



Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats

Januari 2007

Relationen mellan human-, struktur- och kundkapital

Handledare:

Erling Green

Carl-Michael Unger

Författare:

Minire Brahim

Farah Ishraq

Ingela Lundqvist

Sammanfattning

- Uppsatsens titel: Relationen mellan human- och strukturkapital
- Ämne: Kandidatuppsats inom området Intellektuellt kapital, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
- Författare: Minire Brahimi, Farah Ishraq, Ingela Lundqvist
- Handledare: Erling Green, Carl-Michael Unger
- Nyckelord: Intellektuellt kapital, humankapital, strukturkapital, kundkapital, redovisning.
- Syfte: Vårt syfte är att studera styrningen samt relationen av human-, struktur- och kundkapital. Analysera denna relation mellan tjänsteproducerande och varuproducerande företag. Samt att diskutera kapitalen i relation till redovisningen.
- Metod: Vi har använt oss av ett induktivt arbetssätt med deskriptiv ansats. För att samla information har vi genomfört en litteraturstudie inom ämnet och studerat fyra fallföretag.
- Slutsatser: Vi har funnit att både kunskapsföretag och varuproducerande företag anser att intellektuellt kapital är en viktig resurs. Det finns likheter i synsättet av det intellektuella kapitalet trots att man har olika inriktningar inom fallföretagen så spelar relationen inom det intellektuella kapitalet en viktig roll. Likheten var något vi fann förvånande då vi trodde att varuproducerande företag bara koncentrerade sig på varuproduktionen och inte arbetade för att öka kunskap och välbefinnande för sina anställda.
- Abstract: We have found that both knowledge companies and production companies considers intellectual capital to be an important resource despite appear distinctly accounting in the annual report. There is resemblance in the approach of the intellectual capital despite the difference within our chosen companies. We found the resemblance surprising because we believed that the production companies only concentrated on production and didn't work so much on increasing knowledge and the wealth for its employees.

Förord.....	5
1. Inledning	6
1.1. Bakgrund.....	6
1.2. Problemdiskussion	7
1.3. Problemformulering.....	8
1.4. Syfte	8
1.5. Avgränsningar.....	8
1.5.1. Disposition.....	8
1.6. Förkortningar	9
1.7. Begreppsdefinitioner.....	9
1.7.1. Intellektuellt kapital	9
1.7.2. Kunskapsföretag	9
1.7.3. Varuproducerande företag	9
1.7.4. Immateriella tillgångar.....	10
2. Metod.....	11
2.1. Val av ämne	11
2.2. Forskningsansats	11
2.2.1. Forskningsmetod.....	11
2.2.2. Val av fallföretag	12
2.3. Undersökningsansats	13
2.3.1. Litteraturstudie.....	13
2.3.2. Metodproblem.....	13
2.4. Sammanfattning av metod	13
3. Teori.....	14
3.1. Intellektuellt kapital	14
3.1.1. Styrning av intellektuellt kapital.....	15
3.1.2. Redovisning av intellektuellt kapital	16
3.2. Humankapital.....	17
3.2.1. Styrning av humankapital	17
3.2.2. Redovisning av humankapital.....	18
3.3. Strukturkapital	18
3.3.1. Styrning av strukturkapital.....	19
3.3.2. Redovisning av strukturkapital	20
3.4. Kundkapital.....	20
3.4.1. Styrning av kundkapital	21
3.4.2. Redovisning av kundkapital.....	21
3.5. Relationen mellan human-, struktur- och kundkapital.....	22
3.6. Styrning av relationen mellan human-, struktur- och kundkapital	23
3.7. Arbetsmodeller.....	24
3.7.1. Skandianavigatorn	24
3.8. Analysmodell	29
Källa: Egen	29
3.9. Sammanfattning av teorikapitlet.....	30
4. Empiri	31
4.1. KPMG.....	31
4.1.1. Personal.....	32
4.1.2. Produkt och utveckling	33
4.1.3. Analys av KPMG.....	33
4.2. Siemens.....	35

4.2.1. Personal.....	36
4.2.2. Produkt och utveckling	37
4.2.3. Analys av Siemens.....	37
4.3. Skånemejerier	38
4.3.1. Personal.....	39
4.3.2. Produkt och utveckling	40
4.3.3. Analys av Skånemejerier	40
4.4. Swedish Meats	41
4.4.1. Personal.....	42
4.4.2. Produkt och utveckling	43
4.4.3. Analys av Swedish Meats	43
4.5. Sammanfattning av empiri.....	44
5. Analys	45
5.1. Intellektuellt kapital	45
5.2. Humankapital.....	46
5.3. Strukturkapital	47
5.4. Kundkapital.....	47
5.5. Styrning.....	49
5.6. Redovisning	50
5.7. Sammanfattning av analys	51
6. Avslutande diskussion	52
6.1. Slutsats	52
6.2. Sammanfattning av slutsats	53
6.3. Förslag till fortsatt forskning	53
7. Källförteckning	54
Publicerade källor	54
Litteratur	54
Rapporter/Årsredovisningar.....	55
<i>Respondenter</i>	55
Elektroniska källor/Uppsatser Internet	55
FRÅGEFORMULÄR	56

Förord

Uppsatsen är framarbetad under höstterminen 2006 vid företagsekonomiska institutionen Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Vi vill tacka alla som har medverkat till vår uppsats, respondenter såväl som familj och handledare, för all hjälp och stöd vi fått.

1. Inledning

I detta kapitel ges en bakgrund till vårt val av uppsatsämne följt av en problemdiskussion och problemformulering vilka leder fram till vårt syfte med uppsatsen. Avslutningsvis presenteras uppsatsens fortsatta disposition och olika begreppsdefinitioner inom ämnet intellektuellt kapital.

1.1. Bakgrund

Uppmärksamheten av att tydliggöra det intellektuella kapitalet i organisationers verksamhet har vuxit snabbt under de senaste årtiondena. Detta har lett till ett slut för industrins dominans samt en tillväxt av ett samhälle som karaktäriseras av produktion och konsumtion av tjänster. Detta innebär inte att man använder färre producerande produkter utan i stället tar man nu mer hänsyn till kunskapen bakom dem, dvs. att alla tjänster och produkter som utförs idag kräver högre kunskaper än vad de krävde tidigare. Inom kunskapsföretag finns det ofta flera experter och yrkesutbildade medarbetare eftersom kraven på organisation och ledning är helt andra än i traditionella företag. Även inom traditionella företag krävs det idag yrkesskickliga medarbetare inom aktuella verksamheter och därmed har kunskap kanske blivit den viktigaste konkurrensfaktorn för det moderna företaget¹.

I tjänsteföretag förekommer värden och tillgångar som inte existerar i de varuproducerande företagen. Intellektuellt kapital som består av human-, struktur- och kundkapital, kan utnyttjas för att skapa välstånd och ses som ett samlingsbegrepp för företagets immateriella tillgångar, det definieras som intellektuellt material, kunskap, information, immateriell egendom samt erfarenhet. Förändringen från ett industrisamhälle till ett tjänstesamhälle satte människans kunskap i fokus, därför är det viktigt för företagen idag att stimulera och överföra sina intellektuella tillgångar.

Vissa företag är mer kunskapsintensiva än andra och behovet av att styra resultat och prestationsmätningar har gjort att företagen har ändrat sina styrmetoder, detta har medfört en utveckling av kunskapskapital i form av kompetensutveckling och investeringar till företagens viktigaste långsiktiga styrinstrument. För att företagen ska kunna effektivisera arbetet måste de vara uppmärksamma i sitt val av styr- och värderingsmetoder för sina intellektuella tillgångar, de måste därför arbeta fram nya metoder och program för dessa.

Det finns många åsikter om huruvida det intellektuella kapitalet skall redovisas, i balansräkningen eller inte. Man anser att intellektuellt kapital måste lyftas fram

¹ Bruzelius LH, Integrerad organisationslära s 69

eftersom det spelar en mycket viktig roll. Nu när hänsyn tas till IK-resurser (IK - Intellektuell Kapital) kan man inte längre förlita sig på samma metoder för mätning och redovisning av företagets framgång. Trots mycket forskning kring intellektuellt kapital har man ännu inte kunnat skapa någon generell modell för värdering och redovisning av detta kapital. Den största orsaken till att man inte lyckats med detta är svårigheten med värderingen av humankapital då detta inte ägs av företagen samtidigt som det är det viktigaste inom det intellektuella kapitalet. De traditionella redovisningsmodellerna behandlar historiska transaktioner och aktiviteter och tar ingen hänsyn till investeringar som leder till företagets framtida värdeskapande². Detta antyder på att det finns ett stort behov av en ny redovisningsstandard för kunskapsföretagen för att företagens intressenter ska få en riktig uppfattning om deras personal. På detta sätt har intellektuellt kapital blivit så väsentligt för företagets alla intressenter att företag som inte förvaltar kunskapen anses vansköta sin verksamhet.

1.2. Problemdiskussion

Förändringarna i samhällsekonomin är inte bara tillfälliga trender utan ett resultat av stora svårhanterliga krafter såsom tillväxten av informationsteknologin och datornätverken³. De viktigaste resurserna under industrialismen ansågs vara fysiska och finansiella tillgångar, då individerna uppfattades som maskiner och styrdes som sådana⁴. Inom kunskapsekonomin har däremot betydelsen för de mänskliga och immateriella resurserna ökat avsevärt⁵. Kunskapsekonomi bygger på de ekonomiska värden som finns i människornas medvetande såsom kunskap, kompetens, kännedom, värderingar, attityder och upplevelser. Kunskapsarbetet är tyngdpunkten inom kunskapsekonomin där fokus ligger snarare på intelligens än muskelstyrka. Det intellektuella kapitalet är den viktigaste tillgången i kunskapsföretagen, vilket i sin tur innebär att företagen värdesätts snarare efter intellektuella än efter fysiska tillgångar. För att företagen ska bli framgångsrika måste de kunna konkurrera med nya välutvecklade produkter och tjänster samt kunna förändra sin verksamhet för att anpassa sig efter nya förändringar.

Intellektuellt kapital består av såväl medarbetare, affärsrelationer och kunder som strukturer och förnyelser inom företagen. Genom att tidigt avläsa och synliggöra dessa samband erhåller man en proaktiv bild av företagets framtida utveckling⁶. Humankapitalet innehåller de anställdas kompetens och deras förmåga att samverka i nätverk, detta kapital använder och vidareutvecklar strukturkapital

² Roos G, Den värdeskapande organisationen s 142

³ Stewart T A, Intellektuellt kapital s 31

⁴ Blomé A, Kunskapsföretaget s 6

⁵ Åkerberg A, Kompetens, den kritiska resursen i kunskapsbaserad verksamhet s 31

⁶ Blomgren Å, Företaget i kunskapsekonomin s 9

som är företagets dokumenterade affärs- och produktionsprocesser samtidigt som strukturkapitalet vidareutvecklar humankapitalet. Dessutom hamnar kundrelationen i fokus eftersom företagen producerar varor och tjänster i samverkan med denna. Allt detta medför att företag inte längre kan sköta sina fysiska och finansiella resurser med traditionella metoder utan behöver en strategi för redovisning, utveckling och styrning av intellektuellt kapital. Den traditionella redovisningsmodellen som avspeglade företagets verksamhet har med andra ord misslyckats att hålla sig i takt med revolutionen som inträffat i affärsvärlden.

1.3. Problemformulering

Vår avsikt är att undersöka styrningen och se hur human-, struktur- och kundkapital är relaterade till varandra. Se om det finns skillnader mellan hur tjänsteproducerande och varuproducerande företag hanterar kapitalet. Redovisar man detta olika i de olika branscherna?

1.4. Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att beskriva styrningen och relationen av human-, struktur- och kundkapital. Analysera denna relation mellan tjänsteproducerande och varuproducerande företag. Samt att diskutera kapitalen i relation till redovisningen.

1.5. Avgränsningar

Vår ambition är att undersöka hur två tjänsteföretag och två varuproducerande företag redovisar sitt human-, struktur- och kundkapital. Vi har valt två olika sorters företag då vi tror att det finns stora skillnader mellan just varuproducerande och tjänsteföretags synsätt på sitt intellektuella kapital.

1.5.1. Disposition



Strukturen för uppsatsens disposition kommer att följa bilden ovan. Arbetet inleds med några begreppsdefinitioner och fortsätter med en redogörelse av vilken metod vi har valt och de metodiska val vi gjort.

1.6. Förkortningar

EDI	Electronic Data Interchange
IFRS	International Financial Reporting Standards
IK - och IC	Intellektuellt kapital
RR	Redovisningsrådet

1.7. Begreppsdefinitioner

1.7.1. Intellektuellt kapital

Det intellektuella kapitalet delas i human-, struktur- och kundkapital. *Humankapital* inkluderar all förmåga, skicklighet, kunskap och erfarenhet hos personal och ledning. *Strukturkapital* är rättigheter, uppfinningar och tillverkningsmetoder som gör att personalen kan utföra sina uppgifter. *Kundkapital* är värdet av pågående och framtida affärsrelationer⁷.

1.7.2. Kunskapsföretag

Ett kunskapsföretag är ett tjänsteföretag då de lever på att sälja sin kunskap och har högutbildad personal, till skillnad från ett vanligt tjänsteföretag som säljer andra enklare typer av tjänster vilka inte kräver lika hög utbildning på sin personal som kunskapsföretaget. Kunskapsföretagens produktion är inte standardiserad men det är kreativt, starkt individberoende och komplext problemlösande. Förmågan att lösa problem är vad klienterna är intresserad av från ett kunskapsföretag⁸.

