera om framtiden utan att deras tankar och idéer måste vara direkt applicerbara i deras företag idag. Utan kopplingen till hur det ser ut idag på företaget tillåts medarbetarna filosofera om framtiden. Detta sätt att låta tankarna sväva fritt gör medarbetarna mer insiktsfulla i det dagliga arbetet och mer förberedda på oväntade händelser.⁷⁹

Edvinsson och Malone menar att ett företag som vill aktivera sitt intellektuella kapital går igenom olika faser för framtagandet av sitt intellektuella kapital. En av faserna kallar de att futurisera. Att futurisera innebär en systematiserad utveckling av innovationsförmågan som en kärnkompetens i organisationen. Detta är nödvändigt för att upprätthålla förnyelsearbetet och att därmed säkra organisationens överlevnad. Med fokus på förnyelse och framtid kan man flytta ögonen från status quo i verksamheten, och därigenom kan man se företaget och dess möjligheter ur en ny synvinkel. Detta är ett sätt att identifiera innovationskraften, vilken är grunden för långsiktig intjäningsförmåga⁸⁰.

3.4 Uppmuntran av idéer och exitintervjuer

Nick Bontis menar att det är viktigt att företag uppskattar sina anställda genom till exempel incitamentsprogram, men det är även viktigt att använda icke-finansiella medel som till exempel uppmuntran när de anställda presenterar nya idéer. Detta kallar Nick Bontis ”Rewarding recognition programs”.

Bontis betonar även vikten av så kallade ”exitintervjuer”, genom vilka företaget kan få värdefull information av medarbetare som ska lämna företaget. Exitintervjuerna ska inte göras av HR-avdelningen, utan intervjuerna bör genomföras av en tredje part som kan kodifiera informationen

⁷⁶ Edvinsson, L. *Capital in waiting*, 2005, s. 59

⁷⁷ Hans Landström, Föreläsning på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, 2006-10-05

⁷⁸ Sundbo, J. *Empowerment of employees in small and medium-sized service firms*, 1999, s. 107

⁷⁹ Edvinsson, L. *Capital in waiting*, 2005, s. 60

⁸⁰ Edvinsson, L & Malone, S. *Det intellektuella kapitalet*, 1997, s. 139

så att företaget inte vet exakt vilken anställd som har sagt vad. HR-avdelningen kan vara partisk eftersom de ofta är inblandade i avskedandet av den anställde. Självfallet kan det ju även vara så att medarbetaren själv tar initiativ till att sluta, och oberoende om det är medarbetaren som säger upp sig eller om det är företaget som avskedar, menar Bontis att många medarbetare gärna vill hålla sig väl med sin tidigare arbetsgivare eftersom de kan komma att arbeta tillsammans med, eller för, dem igen i framtiden, och därför bör HR-avdelningen inte vara inblandad i exitintervjuerna. För att kodifiera informationen som medarbetarna lämnar bör intervjuerna göras i aggregerad form, det vill säga att cirka fyra till fem personer som ska sluta under en given period bör intervjuas som en grupp. Det ska naturligtvis vara personliga intervjuer, men resultatet från exitintervjuerna bör ges till avdelningen och företaget i mer generella termer så att de inte vet vilken anställd som har sagt vad.⁸¹

3.5 The Process Model of IC⁸²

The IC Measurement Model, som vi har presenterat tidigare i det här teorikapitlet, gör inga direkta kopplingar av hur de olika delarna i det intellektuella kapitalet bidrar till att företaget uppnår sina strategiska och visionära mål, samt huruvida deras aktiviteter och resurser kommer att innebära framtida framgångar eller inte. För att kunna göra en utvärdering av Clients & Markets intellektuella resurser har vi valt att komplettera vår teoretiska referensram med The Process Model of IC eftersom den även visar på just kopplingen mellan Clients & Markets aktiviteter och resurser och deras övergripande mål och strategi.

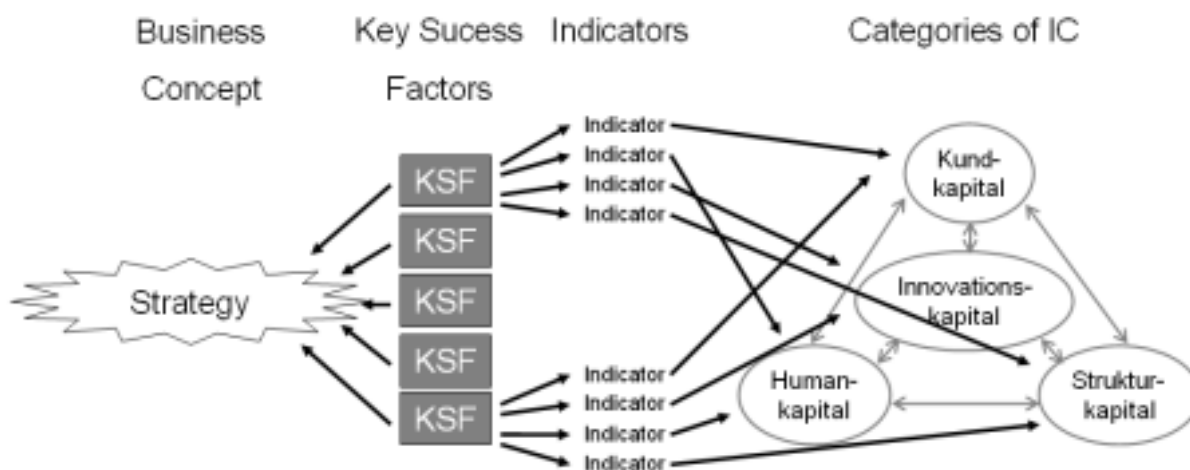


Fig. 8: The Process Model of IC, s 63, Navigating the business landscape. Modifierad av Eriksson & Tykesson, 2007⁸³

Ursprungsmodellen visar Edvinssons The IC Value Scheme längst till höger, under Categories of IC. Vi har istället valt att visa The IC Measurement Model under Categories of IC, eftersom det

⁸¹ <http://www.nickbontis.com>

⁸² Roos, G & Roos, J. *Intellectual Capital – Navigating the new business landscape*, 1997, kap 3

⁸³ Roos, G & Roos, J. *Intellectual Capital – Navigating the new business landscape*, 1997, s. 63

är dessa kategorier vi har valt att använda i vår studie, och det är dessa kategorier läsaren har stött på tidigare i teorikapitlet.

Skapandet av ett intellektuellt kapital-system är inte ett enkelt sätt att hitta nya vägar för att nå framgång. Vad systemet syftar till, enligt The Process Model of IC, är att värdera uppfyllelsen av företagets redan fastställda mål. Key Success Factors (KSF), det vill säga nyckelresurserna, kan vara generella till sin natur, medan indikatorerna bygger mer på det studerade företaget och därför är mer specifika.⁸⁴

En Key Success Factor är det speciella kriterium som en strategi måste möta för att kunna lyckas. Om strategin är att skapa nya affärsmöjligheter kan en KSF vara att utveckla nya produkter och skaffa nya externa kunder. En indikator på hur denna KSF presterar kan i sin tur vara antal nya produkter eller antal nya externa kunder.⁸⁵ I modellen ovan kan indikatorerna nya produkter kopplas till innovationskapital och nya externa kunder till kundkapital.

Ett system som belyser intellektuellt kapital måste ha sin grund i det specifika företagets strategi och identitet. Om denna grund saknas kommer inte IC-systemet bidra till att identifiera och värdera intellektuellt kapital. Roos och Roos beskriver detta genom att säga *start with the business*. Formuleringar såsom vision, mission och strategi identifierar var företaget befinner sig idag och vad målet är i framtiden. IC-systemet har sina rötter i den långsiktiga strategin, och inte i den del av strategin som är föränderlig från år till år. Det är viktigt att den vision och mission man väljer att utgå ifrån när man utvecklar IC-systemet är väl genomtänkta och inte bara används som en slogan.⁸⁶

”Intellectual capital helps us to determine or identify what the impact of our work is”⁸⁷ (Hubert Saint-Onge)

Många företag och dess anställda arbetar ofta efter kortsiktiga mål och känner att de löser de problem som uppkommer efter hand, istället för att se den stora bilden och kunna arbeta förebyggande. Ett IC-system gör, enligt The IC Process Model, det möjligt att värdera företagets långsiktiga mål i mer absoluta termer, och synliggör hur satsningar på olika områden kan komma att påverka företagets framtida framgångar. Det verkliga värdet i ett IC-system ligger i att ge företaget ett nytt perspektiv som de kan använda för att upptäcka och belysa delar av deras redan existerande intellektuella kapital. Det intellektuella kapitalet finns latent i alla organisationer, och många av nyckelresurser är kanske redan identifierade och används som mätinstrument redan idag. Nya kombinationer av indikatorer kan leda till nya insikter och ibland kan indikatorer behöva flyttas från en kategori av intellektuellt kapital till en annan. När ett företag har bestämt vilka långsiktiga mål de vill ha ska dessa mål användas som riktlinjer för att identifiera nyckelresurser och aktiviteter som stödjer nyckelresurserna. När nyckelresurserna är identifierade bör dessa omvandlas till indikatorer, vilka sedermera bör delas in i olika kategorier av

⁸⁴ Roos, G & Roos, J. *Intellectual Capital – Navigating the new business landscape*, 1997, kap 3

⁸⁵ Roos, G & Roos, J. *Intellectual Capital – Navigating the new business landscape*, 1997, s. 69

⁸⁶ Roos, G & Roos, J. *Intellectual Capital – Navigating the new business landscape*, 1997, s. 62

⁸⁷ Edvinsson, L. *Corporate Longitude*, 2002, s. 27

intellektuellt kapital. Indikatorerna kan vara olika aktiviteter som företaget ägnar sig åt för att på sikt nå sina strategiska mål. Indikatorerna kan både vara finansiella mått och icke-finansiella mått av uppfyllandegraden av KSF. Det viktigaste med indikatorerna är att man tar de Key Success Factors man har identifierat ett steg längre, att man mäter uppfyllandegraden av varje Key Success Factor.⁸⁸

Flödesbaserade mått på intellektuellt kapital, vilket till exempel The IC Process Model är, riktar sig till chefer och kan vara ett underlag för strategiskt beslutsfattande. Eftersom vi har valt att se intellektuellt kapital ur ett managementperspektiv lägger inte så stor vikt vid att ta fram exempel på monetära och finansiella mått utan mer på kvalitativa, vilka ofta kan vara svåra att kvantifiera.⁸⁹

3.6 Kritik av intellektuellt kapital teorin

Teorin kring intellektuellt kapital är omdebatterad och har under senare år blivit starkt ifrågasatt, speciellt efter Enrons och WorldComs konkurser. I fallet med dessa skandaler har intellektuellt kapital teori utnyttjats, men inte mätts och värderats på det sätt som teorin förespråkar. Många frågar sig om detta beror på att teorin har barnsjukdomar eller om den helt enkelt är en övergående trend.

Vårt sätt att studera intellektuellt kapital, det vill säga utan att försöka mäta eller värdera det, får stöd hos analytiker som menar att intellektuellt kapital är ett diffust begrepp som är svårt att kvantifiera och värdera. Analytikerna ser intellektuellt kapital som en form av kvalitetsstämpel som kan vara bra att ha, men som egentligen inte påverkar deras värdering och val av investeringsobjekt. Om de ska använda intellektuellt kapital som underlag för värdering vill de ha standardiserade parametrar som möjliggör jämförelser mellan olika bolag.⁹⁰ Här ligger ett stort problem eftersom intellektuellt kapital-teoretikerna anser att parametrarna måste vara företagsspecifika för att illustrera värdet i det enskilda företaget, och företagsspecifika parametrar kan inte jämföras mellan olika företag. Det har även riktats mycket kritik mot det subjektiva sättet, att välja parametrar och variabler på, i system som anser sig mäta intellektuellt kapital.⁹¹ Därmed är det svårt att jämföra olika företags värde med intellektuellt kapital som komponent.

Ett motargument till Chen et. als påstående om att det inte tillför något att försöka kvantifiera intellektuellt kapital är Kaplan & Nortons Balanced Scorecard, vilket gör en ansats att även mäta immateriella tillgångar genom att anta olika perspektiv. Ett Balanced Scorecard skulle kunna vara till stor nytta för ett företag som vill synliggöra det intellektuella kapitalet, och hur långt de har kommit i sin strävan mot detta, men då krävs det att man istället för olika perspektiv, såsom i Balanced Scorecards ursprungsmodell, använder sig av olika kategorier av intellektuellt kapital.