1.7.3. Varuproducerande företag

Varuproducerande företag fokuserar sig mycket på att producera varor och sälja dem, de arbetar för att få en så stor vinst och produktion i företaget som möjligt. De varuproducerande företagen använder många maskiner och förfinar ständigt dessa, samtidigt som de försöker arbeta för att få ett mindre antal anställda eftersom det ofta är ett monotont arbete och personalen anser inte det speciellt utvecklande.

⁷ Blomé A, Kunskapsföretaget s 64

⁸ Sveiby KE, Kunskapsföretaget s 11-13

1.7.4. Immateriella tillgångar

Immateriella tillgångar är enligt RR 15 ”en identifierbar, ickemonetär tillgång utan fysisk substans som innehas för att användas i produktionen eller för att tillhandahålla varor eller tjänster, för uthyrning till andra eller administrativt syfte”. Immateriella tillgångar har ett värde för företaget trots att de saknar fysisk existens. Tillgångarna är oftast långfristiga och kan inte värderas exakt förrän de eller företaget säljs. Dessa tillgångar spelar en viktig roll i ett företags reella värden, vissa är ganska självklara som t.ex. varumärken, upphovsrätt, patent, goodwill och exklusiva marknadsrättigheter. Tillgångarna ger ägarna en konkurrensfördel gentemot andra företag⁹.

⁹ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 44

2. Metod



I detta kapitel diskuterar och argumenterar vi vårt val av metod och undersökningsföretag. Därefter behandlar vi metodanvändning, datainsamling och intervjumetod. Kapitlet avslutas sedan med en metoddiskussion och teorikritik.

2.1. Val av ämne

Det ökade intresset och vikten av relationen inom de olika formerna av intellektuella kapitalet har legat som grund till vårt ämnesval. Begreppets innebörd och utveckling har väckt en livlig debatt bland forskare då ett stort utbud av modeller för mätning och styrning av kapitalet har presenteras. Bristen på empiriska undersökningar kring relationen inom intellektuellt kapital har fått oss att söka efter en lämplig utgångspunkt. Inom ämnet finns det ett brett litteraturutbud där vi har sökt teoretisk kunskap om existerande modeller som är bäst lämpade för att uppfylla syftet med uppsatsen. Det finns många modeller inom ämnet men vi fann att Skandianavigatorn var mest intressant, samtidigt ansåg vi att det behövdes en komplettering i form av intervjufrågor med utvalda företag för att få fram en helhetsbild av vårt ämnesval.

2.2. Forskningsansats

Det finns två olika sätt att studera verkligheten och dessa är deduktion och induktion. Induktiv ansats utgår från en observerad företeelse där man försöker generalisera och öka förståelsen för företeelsen med hjälp av teorier¹⁰. Vid deduktiv ansats utgår man från teorier och försöker testa dessa i empirin när man drar sina slutsatser. Deduktion är därför den vanligaste uppfattningen då den är mest formaliserad och enklast att förklara. Vårt mål med uppsatsen är att spegla verkligheten och vi anser därför att deduktiv ansats är lämpligast i vårt fall.

2.2.1. Forskningsmetod

När man genomför en akademisk undersökning har man två olika forskningsansatser att välja mellan, kvantitativ och kvalitativ. Karaktären i en

¹⁰ Artsberg K, Redovisningsteori – policy och praxis s 31-34

kvantitativ metod består av hög formalitet och kontroll från undersökarens sida, metoden är också selektiv och har distans i förhållande till källan. Kvantitativ undersökning passar därför bäst när man försöker analysera och redovisa hårddata. På det här sättet försöker man sätta siffror på undersökningen och klassificera materialet enligt formaliserade mallar. Den information vi försöker finna är svår att fånga genom standardiserade insamlingsverktyg och analysmodeller då det ibland är svårt att bara använda sig av en enda ansats.

Någon enhetlig uppfattning vad intellektuellt kapital är, finns idag inte, då det finns väldigt många definitioner och personliga uppfattningar, speciellt vad gäller humankapital. För att få svar på våra frågor var vi därför tvungna att genomföra en kvalitativ undersökning eftersom denna utgår från respondentens syn på ämnet. Den kvalitativa metoden tillämpas genom att på olika sätt samla in information och få en djupare förståelse av det problem man studerar samtidigt som man beskriver helheten av sammanhanget som den inryms i. ”Kvalitativ metod innebär ett försök att överskrida naturvetenskapens objekt – subjekt – förhållande mellan forskare och undersökningsenheter”¹¹. Det räcker inte att bara studera sekundärdata utan man måste även fånga respondentens tankar och ord vilka behöver tolkas och analyseras genom intervjuer. Vi anser att den kvalitativa metoden passar in på den forskning vi har valt att göra, då vi genom någon form av intervjuer vill få fram information. Nackdelen med att välja denna metod är att man skapar speciella förväntningar, undersökningspersonerna kan bilda sig en egen uppfattning av forskningen och man svarar utifrån denna uppfattning. På så sätt försöker man leva upp till forskarens förväntningar och ger istället andra uttryck och uppfattningar, än de man egentligen har¹².

2.2.2. Val av fallföretag

Då intellektuellt kapital är ett genomgående begrepp, sökte vi både kunskapsproducerande företag och varuproducerande företag, då avsikten var att undersöka om det uppstår skillnader eller likheter mellan de olika sorters företag. Det har varit viktigt att företagen är stora, ”över 100 anställda”, och har lokal anknytning i Skåne samt att de har tillgängliga uppgifter att finna på Internet. Vi är medvetna om att det finns flera företag med verksamheter spritt över hela landet och det kanske vore bättre att använda något av dessa som undersökningsföretag, men vi ansåg att den lokala närheten gav många fördelar.

¹¹ Holme I M, Forskningsmetodik s 98

¹² Holme IM, Forskningsmetodik s 98

2.3. Undersökningsansats

2.3.1. Litteraturstudie

Vi började vårt arbete med insamling av litteratur inom vårt ämnesområde men har även tittat på gamla uppsatser skrivna vid olika universitet i Sverige. Genom att ta del av andra forskares resultat tycker vi att vi har fått en bredare inblick på hur det intellektuella kapitalet redovisas. De uppsatser som vi har använt oss av fann vi genom att söka i Lunds universitets uppsatsdatabas. Denna typ av information räknar vi därför som sekundärdata. Vi har även samlat in primärdata genom att läsa fyra olika företags årsredovisningar samt intervjuer via e-mail. Eftersom årsredovisningarna kommer direkt från källan, dvs. företagen, och riktar sig direkt till företagens intressenter anser vi dem vara likställiga med primärdata. Genom att studera årsredovisningarna har vi fått fram information om när och hur företagen tar upp sina immateriella tillgångar.

2.3.2. Metodproblem

Vi kunde inte genomföra några personliga intervjuer p.g.a. tidsbrist vid de valda fallföretagen och därför valde vi istället att skicka vårt frågeformulär via e-mail som respondenterna kunde besvara då det passade dem. Detta medför dock att svaren inte blir lika utförliga och detaljerade som vid personliga intervjuer. Respondenterna kunde däremot svara med sina egna ord vilket har gjort att intervju-effekten uteblivit då respondenterna inte påverkats av vår fysiska närvaro. Tyvärr har vi inte kunnat få något svar från ett av våra valda fallföretag vilket till viss del försvårar analysen och jämförelserna mellan de varuproducerande företagen. För att kunna analysera har vi i stället utgått från företagets information på Internet och årsredovisning. P.g.a. storheltarna har vi haft problem med att få tidiga svar från undersökningsföretagen vilket försvårade tidsplanen med sammanställningen av arbetet.

2.4. Sammanfattning av metod

Vår forskningsansats är deduktiv då denna utgår från teorin. Kvalitativ metod har använts då metoden tillämpas för att på olika sätt samla in information. Undersökningsansatsen består av litteraturstudie och metodproblem inom ämnesområdet.

3. Teori



Detta kapitel innehåller de teorier som vi finner relevanta för att uppfylla vårt syfte med uppsatsen. Inledningsvis redogör vi för begreppen intellektuellt kapital, human-, struktur- och kundkapital. Avslutningsvis sammanställer vi en egenkomponerad analysmodell som beskriver kopplingarna mellan de olika teorierna.

3.1. Intellektuellt kapital

Intellektuellt kapital som term har funnits länge men fortfarande är företeelsen inte allmänt vedertagen i affärsvärden. Intellektuellt kapital kontrolleras helt eller delvis av företagen och bidrar till dess värdeskapande. IC-resursen (Intellectual Capital Resource) medverkar till att skapa och bevara värdet i organisationen¹³. Intellektuellt kapital är ett samlingsbegrepp för immateriella tillgångar som ger företaget konkurrensfördelar samt en förmögenhet. Det intellektuella kapitalet är immateriellt till skillnad från övriga tillgångar såsom mark, fastigheter, maskinutrustning och pengar. På detta sätt inkluderar intellektuellt kapital all material som kunskap, information, intellektuell egendom och erfarenhet¹⁴. Hansson och Andersson anser att all substans i verksamheten, både finansiellt och icke finansiellt kapital, är det intellektuella kapitalet i företaget. Allt som skapas i verksamheten görs genom människors tanke- och handlingskraft, då det är dessa som hanterar all inköp och programmering av program som krävs för att kunna sätta samman produkter¹⁵. Eftersom det är svårt att identifiera det intellektuella kapitalet är det ännu svårare att mäta det på ett effektivt sätt, och detta försvårar handeln av dessa tillgångar¹⁶. Trots detta anser Bern att intresset för det intellektuella kapitalet har ökat drastiskt under 1900-talet¹⁷.

Enligt Blomé indelas intellektuellt kapital utifrån ekonomisk synvinkel i human-, struktur- och kundkapital¹⁸. Däremot delar Sveiby in det intellektuella kapitalet i endast human- och strukturkapital¹⁹.

¹³ Roos G, Den värdeskapande organisationen s 9

¹⁴ Stewart T, Intellektuellt kapital s 13-14

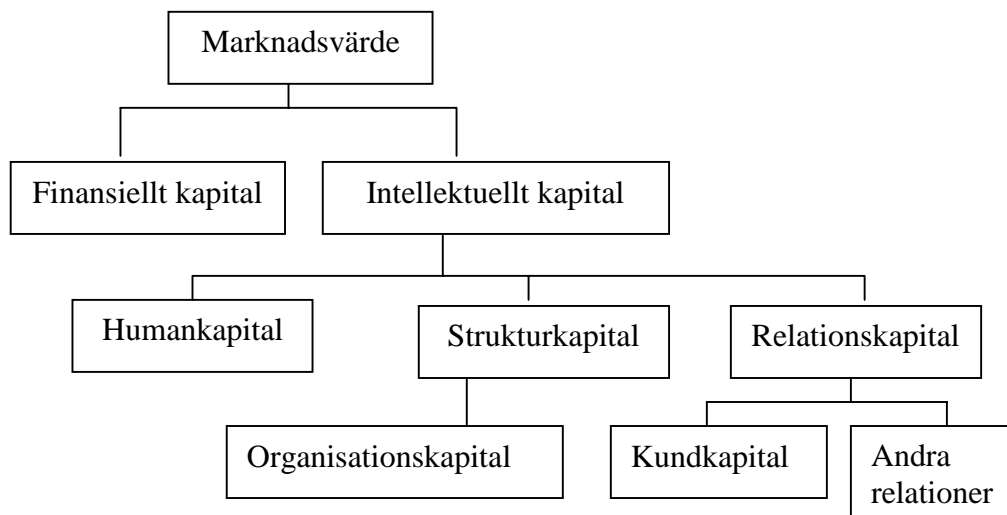
¹⁵ Hansson J, Intellektuellt kapital i teori och praktik s 126

¹⁶ Stewart T, Intellektuellt kapital s 14

¹⁷ Bern L, Humankapitalisten s 22

¹⁸ Bern L, Kunskapsföretaget s 64

¹⁹ Sveiby KE, Kunskapsledning s 85



Källa: Egen

Det råder skilda uppfattningar om hur indelningen av intellektuellt kapital ska ske, men vi har valt att indela intellektuellt kapital i tre kategorier, human-, struktur- och relationskapital. Vi har valt denna indelning då dessa kategorier anses vara likvärdiga enligt författarna till materialet som vi har använt i vår uppsats. I fortsättningen kommer vi att använda kundkapital som en egen kategori likställt med human- och strukturkapital.

3.1.1. Styrning av intellektuellt kapital

Företagen skapar goda möjligheter att identifiera sina framgångsfaktorer och låta dessa styra företaget genom att se till att human-, struktur- och kundkapital fungerar gemensamt på ett enhetligt sätt²⁰. Inom kunskapsekonomin är ett företags förmåga att generera, föröka och sprida innovationer och kunskap, det verkliga avgörande. Strukturer i den industriella ekonomin är inte lämpliga att hantera en kunskapsbaserad och innovationsdriven konkurrens. Nätverken uppför sig ekologiskt- sammankopplade, sammanlänkade och samverkade - och därför i ständig förändring och expanderande när de sprids runt om i världen²¹. Inom kunskapsföretagen har det blivit allt viktigare att redovisa immateriella tillgångar. Dessa företag har utvecklat de immateriella tillgångarna genom forskning, utveckling, programvaror, utbildning, patent och varumärken²².

Ett sätt för att öka kompetensen bland de anställda är att arbeta med nätverk och träningsprogram under mentorskap²³. Företaget måste skapa möjligheter för olika

²⁰ Hansson J, Intellektuellt kapital i teori och praktik s 127

²¹ Blomgren Å, Företaget i kunskapsekonomin s 12

²² Åkerberg A, Kompetens, den kritiska resursen i kunskapsbaserad verksamhet s 32

²³ Sveiby KE, Kunskapsföretaget s 57

former av självförverkligande för sina anställda, man vill att medarbetarna ska kunna känna en stolthet för att de tillhör just detta företag²⁴. Genom att sammanfatta information kan man förvalta medarbetarnas kunskap på ett bättre sätt och omvandla detta till en tillgång för företaget²⁵.