⁸⁸ Roos, G & Roos, J. *Intellectual Capital – Navigating the new business landscape*, 1997, kap 3

⁸⁹ Edvinsson, L & Malone, S. *Det intellektuella kapitalet*, 1997, s. 126

⁹⁰ Hermansson, M et. al, *Intellektuellt kapital – nice to have – mjuka parametrar*, D-uppsats i företagsekonomi, Mälardalens högskola, 2006-06-01

⁹¹ Jörgensen, K. *Conceptualizing intellectual capital as language game and power*, 2006, s. 79

3.7 Teoretisk referensram

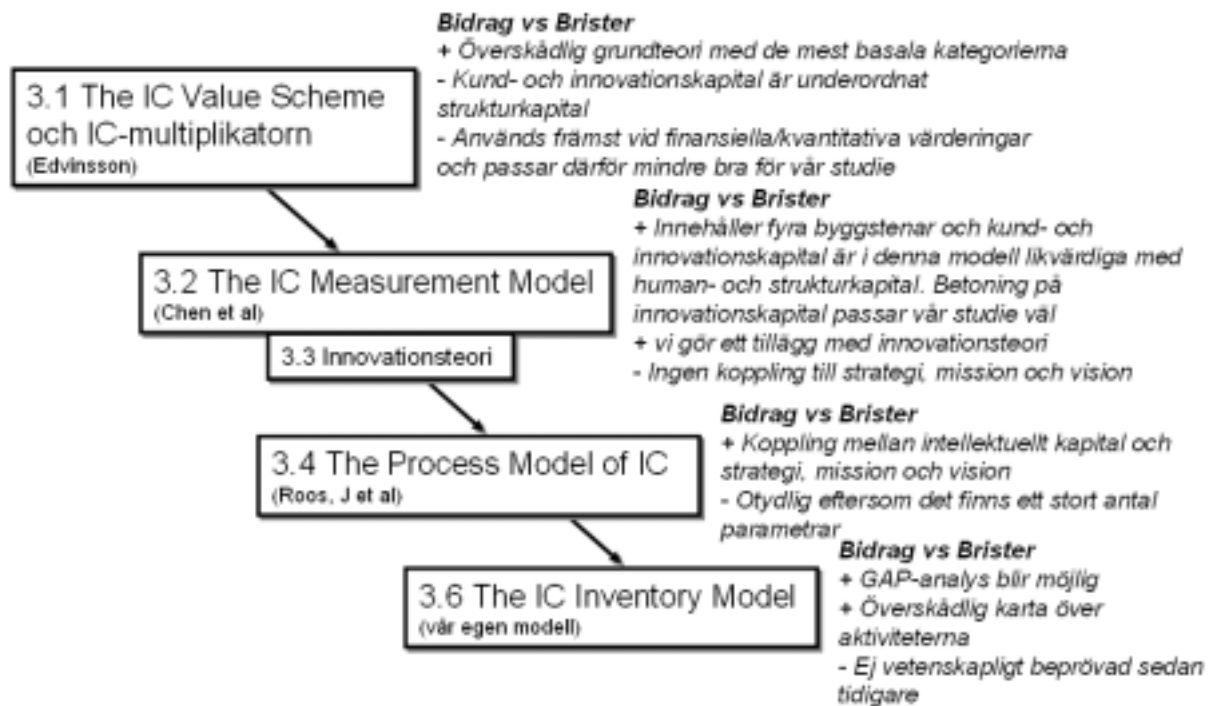


Fig. 9: Teoretisk referensram, Eriksson & Tykesson, 2007

I modellen ovan presenteras en sammanfattande bild av de teorier vi använder i vår studie och hur de kan hjälpa oss nå vårt syfte och svara på vår frågeställning. Tillsammans bildar de tre översta teorierna vår teoretiska referensram och hjälper oss att bygga vår egen modell, The IC Inventory Model, som vi använder oss av i analysen.

4. FÖRETAGSPRESENTATION

I detta kapitel ges en presentation av vårt studerade företag. Nedan finns information om Deloitte, deras affärsområden, branschen de är verksamma i och deras största konkurrenter. Vi anser att en företagspresentation ger läsaren möjlighet att sätta sig in i de utmaningar som Deloitte möter. Denna presentation ger även en bakgrund till Clients & Markets satsningar och strategiska aktiviteter, vilka beskrivs i empirikapitlet. En företagspresentation är speciellt viktig för vår studie eftersom arbetet med att göra en identifiering och utvärdering av intellektuellt kapital, enligt teorin, måste ta sin början i en situationsbeskrivning⁹². Det är även angeläget att utvärdera risker och möjligheter i företagets omgivning, och därför har vi valt att inkludera ett stycke om branschen och konkurrenslandskapet.

4.1 Affärsbeskrivning av Deloitte

Deloittes fullständiga företagsnamn är Deloitte Touche Tohmatsu. Deloitte är en global revisionsfirma med cirka 135 000 anställda och de erbjuder tjänster inom revision (Audit), skatterådgivning (Tax), konsult/rådgivning (Consulting) och finansiell rådgivning (Financial Advisory). Deloitte är verksamma i USA, Europa, Mellanöstern, Afrika och Sydostasien/Japan och huvudkontoret ligger i New York. Under förra verksamhetsåret hade det globala bolaget en omsättning på 18,2 miljarder dollar vilket var en ökning med 11 % från föregående år.⁹³ Deloitte består av 71 medlemsfirmor i 148 länder. Klienterna finns i många olika segment, såsom till exempel i nationella och medelstora företag, privatägda bolag, offentliga institutioner och offentlig sektor. Deloitte kan delas upp i två delar, Deloitte & Touche och Deloitte Consulting.

4.1.1 Deloittes mål och vision

Deloittes vision är att bli ”The Standard Of Excellence”⁹⁴. Med det menar Deloitte att de vill vara det företag som sätter standarden för vad som är riktigt bra, och att andra firmor ska vilja använda Deloitte som ”benchmark”. Eftersom Deloitte numer är världens största revisions- och konsultfirma kan de inte längre ta rygg på någon. Enligt Patrik Parnfors, manager för Clients & Markets, måste Deloitte istället ta sitt ansvar genom att gå i täten och sätta standarden. Deloitte strävar efter att ha de bästa medarbetarna och att arbeta med de mest eftersökta klienterna. Ovanstående strategier och mål är alla av vikt för Deloitte och deras framtida framgång, men det interna mål som framgår tydligast är tillväxt. Valet av tillväxt som det prioriterade strategin kan demonstreras med följande citat:

⁹² http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_english.pdf

⁹³ <http://dbic.datamonitor.com.ludwig.lub.lu.se/companies/company/?pid=A84E8BAB-3212-405C-A8E5-382E054C11B9>

⁹⁴ http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D8113,00.html

”Den intellektuella vägen till framgång – en utvärdering av Deloittes prioriterade initiativ”

”Sedan en tid tillbaka är vi inne i en mycket spännande utvecklingsfas med stark tillväxt och nyvunna marknadsandelar inom flera strategiskt viktiga områden. Resan har dock bara börjat.”⁹⁵

(Hans Pihl, VD Deloitte AB)

4.2 Deloittes affärsområden och branschspecialisering

Deloitte är verksamt inom många olika branscher och sektorer inom näringslivet, och för varje projekt skapas team med medarbetare som har specialistkompetens inom den bransch där kunden är verksam. Deloittes specialistkompetens finns inom ett antal branscher som de valt att kategorisera på följande sätt: Aviation & Transport, Consumer Business, Energy & Resources, Financial Services, Life Science & Health Care, Manufacturing, Public Sector, Real Estate och Technology, Media & Telecommunications.

Inom den del av Deloitte som arbetar med revision är kärnkompetenserna redovisning och finansiell rapportering, börsförberedelser, kapitalanskaffning, särskilda utredningar och granskningar, riskhantering, tjänster till tillväxtföretag och hållbarhetsredovisning. Skatterådgivningsdelen erbjuder tjänster inom bland annat svensk och internationell företagsbeskattning, individbeskattning, internprissättning, incitamentsprogram, mervärdesskatt och andra indirekta skatter. Det tredje affärsområdet är Financial Advisory och detta är uppdelat i fyra globala servicelinjer: Corporate Finance Advisory, Dispute Consulting/Forensic Services, Reorganization Services och Transactions Services. Financial Advisory arbetar bland annat med att ge stöd och rådgivning i processer som omfattar värdering, köp, försäljning, omstrukturering och fusioner av företag och verksamheter. De genomför analyser och värderingar av företag och marknader, och genom att kombinera detta med kunskap och associationsrättsliga frågor och redovisning arbetar de med att göra en plan för hur transaktionen ska ske på bästa sätt. Deloittes konsultdelens arbetsområden sträcker sig från strategiformulering till teknologisk implementering, men Consulting erbjuder även industri- och Business Performance Knowledge. Consultings uppgift är att vara en långsiktigt betrodd rådgivare som är delaktig i klientens värdeskapandeprocess och har starka samarbetspartners i bland annat IBM, SAP, och Sun Microsystems.

4.3 Branschen och konkurrenslandskapet

I Sverige domineras marknaden av de så kallade ”The Big four”, det vill säga Öhrlings Pricewaterhousecoopers, KPMG, Ernst & Young och Deloitte. På europeisk nivå är de största spelarna desamma, förutom att Grant Thornton och den franska firman Fiducial utgör större konkurrens än vad de gör i Sverige. Marknaden har både karaktären av oligopol och monopol. Stora bolag väljer i princip alltid att köpa in tjänster från någon av de fyra största firmorna. Små-

⁹⁵ Externt informationsmaterial riktat mot högskolestudenter (Anteckningsblock med företagsinformation), Deloitte AB 2006

och medelstora företag använder sig ofta av mindre revisionsbolag med begränsad men lokal närvaro.⁹⁶

Marknadsvärdet i branschen minskade något kring 2002, men ökad företagsreglering har gjort att många bolag anlitar revisionsbolag för att få hjälp att hitta i den legala djungeln. I svallvågorna efter bland annat Enron- och WorldCom-skandalerna i USA har regleringen ökat i hela Europa. År 2004 krävde European Federation of Accountants (FEE) hårdare tag kring International Financial Reporting Standards (IFRS) i hela EU för att försöka utjämna regionala skillnader när det gäller finansiell rapportering. Resultatet blev att EU bestämde att alla bankinstitutioner och publika bolags årsredovisningar måste följa IFRS från och med år 2005. Denna förordning kommer att öka bankinstitutioners och publika bolags kostnader för revision, och därmed ökar intäkterna för revisionsbolagen.⁹⁷ Den andra stora effekten av finansskandalerna är att de stora revisionsbolagen gjort en tydligare uppdelning av sina olika avdelningar. Den viktigaste uppdelningen är mellan konsultavdelningen och revisionsavdelningen, för att på så sätt visa att företaget håller isär sina uppdrag och inte kan anklagas för jäv. Företagen närmast skandalstormens öga har helt försvunnit eller gått upp i andra företag. Enrons revisionsbolag Andersen delades upp mellan ett antal olika bolag, bland annat blev deras konsultdel Accenture medan revisionsdelen gick in i Deloitte.

⁹⁶ <http://dbic.datamonitor.com.ludwig.lub.lu.se/companies/company/?pid=A84E8BAB-3212-405C-A8E5-382E054C11B9>

⁹⁷ Accountancy in Europe - Industry Profile, Datamonitor

5. EMPIRI

Detta kapitel inleds med en översiktlig bild över empirin, och sedan följer en beskrivning av varför Deloitte har valt att satsa på en avdelning som Clients & Markets. Vi fortsätter sedan med en presentation av Clients & Markets roll inom Deloitte, deras övergripande strategier, aktiviteter och resurser.

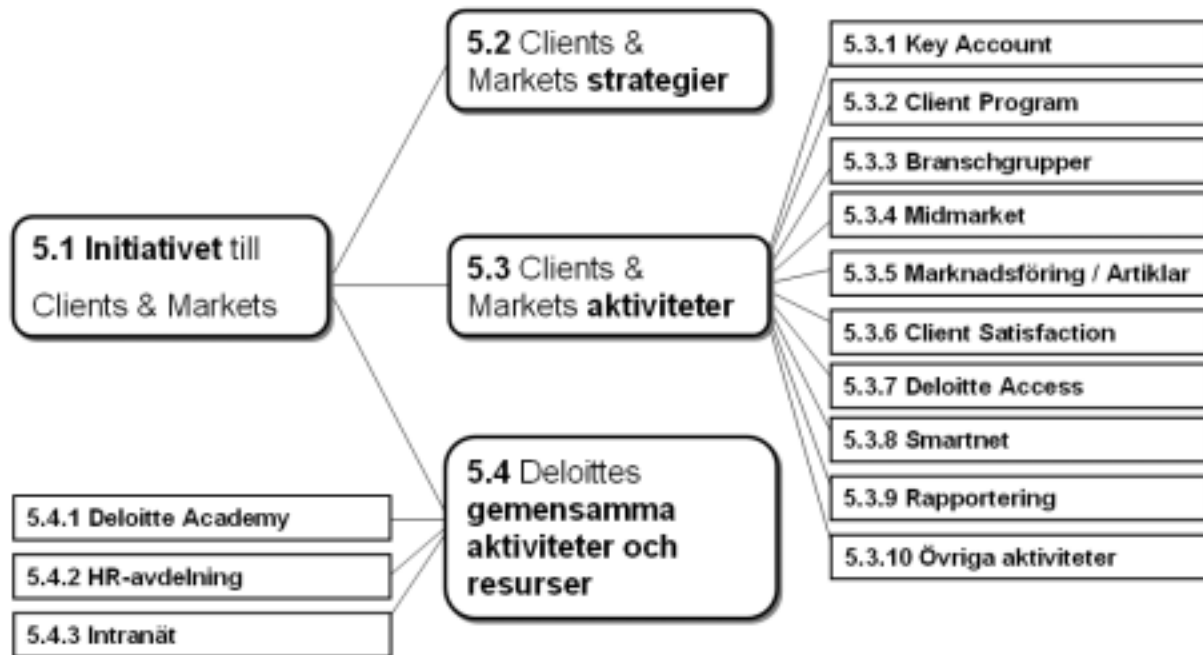


Fig. 10: Empiriöversikt – Clients & Markets organisation, Eriksson & Tykesson 2007

5.1 Initiativet till Clients & Markets

År 2001 startade Arthur Andersens dåvarande och Deloittes nuvarande VD, Hans Pihl, ett program inom Arthur Andersen som kallades Key Account Program. Idén med programmet var att utveckla och förbättra tillvägagångssättet som Arthur Andersen hade när de arbetade för sina existerande och potentiella klienter. Programmet pågick i sin dåvarande form fram till år 2002 då Arthur Andersen köptes upp av Deloitte. Key Account Program modifieras något efter uppköpet, men fortsatte i sin ursprungliga form inom Deloitte fram till den 1 juni 2005. Detta datum var startskottet för den i Sverige helt nya avdelningen Clients & Markets, och Key Account Program inkorporerades därefter i denna avdelning. Clients & Markets skapades för Deloitte ville ha en enskild avdelning vars mål var att få resten av bolaget att nå visionen: ”The Standard Of Excellence”.⁹⁸ Avdelningen Clients & Markets är en integrerad supportfunktion som arbetar på uppdrag av hela firman, och uppgiften är ”att driva Deloittes prioriterade initiativ”. Deloittes prioriterade initiativ är de olika aktiviteter som vi beskriver under enskilda rubriker i detta kapitel. Clients & Markets är en integrerad avdelning i Deloittes matrisorganisation vilket

⁹⁸ Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

innebär att medarbetare kan vara chef över en person i en viss situation, medan förhållandet kan vara tvärtom i en annan situation. Fokus för Clients & Markets låg i början av avdelningens historia främst på Key Accounts, dvs. nyckelkunder, och interna frågor, men de har sedan starten 2005 successivt satsat alltmer på relationsbyggande aktiviteter och kan nu sägas vara en facilitator som aktivt driver viktiga frågor för revisions- och konsultbranschen.⁹⁹

Clients & Markets finns inom alla Deloittes organisationer världen över, och är även en global organisation. Hans Pihl, VD för Deloitte Sverige, anser att det är mycket viktigt att svenska Deloitte har en spegelorganisation som matchar den globala, för att på så sätt kan dra nytta av initiativ som tas på global nivå. Han menar även att det är viktigt att Deloitte Sverige kan rapportera till den globala organisationen på ett effektivt sätt, och bör därför vara uppbyggt på liknande sätt. Grundskälen till att Clients & Markets finns är, enligt Hans Pihl, att de vill marknadsföra hela Deloitte, och inte enbart deras fyra respektive affärsområden (Audit, Tax, Consulting och Financial Advisory) var för sig. Målet är att en klient skall vilja anlita Deloitte som samarbetspartner, och dessa klienterna är inte intresserade av hur Deloitte har valt att organisera sig i affärsområden. Det är också viktigt att Deloitte kan fokusera på viktiga klienter och marknader, och för att göra detta behövs en centraliserad organisation med ansvar för detta uppdrag.¹⁰⁰ Hans Pihl, VD Deloitte Sverige, förklarar detta med följande liknelse:

*”Det är bättre att skjuta med precision än att avfira ett hagelskott och hoppas man träffar”.*¹⁰¹ (Hans Pihl, VD Deloitte)

Den 1 juni 2006 blev Patrik Parnfors operativt ansvarig, manager, för Clients & Markets. Patrik Parnfors är, tillsammans med Clients & Markets Leader Peter Gustavsson, ansvarig för att avdelningens tidigare interna fokus fått konkurrens av målet att skapa värde för hela firman, både externt och internt. Patrik Parnfors uttrycker detta mål som ”To Deliver the Firm”. Clients & Markets är enligt Patrik Parnfors i uppstartsfasen och de testas kontinuerligt fram. Patrik Parnfors betonar att han ”skyddar” sina medarbetare om de begår ett fel eller misslyckas med något projekt. Han tycker att det är viktigt att göra detta för att de ska känna sig trygga inom Clients & Markets och för att de ska våga komma med nya idéer. När medarbetarna gör något bra, lyfter han fram individen och dess framgång. Han menar att när det går dåligt ska hela avdelningen, med honom själv i spetsen, ta på sig misstaget men när det går bra ska individens prestation lyftas fram.

⁹⁹ Externt informationsmaterial, *Deloitte Årsredovisning 2005/2006* s. 16

¹⁰⁰ Hans Pihl, E-post intervju 2006-12-18

¹⁰¹ Hans Pihl, E-post intervju 2006-12-18

5.2 Clients & Markets strategier

- *Varumärket skall vara starkt och tydligt avseende vårt värdeerbjudande och vår företagskultur*

Genom att utveckla affärsmannaskap och nätverkande som en central del av Deloittes företagskultur vill Clients & Markets driva arbetet med att uppfylla denna förstnämnda strategi.¹⁰² Affärsmannaskap innebär att medarbetarna ska vara tekniskt duktiga, kunna sälja och vara duktiga ledare.¹⁰³ Dessa egenskaper ska utvecklas genom internutbildningen Deloitte Academy som Human Resource-avdelningen driver, och denna utbildning är öppen för alla medarbetare på Deloitte.¹⁰⁴

- *Vi skall vara ledande på våra prioriterade marknader*

Denna strategi ska implementeras genom att Deloitte ska driva en tydlig marknadsstrategi som konsekvent fokuserar på deras prioriterade marknader och klienter.¹⁰⁵ De prioriterade marknaderna är stora globala börsbolag samt snabbväxande och medelstora bolag. Internt inom Deloitte och Clients & Markets sägs de sistnämnda företagen ingå i Midmarket. Det är Clients & Markets roll att identifiera vilka företag som bör skrivas in i de så kallade ”targetinglistorna”, dvs dokument över vilka företag som tillhörar Deloittes prioriterade marknader. Därefter ska Clients & Markets samordna targeting-arbetet där en utvald partner får huvudansvar för ett antal presumtiva klienter. Deloittes nekar inte någon klient om de vill anlita dem, men när de medvetet väljer att lägga resurser på targeting-arbete mot en specifik klient, måste klienten verka på en prioriterad marknad.¹⁰⁶

- *Våra tjänster ska kännetecknas av tydlig kundnytta baserad på innovation, kvalitet, djup branschkunskap och hög service*

För att lyckas med denna tredje strategi ska Deloitte erbjuda integrerade tjänster med djup branschkunskap, för att genom dessa tjänsteerbjudanden assistera och hjälpa klienter med deras industrispecifika processer.¹⁰⁷ Integrerade tjänster innebär att företagets fyra affärsområden Audit, Tax, Consulting och Financial Advisory, ska arbeta tillsammans med ett tydligt branschfokus. Kundnytta baserat på innovation och branschkunskap är, enligt Patrik Parnfors, den svåraste delen av strategin att omsätta i praktiken. Det kan ta lång tid innan de fyra affärsområdena kan uppnå gemensam branschexpertis, och det krävs stort engagemang och affärsmannaskap för att vara innovativ. Att vara innovativ i Deloittes bransch kan vara svårt eftersom det finns ett stort regelverk som måste följas inom revisionsbranschen, men även eftersom innovation inte är ett begrepp som traditionellt sett förekommit i Deloittes bransch.¹⁰⁸

¹⁰² Företagsintern källa, *Action Plan FY07 Clients & Markets*

¹⁰³ Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

¹⁰⁴ Externt informationsmaterial, *Deloitte Årsredovisning 2005/2006* s. 8

¹⁰⁵ Företagsintern källa, *Action Plan FY07 Clients & Markets*

¹⁰⁶ Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

¹⁰⁷ Företagsintern källa, *Action Plan FY07 Clients & Markets*

¹⁰⁸ Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

Ett annat delmål under denna tredje strategi är att Deloitte genom så kallat ”Thought Leadership” ska leda debatten inom sina fyra affärsområden. En aktiv roll i debatten innebär att Deloitte exponeras mot de verkliga beslutsfattarna och kan leda till att nya klienter söker sig till Deloitte. ”Thought leadership” är även en del av varumärkesbyggandet för att de ska nå visionen ”The Standard Of Excellence”. ”Thought Leadership” innebär att det ställs krav på att Branschgrupperna inom Deloitte håller seminarier, skriver artiklar och gör inlägg i affärs- och morgonpressen.¹⁰⁹ Ett av mätinstrumenten för denna strategi är ”Voice of Market” (VOM) vilket är ett instrument som mäter hur många gånger och var Deloittes har hörts och synts i media jämfört med de konkurrerande bolagen i ”The Big Four”. I den senaste mätningen under hösten 2006 hade Öhrlings Pricewaterhousecoopers 33 %, Ernst & Young 22 %, KPMG 20 % och Deloitte 25 % i VOM. Deloitte hade alltså näst högst VOM procent, trots att de är den minsta aktören räknat i till exempel antal anställda medarbetare. Målet är att Deloitte ska dominera i branschen inom området ”Thought Leadership”.¹¹⁰

Slutligen ska Clients & Markets dra nytta av och bidra till Deloittes globala samlade kompetens, vilket de gör genom att genomföra projekt tillsammans med kollegor från ett stort antal länder och de deltar även i Deloittes globala referensgrupper.¹¹¹

5.2.1 Summering av strategier

De ovannämnda strategierna skiljer sig antagligen inte särskilt mycket från strategier och visioner som Deloittes konkurrenter har. Skillnaden kan istället ligga i hur de har valt att arbeta med strategierna och vilken väg de vill gå för att nå fram till målet. Deloitte har grundat en speciell avdelning vars uppgift är att få resten av företaget att arbeta gemensamt och i samma riktning för att nå målen. Clients & Markets har väldigt tydliga aktiviteter som är direkt kopplade till Deloittes strategiska mål. Clients & Markets arbetar aldrig direkt med klienterna. Deras uppdrag är att få hela firman att arbeta på ett sätt som klienterna uppfattar som professionellt och värdeskapande. Kombinerat med detta ska Clients & Markets se till att Deloitte syns externt och uppfattas på ett sätt så att klienterna känner att de gör rätt val om de väljer Deloitte. De personer som i realiteten säljer tjänster till klienter kallas ”Lead Client Service Partner”(LCSP). Clients & Markets roll är att se till att ansvariga LCSP har all den support och kompetens de behöver för att lyckas vinna en ny klient, alternativt behålla en existerande. Clients & Markets kan alltså sägas befinna sig någonstans mellan Deloittes fyra affärsområden och supportfunktionerna, såsom till exempel Communications och Human Resource. Clients & Markets är en integrerad supportfunktion som arbetar tillsammans med alla delar av företaget. Eftersom projektet är att förmå Deloitte att lyckas nå sina mål menar Patrik Parnfors att Clients & Markets kan liknas vid en ”kvalificerad projektledare”.¹¹² Med detta menar han någon som är van att leda projekt och dela ut ansvarsområden även om det inte är just Clients & Markets som kom på idén till projektet.

¹⁰⁹ Externt informationsmaterial, *Deloitte Årsredovisning 2005/2006* s. 16

¹¹⁰ Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

¹¹¹ Externt informationsmaterial, *Deloitte Årsredovisning 2005/2006* s. 16

¹¹² Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

5.3 Clients & Markets aktiviteter

Hur arbetet ska organiseras för att Clients & Markets ska kunna leva upp till de externa och interna förväntningarna har varit den prioriterade arbetsuppgiften under det sista halvåret. Organiserings och planeringsarbetet har resulterat i ett internt dokument kallat ”Action Plan FY 07 Clients & Markets”. Denna Action Plan innehåller dels tre övergripande strategier som alla sätter Deloittes varumärke och klienter i centrum, och för att specificera hur strategiimplementeringen ska gå till är Action Plan dessutom indelad i tio olika aktiviteter och resurser. Exempel på dessa aktiviteter är marknadsföring och CRM-systemet Smartnet. Action Plan beskriver nulägesituationen, vad de ska göra det närmaste halvåret och målet för respektive aktivitet eller resurs. De flesta mål kan anses vara långsiktiga och tanken är att de ska vara uppnådda under år 2010.¹¹³

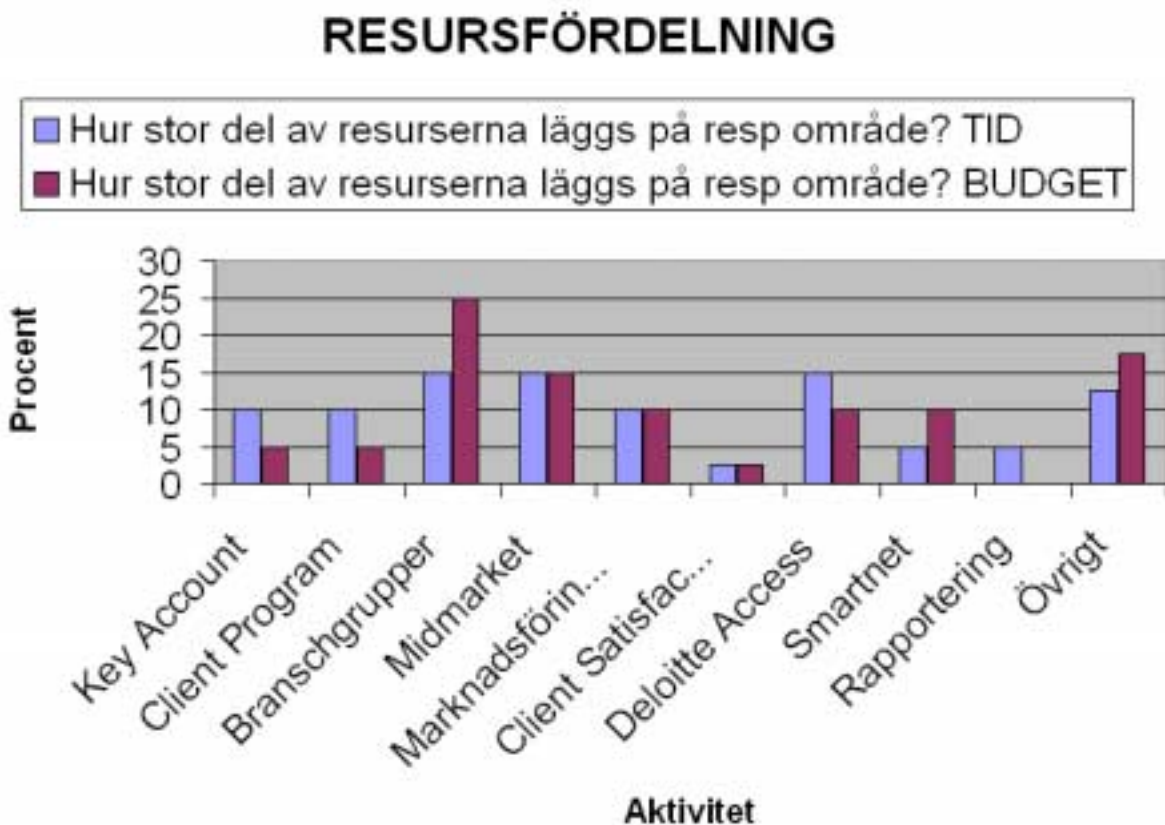


Fig. 11: Resursfördelning inom avdelningen Clients & Markets, Eriksson & Tykesson, 2007
Informationskälla: Patrik Parnfors, telefonintervju 2006-12-08¹¹⁴