3.1.2. Redovisning av intellektuellt kapital

Finansiella rapporter används för att företagets intressenter ska få information om företaget. De finansiella rapporterna har som syfte att ge information om företagets ekonomiska ställning och resultat. Intressegrupperna har olika mål för de finansiella rapporterna, t.ex. så har ibland företagsledare och revisorer olika uppfattningar. Eftersom man har olika mål med rapporterna finns det ibland problem med hur de finansiella rapporterna ska vara utformade. Enligt Artsberg är syftet med redovisningen att utgöra ett underlag för beskattning och även vara ett underlag för investerarnas behov av information. Idag överstiger de immateriella investeringarna de materiella, därför borde immateriella tillgångar bedömas och behandlas på andra sätt än materiella resurser. Att aktivera immateriella investeringar har alltid ansetts vara ett svaghetstecken, delvis beror detta på att dessa investeringar är skattemässigt avdragsgilla vilket leder till att endast företag som har dålig lönsamhet aktiverar dem. Dagens normer accepterar inte fullt aktivering av immateriella investeringar och att lämna över bedömningen av dem åt företagsledare kan man tolka som att normgivarna varit rädda för²⁶.

Dagens företag förlitar sig på mycket mer än finansiella och fysiska resurser, i många fall, nästan enbart, på IK-resurser och detta ger en skev beskrivning av företagen vid traditionell redovisning. Roos anser att ”om man inte kompletterar den finansiella rapporten med icke-finansiell information, ges inte en fullständig bild av företaget vilket i sin tur har implikationer hur företaget bedöms och värderas av externa intressenter”²⁷.

Den första modellen som synliggjorde intellektuellt kapital var ”Skandinaviatorn”. Här försökte man definiera skillnaderna mellan bokfört värde och marknadsvärde, denna skillnad definierades som intellektuellt kapital. Modellen innehåller nyckeltal som tillsammans skapar en helhetsbild av företagets prestationer och förmåga att nå upp till sina mål²⁸.

²⁴ Sveiby KE, Kunskapsföretaget s 99

²⁵ Stewart T, Intellektuellt kapital s 148-149

²⁶ Artsberg K, Redovisningsteori – policy och praxis s 234

²⁷ Roos G, Den värdeskapande organisationen s 141

²⁸ Roos G, Den värdeskapande organisationen s 159-160

3.2. Humankapital

Humankapital inkluderar all förmåga, kunskap, skicklighet och erfarenhet hos företagets personal och ledning. Det fångar dynamiken och kunskapsflödet vid en intelligent organisation i en konkurrenspräglad och föränderlig omgivning. Humankapitalet måste också omfatta organisationens kreativitet och innovationsförmåga²⁹. Per definition ägs inte de mänskliga resurserna av företaget utan tillhör de anställda individerna, dessa väljer själv att låta företaget dra nytta av denna kunskap men individerna kontrollerar själva hur kunskapen används³⁰. Enligt exportrådets definition är humankapital ”de anställdas kompetens- och innovationspotential, deras förmåga att arbeta i team samt deras lojalitet med företagets visioner och mål”³¹.

Att anställa personal är dyrt och att sedan behålla dessa är svårt, styrningen av humankapitalet är därför mycket riskfylld om personalen slutar eller blir omplacerade. Humankapital består ofta av ”tyst kunskap” då de anställda ofta vet mer än de kan säga och uttrycka. Då alla anställda utvecklar sina egna kunskaper genom träning, övning, misstag, egna reflektioner och repetitioner kan humankapitalet inte kopieras exakt. Genom att de anställda tar efter varandra förs humankapitalet och kunskapen vidare.

3.2.1. Styrning av humankapital

För att styra humankapital måste organisationer kontinuerligt förnya och förbättra sina kompetenser och erfarenheter för att följa med i den ständiga föränderliga omgivningen³². Sveiby anser att individer utvecklar sin kompetens och erfarenhet genom att diskutera, agera och samverka med andra individer. För att underlätta utvecklingen, bl.a. genom utbildning både externt och internt, kan individerna ta hjälp av organisationens processer.

Styrningen inom organisationer har blivit en allt viktigare del för företagets personal och deras kunskaper. Enligt Edvinsson och Malone omfattas humankapitalet av all individuell förmåga, kunskap, skicklighet och erfarenhet hos företagets personal och ledning. Intelligensen, flexibiliteten och innovationsrikedomen hos personalen eller organisationen är källan till styrningen

²⁹ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 56

³⁰ Roos G, Den värdeskapande organisationen s 10

³¹ Blomgren Å, Företaget i kunskapsekonomin s 88

³² Bruzelius LH, Integrerad organisationslära s 276

av beslutsfattande och beteende³³. Edvinsson och Malone menar att humankapitalet måste fånga dynamiken och kunskapsflödet i en organisation. Personalen och ledningen kan t.ex. utveckla kunskaperna och införliva dem i verksamheten, genom att påverka dessa färdigheter sprids de tillsammans med företagets erfarenheter. Därför måste humankapitalet även omfatta organisationens kreativitet och innovationsförmåga.

3.2.2. Redovisning av humankapital

Det blir allt vanligare i företagens årsredovisningar att beskriva företaget som ett kunskapsföretag. Man visar strukturen och omfattningen av det intellektuella kapitalet som ett komplement till resultat- och balansräkning. Kunskapsföretagets kompetens är i högre grad beroende av de anställda som individer och därför är det viktigt för sådana företag att man redovisar denna kompetens. För att tydliggöra medarbetarnas kompetens kan humankapitalet synliggöras, dvs. antalet anställda som har kunskap inom området, sammanlagd mängd av erfarenhet och antal medarbetare på olika nivåer inom företaget. Dessa nivåer kan skifta mellan allt från grundläggande kunskaper till att vara specialister/expertes³⁴.

I företagens årsredovisningar, bokförs pengar som spenderas på humankapital som kostnadsposter, istället för att redovisas som investering. Företagen som känner till att deras humankapital skapar tillväxt, vinst, ökad effektivitet och produktivitet, kostnadsför sina satsningar på humankapitalet, vilket innebär att deras finansiellt redovisade resultat för året blir sämre³⁵.

3.3. Strukturkapital

Strukturkapital ägs av organisationen och kan reproduceras samt delas med andra. Det innehåller juridiska rättigheter såsom uppfinningar, data, publikationer och tillverkningsmetoder. Strukturkapitalet består också av strategi och organisationskultur, system, rutiner och arbetsprocesser³⁶. Strukturkapital är organisationens förmåga att använda samt lagra och överföra intellektuellt material, detta inkluderar även faktorer som de informationsteknologiska systemens effektivitet och kvalitet, ägande av databaser, företagsbegrepp och dokumentation³⁷. Blomé anser att strukturkapitalet ger organisationen möjlighet att på ett mer strukturerat sätt hantera större affärsvolym, vilket gör företaget

³³ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 55

³⁴ Blomé A, Kunskapsföretaget s 70

³⁵ Uppsats, Finansanalytikens syn på redovisning av humankapital s 11

³⁶ Stewart T, Intellektuellt kapital s 147-148

³⁷ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 56

mindre sårbar för förluster av kunder och personalavhopp³⁸. Uppbyggnaden av strukturkapital genomgår en lång process där det krävs förmåga att välja rätt i många vägval. Strukturkapitalet kan inte köpas eller erövas³⁹.

Organisationskapital är det intellektuella kapital finns med i balansräkningen och det är det kapital som finns kvar när de anställda lämnar företaget. Organisationskapital består av innovationskapital, som är skyddade affärsmässiga rättigheter (t.ex. varumärken) och immateriella tillgångar, och processkapital som är arbetsprocesser, tekniker och personalprogram⁴⁰. Kapitalet finns i organisationens system och processer vilket ägs och kontrolleras av företaget och kräver ständiga investeringar för att utvecklas. Dessa investeringar ökar kunskapsflödet i organisation, leverantörskanaler och distributionskanaler⁴¹.

3.3.1. Styrning av strukturkapital

Ett sätt att kunna styra strukturkapitalet, som görs genom att ta fram program eller processer som används vid kunskapsöverföring, är enligt Edvinsson och Malone att se strukturkapitalet som en sammanfattning av tre typer av kapital; organisations-, innovations- och processkapital. Organisationskapital ökar kunskapsflödet genom den kompetens och förmåga som finns i organisationen. Innovationskapital är de förnyelser som sker genom att använda den begåvning som finns inom företaget. Processkapital är det arbetssätt som används för att stärka och öka effektiviteten i produktionen⁴². Strukturkapital medför ordning, säkerhet, korrekthet och kvalitet till företaget och är därför viktigt, detta ger också möjligheter för personalen att arbeta och kommunicera med varandra. Genom att medvetet styra personalens beteende och förse dem med värderingar som finns i strukturkapitalet, vet personalen hur de ska göra när speciella situationer uppstår.

Genom att medvetet styra teknologier, metoder och processer som får företaget att fungera, kan man styra strukturkapitalet. Därför är det viktigt att omvandla humankapital till strukturkapital för att få ett tydligt innehåll i företaget. Genom att avsiktligt styra beteendet bygger man upp strukturkapitalet, dessa kompetenser är en tillgång för företaget och måste dokumenteras. Några exempel på strukturkapital är patent, varumärken, logotyper, företagsnamn etc. För att få ordning, säkerhet, korrekthet och kvalitet i företaget är strukturkapitalet viktigt. Företaget måste styra personalens beteende och förse dem med de värderingar

³⁸ Blomé A, Kunskapsföretaget s 64-65

³⁹ Sveiby KE, Kunskapsledning s 83

⁴⁰ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 56-57

⁴¹ Roos G, Den värdeskapande organisationen s 36

⁴² Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 56-57

som finns i strukturkapitalet för att de ska veta vad de ska göra vid speciella situationer och för att de ska förstå företagets uppsatta mål⁴³.

3.3.2. Redovisning av strukturkapital

Intellektuellt kapital inrymmer människors och organisationers kunskap, kompetens, skicklighet samt relationerna med övriga externa och interna intressenter. Alla dessa källor till framtida konkurrensfördelar mäts och rapporteras inte i traditionell redovisning (undantaget är varumärken som kan tas upp i redovisningen).

I strukturkapital ingår databaser, mjuk- och hårdvara, patent, varumärken, innovationer, tekniker, arbetsprocesser, personalprogram och resten av organisationskapaciteten. Vid t.ex. aktieanalys kan patent och varumärken ha ett visst värde, deras vikt är starkt beroende på branschens typ och deras verkan på kursutvecklingen. I företagets årsredovisning finns varumärken och patent redovisade i form av goodwill⁴⁴.

3.4. Kundkapital

Relationskapital är alla relationer som företaget har med externa parter som bidrar till företagets värdeskapande. Kunder är naturligtvis ett exempel på relationsresurser men även strategiska partner, leverantörer, media och andra typer av allianser inkluderas i detta. Dessa resurser ägs inte av företaget men kontrolleras delvis av den andra parten. Graden av denna kontroll kan variera (formell eller informell) men parten kan alltid dra sig ur relationen vid vilken tidpunkt som helst⁴⁵.

Kundkapital är värdet av pågående och framtida affärsrelationer. Storleken på kundkapitalet ses som mått på förtroende för företaget som avspeglar ett förväntad eller långsiktig värde på företagets förmåga att leverera kundnytta⁴⁶. Förmågan att etablera och upprätthålla långvariga kundrelationer ger företaget lönsamhet, det är från kunderna som företaget får sina intäkter⁴⁷.

Edvinsson menar att enligt en nyutvecklad IK-modell separeras kundkapitalet som en egen kategori jämfört med struktur- och humankapital. Tiden får utvisa om

⁴³ Bruzelius LH, Integrerad organisationslära s 276-278

⁴⁴ Uppsats, Mätning och utvärdering av IK inom aktiemarknaden s 29

⁴⁵ Roos G, Den värdeskapande organisationen s 11

⁴⁶ Sveiby KE, Kunskapsföretaget s 64

⁴⁷ Arbetsgrupp Konrad, Den osynliga balansräkningen s 42-43

detta är välgrundat eller bara ett sätt att marknadsföra företaget gentemot investerare. Man får även se om modellen motiverar personalen och andra intressenter att göra separationen av kundkapitalet⁴⁸.

Stewart menar å andra sidan att kundkapital ger ekonomisk bas för verksamheten och kan vidareutvecklas som motivation för utveckling och partnerskap⁴⁹. Han delar därför in intellektuellt kapital i tre delar, human-, struktur och kundkapital. Av dessa tre kategorier är det kundkapitalet som är viktigast eftersom det är kunderna som betalar fakturorna och genererar intäkter till företaget. Genom att påpeka "The customer is always right" och "customer delight" anser Stewart att kunderna är viktiga trots att de inte alltid blir hörda⁵⁰.

Sveiby anser däremot att man ska dela in det intellektuella kapitalet i individ- och strukturkapital, där kundkapitalet ingår i strukturkapitalet.

3.4.1. Styrning av kundkapital

Kundkapitalet definieras som den förmåga en organisation har till följd av marknadsrelaterat icke tydligt kapital. Om en organisation kan styra sitt beslutsfattande och beteende, förstärks kundkapitalet. Organisationer kan stärka kundkapitalet genom att styra sitt beteende och beslutsfattande mot marknadsrelaterade aspekter. En organisation kan inte äga kundkapitalet då detta innebär värdet av pågående relationer med personerna eller kunderna de säljer till. För att mäta sitt kundkapital använder företagen sig av kundlojalitet och vinst per kund som mått. Kunderna utgör här den viktigaste delen eftersom de indirekt betalar företagets löner och arvoden. Långsiktig planering av verksamheten är därför av största betydelse tillsammans med kunskap om kunderna och kontakten med marknaden för att man ska kunna göra en korrekt värdering av kundkapitalet. Genom att styra beslutsfattandet så att varumärken tas fram, samt att dessa vårdas och utvecklas av företagets personal, gagnar man varumärkets värde (för utan kunder har varumärket ingen betydelse).

3.4.2. Redovisning av kundkapital

Det är svårt att avgränsa kundkapitalet och bestämma de ingående beståndsdelarna. En lösning på problemet kan vara att utgå från lika typer av kundrelationer om man förutsätter att kundrelationerna skiljer sig åt. Man kan

⁴⁸ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 57-58

⁴⁹ Stewart T, Intellektuellt kapital s 11

⁵⁰ Stewart T, Intellectual capital s 151

redovisa utgiften för kundrelationer och därefter använda kvalitativa mått och beskrivningssätt för att redogöra för värdet av dessa relationer. Det är möjligt att synliggöra värdet i kundbasen genom att relatera företagets kundrelationer i förhållande till konkurrenternas⁵¹. Redovisning av mått på hur nöjda kunderna är och hur ofta de återkommer för nya inköp gör att kundkapitalet blir synligt. Andra typer av mått på kundkapital är marknadsandelar, volym och fakturerade timmar⁵².

3.5. Relationen mellan human-, struktur- och kundkapital

Det intellektuella kapitalet delas in i human-, struktur- och kundkapital. Humankapital uttrycker kunskapen och förmågan hos de anställda att tillfredställa kundernas behov. Strukturkapitalet är beroende av personalförändringar och inkluderar det som finns i organisationen, dvs. det som finns kvar i företaget när alla har gått hem för dagen. Kundkapital är företagets pågående och framtida affärsrelationer⁵³.

Saint-Onge anser att ”humankapitalet är det som bygger upp strukturkapitalet, men ju bättre ditt strukturkapital är, desto bättre är troligen också ditt humankapital”⁵⁴. Medan humankapitalet inte kan ägas av företaget utan bara kan hyras, så kan strukturkapitalet ägas och handlas med⁵⁵. Humankapitalet betecknas som kortvarit medan strukturkapitalet är beständigt. Human- och strukturkapital förstärker varandra när man leder organisationen med en strategi, i stället för att kontrollera den.

Humankapital omvandlas till organisationens strukturkapital genom likformig dokumentation i strukturerade databaser. Strukturkapital förstärker humankapital vid nyanställning då det sker överföring av kunskap sker med hjälp företagets strukturer. Databaserna underlättar informationssökning eller vid nyanställning av anställda för att de ska sättas in i organisationens arbete. Kunderna anses vara den viktigaste delen av det intellektuella kapitalet och därför är det viktigt för företag att vårda relationen med kunderna. Allt detta gör att kunderna visar lojalitet mot företaget och på detta sätt tjänar både företaget och kunderna på detta⁵⁶.

HUMANKAPITAL + STRUKTURKAPITAL + KUNDKAPITAL = INTELLEKTUELLT KAPITAL

⁵¹ Uppsats, CRM - ett verktyg för värdering av kundkapitalet? s 40

⁵² Sveiby KE, Kunskapsföretaget s 70

⁵³ Blomé A, Kunskapsföretaget s 64

⁵⁴ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 56

⁵⁵ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 68

⁵⁶ Hansson J, Intellektuellt kapital i teorin s 134-135

3.6. Styrning av relationen mellan human-, struktur- och kundkapital

För att kunna värdera det intellektuella kapitalet måste man överföra medarbetarnas kompetens och kunskap till företagets interna system och infrastrukturer, produkter och kunder, dvs. att en transformering av humankapital till strukturkapital och kundkapital måste ske. På så sätt anser man att kompetens och know-how reproduceras och blir företagets egendom⁵⁷. Företagen måste identifiera humankapital då detta är basen inom det intellektuella kapitalet och skapar förädlingsvärde och konkurrenskraft⁵⁸. Idag bidrar medarbetarnas kompetens och kunskap till företagets värdeskapande och måste därför dokumenteras för att kunna visa en mer verklig bild av företagen.

En svår och viktig uppgift i företag där man säljer medarbetarnas kunskap, är överföringen av kunskap såväl inom organisationen som till kunderna. Det huvudsakliga problemet med arbetet i kunskapsorganisationer är bearbetning av information, då information inte är ett bra medium att överföra kompetens. Information och tradition är två olika metoder som används vid kunskapsöverföring⁵⁹. *Information* är prat, text och annan artikulerad kunskap och sker indirekt via något medium⁶⁰. Detta sätt anses vara ineffektiv då individen inte kan utnyttja alla sina sinnen, eftersom man bara minns en liten del av det man har hört⁶¹. Detta kan bero på att det är informationsmottagaren och inte avsändaren som ger mening åt informationen⁶². *Tradition* sker genom direktkontakt mellan människor och anses vara det bästa sättet att överföra kunskap, eftersom man minns en stor del av kunskap då man deltar i en process⁶³. Man hittar tradition i alla yrken där yrkesindividerna effektivt talar och överför kunskap mellan sig. Ett problem med denna överföringsmetod är att den tar tid och att den är oartikulerad, och för att kunna ta del av kompetensen måste man helt enkelt leva med i yrket⁶⁴. Därför ersätts kunskapsöverföringen i form av tradition med information, eftersom den har fördelen att överleva de individer som ursprungligen utvecklade kunskapen, dessutom går den att sprida i massupplaga⁶⁵.

⁵⁷ Hansson J, *Intellektuellt kapital i teori och praktik* s 16

⁵⁸ Andersson P, *Intellektuellt kapital i teori och praktik* s 12

⁵⁹ Sveiby KE, *Kunskapsflödet* s 157

⁶⁰ Sveiby KE, *Kunskapsflödet* s 158

⁶¹ Sveiby KE, *Kunskapsflödet* s 176

⁶² Sveiby KE, *Kunskapsflödet* s 159

⁶³ Sveiby KE, *Kunskapsflödet* s 172

⁶⁴ Sveiby KE, *Kunskapsflödet* s 173

⁶⁵ Sveiby KE, *Kunskapsflödet* s 176

3.7. Arbetsmodeller

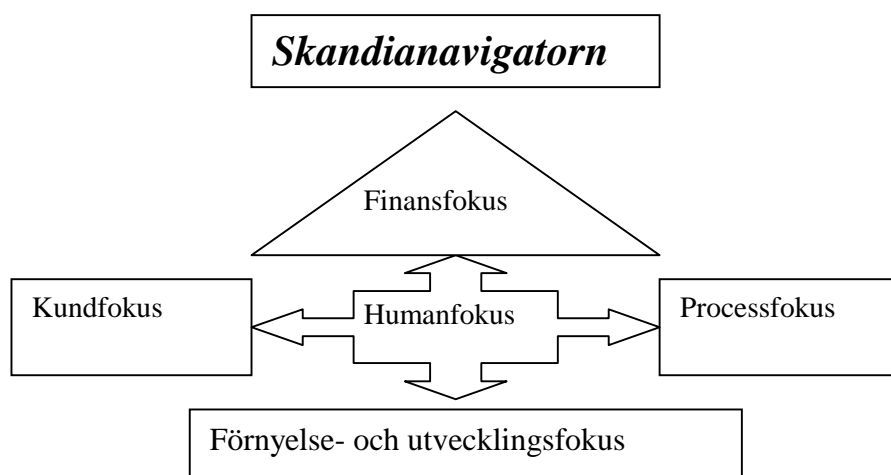
Arbetsmodeller som behandlar intellektuellt kapital är bl.a. Navigatormodellen, Simmonsmodellen och det Balanserade Styrkortet. Vi har valt att bara använda Navigatormodellen eftersom vi anser att den passar bäst för att uppnå vårt syfte med uppsatsen, då den är både en styrmodell och redovisningsmodell. Modellen påvisar hur företagen hanterar och redovisar sitt intellektuella kapital samt relationerna inom det. Vi har fokuserat oss på innehållet i modellen och inte på de problem som modellen har som mål att lösa. P.g.a. uppsatsens syfte har vi koncentrerat oss på human-, process- och kundfokus då dessa fokuserar avspeglar de delar vi behandlar inom det intellektuella kapitalet. Vi har använt oss av Navigatormodellen för att bygga upp en egenkonstruerad analysmodell som kommer att användas i analysen. Anledningen till att vi gjorde en egen modell att vi undersökt delar av det intellektuella kapitalet på fallföretagen som tydliggörs genom vår analysmodell.

3.7.1. Skandianavigatorn

Skandia var en av de första stora organisationer i världen som tog upp frågan om intellektuellt kapital, mycket tack vare ledningen av Leif Edvinsson som var direktör för intellektuellt kapital i företaget. Skandianavigatorn är uppbyggd av en samling nyckeltal som skapar en helhetsbild av företagets prestationer och förmåga att uppnå uppsatta mål. Modellen består av fem fokuseringsområden där varje område är en värdeskapande process.

Navigatorn synliggör och rapporterar det intellektuella kapitalet, instrumenten organiserar olika värdebelastande typer av företagsinvesteringar. Modellen ger ett mer balanserat perspektiv än andra traditionella modeller⁶⁶.

⁶⁶ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 246



Källa: Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet

3.7.1.1. Navigations uppgifter

IK – Navigator måste fullgöra tre uppgifter för att vara effektiv:

- *Se inåt och granska måtten.* Här bör de bästa instrumenten, så kallade navigationsinstrumenten, fungera som en guide för måtten och binda ihop de i olika klasser för att sedan föra ihop dessa klasser till en helhet. De måste visa företagets riktning, position och hastighet.
- *Se uppåt mot metamått.* Navigationsinstrumentet bearbetar data som sedan hamnar på en högre abstraktionsnivå. Genom att rikta in alla klassers data skapar man en bra IK–navigator med övergripande siffror, jämfört med vinst och förlust i resultaträkningen eller summan av tillgångar och skulder i balansräkningen. Dessa avspeglar det intellektuella kapitalets styrka i företaget och gör att det kan jämföras med andra organisationer.
- *Se utåt mot användaren.* Detta kräver begriplighet och pedagogik. Det moderna redovisningssystemet är otydligt för många och därför är det viktigt att bygga en IK–navigator på ett begripligt sätt för att utnyttja framtidens presentationsteknologi⁶⁷.

3.7.1.2. Finansfokus

Finansfokus består av verksamhetens finansiella resultat. Här bestäms de långsiktiga målen och en del av ramarna för vad man kan åstadkomma i de andra fyra områdena, vinst eller tillväxt kan vara krav som ställs av ägare och andra intressenter⁶⁸. Att skapa ett förråd för intellektuellt kapital kan ta timmar eller årtionden, men i framtiden måste det intellektuella kapitalet omvandlas till pengar

⁶⁷ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 93-94

⁶⁸ Roos G, Den värdeskapande organisationen s 160

om det ska ha ett ekonomiskt värde. Det kan ta månader eller år att omvandla en ny teknologi till en verklig produkt som i framtiden ska bli en inkomst för företaget. Omvandlingen av förnyelse och utveckling flyttas i efterhand till kund- och processfokus för att i slutändan komma upp till den finansiella delen, och sedan in i företagets finansiella historia. Det kan även gå åt andra hållet dvs. den finansiella fokusen har ett återkopplingssystem för att pröva effektiviteten. Finansfokus måste också förändras med tiden för att bättre passa andra fokusområden⁶⁹. Hänsyn skall tas till all finansiell primärdata som finns i företaget. För närvarande finns dessa data i noter till företagets årsredovisning, pressreleaser som synliggör nya kontrakt och utvärderingar av analytiker. Denna information är värdefull men kan vara missvisande, det kan vara finansiella nyheter från kund-, human- och processaktiviteter i företaget⁷⁰.

3.7.1.3. Kundfokus

Kundfokus förklarar företagets förmåga att uppfylla kundernas behov genom tjänster och produkter. Exempel på detta kan vara försäljningsandelen från nya kunder jämfört med gamla kunder och nivån på kundernas lojalitet⁷¹.

Idag strävar företagen efter nöjda och lojala kunder, detta uppnås genom en total kundservice. Genom den digitala revolutionen har man omvandlat och skapat nya produkter och tjänster. Dagens kunder är mer krävande och förväntar sig att få en felfri vara eller tjänst. Företaget uppnår sina framgångar genom kundernas totala tillfredsställelse⁷². Företagen tvingas därför att omarbete sina planeringar för att ta hand om de ökande kundförväntningarna samt för att införliva den nya teknologin. Moderna företag kombinerar högteknologi med utbildade och flexibla medarbetare som modifierar formen efter behovet. I praktiken innebär detta en minskning av antalet chefer som ersätts av kommunikationsteknologi och databaser. Utanför företaget innebär den modifierade formen starkare kopplingar längst med leveranskedjan och distributionskanalerna. Detta leder till att kunden blir en slags ”domare” över företagets produkter och tjänster vilket skapar ömsesidigt värde för både kunden och företaget⁷³.

⁶⁹ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 99-100

⁷⁰ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 101

⁷¹ Roos G, Den värdeskapande organisationen s 160

⁷² Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 114-116

⁷³ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 117-118

3.7.1.4. Processfokus

Processfokus innehåller organisationsprocesser som används för att skapa produkter och tjänster vilka efterfrågas av kunderna, dessa är anknutna till de interna processerna. Om företaget är optimalt organiserat arbetar det så effektivt som möjligt⁷⁴.