5.3.1 Key Account

Att Clients & Markets har valt att adressera Deloittes största befintliga klienter genom aktiviteten Key Accounts, är en följd av att Deloitte vill vara en väl ansedd leverantör av revisions- och konsulttjänster till större bolag på den svenska marknaden. För att uppnå denna position anser de

¹¹³ Företagsintern källa, Action Plan FY07 Clients & Markets samt Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

att det krävs fördjupade relationer med vissa större klienter, och att relationerna bör byggas på flera olika nivåer. Processen med att identifiera vilka klienter som tillhör segmentet Key Account resulterade i en targeting-lista över befintliga Key Account klienter. Budgetering av hur mycket resurser som kan spenderas på klienter som tillhör Key Account området, är en viktig pusselbit för att veta hur åtgärdsplanen ska formuleras så att den passar dessa viktiga klienter. Teamen som ska arbeta med respektive Key Account är sammansatta på olika sätt, men ofta ingår en LCSP, en representant från respektive affärsområde, en specialist på branschen och en medarbetare från Clients & Markets. Teamet utgår i sitt arbete från klientrapporter, vilka är företagsinterna dokument som tillhandahåller teamet med grundläggande information om kunden. Ett exempel på innehåll i dessa rapporter är vilka kortsiktiga respektive långsiktiga affärsmöjligheter som finns hos klienten. Utefter dessa affärsmöjligheter utformas sedan en lista med aktiviteter som ska leda till att affärsmöjligheterna omvandlas till affärer.¹¹⁵

5.3.2 Client Program

Genom Client Program vill Clients & Markets se till att Deloitte inte försummar eller missar någon befintlig eller potentiell klient. Skillnaden mot Key Account är att Client Program både vänder sig mot Deloittes större klienter, dock inte de som tillhör segmentet Key Account, och även med att bygga relationer till potentiella klienter. Programmet går bland annat ut på att ha en uppdaterad targeting-lista över alla stora globala börsbolag, och att kartlägga relationer mellan target-bolagen och Deloitte. Ofta har en partner ansvar för cirka tre till fem bolag inom Client Program, och dessa bolag ska de bygga relationer med på kort och lång sikt. Tidigare sköttes relationsbyggande mer slumpartat, men med allt hårdare konkurrens på marknaden och i kombination med att företag måste byta revisionsbolag oftare än tidigare, kände Deloitte att det fanns ett behov för ett mer strukturerat arbetssätt. Målet för Client Program är att vinna nya klienter och nå de satta tillväxtmålen, samt skapa fördjupade relationer med klienter.¹¹⁶

5.3.3 Branschgrupper

*”Den firma som blir bäst på att profilera sig och kunna branscherna kommer att vinna mest. Bolagen vill inte bara ha revision...de vill ha branschkunskap...en ”speakingpartner” som kan deras bransch”.*¹¹⁷(Patrik Parnfors, manager Clients & Markets)

Deloitte har delat in Sveriges noterade börsbolag i nio olika branschgrupper, och tanken är att alla Deloittes affärsområden ska samarbeta för att kunna erbjuda den bästa professionella kunskapen inom varje bransch. Med hjälp av kontaktlistor, branschgruppsdagar, skandinaviskt samarbete och en branschexpert för varje branschgrupp vill Deloitte bygga branschkompetens. Därigenom hoppas de kunna nå målet att bli sedd som den ledande firman inom respektive bransch med stark nationell och global kompetens.¹¹⁸

¹¹⁵ Företagsintern källa, *Action Plan FY07 Clients & Markets* samt Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

¹¹⁶ Företagsintern källa, *Action Plan FY07 Clients & Markets* samt Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

¹¹⁷ Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

¹¹⁸ Företagsintern källa, *Action Plan FY07 Clients & Markets* samt Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

”Eftersom flertalet av våra klienter, såväl stora som små, är internationella och arbetar över landsgränserna krävs det att vi hela tiden ligger steget före.”¹¹⁹ Patrik Parnfors, manager Clients & Markets

5.3.4 Midmarket

Deloitte vill genom aktiviteten Midmarket på ett effektivt och strukturerat sätt fokusera sina ansträngningar för att vinna medelstora klienter, det vill säga bolag med en omsättning på mellan 50 och 1000 miljoner kronor. De klienter som har större omsättning än 1000 miljoner kronor, eller som redan är globala, tillhör Client Program. Midmarket är en aktivitet där Deloitte vill växa tillsammans med sina klienter genom att dra nytta av sin breda kompetens och sitt globala nätverk. Klienterna som tillhör Midmarket har tillväxtambitioner, internationaliseringsbehov, komplex verksamhet och är mogna och lönsamma.¹²⁰ Målet är att vinna nya klienter och därigenom nå tillväxtmålen samt att skapa fördjupade relationer med dessa klienter för att kunna dela deras framgångar. Clients & Markets har delat in den svenska marknaden i olika regioner och utsett ansvariga medarbetare för varje strategisk region. Till sin hjälp har Clients & Markets olika aktiviteter som syftar till att knyta klienterna närmre Deloitte, till exempel ett targeting-program, och allt som händer i Deloitte:s olika Sverigeregioner ska rapporteras till Clients & Markets en gång varannan vecka. Satsningen på Midmarket-företag är en pedagogisk, organisatorisk, och kommunikativ utmaning enligt Patrik Parnfors, manager Clients & Markets, bland annat eftersom Midmarketföretag ofta inte vill identifiera sig själva som just medelstora företag. Utmaningar finns även internt inom Deloitte, eftersom många av Deloitte:s medarbetare av karriärskäl kanske hellre arbetar med stora börsbolag än medelstora företag.¹²¹

”Midmarket är kittet som binder samman Deloitte”¹²² (Patrik Parnfors, manager Clients & Markets)

5.3.5 Marknadsföring/Artiklar

Den här satsningen handlar främst om annonsering samt ”Thought Leadership”, det vill säga att de olika affärsområdena inom Deloitte håller seminarier, skriver artiklar och inlägg i affärstidskrifter. Marknadsföringen ska ske på branschbasis så att klienterna ser att Deloitte:s erbjudande är det bästa, eftersom Deloitte erbjuder kvalitativa tjänster för just den bransch som klienten är verksam i. Tanken med annonseringen är att den alltid ska vara kopplad till en aktuell aktivitet, fråga, rapport eller nyhet och att den enbart i undantagsfall ska vara en profileringsannonsering med till exempel bara Deloitte:s logotype. Inför planerandet av annonskampanjerna har Clients & Markets tagit hjälp av ett företag som gör marknadsundersökningar för att göra en nulägesanalys om hur Deloitte uppfattas idag. Frågor har ställts till de stora bolagen, Midmarketbolagen, revisorer och allmänheten. Deloitte:s mål är att

¹¹⁹ Externt informationsmaterial, *Deloitte Årsredovisning 2005/2006* s. 8

¹²⁰ Företagsintern källa, *Midmarket Presentation*

¹²¹ Företagsintern källa, *Action Plan FY07 Clients & Markets* samt Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

¹²² Företagsintern källa *Midmarket Presentation*

uppfattas som det självklara valet som ”Professional Service Firm” genom riktad, värdeskapande och genomtänkt marknadsföring.¹²³

5.3.6 Client Satisfaction

Client Satisfaction är en aktivitet som innebär att kundnöjdhetsintervjuer eller enkäter besvaras av samtliga klienter. Deloitte måste veta vad klienter på alla nivåer tycker om dem och kvalitén på deras tjänster. Denna aktivitet har funnits även innan Clients & Markets startade, men tidigare har det tyvärr inte lagts tillräckligt med tid och resurser på att faktiskt genomföra och förbättra det som klienter har framfört klagomål kring. Detta menar Patrik Parnfors är mycket viktigt, och han säger att om inga förbättringar genomförs när de låtit kunden komma till tals, är det till och med bättre att inte genomföra några intervjuer alls. Om förbättringar inte genomförs försvinner värdet av Client Satisfaction aktiviteten. Clients & Markets samordnar aktiviteten Client Satisfaction, men i praktiken är det oftast partners som genomför intervjuer på de företag de är ansvariga för. När det gäller mindre klienter skickas ofta en webbundersökning till klienten.¹²⁴

5.3.7 Deloitte Access

Deloitte Access är en aktivitet som föddes ur planerna på att satsa på klienter som tillhör segmentet Midmarket. Deloitte Access är Deloittes plattform för direkta möten med befintliga och potentiella kunder runt om i landet. Ändamålet för denna aktivitet är att ge ömsesidig tillgång till nätverk och information både mellan klienter och för Deloitte. Deloitte Access består av seminarier, events och aktiviteter kring aktuella ämnen där Deloitte anser sig ha spetskompetens. Nytt, Nyhet, Närhet, Nöje är nyckelorden till Deloitte Access. Allt detta ska uppfyllas för varje aktivitet. Om ett seminarie eller event blir lyckat första gången det genomförs, anordnas aktiviteten enligt samma koncept på minst fem orter i Sverige. På så sätt kan man samordna projektledning, marknadsföring, bearbetning och därmed generera synergieffekter, kontinuitet och stor uppmärksamhet.¹²⁵

”Har man inget strukturerna och processerna på plats kan man resa runt på hur många möten som helst utan att det spelar någon roll för man får ingenting gjort!”¹²⁶ (Patrik Parnfors, manager Clients & Markets)

Deloitte Access ska vara professionella arrangemang och dess styrka ligger i att inspiration från den samlade kompetensen inom alla fyra affärsområden skapar grunden för ett koncept som klienterna uppskattar. Fokus ligger på olika branscher, antingen genom olika dagar för aktiviteten, eller genom att samma dag ha olika workshops för respektive bransch. Målet är att skapa ett starkt varumärke och naturliga mötesplatser. Under 2006 har Clients & Markets bland annat

¹²³ Företagsintern källa, *Action Plan FY07 Clients & Markets* samt Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

¹²⁴ Företagsintern källa, *Action Plan FY07 Clients & Markets* samt Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

¹²⁵ Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

¹²⁶ *ibid*

arrangerat ett event kallat Mingelskolan och ett seminarium kring ägarförändring. Ibland anordnas Deloitte Access tillsammans med andra externa partners, som till exempel med SEB.¹²⁷

5.3.8 Smartnet

Deloittes Customer Relationship Management system (CRM-system) heter Smartnet och är utvecklat av och för globala Deloitte. Systemet togs fram under 2006 och Deloitte Sverige befinner sig just nu i implementeringsprocessen, och det är Clients & Markets som har ansvarar för denna process. Målet är att Smartnet ska vara ett värdefullt verktyg för samtliga Deloittes medarbetare, oavsett vilket affärsområde de tillhör. Smartnet innehåller bland annat en kundrelationsdatabas, adressregister och systemet innehåller även information om vilka offerter Deloitte har lämnat och vem som har ansvar för klienten. Den medarbetare som är ansvarig för relationen med klienten har även ansvar för att uppdatera i systemet.¹²⁸

5.3.9 Rapportering

Clients & Markets rapporterar löpande till Deloittes ledning, och rapporterna innehåller information om hur arbetet med deras olika aktiviteter fortgår samt hur framtidsprognoserna ser ut. Det finns ett antal olika delar i rapporten såsom Key Account (samtliga Key Account och varje Key Account för sig), Client Program, Midmarket Program, och Branschgrupperna. Finansiell rapportering sker en gång per månad, och icke-finansiell information rapporteras en gång per kvartal.

5.3.10 Övriga aktiviteter

Under Övrigt i Clients & Markets Action Plan återfinns olika aktiviteter som tillsammans förbrukar 15 % av Client & Markets resurser. Under 2006 hamnar rekryteringen av tre nya Business Developers under Övrigt, tillsammans med olika upphandlingar, offerter, stödande av affärsområden samt planerandet och genomförandet av frukostmöten. Frukostmötena hålls en gång varannan månad och är frivilliga för Deloittes alla medarbetare att gå på. Patrik Parnfors, manager Clients & Markets, uppskattar att cirka 150 av 600 anställda på Stockholmskontoret är närvarande varje gång. Under mötet bjuds de anställda på en lyxig frukost samtidigt som de får veta vad som händer inom de olika affärsområdena, det vill säga vilka de stora frågorna är för tillfället för till exempel Financial Advisory, eller till exempel vilka nya kunder Audit har vunnit.¹²⁹

¹²⁷ Företagsintern källa, *Action Plan FY07 Clients & Markets* samt Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

¹²⁸ Företagsintern källa, *Action Plan FY07 Clients & Markets* samt Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

¹²⁹ Företagsintern källa, *Action Plan FY07 Clients & Markets* samt Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

5.4 Deloittes gemensamma aktiviteter och resurser

I det här stycket presenterar vi de aktiviteter som är intellektuellt kapital och som är starkt sammankopplade med Clients & Markets, men som inte ligger under Clients & Markets ansvar.

5.4.1 Deloitte Academy

Under det gångna året (2006) lanserades Deloitte Academy som är samlingsnamnet för alla utbildningar, ledarutvecklingsprogram och lärandeinitiativ inom Deloitte. Verksamheten bedrivs utifrån en modell som sammanbinder det dagliga arbetet med formell utbildning genom kontinuerlig coachning och rådgivning. Detta för att teorierna direkt ska kunna omsättas i praktisk handling. Deloitte Academy har som mål att utbilda medarbetarna på ett individanpassat sätt genom att erbjuda kurser som ska hjälpa dem i deras dagliga arbetsuppgifter, men programmet ska även fungera som ett stöd i deras personliga utveckling.¹³⁰

5.4.2 HR-avdelning

Human Resources primära uppgift är att vara ett stöd till ledning och chefer i viktiga HR frågor, exempelvis Performance Management, utbildning och lärande, karriär- och successionsplanering, hälsa- och arbetsmiljö, internationell tjänstgöring, jämställdhet och mångfald, medarbetarundersökningar och arbetsrätt. Samtidigt utvecklar och driver HR olika processer för talang- och ledarförsörjning. Under 2006 rekryterades och befordrades fler medarbetare än någonsin. Samtidigt valde många högpresterande studenter att börja sin karriär på Deloitte, vilket Deloitte anser beror på deras långsiktiga satsningar på genomarbetade utvecklings- och utbytesprogram. HR tycker att personalomsättningen ligger på en något för hög nivå, men det kan enligt dem förklaras av att tjänstesektorn upplevt en mycket stark arbetsmarknad under de sista åren.¹³¹

5.4.3 Intranät

Deloitte har ett intranät där medarbetarna kan hitta information kring företaget och bli uppdaterade över vad som just nu är på gång inom Deloitte. Intranätet är ett internt kommunikationsverktyg, och det är en kanal som Clients & Markets använder för att förmedla sitt budskap internt i organisationen.¹³²

¹³⁰ Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

¹³¹ Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

¹³² Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

6. ANALYS

I detta kapitel presenterar vi en schematisk bild över nyckelbegrepp i teorin och deras överensstämmelse med empirin. Därmed får läsaren en bild av hur vår klassificering och analys har gått till. Därefter introducerar vi en modell där Clients & Markets aktiviteter och resurser är indelade enligt de definitioner av human-, struktur-, kund- och innovationskapital som återfinns i teoriavsnittet. Genom The IC Inventory Model och tillhörande analystext, kommer vi att kunna påvisa styrkor och svagheter i Clients & Markets intellektuella kapital. Sist i analysen presenterar vi en jämförelse mellan Clients & Markets egen rangordning och vår rangordning som utgår från vad teorin om intellektuellt kapital anser är viktiga faktorer för framgång.

6.1 Analysmetod

För att lyckas uppnå vårt syfte att utvärdera Clients & Markets aktiviteter efter hur viktiga de är i förhållande till varandra för Deloittes framtida framgång, har vi utvecklat en egen analysmetod. Vi ville identifiera och utvärdera Clients & Markets aktiviteter och resurser ur ett intellektuellt kapitalperspektiv, och med hjälp av vår teoretiska referensram och Deloittes övergripande vision dela in Clients & Markets aktiviteter och resurser i olika kategorier av intellektuellt kapital. När indelningen var fastställd utvärderade vi hur fördelningen av Clients & Markets aktiviteter ser ut inom de olika kategorierna av intellektuellt kapital, och avgjorde sedan om det saknas aktiviteter inom någon kategori, samt fastställde vilken eller vilka kategorier Deloitte bör satsa på med tanke på deras vision och mål.

6.1.1 Förklaring av våra analysmodeller

För att kunna avgöra vilka av Clients & Markets aktiviteter som tillhör respektive kategori av intellektuellt kapital, gjorde vi först ett schema där vi visade varje kategori och dess nyckelord. Efter att vi hade informerat oss om innebörden av respektive aktivitet och vad de olika nyckelorden betydde, drog vi linjer mellan de aktiviteter och nyckelord som hade gemensamma beröringspunkter.

När denna nyckelordsplottning var klar syntes det tydligt vilka aktiviteter som enbart tillhörde en kategori, och vilka som ingick i flera olika kategorier. Utifrån denna schematiska bild skapade vi sedan en modell som vi har valt att kalla The IC Inventory Model (Fig.13), eftersom den syftar till att inventera ett företags intellektuella kapital. Clients & Markets aktiviteter och resurser finns inplacerade i denna modell, och storleken på de olika boxarna beror på aktivitetens/resursens andel av Clients & Markets totala resurser. Resurser har beräknats som ett genomsnitt av tidsresurser och budgetresurser. Inplaceringen av varje aktivitet beror på hur linjerna i nyckelordsplottningen är dragna. Om en aktivitet har två linjer till innovationskapital och en linje till kundkapital hamnar den till två tredjedelar inom innovations-rutan och till en tredjedel inom

kund-rutan. När aktiviteter har hela boxen inom en kategori har dess placering inom kategorin ingen betydelse.

Vi presenterar även en mindre version av The IC Inventory Model (Fig.14). Denna mindre variant innehåller verksamheter som vi tar upp i analysen, men eftersom dessa aktiviteter ligger under Övrigt i resursfördelningen kan de inte få en egen box i rätt storlek. Detta eftersom vi inte har tillgång till information om enskilda aktiviteter resurser inom Övrigt. I den mindre varianten av The IC Inventory Model igår även andra aktiviteter som Deloitte ägnar sig åt. Dessa aktiviteter är viktiga för vår analys och slutsats, men de ligger utanför Clients & Markets ansvarsområde och vi har därför inte någon uppgift om deras resursförbrukning. Vi har valt att inte göra boxar i denna mindre IC Inventory Model, eftersom vi inte vet något om aktiviteternas resursförbrukning.

6.2 Clients & Markets aktiviteter enligt intellektuellt kapital-teori

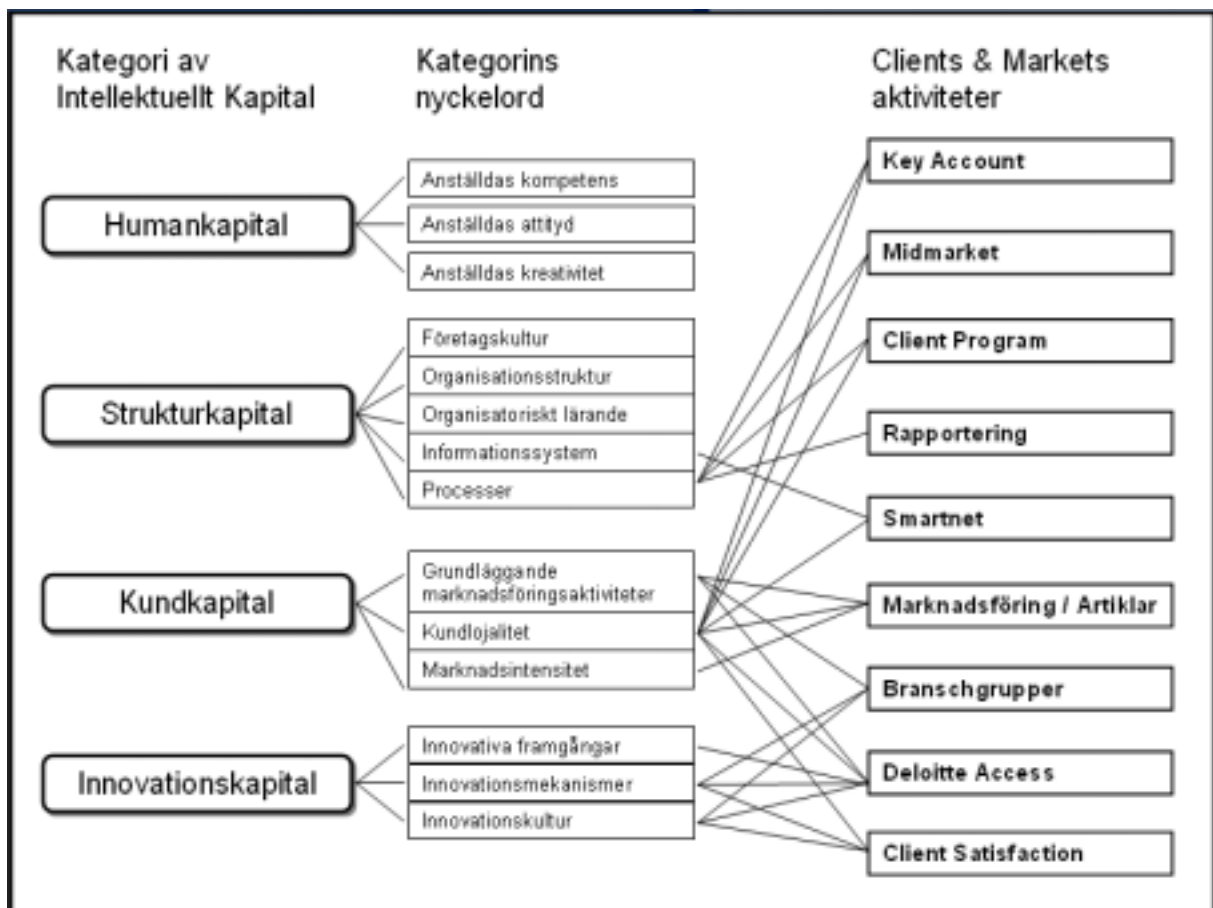


Fig. 12: Nyckelordsplotning. Eriksson & Tykesson, 2007

Enligt The IC Measurement Model finns det fyra olika kategorier av intellektuellt kapital; human-, kund-, struktur- och innovationskapital. Dessa har i sin tur ett antal nyckelord som beskriver kategorin. Enligt vår modell ovan finns det till exempel inga direkta kopplingar mellan någon av

Clients & Markets aktiviteter och humankapital, men det finns många kopplingar mellan aktiviteterna och kundkapital. Vi går nedan igenom varje kategori och förklarar utförligare kopplingarna mellan aktiviteterna och intellektuellt kapital.

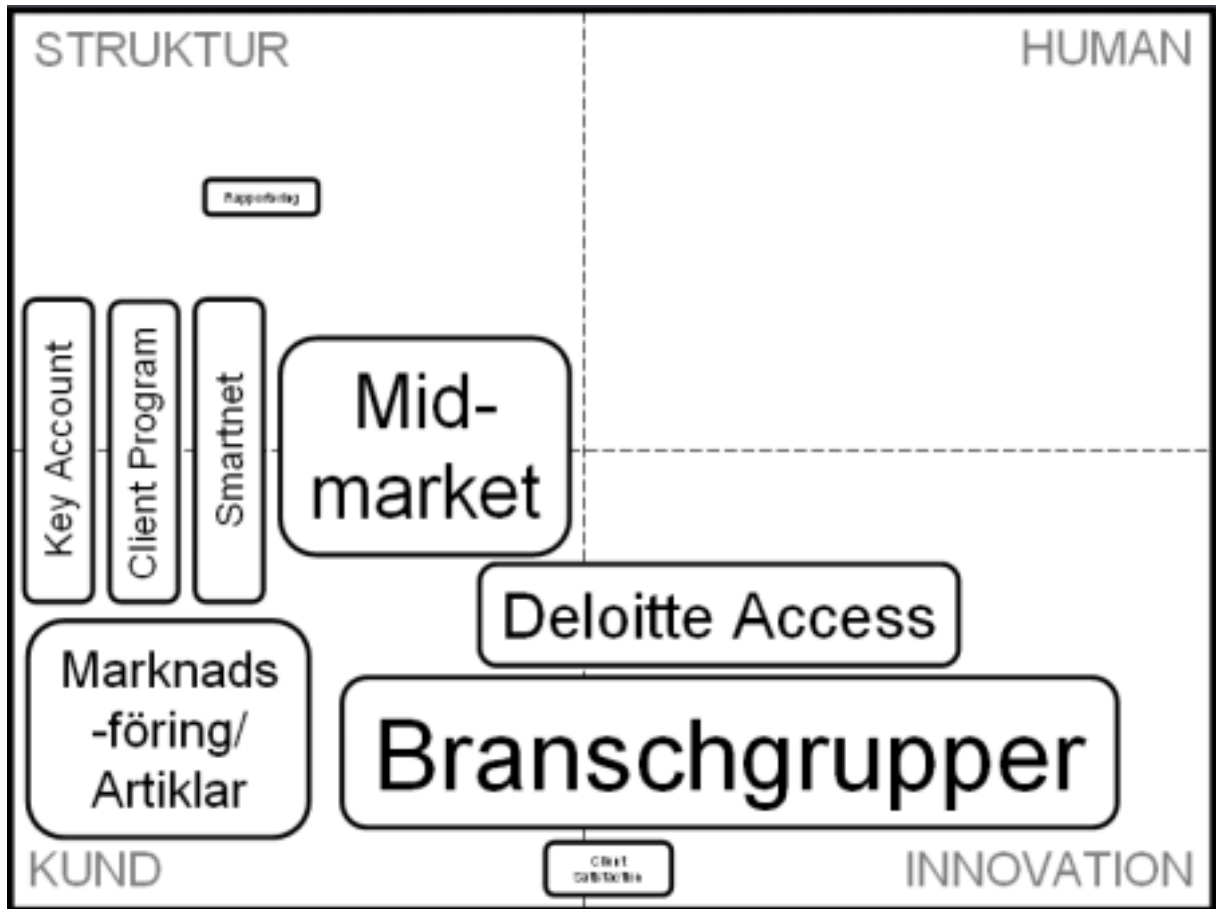


Fig. 13: The IC Inventory Model. Eriksson & Tykesson, 2007

Enligt den modell, The IC Inventory Model, vi har utvecklat utifrån nyckelordsplottningen ovan framgår det att de flesta av Clients & Markets aktiviteter och resurser finns inom definitionen för strukturkapital, kundkapital och innovationskapital. Inom ramarna för humankapital har vi inte kunnat identifiera att någon av Clients & Markets aktiviteter finns. Inom gränserna för innovation hamnar enbart en del av Deloitte Access och Branschgrupper, dock anses dessa aktiviteter vara viktiga och mycket resurser läggs på dem.