Teknologins roll behandlas som ett verktyg för att stödja det generella värdeskapandet i företaget. Stora moderna företag blir framgångsrika med datoriserade fakturerings- och lönerutiner, desktop- och lap-topdatorer samt e-post och Internet. Det är en självklarhet att datorer, halvledare och telekommunikationer har gjort företagen mer anpassningsbara. Detta har möjliggjort tillverkning av produkter med högre kvalitet och utvidgat deras utbredning till globala marknader, samt har bidragit till att organisationer blivit mer flexibla. Företagen kan nu rekrytera begåvning kortvarigt eller långsiktigt genom bl.a. telependling och telefonkonferenser. EDI (Electronic Data Interchange), IT-nätverk, hemsidor och liknande har möjliggjort den nya typen av företagsrelationer med leverantörer, distributörer, partners samt kunder då man vill överleva i den konkurrensinriktade omgivningen. Företag kan hamna i ett antal fällor när de satsar på ny teknologi, dessa kan t.ex. vara felaktigt teknologi, felaktig säljare, fel tillämpning eller fel filosofi⁷⁵.

3.7.1.5. Förnyelse- och utvecklingsfokus

Förnyelse- och utvecklingsfokus syftar till att säkerställa företagets framgång och långsiktiga överlevnad. Det behandlar aktiviteter och åtgärder som utförs av företaget för att säkra framtidens tillväxt och lönsamhet. För att tillfredsställa kundernas behov måste företaget förstå hur de ska skaffa och utveckla den kunskap de behöver⁷⁶. Här försöker man fånga möjligheter som definierar företagets framtid, dvs. man söker den nya slutsumman, innovationskraften och grunden för långsiktig intjäningsförmåga. Denna fokus försöker sträcka sig i framtiden genom att fastställa vad företaget gör nu för att vara förbered på framtida möjligheter. Man kan inte försvara sig mot force majeure och företaget kan inte förbereda sig mot genomgripande marknadsförändringar som beror på oväntade nya uppfinningar. Företagets framgång beror på de anställdas karaktärsstyrka och återhämtningsförmåga, dvs. företagets styrintelligens eller dess förmåga att förnya sig⁷⁷.

⁷⁴ Roos G, Den värdeskapande organisationen s 160

⁷⁵ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 127-128

⁷⁶ Roos G, Den värdeskapande organisationen s 160

⁷⁷ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 139

Företaget kan identifiera sex områden där det gäller att göra sig redo för nära förestående förändringar och aktivt understödja sin egen förnyelse som svar. Områden som kan vara aktuella är kundrelationer, attraktion på marknaden, produkter och tjänster, strategiska partners, infrastruktur och personal⁷⁸.

3.7.1.6. Humanfokus

Humanfokus betraktas som hjärtat i organisationen och är den mest avgörande i organisationens värdeskapande. Här synliggörs kunskap och kunskapsbildning⁷⁹.

Humanfokus är det mest dynamiska och centrala faktorn, den tränger igenom de andra delarna i Navigatorn och fungerar som ett aktivt medel medan andra delar samspelar med varandra i varierande form. De värdeskapande aktiviteterna i ett företag kan inte fungera utan ett framgångsrikt mänskligt omfång oavsett hur komplicerad teknologin är. Humanfokus är svår att mäta, man kan inte mäta vad chefer och anställda har i sina huvud och hjärna, därför är det svårt att fastställa ett värde på beteende eller motivation. Styrtalen som behandlar personalen måste vara välgrundade, välutformade och teknologiska. Företagen saknar idag klarhet i förhållande till sina partners och personal. Personalstyrkan har spridits över landskapen efter att ha varit centraliserade till företagets byggnader där man delade en gemensam filosofi, livsstil och gemenskap, i stället finns nu personalstyrkan i undergrupper med egna erfarenheter, normer och regler. Exempel på dessa grupper som samexisterar i företaget är; distansarbetare, de som går till kontoret, road warriors (består av säljare, konsulter och mellanchefer som skippat både företagets kontor genom att förlita sig på mobiltelefoner och lap-top-datorer) samt kunskapsnomader (de har sin arbetsplats hos en av företagets leverantörer, samarbetspartner eller kunder)⁸⁰.

3.7.1.7. Kritik mot Navigatormodellen

En av begränsningarna med Navigatormodellen är att den ser till balansräkningen för att finna det finansiella läget av företaget. Det finns kritik då Navigatormodellen leder till att man kan missbruka information som kan leda till en kultur där fel typ av beteende belönas. Användande av nyckeltal kan göra att man gärna tar för många sådana eller använder fel sort av nyckeltal som gör att informationen kan bli missvisande i stället för att tydliggöra den. Trots kritiken mot modellen har vi ändå valt att använda den då den är bäst lämpad för vårt syfte med uppsatsen.

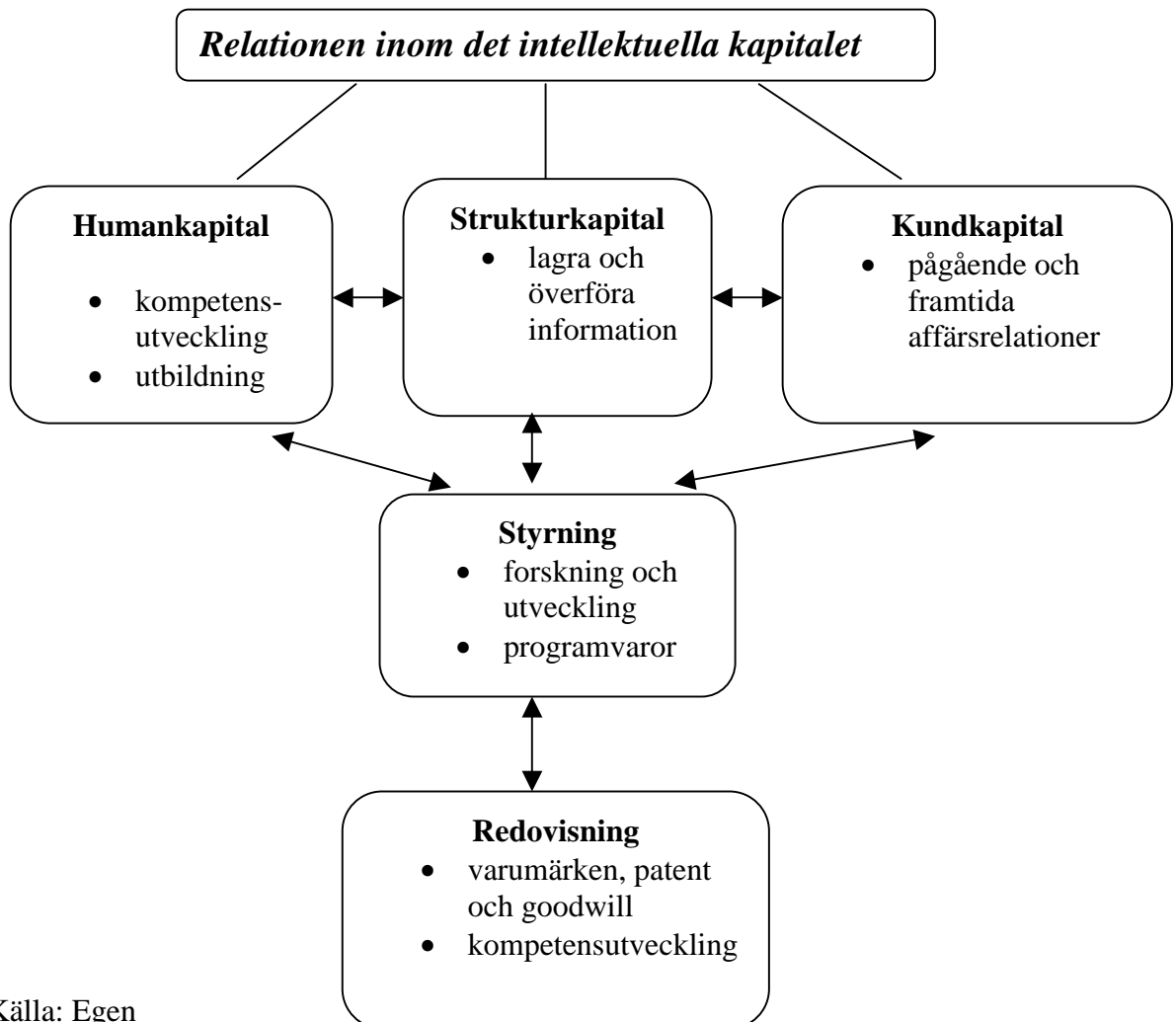
⁷⁸ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 140

⁷⁹ Roos G, Den värdeskapande organisationen s 160-161

⁸⁰ Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet s 151-154

3.8. Analysmodell

Vi har gjort en egen analysmodell som är en sammanfattning av teorikapitlet och denna kommer vi att ta hjälp av och använda vid våra analyser och slutsatser, denna analysmodell bygger på Navigatormodellen. De tre fokusområdena inom Navigatormodellen som vi utgått från i vår uppsats omfattar många olika delar inom respektive fokus. Med tanke på den korta tiden vi haft att framställa uppsatsen har vi varit tvungna att endast välja ett fåtal av dessa punkter inom respektive fokus att undersöka närmare i våra fallföretagen. Vi ansåg att det fanns ett behov att använda en snävare modell i våra analyser och slutsatser, därför utvecklade vi vår egen analysmodell. Uppsatsens syfte ligger som utgångspunkt för analysmodellen och den innefattar i stort sett intellektuellt kapital såsom human-, struktur- och kundkapital, samt styrningen och redovisningen av dessa.



Källa: Egen

3.9. Sammanfattning av teorikapitlet

De olika delarna inom det intellektuella kapitalet såsom human-, struktur- och kundkapital har behandlas. Styrning och redovisning av intellektuellt kapital har varit ytterligare en del som behandlats, samt regelverket för redovisning. Dessutom har arbetsmodellen Navigatorn och en egenförfattad Analysmodell diskuterats.

4. Empiri



I detta kapitel kommer materialet från våra undersökningsföretag att behandlas. Materialet har behövt kompletteras med årsredovisningar och information från företagens hemsidor.

4.1. KPMG

KPMG i Sverige grundades 1923 och är ett av de hundra största företagen i Sverige med cirka 1 500 medarbetare och cirka 60 kontor runt om i landet. Internationellt har KPMG över 100 000 medarbetare och de är verksamma i 144 länder. De tjänster som företaget erbjuder anses vara framtidsinriktade och högt specialiserade inom nationella och internationella storföretag. Kunderna blir bemötta med kvalificerade tjänster inom intern- och externrevision, riskhantering, listnings- och kapitalmarknadsfrågor, kvalificerad redovisning inom IFRS samt miljö- och etikrevision. Enligt KPMG har man en världsledande kompetens inom finansiell rådgivning och riskhantering. Genom effektivare organisationer, processer och IT-system kan de hjälpa sina kunder att förbättra sin värdeskapande förmåga. Den nationella medlemsfirman måste visa att man följer KPMG:s fastställda och godkända arbetsmetod för att få verka under KPMG. Utbildningsverksamheten ska dessutom hålla en fastställd nivå samtidigt som stöd från specialiserade medarbetare måste vara tillräcklig och kvalitetskontroller ska kunna ske på ett ändamålsenligt sätt.

Cirka 95 procent av det totala KPMG:s kundbas består av medelstora och mindre företag och eftersom KPMG är helt beroende av de medelstora och mindreföretagen, har KPMG specialiserat sig framför allt inom deras problemkomplex. Många kunder av denna kundgrupp har stort intresse för vidare tillväxt, eller snarare sagt, för internationalisering och börsnotering, i och med det stora intresset har KPMG, under de senaste åren, eskalerat sitt erbjudande till medelstora företag där många redan har en internationell koppling eller befinner sig i en förändringsfas, och allt detta kräver mer kvalificerade tjänster. Resterande kunder är internationella och nationella storföretag samt offentlig verksamhet och ideella organisationer. 31 procent av Sveriges 100 största företag revideras av KPMG, vilket gör KPMG till den största aktören i branschen.

Hörnstenarna i KPMG:s revisionspraktik är oberoende, integritet, objektivitet och etiskt förhållningssätt. Inför varje nytt uppdrag prövas omständigheterna enligt analysmodellen.

KPMG:s affärsidé är; ”Med vår kompetens skapar vi värde för kunder, medarbetare och kapitalmarknad”. Den relation man har till kunderna och kompetensen hos KPMG:s medarbetare anses ge värde till dess kunder. Grunden till företagets framgång i samarbetet tycks vara det starka engagemanget i kunderna. Deras vision är ”Vi ska vara ledande på våra marknader”. KPMG:s strategier är att vara globalt enhetliga, attraktiva arbetsgivare, ha en multidisciplinär grund och ha specialisering.

4.1.1. Personal

De flesta som börjar arbeta på KPMG har lång utbildning bakom sig och är för det mesta karriärinriktade. Dessutom investerar företaget mycket i utbildning och utveckling för sina medarbetare, allt för att erbjuda karriärmöjligheter och internationella erfarenheter för dem.

”Employer of Choice” är ett program som KPMG har arbetat fram med syfte att göra arbetet meningsfullt och utvecklande och på så sätt skapa en arbetsmiljö. Samtliga medlemsfirmor i KPMG ingår i detta program med målsättningen att vara den bästa arbetsgivaren. Klimatanalyser är ett verktyg i detta arbetsprogram och är ett sätt för medarbetarna att framföra sina synpunkter på sin roll inom KPMG och på företaget som arbetsgivare. KPMG arbetar med att skapa en bra arbetsmiljö och satsar bl.a. på kompetensutveckling.