När vi istället placerar in de aktiviteter som inte ingår under någon av Clients & Markets huvudaktiviteter, finns det i kontrast till modellen ovan fler aktiviteter i human-rutan och ingen aktivitet i kund-rutan. Vi kommer nedan att under rubrikerna humankapital, strukturkapital, kundkapital och innovationskapital utförligt förklara varför vi valt att placera in varje aktivitet under respektive kategori av intellektuellt kapital.

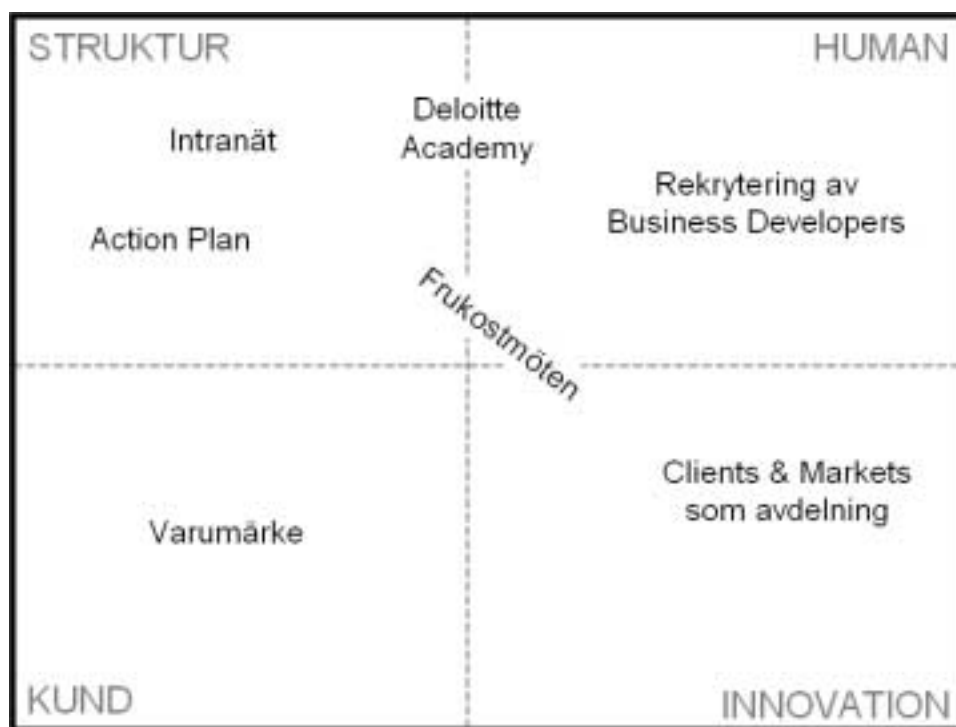


Fig. 14: Övriga aktiviteter inom *The IC Inventory Model*. Eriksson & Tykesson, 2007

6.3 Humankapital

”Mellan 24 och 06 finns inte Deloitte, för då är ingen medarbetare på plats, människorna är det som avgör.”
(Patrik Parnfors, manager Clients & Markets)

Det framgår tydligt i vår modell att få av Clients & Markets ordinarie aktiviteter passar in i den teoretiska beskrivningen av humankapital. Detta behöver dock inte betyda att Deloitte anser att humankapital inte är en viktig del av företaget, tvärtom. Det kan istället vara ett tecken på att Deloitte satsar stort inom Human Resources-området, men att dessa aktiviteter är samlade under en egen HR-avdelning. Ingen av HR-avdelningens egna aktiviteter ingår i vår studie, och de finns därför inte heller med i *The IC Inventory Model*. Vissa beröringspunkter mellan HR-avdelningen och Clients & Markets finns dock, och dessa har vi valt att visa i den mindre modellen. Ett exempel på en aktivitet som Human Resource avdelningen genomför, men som även påverkar Clients & Markets, är rekrytering av och marknadsföring gentemot framtida medarbetare. Detta görs genom ett starkt samarbete med de ledande universiteten och högskolorna i Sverige. Clients & Markets har under hösten 2006 rekryterat tre nya medarbetare, så kallade Business Developers, vilket har skett i samarbete med HR-avdelningen. Anställningsprocessen har varit mycket grundlig och de sökandes kompetens, attityd och kreativitet har testats i många steg.

Ett annat exempel på en aktivitet som HR-avdelningen genomför, men som påverkar Clients & Markets, är internutbildning av medarbetare genom Deloitte Academy. Deloitte Academy är Deloittes eget vidareutbildningsprogram, vilket stämmer in på definitionen av företagsspecifikt humankapital. Eftersom även medarbetarna på Clients & Market innefattas av detta program och därför har vi valt att ta med det i modellen. Företagsspecifikt humankapital består av de

kunskaper som medarbetarna på ett företag förvärvar under sin tid på företaget, och Deloitte Academys mål är att utbilda medarbetarna på ett individanpassat sätt genom att erbjuda kurser som ska hjälpa dem i deras dagliga arbetsuppgifter, men programmet ska även fungera som ett stöd i deras personliga utveckling. Denna specifika form av humankapital är svår att transferera till konkurrenter eftersom den är starkt knuten till Deloitte och därmed mycket värdefull. Båda dessa exempel visar på att Clients & Markets är beroende av duktiga medarbetare med rätt attityd och kompetens, men det är Deloittes HR-avdelning som har huvudansvaret för detta, och den avdelningen ligger utanför ramen för vår undersökning. Humankapitalet kan dock på ett sätt sägas vara basen för hela avdelningen Clients & Markets, eftersom det är medarbetarna som, enligt teorin, ser till att de andra kategorierna av intellektuellt kapital fungerar och utvecklas.

Det finns dock en aktivitet som passar utmärkt in på definitionen av humankapital och det är frukostmötena som Clients & Markets anordnar. Frukostmötena är till för att öka de anställdas kompetens, förbättra deras attityd och skapa en känsla av tillhörighet bland medarbetarna.

6.3.1 Sammanfattande analys - humankapital

Clients & Markets är inte ytterst ansvariga för uppbyggnad och utveckling av humankapitalet, men de är i allra högsta grad beroende av ett bra humankapital för att nå sina mål, både inom sin egen avdelning och inom övriga Deloitte. Alla Clients & Markets egna prioriterade initiativ, det vill säga deras aktiviteter, är beroende av ett starkt humankapital ute i organisationen. Vi anser att HR-avdelningen och vissa aktiviteter under Övrigt kompenserar att Clients & Markets huvudaktiviteter inte täcker kategorin humankapital.

6.4 Strukturkapital

”Om man vill försäkra sig om att vara så framgångsrik som möjligt finns det vissa processer och vissa steg som man måste ta”¹³³ (Patrik Parnfors, manager Clients & Markets)

Enligt Swart är strukturkapital samma sak som organisatoriskt know-how, och det viktigaste uppdraget ett företag har är att omvandla humankapital till intellektuellt kapital genom att skapa strukturkapital. Clients & Markets visar att de har kommit långt inom detta område. De har förstått att all know-how deras medarbetare besitter, om bland annat företagets klienter, måste skrivas ner, sparas och användas på ett strukturerat sätt för att kunna utnyttjas på ett mer effektivt och kvalitetsmässigt sätt. Detta är en viktig ”knowledge management process” vilken kan sägas vara grunden för realiserandet av intellektuellt kapital. Strukturkapitalet är extra viktigt för Deloitte eftersom de i Sverige är det minsta bolaget av ”The Big Four” räknat i antal anställda, de kan alltså inte konkurrera med sin mängd humankapital. Varje anställd måste därför få rätt redskap för att kunna använda sin fulla potential, och för att i förlängningen kunna förstärka företagets kund- och innovationskapital.

¹³³ Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

Rapportering är en av Clients & Markets aktiviteter som vi anser är rent strukturkapital. Clients & Markets skriver helt enkelt ner allt som medarbetarna vet om en klient och sedan sprids informationen till ledningen. Ett Customer Relationship Management-system är också ett utmärkt exempel på strukturkapital, och detta ger Deloittes eget CRM-system, Smartnet, en självklar plats i rutan för kundkapital. Enligt teorin möjliggör ett CRM-system ökad intensitet i informationsflödet utan att information går till spillo.¹³⁴ Intranätet passar även in i på definitionen av strukturkapital. Det är ett systembaserat verktyg där all intern information läggs upp för att vara tillgänglig för alla anställda.

Key Account är en aktivitet som är ett bra exempel på hur Clients & Markets och Deloitte på ett strukturerat sätt värnar om sina absolut bästa och största klienter. Key Account, Midmarket, och Client Program är aktiviteter och resurser som alla kan sägas tillhöra strukturkapitalet. Detta eftersom de innehåller aktiviteter som targeting-listor, åtgärdsplaner och klientrapporter som alla är exempel på strukturkapital enligt Chen et. al.

Frukostmötena passar även de in under strukturkapital eftersom de uppmuntrar till organisatoriskt lärande. Frukostmötena ger en möjlighet för alla avdelningar att kommunicera sina värderingar och normer, men detta sker inom företagsledningens ramar eftersom det är Clients & Markets som sätter agendan för frukostmötenas huvudsakliga diskussionspunkter.

En annan aktivitet som också rör sig i gränslandet mellan human- och strukturkapital är Deloitte Academy. Detta på grund av att det är ett strukturerat sätt att genomföra intern vidareutbildning där humankapitalet kan omsättas i organisatoriskt lärande. Organisatoriskt lärande innebär att ett företag bör ha miljöer och system som stimulerar till snabb inläring hos sina medarbetare, och för att kunna konkurrera måste företagets specifika inläringssystem vara bättre än de system som konkurrenterna byggt upp. Detta på grund av att inlärningsförmåga håller på att bli en viktig kärnkompetens för kunskapsintensiva företag. Medarbetarna måste tränas i att ta till sig och använda sig av kunskap och information i sin omgivning. Allt detta får de träning i genom Deloitte Academy.

Clients & Markets egen Action Plan, som vi har tagit del av i insamlandet av sekundärdata, är på grund av sin nedskrivna form en sorts strukturkapital eftersom den innehåller organisationsschema över vilka ansvarsområden som medarbetarna har, en förenklad processmanual där Clients & Markets olika aktiviteter beskrivs, samt en sida där Clients & Markets strategier rubriceras. De strategier som finns nedskrivna i Action Plan är en form av operationella processer som gör det lättare för medarbetarna att nå uppsatta mål.

¹³⁴ Chen et. al, *Measuring intellectual capital: A new model and empirical study*, 2004, s. 204

6.4.1 Sammanfattande analys - strukturkapital

I The IC Inventory Model kan vi se en stor satsning på strukturkapital, vilket vi tror kan bero på att Deloitte har minst antal anställda av ”The Big Four”, och således måste varje anställds kapacitet och tid måste utnyttjas till fullo. I detta avseende är strukturkapital ett ypperligt verktyg då det möjliggör organisatoriskt lärande på ett kostnadseffektivt sätt. Att satsa på strukturkapitalet är också ett sätt att uppfylla Deloitte:s önskan om att ha de mest eftersökta kunderna och medarbetarna, eftersom båda dessa grupper gynnas av ett starkt och välutvecklat strukturkapital.

6.5 Kundkapital

Key Account och Client Program finns inte bara inplacerat som strukturkapital i vår modell, utan ingår även i Clients & Markets kundkapital. Detta eftersom målet med Key Account och Client Program är att skapa värde i relationen med klienterna, och kundkapitalet beskrivs i teorin som det värde som finns i relationerna som uppstår när företaget interagerar med sina kunder.

Även aktiviteten Midmarket ingår både i struktur- och kundkapital, och Midmarket syftar till att bygga relationer med medelstora bolag och att vara en ”speakingpartner” i deras förväntade tillväxt. Genom Midmarket kan Deloitte få information vilka önskemål och behov som medelstora bolag har på revisions- och konsulttjänster. På så vis kan de sedan se till att de kan erbjuda kunderna just vad de efterfrågar.

Den fjärde aktiviteten som sträcker sig över både strukturkapital och kundkapital är Smartnet. Smartnet är en del av Clients & Markets kundkapital eftersom det är ett informationssystem, och sådana system tillhör enligt vår teoretiska referensram kundkapitalet. Smartnet är en kunddatabas där medarbetarna kan hitta information om pågående relationer och affärer med Deloitte:s klienter. Smartnet är ett nyimplementerat system, och själva konstruktionen av CRM-systemet och användningen av detsamma är kundkapital.

Aktiviteten Branschgrupper ingår i kundkapitalet eftersom den mest basala delen av kundkapital är förmågan att genomföra grundläggande och fruktsamma marknadsföringsaktiviteter. Detta anser vi att branschgruppsdagarna, som Clients & Markets arrangerar, inom området för aktiviteten Branschgrupper är ett bra exempel på. Under dessa dagar kan Clients & Markets och Deloitte få reda på vilka branschens önskemål och behov är och anpassa sin organisation därefter. På så sätt kan de erbjuda företag i olika branscher skräddarsydda tjänster. Branschgrupperna är ett sätt för Deloitte att vara en så kallad ”speakingpartner” istället för att enbart erbjuda revisions- och konsulttjänster. Inom branschgrupperna samarbetar Deloitte:s medarbetare över de egna affärsområdenas gränser och fokuserar på den kompetens som en specifik bransch behöver. Deloitte har identifierat att branschkunskap är en viktig del i att vinna nya och behålla existerande kunder.¹³⁵

¹³⁵ <http://www.nickbontis.com/BontisMH2.pdf>

Aktiviteten Marknadföring & Artiklar är en självklar del av Clients & Markets kundkapital, eftersom den mest basala delen av kundkapital är förmågan att genomföra grundläggande och givande marknadsföringsaktiviteter.

Deloitte Access anser vi är en del av kundkapitalet eftersom det är ett forum där Deloitte möter sina existerande och potentiella kunder under ett seminarie-event. I teorin består kundkapital bland annat av marknadsföringskanaler där företaget kan kommunicera med befintliga och potentiella kunder. Deloitte Access är även en presumtiv försäljningskanal för företagets tjänster, eftersom kunderna blir inbjudna till ett event där Deloitte har den professionella kunskapen. Därmed har de möjlighet att visa att företag som väljer att anlita Deloitte får en professionell och kunnig partner.

Client Satisfaction är en aktivitet som syftar till att mäta kundnöjdheten hos Deloittes klienter. Kundnöjdhetsintervjuer är ett bra verktyg för företag som vill mäta hur mycket och vilken sorts klagomål som kunderna har, men även vilka tjänster kunderna är nöjda med. Dessa intervjuer kan även vara ett indikativt mått på hur satsningar på upprätthållandet av kundrelationer faller ut, och vilken genomslagskraft olika aktiviteter har. Enligt teorin om kundkapital bör företag ha som mål att göra allt för att behålla existerande kunder. Kundnöjdhetsintervjuer är ett sätt att uppnå detta mål.

Varumärket är kundkapital enligt Chen et. Al, där de har lyft ut denna tillgång ur strukturkapitalet, vilket Edvinsson anser är rätt placering från varumärket. Därför har vi valt att placera varumärket under kundkapital trots att satsningar på att stärka varumärket är strukturkapital då de så kallade ”intellectual property rights” ingår som en del av strukturkapitalet. Nästan alla Clients & Markets strategier och mål i deras Action Plan sätter Deloittes varumärke i centrum. Clients & Markets har naturligtvis inte ensamt ansvar för varumärkesbyggandet, men i Deloittes verksamhetsberättelse betonas just varumärkesbyggandet som en av Clients & Markets huvudsakliga uppgifter.

6.5.1 Sammanfattande analys - kundkapital

Nästan alla Clients & Markets aktiviteter hamnar inom kundkapitalet i The IC Inventory Model. Detta går helt i linje med deras strategier och mål, vilka alla är mycket kundfokuserade. Vi anser med stöd av teorin kring intellektuellt kapital att Deloittes satsning på kundkapital kommer att ge mycket tillbaka i form av nya klienter och nöjda befintliga klienter.

6.6 Innovationskapital

Informationen som Deloitte kan få av sina kunder genom aktiviteten Client Satisfaction är mycket värdefull för företaget. När kunderna ges möjlighet att komma med nya förslag på förbättringar av Deloittes tjänster, och förbättringsåtgärder dessutom vidtas, kan kopplingar göras till teorin om Customers As Innovators, där kunden tar en aktiv roll i tjänsteinnovationen. Detta

kan kunden göra eftersom de vet vilka problem Deloitte och de själva ställs inför, och vad de vill ha ut av affärsrelationen med Deloitte.

Aktiviteten Branschgrupper anser vi är innovationskapital eftersom denna är Clients & Markets sätt organisera utveckling av nya tjänster, för att på bästa sätt kunna möta kundernas nuvarande och framtida behov. Många av Deloittes klienter är verksamma på den skandinaviska marknaden och därför har Clients & Markets branschgrupper ett skandinaviskt samarbete där kompetens från olika länder lyfts in när den behövs för att hjälpa klienten på den aktuella marknaden. I aktiviteten branschgrupper styr ledningens strategier innovationsprocessen, och det är inom dessa ramar som utvecklingen av idéer till innovationer sker. Innovationerna får därför en tydlig koppling till Deloittes strategi, medan medarbetarna som ingår i de olika branschgrupperna blir intraprenörer och får utökade handlingsmöjligheter.¹³⁶

Deloitte Access anser vi är ett exempel på en innovationsframgång för Clients & Markets. Innovationsframgångar definieras enligt teorin om innovationskapital som det antal nya produkter eller tjänsteerbjudanden som ett företag lanserat i förhållande till deras totala utbud av produkter och tjänster. Deloitte Access är seminarier, events och aktiviteter kring aktuella ämnen där Deloitte har en styrka, och när de skapat ett lyckat koncept har de använt samma koncept på minst fem orter i Sverige. Detta leder till att antalet intressanta tjänsteerbjudanden till existerande och presumtiva kunder har ökat och därför är det en innovationsframgång.

Även frukostmötena är innovationskapital eftersom de uppmuntrar till en innovationskultur och i sig är en innovationsmekanism. Detta tack vare de frågor om verksamheten som väcks på mötena och de diskussioner som uppkommer om vilka som är de viktigaste frågorna för Deloitte och dess olika affärsområden just nu.

Hela avdelningen Clients & Markets kan sägas vara innovationskapital, och vi anser att en liknelse med producerande företags forsknings- och utvecklingsavdelning (F&U) kan göras, eftersom Clients & Markets ska vara ”den kvalificerade projektledaren” som utvecklar Deloittes tjänsteerbjudande. Enligt teorin om innovationskapital kan företagets satsning på forskning och utveckling även belysas genom att se hur många anställda som arbetar med F&U. Det faktum att Deloitte startade Clients & Markets, vilket är en avdelning vars uppgift är att vara den kvalificerade projektledaren inom innovationsförverkligande, är ett tecken på att Deloitte vill utveckla innovationskapitalet. Tanken är att någon inom Deloitte kommer på en idé och att det sedan är Clients & Markets uppgift att förädla och genomföra idén. Först när de förädlar och genomför blir det en innovation och Clients & Markets är sedan ansvariga för att leda projektet. Clients & Markets kan även vara ett sorts internt kommunikationsverktyg, och vi anser att ett av deras uttalade mål är att få alla medarbetare på Deloitte att agera likt Corporate Entrepreneurs, vilket enligt teorin är en del av innovationskapitalet. Ibland kommer idéerna från Clients & Markets och ibland kommer de från andra delar av Deloitte, men det är Clients & Markets ansvar att ta vara på, organisera, utveckla och förverkliga dessa idéer och förvandla dem till innovationer.

¹³⁶ Sundbo, J. *Empowerment of employees in small and medium-sized service firms*, 1999, s. 107

Grunden för avdelningens existensberättigande finns i att Clients & Markets ska skapa värde varje dag, och att värdet ska överföras både internt i organisationen och externt till Deloittes klienter.

*”Vi ska varje dag skapa värde internt och externt. Annars är det bara att packa ihop, gå hem och skaffa sig ett annat jobb. Vi kan inte bli en intern låda som bara sitter och skriver rapporter”.*¹³⁷(Patrik Parnfors, manager, Clients & Markets)

Enligt teorin om hur man får ett starkt innovationskapital, stimulerar ett företag innovation genom att ha bra tillgång till investeringskapital och en miljö som motiverar medarbetarna till att innovera. Att Deloittes ledningsgrupp har avsatt pengar för Clients & Markets forsknings- och utvecklingsverksamhet gör att det finns kapital för att genomföra nya idéer, även om de innebär investeringar som Deloitte inte kan räkna hem på en gång. Ledningen för Clients & Markets uppmuntrar medarbetarna på avdelningen att komma på egna projekt, vilket tyder på en miljö som motiverar till innovation. Teorin säger att innovationskulturen måste återfinnas på högre managementnivå eftersom den då blir bekräftad därmed mer kraftfull. En innovationskultur kännetecknas av att de anställda inspireras att tänka i nya banor och inte är rädda för att misslyckas. Denna typ av innovationskultur verkar finnas inom Clients & Markets, detta är bland annat baserat på Patrik Parnfors, berättelse om hur han och andra managers alltid försöker lyfta fram enskilda medarbetares framgångar, men aldrig hänger ut den enskilda individen om den har misslyckats.

6.6.1 Sammanfattande analys - innovationskapital

Nästan alla aktiviteter i The IC Inventory Model som inte direkt kan kategoriseras som innovationskapital ska i förlängningen, enligt teorin, leda till innovation. Det påvisas även av det faktum att hela avdelningen Clients & Markets kan placeras i innovationskategorin, och därmed även alla deras aktiviteter. I alla olika aktiviteter är tanken att Clients & Markets ska utveckla och komma med nya idéer som kan leda till framtida framgång för företaget.

6.7 Summerande diskussion

Vi kommer i denna summerande diskussion utveckla teorin kring kundkapital och innovationskapital, och de beståndsdelar som intellektuellt kapital-teorin anser att ett företag bör satsa på om de vill nå framtida framgångar.

Deloittes mål är stark tillväxt genom att attrahera nya kunder, och i vår egenframtagna modell, The IC Inventory Model, syns det tydligt att de är på rätt spår. Enligt teorin om intellektuellt kapital bygger tillväxt på kundkapital, men även innovationskapital. Deloittes innovationskapital kan även det sägas vara starkt. Det faktum att enbart två aktiviteter kan räknas som

¹³⁷ Patrik Parnfors, intervju 2006-11-17

innovationskapital vägs upp av att de aktiviteterna är resursstarka. När det gäller att nå tillväxtmålen, får vi stöd av både The IC Inventory Model och annan teori, i vår slutsats att de aktiviteter vi har klassificerat som kundkapital och innovationskapital är de viktigaste. Human- och strukturkapital får i detta sammanhang en sekundär betydelse, men alla delar av intellektuellt kapital är starkt sammanknutna, och Clients & Markets och Deloitte bör därför inte ha alltför stora luckor i någon av kategorierna. Exempelvis är human-, kund- och innovationskapitalet beroende av ett väl fungerande strukturkapital, på samma sätt som alla andra sorters kapital är beroende av humankapital. Därför är det mycket positivt att se att vid en sammanslagning av den stora och lilla versionen av The IC Inventory Model fylls alla fyra rutor i modellen med värdeskapande aktiviteter.

6.8 Clients & Markets egen rangordning vs intellektuellt kapital-rangordning

Vi bad Patrik Parnfors, manager Clients & Markets, rangordna Clients & Markets aktiviteter efter vilka han uppfattade som viktigast för Deloittes framtida framgång. Vi ville på detta sätt kunna jämföra synsättet och prioriteringsordningen Clients & Markets manager har, med det synsätt och prioriteringsordning vår analys ger som resultat.



Fig. 15: Rangordning av aktiviteter, Eriksson & Tykesson, 2007

Med utgångspunkt i denna rangordning kan vi konstatera att vi i vår studie, med hänsyn till teorin om intellektuellt kapital, värderar aktiviteternas betydelse för Deloittes framtida framgång annorlunda. Vi håller med om att Key Account och Client Program är viktiga, liksom branschgrupper och Deloitte Access, eftersom de finns inom kund- och innovationskapital, vilka

vi anser är de viktigaste kategorierna med tanke på Deloittes tillväxtmål. Dock är branschgrupperna, Deloitte Access, Client Satisfaction samt Marknadsföring/Artiklar helt och hållet inom de två kategorier som vi anser att Deloitte bör prioritera, det vill säga kund- och innovationskapital, och de bör därför ligga högst upp i rangordningen, utan inbördes rangordning. Därefter bör Client Program, Key Account, Midmarket och Smartnet läggas in i rangordningen utan inbördes rangordning, eftersom de är strakt kopplade till kategorin kundkapital som är viktigt för tillväxt. Angående rapporteringen instämmer vi med Patrik Parnfors och placerar den sist i rangordningen.

7. SLUTSATS

I detta kapitel kommer vi att presentera det sammanfattande svaret på vår frågeställning. Därefter lägger fram vi fram våra rekommendationer till Deloitte, samt vilket giltighet vår studie har för andra företag. Slutligen talar vi om vad vi anser återstår att studera.

I problemformuleringen framhöll vi att det finns många företag som inte har identifierat och därför inte heller utvärderat sitt intellektuella kapital. Vi ville ta reda på hur en identifiering och utvärdering av Clients & Markets olika kategorier av intellektuellt kapital skulle kunna se ut, och hur Deloitte med hjälp av intellektuellt kapital kan nå framtida framgångar. Syftet var att utvärdera Clients & Markets aktiviteter efter hur viktiga de är för Deloittes framtida framgång.