En ständig kunskapsöverföring i samtal mellan medarbetare i det dagliga arbetet och kunderna pågår inom KPMG. Detta kompletteras med betydande och kontinuerliga satsningar på utbildning. Varje ny medarbetare inom revisionsverksamheten genomgår en grundutbildning till auktorisation respektive godkännande som revisor. Regelmässigt arrangeras även specialiserade och fördjupande utbildningar inom KPMG:s verksamhetsområden, man satsar också på gästföreläsningar och utbytesuppdrag mellan länderna. De nya IFRS-reglerna och de krav som är förknippade med Sarbanes-Oxley Act har inneburit stora utbildningssatsningar de senaste åren. Sarbanes-Oxley Act berör alla företag som är noterade i den amerikanska börsen och syftar till att öka den interna kontrollen över de finansiella rapporterna. Utbildningssatsningarna har varit dels i form av revidering av grundutbildningen och dels genom fördjupande utbildning för äldre medarbetare. Den nya koden för bolagsstyrning i Sverige har också krävt utbildningssatsningar. Koden syftar till förbättrad styrning av bolagen samt höja

kompetensen. Ett annat syfte med koden är att höja kunskapen om svensk bolagsstyrning och öka förtroendet av den hos utländska investerare och andra aktörer.

Varje medarbetare har individuella handlingsplaner. KPMG erbjuder medarbetarna stora möjligheter att utvecklas och växa. Man utgår ifrån en karriärtrappa, ju högre upp man kommer desto större ansvar för kundrelationer och ledning av uppdrag får man. Utöver individuella program satsar KPMG på ledarstöd för medarbetare i chefsposition, ett system som ”lyfter fram” nyckelpersoner. Detta görs efter principen ”ledare utvecklar ledare”.

KPMG har rankats i en följd av år, bland de tio främsta företagen som den mest populära arbetsgivaren för ekonomistudenter. För KPMG är det viktigt att attrahera yngre medarbetare, därför satsar företaget på olika aktiviteter som riktas till universitet och högskolor, ett exempel på dessa aktiviteter är KPMG Case Competition och är en problemlösningstävling mellan olika högskolor och universitet.

4.1.2. Produkt och utveckling

KPMG:s syfte med sina tjänster är att ge kunderna en bättre kontroll av sin verksamhet samt ge en bättre uppfattning om var risker och möjligheter finns, och detta är en viktig funktion för företaget.

Globalisering och internationellt tillämpade regelverk möts med internationell organisation och medarbetare med internationell erfarenhet. För att underlätta anpassningen och efterlevnaden av alla nya regelverk för sina kunder krävs det att personalen på KPMG har djup kunskap om dessa nya regler och vilka effekter dessa får dessutom kräver detta globala samarbete internt. De globala nätverken inom KPMG är därför välanpassade för att möta dessa behov. För att skapa enhetlighet har företaget utvecklat gemensamma processer, verktyg och metodik under ett antal år. Detta gör att företaget är världsledande och utför de mest avancerade tjänsterna inom branschen.

4.1.3. Analys av KPMG

KPMG är indelat i affärsområden; revision stora företag, ägarledda – revision & rådgivning, skatt, Financial Advisory Services (FAS) och Risk Advisory Services (RAS). Kunderna blir bemötta med kvalificerade tjänster inom intern- och

externrevision, riskhantering, listnings- och kapitalmarknadsfrågor, kvalificerad redovisning inom IFRS samt miljö- och etikrevision.

För att arbeta på KPMG behöver man akademisk utbildning för de flesta tjänster som har med kunder att göra. Det finns även personal med lägre utbildning som arbetar som t.ex. sekreterare, vaktmästare och lokalvårdare. Man har en fördelning bland medarbetarna på 47 procent män och 53 procent kvinnor men uppger inte om dessa har lång erfarenhet eller ej.

KPMG investerar mycket i att erbjuda sina medarbetare utbildning och utveckling, de har en fastställd utbildningsplan de första fem åren man arbetar, därefter sker utbildningen efter behov. Den löpande utbildningen sker främst genom interna kurser, s.k. IREV eller annat utbildningsföretag.

I den del av KPMG:s verksamhet som riktas till stora företag sker en kraftig tillväxt inom specialiserad revision och annan rådgivning, allt för att möta en ny efterfrågan. Exempel på detta är satsningen av Strategic and Commercial Intelligence inom affärsområdet Financial Advisory Services för att kunna hjälpa sina kunder att anpassa sig till de nya redovisningsreglerna IFRS och tolka effekterna av den nya bolagstyrningskoden. Under föregående år har behovet av rådgivning inom affärsområdet Skatt medfört att KPMG har rekryterat nya medarbetare samtidigt som de tidigare anställda genomgår årlig utbildning och uppdatering av metodik samt ny lagstiftning och regelverk. KPMG anser sig vara en decentraliserad organisation.

Under hösten (2006) gjordes en klimatanalys som är ett sätt för medarbetarna att framföra sina åsikter på KPMG och sin egen roll i företaget. Något utfall för 2006 har man inte fått ännu eftersom denna analys gjordes nyligen. Den senaste analysen (2005) visar att cirka 90 procent av medarbetarna är stolta över att arbeta på KPMG och dessa bedömer att utvecklingsmöjligheterna inom företaget är goda. Inom KPMG arbetar man aktivt att på olika sätt motivera personalen, ett exempel är att personalen träffas efter arbetstid och har roligt tillsammans för att på så sätt skapa ett bra team med bra samarbete.

Kärnan inom KPMG:s verksamhet är att omvandla kunskap till ett värde, kunskapsöverföringen sker såväl inom företaget som till deras kunder. KPMG lägger stor vikt på att kvalitetssäkra sina processer och sin metodik. Quality Performance Review är en internationell infrastruktur och gemensam standard för kvalitetssäkring som ligger till grund i allt man gör inom KPMG. Den dokumenterade metodiken, KAM, utvecklas ständigt och det egenutvecklade IT-verktyget, Vector, används för att stödja och effektivisera arbetet. KPMG har ett

eget verktyg, Dialouge, som är ett system för strukturerad kommunikation mellan medarbetare och ledare, detta verktyg används vid utvecklingssamtal.

KPMG:s främsta uppgift är att kvalitetssäkra företagets ekonomiska information till marknaden. För att företagen ska kunna attrahera kapital och sänka transaktionskostnader måste den ekonomiska informationen vara rättvisande och tillförlitlig.

Erbjudandet av specialisttjänster och den ständigt uppdaterade kompetensen kring nationella och internationella regelverk gör att företaget ligger i fronten för att bemöta kundernas behov, dessutom erbjuder KPMG de mest kvalificerade tjänster inom revision, skatt och rådgivning, allt detta anses vara som konkurrensfördelar de har gentemot sina konkurrenter.

KPMG är angelägna om att vara en attraktiv arbetsgivare, så att de kan attrahera och behålla medarbetare med professionell spetskompetens. I deras verksamhet med att skapa en lockande arbetsmiljö satsar de bl.a. på mobility, kompetensutveckling, karriärmöjligheter och ledarskapsmöjligheter.

Inom det intellektuella kapitalet satsar KPMG mest på humankapital, men de redovisar varken human- eller kundkapital i siffror utan i löpande text där det går att avläsa även relationen inom det intellektuella kapitalet.

4.2. Siemens

Siemens bildades år 1847 och är idag ett av världens största företag inom IT, elektronik och elteknik med fler än 475 000 medarbetare i över 190 länder. Siemens i Sverige är verksam inom IT och kommunikation, industriautomation, byggnadsautomation, säkerhetssystem, medicinsk teknik, energiteknik, trafikteknik, ljuskällor och hushållsapparater med cirka 4 700 medarbetare. Siemens finns representerade på över 40 orter i Sverige.

Siemens vision är; ”Att fortsätta växa och varaktigt bidra till våra kunders affärsutveckling och konkurrens förmåga. Att vara ett av världens mest framgångsrika företag inom elteknik och elektronik med marknadsledande position inom samtliga verksamhets områden. Att behålla vår frontposition när det gäller teknologisk utveckling. Att skapa största möjliga värde för våra ägare. Att attrahera medarbetare av högsta klass med hjälp av en engagerande och högpresterande företagskultur. Att upprätthålla och praktisera värde principer som mänsklighet, lika berättigande och etik inom alla våra affärsverksamheter”.

Under 2005 har Siemens fortsatt att stärka sina marknadspositioner. I Sverige har verksamheten överträffat målet att växa dubbelt så snabbt som den svenska bruttonationalprodukten. Efterfrågan har under året varit svagare än förväntat, men har förstärkts genom en fortsatt stark exportutveckling och en stabilt hög investeringsnivå i den svenska industrin. De senaste årens strukturåtgärder, för att förenkla och konsolidera Siemens verksamheter i Sverige, har gett resultat eftersom man har ökat sin kundnytta genom att samla Siemensgruppens produkt- och tjänsteutbud till marknaden. Siemens fokuserar på en realistisk tillväxt som baseras på sin starka ställning inom en rad olika marknadssegment och de räknar med fortsatt framgång för sitt breda kunderbjudande.

Företaget anser att de hjälper sina kunder att bli starkare och ökar på så sätt sin konkurrenskraft. Det är viktigt för Siemens att deras kunder lyckas och detta anser de är grunden för företagets framgång. Siemens ställer sina erfarenheter och lösningar till kundernas förfogande så att de snabbt och effektivt når sina mål.

4.2.1. Personal

Företagskulturen i Siemens präglas av öppen kommunikation och ömsesidig respekt, mångfald samt tydliga mål och ett fast ledarskap. Medarbetarna anses vara nyckeln till Siemens framgång. Det är medarbetarna som ser till att Siemens beståndsdelar såsom kundfokus, innovationer och konkurrensförmåga, används på bästa möjliga sätt. Medarbetarna skapar även den högpresterande kultur som kännetecknar Siemens och det är medarbetarna som levererar de unika värden som gör Siemens till kundernas förstahandsval.

Siemens fokuserar sig på medarbetarna som en avgörande resurs och har skapat en tydlig process för att hitta, utveckla och behålla dessa tillgångar. Företaget vill synliggöra möjligheter där medarbetarna själv sätter sina mål och stakar ut vägen för att nå dessa. Medarbetare som identifierar nya affärsmöjligheter och har en plan för projektet får resurser till sitt förfogande. Detta gör Siemens till ett företag som attraherar toppkrafter där medarbetarna är engagerade och kan fortsätta växa samt utvecklas.

Ramverket som står för den positiva utvecklingen av medarbetarna i Siemens är Management Review, vilken innehåller tydliga karriärvägar med utbildningspaket och traineeprogram. Dessutom görs kontinuerliga utvecklingssamtal och behovsanalyser för att möta Siemens behov inom ett visst område. Det finns även expertkarriärer vid sidan om för att specialkunskandet ska fortsätta att utvecklas, utvecklingsvägar inkluderar belöningssystem som t.ex. löneutveckling och

förmåner. Medarbetarnas attityder kan förbättras genom rätt åtgärder i form av motivation och god ledning.

4.2.2. Produkt och utveckling

Siemens fokuserar starkt på innovation inom medicinteknik, fordonselektronik, kommunikationslösningar och smarta bostäder. Forskning och utveckling i Sverige inriktas på sjukvårdens och kraftindustrins behov: Det europeiska utvecklingscentret för Siemens elektroniska journalsystem ligger i Göteborg medan det i Finspång finns ett forsknings- och utvecklingsprogram för gas- och ångturbiner. Affärsområdet Building Technologies i Huddinge utvecklar avancerade ställdon och regulatorer inom fältet för HVAC (Heating, Ventilation and Air Conditioning).

En stor del av företagets omsättning reinvesteras. Nära 7 procent av Siemens totala försäljningsintäkter, drygt 5 miljarder euro, investeras i forskning och utveckling. Andra mått på att innovationerna utgör basen är de cirka 48 000 patent och cirka 45 000 anställda inom forsknings- och produktutveckling, dessa resurser stödjer Siemens vision om marknadsledarskap.

4.2.3. Analys av Siemens

Siemens har en blandad utbildningsnivå bland sin personal, allt från grundskola, yrkesskola och gymnasieskola till högskola/universitet. Medeltidsanställningen är cirka 10 år och således hög.

Företaget Siemens fokuserar sig på medarbetarna som en avgörande resurs inom IT, elektronik och elteknik. Ramverket som står för den positiva utvecklingen av medarbetarna i Siemens är Management Review, vilken innehåller tydliga karriärvägar med utbildningspaket och traineeprogram. Dessutom görs kontinuerliga utvecklingssamtal och behovsanalyser för att möta Siemens behov inom ett visst område. Det finns även expertkarriärer för att specialkunskandet ska fortsätta att utvecklas, utvecklingsvägar inkluderar belöningssystem som t.ex. löneutveckling och förmåner.

All kompetensuppbyggnad och produktutveckling bygger på kompetens och erfarenhet inom Siemens och befogenheter för personalen följer deras organisationskarta. Siemens strävar efter ett fritt flöde av kunskap och kompetens mellan olika länder och delar av Siemensorganisationen. Företagets innovationsmanagement beskriver hur idéer från enskilda medarbetare ska

omhändertas och utvecklas till säljbara tjänster och produkter. I detta avseende är en öppen kultur och en decentraliserad organisation mycket viktiga principer.

Det har gjorts en organisationsanalys för att mäta personalens nöjdhet och lojalitet, i denna är över 90 procent nöjda med att arbeta på Siemens. För att motivera sina anställda anser man att det är viktigt att man har feedback, uppmuntran, belöning, utveckling, frihet under ansvar, flexibla arbetssätt, bra chefer och bra arbetsmiljö. Genom dokumenterande och ett harmoniskt arbetssätt anser företaget att man överför humankapital till strukturkapital.

Inom Siemens skapas ett processtänkande där de anställda betraktas som en del av den flödesorientering som genomsyrar företaget. Företaget anser sig ha ett fungerande arbetssätt för kontinuerliga förbättringar för stimulering av de anställdas engagemang.

Företaget anser att de har konkurrensfördelar genom att ha frihet under ansvar, globalt, högteknologiskt och ett innovativt sätt. För att gardera sig mot att nyckelpersoner väljer att sluta anser Siemens att man är en attraktiv arbetsgivare genom kompetensuppbyggnad, utvecklingsmöjligheter och belöningar.

Inom intellektuellt kapital investerar Siemens mest i humankapital och företaget använder egna poster för detta inom sin redovisning.

4.3. Skånemejerier

Skånemejerier bildades 1991 genom en sammanslagning av ”gamla” Skånemejerier och Helsingborg mjölkcentral, det ”gamla” Skånemejerier bildades 1964. Mejeriet är ett svenskt kooperativt med bas och primärt upptagningsområde i Skåne. Man har ett oligopol vad gäller mjölk och filmjölk men säljer även ost över hela Sverige. Skånemejerier håller på att förvandlas från ett regionalt mejeri till ett modernt internationellt livsmedelsföretag. Då företaget är ett allt för liten aktör på markanden har man aldrig kunnat få överlägsna stordriftsfördelar och har därmed aldrig kunnat konkurrera om priset på sina varor.

Skånemejerier är en ekonomisk förening och ägs av cirka 900 miljöproducenter i Skåne samt delar av Småland. Företagets syfte och existensberättigande är inte att gå med vinst utan att betala högsta möjliga pris till sina leverantörer. Det finns därför ett större intresse av verksamheten från ägarnas sida än vad som finns i marknadsnoterade aktiebolag. Företaget är organiserat i divisionsform där affärsområdena är produkt och marknad. Divisionerna är inte helt självständiga utan leds från staber centralt i Malmö. Skånemejerier har fyra mejerier i Skåne, de ligger i Malmö, Lunnarp, Kristianstad och en nybildad i Hörby (2005). Mejerierna

har olika inriktning på vilka varor de producerar och är olika till storleken, Malmö är störst med cirka 390 anställda (totalt har företaget cirka 680 anställda).

Skånemejeriers vision är att de ska vara kända för hög kompetens och att de ska ha gott anseende vad det gäller livsmedel som bidrar till god hälsa och välbefinnande. Skånemejerier arbetar för att vara ett ledande mejeri inom Sverige, de är för närvarande den naturliga tvåan inom landet, men vill att varumärket även ska bli känt inom hela den nordiska marknaden.

Skånemejerier anser att de arbetar för kunderna och skapar ett mervärde genom olika aktiviteter såsom kalven Kalvin som är en tecknad figur på mellanmjölken. Genom Kalvin har man skapat hemsida och en egenklubb för cirka 30 000 barn som medlemmar vilket gör det till Sveriges största barnklubb. Man anordnar också en tävling Kalvinknatet i samarbete med MAI i Malmö. Ett annat hälsoengagemang finns genom Hälosotoppmötet i Stockholm där de är medarrangörer. Genom mötet vill man underlätta för konsumenterna att välja hälsosam mat. Man arbetar även med produkter som ska vara en hjälp till god hälsa, såsom PrimaLiv-produkterna. Den främsta målgruppen för Skånemejerier är barnfamiljerna och man anordnar olika arrangemang såsom t.ex. familjedagar, besök på mejerier och någon av deras ägda gårdar.

4.3.1. Personal

Skånemejerier anser att varje anställd är en resurs som besitter kunskap och kompetens som är mycket dyrbar att ersätta. Man har därför som mål att personalomsättningen och frånvaron ska vara låg bland de anställda, denna målsättning är något som de upplever att de har nått upp till, men de anser ändå att de kan naturligtvis bli bättre på detta. Enligt företagets hälsopolicy vill man genom utbildning, testning, rådgivning och ett stort utbud av fysiska aktiviteter hjälpa de anställda till en hälsofrämjande livsstil.

Skånemejerier tillämpar inget belöningssystem. Ingen anställd har någon rörlig löneandel och ingen bonus är kopplad till företagets resultat. De belöningar som anställda kan få, förutom lön, är i stället av icke-finansiell karaktär. En duktig medarbetare kan i stället belönas genom utökat ansvar och större befogenheter.

Företaget gör många åtgärder för att medarbetarna ska trivas och må ännu bättre på jobbet. Som ett led i att stimulera lärandet har man kontinuerlig utbildning på alla nivåer. Exempel på utbildningar är t.ex. att arbetsledarna utbildas i psykosociala arbetsmiljöfrågor, varje arbetsställe har en samordnare som ordnar med grundläggande utbildningar som introduktionskurser och hygienutbildningar,

utveckling av mejeriteknisk kompetens, ledarskapsutbildning med individuella program och att öka kunnandet om deras kvalitets- och miljöledningsprogram.

4.3.2. Produkt och utveckling

Skånemejerier utvecklar, producerar och säljer livsmedel där mjölk är den viktigaste råvaran. Basen i verksamheten utgörs av den skånska mjölken och de baslivsmedel denna ger.

Genom Sveriges inträde i EU har importen ökat och dagens konkurrenssituation har blivit hårdare. En annan anledning till den hårda konkurrenssituationen är den ökade framfarten av butikernas egna märkesvaror och kundernas stora förhandlingsmakt. I och med den ökade importen har butikernas mejeridiskar blivit fulla av produkter från ett flertal tillverkare och därför måste Skånemejerier utmärka sig i mängden. För att inte bli anonyma i mängden satsar Skånemejerier på att använda sig av starka varumärken som kan erbjuda mervärde för kunderna.

Skånemejerier har bara ett fåtal anställda på sin forskningsavdelning och dessa arbetar övergripande för att utvärdera, förverkliga, fånga upp och driva utvecklingsprojekt samt ge riktlinjer för produktionsarbetet i stort. Genom att skapa och delta i forskningsnät för att säkra ny kunskap i företaget är verksamheten inom forskning och utveckling framgångsrikt. Genom att få produkter godkända av livsmedelsbranschen inom området hälsosamma livsmedel har man visat sin höga kompetens. Företaget satsar mindre än 1 procent av omsättningen på forskning och utveckling.

4.3.3. Analys av Skånemejerier

Vi har tyvärr inte fått svar på våra frågor från företaget, men för att kunna besvara dessa frågor har vi inhämtat uppgifterna från deras årsredovisning och annan information på Internet.

Skånemejeriers val av divisionsorganisation stöds av att företaget har delar som måste styras på olika sätt för att fungera effektivt, dessutom stöds denna av verksamhet på olika orter och differentierade produkter. Företaget har produkter både för lång och kort hållbarhet samt producerar varor både till industrier och till konsumenter. Genom affärsområdena, Marknad och Produkt, anser man att de skiljer sig markant åt så att de delas upp i divisioner. Affärsområdet Marknad är kundorienterade och duktiga på marknadsföring medan affärsområde Produkt är mer tekniskt kunniga och inriktar sig på att producera på ett effektivt sätt.

I årsredovisningen finns det upptaget könsfördelning mellan män och kvinnor både när det gäller ledande befattningar och för sjukfrånvaro, men tyvärr står det inget om åldersfördelningen bland personalen förutom vid sjukfrånvaro. Det finns inte heller något upptaget om man har många anställda med lång erfarenhet bland personalen.

Företaget anser att personalens kompetens är en av sina viktigaste framgångsfaktorer och därför har man kompetensutveckling som en prioriterad personalfråga. Kompetensprojektet innebär att alla anställda inom affärsområde Produktion ska genomgå en obligatorisk utbildning som kallas GMK (Grundläggande MejeriKunskap), detta för att skapa ett ökat utbyte mellan de olika anläggningarna. Som en del i utbildningen får man även utbildning inom hygien och BRC (en kvalitetsutvärdering på produktnivå). Företaget anser att även hälsa är en viktig del i personalarbetet varför man arbetar aktivt med t.ex. fri frukt, subventionerad motion och massage för sina anställda. I och med hälsoarbetet och ett rehabiliteringsprogram har sjukfrånvaron sjunkit.

Skånemejerier anser sig inte kunna konkurrera om priset på sina varor då de är en liten aktör, i stället satsar man på starka varumärken som kan erbjuda ett mervärde för kunderna, vilket kan vara en fördel mot sina konkurrenter.

4.4. Swedish Meats

Swedish Meats bildades år 1999 och är idag en av Sveriges största livsmedelskoncerner. Swedish Meats är en ekonomisk förening vilket består av moderföreningen Swedish Meats samt hel- och delägda dotterbolag. Verksamheten består av slakterirörelse samt produktion och förädling av livsmedel för leverans inom landet och för export. I bolaget integreras produktionen, försäljningsfunktioner samt marknadsföring av konsumentprodukter under varumärket Scan. Deras filosofi bygger på radikal decentralisering av ansvar och kompetenser samt att besluten ska fattas nära kunden.

Swedish Meats vision är ”Det vi gör skall vara till glädje för konsumenterna, ske med respekt för djur och natur, skänka medarbetarna stolthet och skapa lönsamhet för Swedish Meats”. Genom att fokusera på konsumenternas behov, ska Swedish Meats driva utvecklingen inom kött, chark och färdigmat i Sverige med kvalitetskött från egna svenska gårdar som bas. För Swedish Meats är det svårt i nuläget att uppnå en uthållig tillväxt och lönsamhet. De satsar framför allt på en ökad förhandlingsstyrka mot befintliga kunder. Idag är de helt beroende av tre kunder. För att nå en stabil och lönsam position krävs en ökad avsättning på nya

marknader, vilket stärker kunderbjudandet och skapar långsiktig lönsamhet med ett mer attraktivt produktutbud.

Genom egna märkesvaror kan butikskedjorna differentiera sitt sortiment, vilket leder till stärkt kundgrepp där kunderna ses som ambassadörer för varumärket och hela konceptet. Därför satsar Swedish Meats på produktutveckling, prisstrategi, starka varumärken och internationellt samarbete.

Swedish Meats anser att konsumenternas förtroende är grunden för att de ska kunna sälja det svenska köttet. De anser att det handlar om kundernas förtroende för allt som ingår i uppfödning, foder, djurvård, transporter, slakt, styckning och märkning.

4.4.1. Personal

Som säljare måste man vara påläst, kunna ekonomi, ha engagemang och ödmjukhet. Arbetet handlar mycket om rådgivning, kampanj- och nyhetsrepresentation. Men det är hårt att konkurrera om kundernas intresse, tid och pengar, därför spelar kreativitet en viktig roll.

Det genomfördes en medarbetarundersökning som omfattade alla anställda inom Swedish Meats under januari 2005, denna undersökning gav ett positivt resultat men företaget preciserar sig inte i hur bra resultatet är. Företagets styrka ligger i medarbetarnas höga motivation och handlingskraft. De har starkt engagemang och de flesta känner sig delaktiga i vad som händer i den egna arbetsgruppen. De har den information, den befogenhet och ansvar som behövs för att klara arbetsuppgifterna. Arbetet innehåller smidiga och effektiva rutiner samt en klar kvalitetsmedvetenhet. Medarbetarna känner sig säkra i sin kompetens och är nöjda med vad de utför. Undersökningen visade att fler tjänstemän än produktionspersonal tycker att det är roligt att gå till jobbet. Enligt Swedish Meats var skillnaden förväntad, därför att inställningen delvis styrs av grundläggande förväntningar och synen på arbetet.

Områden som kan förbättras är; Den generella informationen av vad som händer i företaget känns inte som tillfredsställande speciellt bland produktionspersonalen, där de tycker att företagets vision och mål är otydliga. Brister finns även i ledares och beslutfattares sätt att överföra budskap om viktiga frågor inom företaget. Medarbetarna upplever att utvecklings möjligheter är få. Dessutom finns synpunkter på att nytänkande och idéer till förbättringar inte uppmuntras och tas tillräckligt tillvara. Undersökningens resultat blev en av grundstenarna i arbetet med verksamhetsplanen som verkställdes under hösten 2005. Det genomfördes

även ett rationaliseringsprojekt på tjänstemannasidan för att ha samma nivå som det europeiska kostnadsläget. Projektet berörde samtliga platser och funktioner. Det innebar en 30 procentig minskning av antalet befattningar, dvs. över 200 tjänster. I arbetet deltog Trygghetsrådet och de fackliga parterna.

4.4.2. Produkt och utveckling

När produkter utvecklas deltar provköket, som tillhör produktutvecklingsavdelningen, och flera andra avdelningar inom företaget. Det är en tidskrävande förarbete med analyser, undersökningar och långsiktig planering. Man testar olika smaker på produkten och när allt är färdigt skickas den till ett konsumentundersökningsföretag för test. En viktig del i provkökets arbete är att ta fram matrecept till storhushåll och konsumenter där produkten kommer till sin rätt och serveras på bästa sätt. Måltidens näringsinnehåll sätts alltid i fokus. I provköket arbetar även sensoriker som är experter på granskning av den estetiska kvaliteten, dvs. våra sinnens reaktion på produktens smak, doft, konsistens och utseende.

4.4.3. Analys av Swedish Meats

Generellt har företaget få akademiker och låg utbildningsnivå på sina anställda. Man använder en kompetensutvecklingspolicy för att kunna rekrytera och utveckla medarbetarna mot en befattning som motsvarar deras kompetens och betydelse för företaget, på så sätt överförs human- till strukturkapital. Hos medarbetarna finns det en kompetenstillväxt som syftar till att uppnå ökad kunskap, förnyelse och kreativitet som kan omsättas i arbetet. Den enskilde medarbetaren har tillsammans med sin ledare/chef ansvar för att kompetensen ständigt utvecklas.