För att svara på detta syfte utvecklade vi en egen modell som vi döpte till The IC Inventory Model, vilken hjälpte oss genomföra denna identifiering och utvärdering. Vi kom fram till att det är lättare för Deloitte att avgöra hur de bör fördela sina resurser när de på ett tydligt sätt kan se vilken kategori av intellektuellt kapital deras olika aktiviteter stimulerar. Vår slutsats är att Deloitte har styrkor inom alla kategorier, men att de bör satsa på den eller de kategorier som bäst överrensstämmer med företagets övergripande mål. Deras övergripande mål är tillväxt, och de kategorier som enligt teorin bäst stimulerar tillväxt är kundkapital och innovationskapital. Om Deloitte satsar extra mycket på att utveckla och stärka dessa kategorier kan de lättare nå framtida framgångar.

7.1 Rekommendationer och råd till Deloitte

Clients & Markets bör låta alla satsningar på humankapital göras av HR-avdelningen. Dock bör Clients & Markets behålla en konstant dialog med HR-avdelningen för att uppmuntra till innovation även inom denna avdelning.

Strukturkapitalet bör Clients & Markets se som en nödvändighet för att lyckas inom de andra kategorierna av intellektuellt kapital. Dock är det inom strukturkapitalet som Deloitte kan räkna med att deras konkurrenter gör liknande satsningar som de själva gör. Vi kan anta att de andra i ”The Big Four” även de har någon form av Key Account Program, Smartnet och rapportering. Därför bör Clients & Markets vidmakthålla en hög nivå på sitt strukturkapital, men samtidigt hålla i minnet att det inte är genom satsningar på denna kategori av intellektuellt kapital som de kommer att vinna kriget om klienterna. Det är inom kund- och innovationskapital de kan sticka ut och vara bättre än sina konkurrenter.

Clients & Markets bör utvärdera och utveckla de aktiviteter vi har identifierat som kund- och innovationskapital. Det är inom dessa två kategorier som de måste vara bättre än sina

konkurrenter om de ska lyckas nå tillväxtmålen. Vad behöver Clients & Markets förändra, förbättra, lägga till eller ta bort inom dessa kategorier? Inom innovationskapitalet kan de till exempel försöka att underhålla sin lärande organisation genom att låta sina medarbetare, sina Business Developers, praktisera ute i de olika affärsområdena för att skapa sig en bättre och tydligare bild av vad de olika delarna av företaget gör. Detta skulle kunna leda till nya idéer för Clients & Markets. En annan idé inom innovationskategorin är att inom branschgrupperna även försöka skapa ett samarbete med respektive branschs branschorganisation, istället för att enbart ha ett samarbete mellan Deloitte och företag i branschen.

En helt ny aktivitet som borde ligga under Clients & Markets, och som främst hör till kategorin innovationskapital, är exitintervjuer. Nick Bontis menar att liknande intervjuer är en ypperlig källa till nya innovationer och förbättringar. Eftersom Clients & Markets, till skillnad från HR-avdelningen, inte är delaktiga i avskeds- eller uppsägningsbeslut, bör de på ett objektivt sätt kunna hålla intervjuer med personer som ska sluta på Deloitte. Clients & Markets har stor möjlighet att ses som en tillräckligt fristående avdelning för att den anställda som ska sluta ska kunna känna sig bekväm i att våga ge både ris och ros om företaget, dvs. denna person kan vara öppen med information om vad som inte fungerar inom företaget, eller förbättringar som bör göras.

När Clients & Markets väljer mellan idéer för nya aktiviteter, eller står inför beslutet att fördela resurser bör de prioritera de aktiviteter som kan placeras in i rutorna för kund- och innovationskapital, för att på detta sätt gynna tillväxten och sin framtida framgång.

7.2 Studiens giltighet för andra företag än Deloitte

Vi är medvetna om att vår studie och våra resultat är baserade på Deloitte och dess specifika organisation. Trots det anser vi att vår analysmetod, teoretiska referensram och vår egen analysmodell kan vara tillämpbara även på andra företag. Många företag skulle kunna använda vår modell, The IC Inventory Model, till att inventera sitt eget intellektuella kapital. De skulle kunna kategorisera sitt intellektuella kapital och se vilken kategori som främst gynnar just deras strategier och mål. Då kan de avgöra hur värdefulla deras olika aktiviteter är och vilka satsningar de bör göra i framtiden. Det finns många olika sätt att tolka resultaten av vår modell, företagen kan till exempel välja att satsa på att vara lika starka inom alla kategorier, alternativt satsa alla sina resurser på att förstärka en av kategorierna.

7.3 Förslag till vidare forskning

Vi har i denna studie tagit ett första steg på vägen och skapat ett förenklat verktyg som försöker identifiera och utvärdera ett kunskapsintensivt företags intellektuella kapital. Vår IC Inventory Model består dock av kvalitativa och subjektiva variabler, och för att belysa Deloittes, eller ett annat kunskapsintensivt företags intellektuella kapital, skulle en kvantitativ undersökning vara ett värdefullt tillskott. Clients & Markets och Deloitte skulle till exempel kunna låta genomföra en observationsstudie där ett team bestående av deras egna medarbetare och en extern expert på

intellektuellt kapital kan undersöka företagets intellektuella kapital genom att genomföra workshops. I dessa workshops kan kvalitativ data samlas in för att sedan sammanställas och omvandlas till kvantitativ data med en processansats lik den som Arbeitskreis Wissensbilanz har presenterat i Tyskland.¹³⁸ Med en processansats, till exempel enligt den metod som Arbeitskreis Wissensbilanz förespråkar, skulle de kunna utvärdera sitt intellektuella kapital på ett mer flerdimensionerat sätt än det vi erbjuder i denna studie.

Förslag till vidare forskning kring intellektuellt kapital på en högre forskarnivå innebär studier som går att generalisera och applicera på flertalet företag. Detta är som tidigare nämnts inte lätt, men vi tror att det kan vara nödvändigt om intellektuellt kapital-teorin ska vinna fler anhängare och bli en vedertagen teori likt till exempel Kaplan och Nortons balanserade styrkort.

¹³⁸ <http://www.akwissensbilanz.org/methode.htm>

8. KÄLLFÖRTECKNING

8.1 Publicerade källor

8.1.1 Litteratur/publicerat material

Andersson, Ib. *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, 1998, Studentlitteratur, Lund

Deloitte Årsredovisning 2005/2006, publicerad hösten 2006 av Deloitte AB Sverige

Edvinsson, Leif, Malone, Michael S, *Det intellektuella kapitalet*, 1997, Liber AB

Jacobsson, Dag-Ingvar, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, 2002, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-04096-2

Rienecker, Lotte, Stray Jörgensen, Peter, *Att skriva en bra uppsats*, 2004, Liber, Malmö

Roos, Göran, Pike, Stephen, Fernström, Lisa, *Managing Intellectual Capital in Practice*, 2005, Elsevier inc.

Roos, Johan, Göran Roos, Nicola C. Dragonetti, Leif Edvinsson, *Intellectual capital – Navigating the new business landscape*, 1997, Macmillan Press Ltd, ISBN 0-333-69479-1

Wiedersheim, Paul & Eriksson, Lars-Torsten, *Att utreda, forska och rapportera*, 2001, Liber Ekonomi, Malmö

8.1.2 Vetenskapliga artiklar

Basadur. Min, Gelade. Garry A, *The Role of Knowledge Management in the Innovation Process*, 2006, Vol. 15 No. 1 pp. 45, Blackwell Publishing

Bontis, Nick, *Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models*, Management and decisions, 1998, Vol. 36 No.2 pp 63-76

Chen. Jin, Zhu. Zhaohui, Xie. Hong Yuan, *Measuring intellectual capital: a new model and empirical study*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5 No 1, 2004, pp 195-212 Emerald Group Publishing Limited

Edvinsson. Leif, *The new knowledge economics*, Business Strategy Review, 2002, Vol. 13, Issue 3, pp 72-76, Emerald Group Publishing Limited

Edvinsson, Leif, *Capital in waiting*, www.criticaleye.net, 2005, Jun- Aug, pp. 58-62

Edvinsson, Leif, *Accounting for minds – an inspirational guide to intellectual capital*, 1998, pp. 25-34

Edvinsson, Leif, *Corporate longitude- navigating the knowledge economy*, Bookhouse publishing, 2002, pp.18-58

English. Michael J, Baker, William H Jr, *Rapid Knowledge Transfer: The Key To Success*, 2006, Quality Progress, Vol. 39, No. 2, ABI/INFORM Global pg. 41

Keenan, J & Aggestam, M, *Corporate government and Intellectual Capital: some conceptualisations*, 2001, Corporate Governance, Vol. 9, No. 4, pp. 259-275, Blackwell

Jøergensen Mølbjerg. Kenneth, *Conceptualising intellectual capital as language game and power*, 2006, Journal of Intellectual Capital, Vol 7, No 1, pp. 78-92 Emerald Group Publishing Limited

Labarre, P, *The rush on knowledge*, 1996, Industry Week, Vol. 245, No 4, pp. 53-56 Emerald Group Publishing Limited

Sundbo. Jon, *Empowerment of employees in small and medium-sized service firms*, 1999, Employee Relations, Vol 21 No 2, pp 105-127, MCB University Press

Swart, Juani, *Intellectual Capital: disentangling an enigmactic concept*, 2006, Journal of Intellectual Capital, Vol.7, No. 2, pp.136-159

8.2 Företagsinterna källor

Action plan FY07 Clients & Markets, *Becoming the standard of excellence together*

Transfer Pricing, Deloitte Access, *Intern plan för seminarieserie*

Key Account budget

Client Service Plan for “company X”

Midmarket Presentation

8.3 Elektroniska källor

<http://www.akwissensbilanz.org/index-en.htm>

http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_english.pdf

<http://www.knexa.com/>

www.deloitte.se samt www.deloitte.com

<http://www.akwissensbilanz.org/methode.htm>

<http://www.nickbontis.com/> (vidare länkar: meeting planner – videos)

<http://dbic.datamonitor.com.ludwig.lub.lu.se/companies/company/?pid=A84E8BAB-3212-405C-A8E5-382E054C11B9>

8.4 Uppsatser och working papers

Maria Hermansson, Ulrika Jacobson, Magnus Winberg, *Intellektuellt kapital – nice to have – mjuka parametrar*, 2006, Magisteruppsats, Mälardalens högskola

Wijk, Gösta. *Uppsatsinstruktioner*, Ekonomihögskolan, 2004-10-15

8.5 Muntliga källor

Edvinsson, Leif, föreläsning om Intellektuellt Kapital på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet den 2006-10-23

Landström, Hans, föreläsning om entreprenörskap på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet den 2006-10-05

Intervjuer med Patrik Parnfors, Deloitte, 2006-11-17 samt 2006-12-08

E-post intervju, Hans Pihl, Deloitte, 2006-12-18

Bilaga 1

Intervjuguide 1 – mötesintervju med Patrik Parnfors på huvudkontoret i Stockholm 17 november 2006

Hur länge har Clients & Markets funnits?

Är ni fortfarande i uppstartsfasen av verksamheten?

Hur ska C&M jobba för att få ihop alla de delarna i Deloitte och skapa synergieffekter för kunderna?

Är Clients & Markets en säljfunktion?

Hur pass viktig tror du att Deloittes varumärke är för era kunder?

Kan du beskriva Clients & Markets olika aktiviteter och resurser?

Vad innebär ”thought leadership”?

Vilken typ av CRM-system är Smartnet?

Hur ser rapporteringsflödet ut?

Diskussion om Clients & Markets uppdrag utifrån företagsinternt informationsmaterial:

Vad innebär:

- Targeting program
- Branschgruppsdagar/Branschgrupper
- Key account
- Client Program
- Client Satisfaction
- Midmarket
- Deloitte Access
- Deloitte Academy
- Marknadsföring/Artiklar
- Smartnet
- Övrigt

Bilaga 2

Intervjuguide 2, telefonintervju med Patrik Parnfors 8 december 2006

Under aktiviteten ”Övrigt” står Connect-aktiviteter, vad är det?

Berätta mer branschgruppsdagarna, vilka deltar och hur går det till?

Ingår representanter för alla era affärsområden i varje branschgrupp?

Hur, och till vilken grad, ska Clients & Markets och dess medarbetare vara innovativa i sitt arbete?

I en av strategierna i Clients & Markets Action Plan nämns innovation. Vilken av era aktiviteter eller resurser (dvs. till exempel Key Account, Marknadsföring etc.) syftar till att skapa kundnytta baserat på innovation?

Är det Clients & Markets uppgift att komma på integrerade tjänster, och möjligheter för försäljning av dessa?

Var anser du att ansvaret att vara innovativ ligger i Deloitte? Är det Clients & Markets som ska vara innovativa eller är det Clients & Markets uppgift att få resten av firman att vara innovativa?

Kan du rangordna Clients & Markets olika aktiviteter efter hur mycket resurser (tid, pengar) som läggs på respektive aktivitet? Uppge i procent

Kan du göra en rangordning av Clients & Markets olika aktiviteter efter vad du tror ger mest output/framtida framgångar?

Kan du eller någon annan person i ledningsposition ge en mer detaljerad bild av varför Clients & Markets startades? Hur gick diskussionerna? Det startades utomlands men varför bestämde sig Deloitte Sverige för att ha en egen Clients & Markets avdelning? Har alla länders huvudkontor det?

Bilaga 3

Intervjuguide 3 – mailfrågor till VD Hans Pihl 18 dec 2006

Skulle du kunna ge en mer detaljerad bild av varför Clients & Markets startades? Hur lät till exempel diskussionerna på ledningsmötet och vad var anledningarna till att ni tyckte att det var en viktig satsning?

Clients & Markets fanns redan inom Deloitte utomlands när Deloitte Sverige bestämde sig för att ha en egen Clients & Markets-avdelning. Har alla länders huvudkontor en egen Clients & Markets?