Swedish Meats har en löpande utbildning för sina medarbetare som man identifierar via behov i verksamhetsplanering och medarbetarsamtal. Däremot har man inte avsatt utbildningsdagar årligen för sina anställda.

Swedish Meats har gjort en organisationsanalys för att mäta sina medarbetares nöjdhet och lojalitet. Vid denna analys kom man fram till ett positivt nöjdhetsindex. För att utveckla motivationen bland medarbetarna har man ett flertal aktiviteter på gång men företaget vill inte gå in närmare på dessa.

För att lagra sina medarbetares kompetens och erfarenheter använder man Excel-register, företaget håller också på att utveckla ett HR-system som ska kunna användas till detta, men den har ännu ej kommit igång.

Swedish Meats anser sig vara marknadsledande i Sverige och detta räknar de som en fördel mot sina konkurrenter.

För att gardera sig mot att nyckelpersoner i företaget väljer att sluta, använder företaget sig av måldialoger som leder till en personlig utveckling och som gör att personerna ibland vill stanna kvar i företaget.

Swedish Meats gör sina flesta investeringar i strukturkapital. Företaget redovisar inte human/kundkapital i sin redovisning som egna poster.

Utgifter för forskning som leder till en vetenskaplig eller teknisk kunskap redovisas som kostnad, då de uppkommer. Utvecklingsutgifter, där resultatet av forskningen eller annan kunskap används för att skapa nya eller förbättrade produkter eller processer, om dessa är tekniskt och kommersiellt användbara och som därefter kan användas eller avyttras, redovisas som en tillgång i balansräkningen. I det redovisade värdet ingår utgifter för material, direkta utgifter för löner och indirekta utgifter som kan hänföras till tillgången. Övriga utgifter för utveckling redovisas som en kostnad i resultaträkningen när de uppkommer. I balansräkningen upptas utvecklingskostnaderna till anskaffningsvärdet minus ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar.

Eftersom de flesta av företagets personal är lågutbildade är sambandet mellan kompetensuppbyggnad och produktutveckling inte så stark då det inte krävs avancerade kompetenser vid produktutvecklingen.

Övriga immateriella tillgångar som förvärvas av företaget redovisas till anskaffningsvärdet. Utgifter för intern genererad goodwill och varumärken redovisas när de uppkommer som en kostnad i resultaträkningen. För en immateriell tillgång läggs tillkommande utgifter till anskaffningsvärdet endast om de ökar de framtida ekonomiska fördelarna. Alla andra utgifter kostnadsförs när de uppstår.

4.5. Sammanfattning av empiri

De fyra företagen har presenterats med strategi, visioner, personalhantering, produktion, forsknings- och utveckling samt redovisning. Svaresinformation från respondenterna har behandlats under analysdelen i respektive företag.

5. Analys



I detta kapital kommer vi att presentera och analysera resultaten vi fått fram via företagen. Här kommer företagens hantering av intellektuellt kapital att relateras till Analysmodellen som behandlats i teorikapitlet. Dessutom kommer andra kategorierna från teorikapitlet att användas.

5.1. Intellektuellt kapital

Var ska man leta någonstans efter intellektuellt kapital? Det finns tre olika möjligheter att finna detta som bland människor i företaget, i företagets organisation eller bland kunderna. Det har blivit allt viktigare för företagen att kunna hantera sitt intellektuella kapital såväl inom kunskapsföretag som inom varuproducerande företag då dagens samhälle kräver stor kunskap vid tillverkning av produkter och tjänster allt tack vare den teknologiska tillväxten. Detta har bevisats även av våra undersökningsföretag då både varuproducerande- och kunskapsföretagen ständigt satsar på utveckling av det intellektuella kapitalet, dessa satsningar är betydligt större i kunskapsföretagen då detta kapital avspeglar deras verksamhet. Genom undersökningen kom vi fram till att det föreligger skillnader vid styrningen av det intellektuella kapitalet mellan dessa två sorters företag. Inom de varuproducerande företagen styrs relationen inom det intellektuella kapitalet på liknande sätt då man lägger mer vikt på satsningar i strukturkapital än på kund- och humankapital. Inom kunskapsföretagen satsar man däremot mer på relationen inom alla delar av det intellektuella kapitalet, mestadels på humankapital, då de olika delarna av kapital bygger upp varandra och samspelet inom detta kapital avgör företagets lönsamhet samt fortlevnad. Detta mönster har vi sett inom de undersökta kunskapsföretagen där satsningar på humankapitalet görs för att bygga upp strukturkapitalet vilket i sin tur förstärker och ökar värdet på kundkapitalet.

Vid nyanställningar använder de undersökta fallföretagen sitt strukturkapital genom olika program för att på sätt förstärka det nya humankapitalet. I de varuproducerande företagen som vi undersökt använder man mer praktiska program som t.ex. manualer för att medarbetarna ska kunna utföra sitt arbete på ett effektivt sätt vid framställning av produkter. I kunskapsföretagen använder man traineeprogram för nyanställda, där samarbete och teamarbete utgör grundförutsättningen, vilket vi anser är rimligt med tanke på arbetsuppgifterna man ska utföra. Även de åtgärder som vidtas för att utveckla kompetensen för

”gamla” medarbetare bygger på teamarbete inom de undersökta kunskapsföretagen. Alla våra fallföretag satsar på produkt- och tjänsteutveckling för att nå optimal kundnöjdhet vilket stärker företagets kundgrepp. Relationen inom det intellektuella kapitalet spelar därför en avgörande roll för att företagen ska nå sina uppsatta mål.

5.2. Humankapital

I en ständigt föränderlig omgivning måste organisationer ständigt förnya och förbättra sina kompetenser och erfarenheter. Våra undersökningsföretag samtycker med denna teori och försöker förverkliga denna samtidigt som de kräver både förnyelser och förbättringar vid genomförandet av anställdas arbetsuppgifter. Kompetensutveckling och utbildning av medarbetare sker med hjälp av organisationens processer som t.ex. intern- och externutbildning, databaser, mentorskap samt projektarbeten. Samtliga företag vi undersökt satsar mycket på utbildning för den personal de har idag. Vid de varuproducerande företagen låter man nyanställda gå igenom någon form av grundutbildning inom företagen och sedan har man uppdateringsutbildningar eller utbildningar för tillverkningssätt av de nya produkter man producerar. Det är därför mycket utbildning i form av internutbildning i dessa sorters företag. Som förväntat, visade det sig att utbildningsnivån på personalen inom de två varuproducerande företagen är mycket lägre än inom de undersökta kunskapsföretagen.

För att få arbete på ett varuproducerande företag, krävs det oftast inte någon hög utbildning, bortsett från på högre befattningar, varför de anställda oftast klarar att sköta sitt arbete efter bara några dagars introduktion. Däremot kräver kunskapsföretagen en mycket högre utbildningsnivå vid nyanställning, dessutom måste kunskapsföretagen ständigt vidareutbilda och uppdatera sin personal för att kunna bemöta den hårda konkurrensen. Man utbildar därför personalen inom denna sorts företag både externt och internt. Kunskapsföretagen satsar på att personalen ska vara så högt kompetenta som möjligt och erbjuder därför även tjänstgöring vid andra kontor inom eller utom landets gränser, vilket är något som både KPMG och Siemens erbjuder sina anställda. Med tanke på de stora satsningar som kunskapsföretagen gör på sin personal blir även förlusterna mycket större vid personalavhopp än inom de varuproducerande företagen och detta anser vi som den största anledningen till varför kunskapsföretagen kämpar mer än varuproducerande företagen för att behålla sin personal.

5.3. Strukturkapital

Enligt Blomé kan strukturkapitalet utgöras av databaser och andra strukturer inom organisationen som kompletterar humankapitalet. Hansson och Andersson anser däremot att strukturerade databaser med enhetlig dokumentation kan omvandla humankapitalet till strukturkapital. Strukturkapitalet har två huvudsakliga syften vilka är att lagra kunskap för att denna ska kunna överföras till andra individer och att förbättra informationsflödet inom organisationen. Stewart anser å andra sidan att strukturkapitalet ägs av organisationen och för att öka detta måste man styra och hålla kvar humankapitalet. Tack vare den ökande användningen av Internet och framför allt datorernas snabba framväxt kan företag lättare lagra och dokumentera sin organisations kompetens och erfarenhet.

Alla företagen vi undersökt använder någon form av lagringsdokumentation men kunskapsföretagen är snabbare att anamma och ta till sig nyheter inom området. Det finns en skillnad mellan kunskaps- och varuproducerande företag vad gäller lagringsprogram och verktyg, kunskapsföretagen utvecklar sina egna program och metoder medan de varuproducerande företagen använder mer uppköpta program, som t.ex. Excel, och formar sin verksamhet utifrån dessa. Trots detta kan även de varuproducerande företagen utveckla egna datasystem som t.ex. att Swedish Meats som gjort ett eget HR-system. Eftersom vi inte fått svar från Skånemejerier kan vi inte jämföra om de har något liknande system för kunskapslagring. Kunskapsföretagen använder mer invecklade program och utvecklar egna lagringsprogram för personalens kunskaper.

Vi anser att fallföretagen är medvetna om vikten av kunskapslagring och därför blev vi lite förvånade av att de varuproducerande företagen använder så mycket av denna sorts utveckling medan vi förväntade detta av kunskapsföretagen. Inom de varuproducerande företagen i vår undersökning överförs kompetens genom att mer erfarna medarbetare stöttar och hjälper mindre erfarna medarbetare. På så sätt kan allt fler anställda utföra arbetsuppgifter och vissa moment vilket leder till att företagen inte blir beroende av en enskild individ. Inom kunskapsföretagen arbetar man i grupp eller team med olika nivåer på erfarenheter bland gruppens medlemmar och på så sätt lärs mindre erfarna medarbetare upp och gruppens kompetens ökar i efter hand.

5.4. Kundkapital

Behovet av fysiska tillgångar som maskiner och produktionslinjer minskar i förhållande till goda idéer och ständigt pågående innovation som ger företagen fördelar gentemot konkurrenterna. Enligt Stewart är kundkapitalet viktigast inom

det intellektuella kapitalet då kunderna genererar intäkter vilket vi anser är rimligt med tanke på att det är de som bidrar till företagets tillväxt och fortlevnad. Kundkapitalet påverkar företagets intäkter vilket gör att det oftare mäts än human- och strukturkapital, ett exempel på sådant kundkapital där det finns brukliga värderingsmetoder är varumärken. Ett företag kan lära sig tillsammans med och av sina kunder samt leverantörer när de har goda relationer till sina kunder, där köparen kan dela med sig av sina planer och sitt expertkunnande till säljaren, därför är delad kunskap den yttersta formen av kundkapital.

För att intellektuellt kapital ska ha ett ekonomiskt värde måste detta omvandlas till pengar. Att omvandla ny teknologi till en verklig produkt kan ta lång tid innan denna kan bli en inkomstkälla för företaget. De varuproducerande företagen i vår undersökning arbetar ständigt med förnyelse av sina produkter och lägger ner mycket pengar på att komma fram med nya sådana. Däremot i kunskapsföretagen är fallet annorlunda. KPMG, som säljer endast tjänster, arbetar inte för att ta fram några egna produkter utan istället arbetar man med att skapa nya och mer utvecklande tjänster samtidigt som man utvecklar nya processer eller förfinar de befintliga processerna för att kunna utföra mer avancerade tjänster. Siemens, som också är ett kunskapsföretag men både producerar varor och säljer tjänster, arbetar med båda delarna dvs. att de både arbetar med att förnya sina befintliga produkter och utvecklar mer kvalificerade tjänster.

Genom vår undersökning kom vi fram till att kunskapsföretagen satsar mycket på att utveckla sina kunder genom rådgivning och nära samarbete med dem, på så sätt bidrar dessa företag till kundernas affärsutveckling och konkurrensförmåga. De varuproducerande företagen satsar däremot mer på egna varumärken och produktutveckling. Genom fallföretagens utbud av produkter och tjänster skapar man ett mervärde för kunderna vilket gör att de är mer konkurrenskraftiga. Våra kunskapsföretag arbetar nära kunderna och satsar på att kunderna blir starkare och mer konkurrenskraftig inom sina område vilket stärker relationen mellan företagen och dess kunder. De varuproducerande fallföretagen satsar på att förstärka sina varumärken, på sätt blir kunderna nöjda och lojala med deras produkter. Vi har märkt att våra fallföretag anser att relationen till kunderna är viktig och de försöker förstärka denna genom olika åtgärder beroende på branschens inriktning. Närheten till kunderna värderas olika mellan kunskapsföretagen och de varuproducerande företagen. Därför anser vi att denna skillnad är obestridlig eftersom företagets verksamhet och produktutbud skiljer sig åt, det vore därför felaktigt att förvänta sig att dessa sorters företag satsar på liknande kundrelationer.

5.5. Styrning

Enligt Edvinsson skapas och utvecklas det intellektuella kapitalet i samspelet och integrationen mellan human-, struktur- och kundkapital, kapitalet kan vara värdelöst om det inte sätts i rörelse. Eftersom human- och kundkapital inte ägs av företagen strävar de efter att överföra human- och kundkapital till strukturkapitalet för att på så sätt kunna kontrollera så mycket som möjligt av dessa kapital. När överföringen från human- och kundkapital sker investerar företagen ännu mer på dessa områden och på så sätt skapar man värde som kan användas om och om igen. För att denna överföring skall ske satsar undersökningsföretagen väldigt mycket på många olika områden.

Alla undersökningsföretagen anser att för att företagen skall kunna överföra humankapital till struktur- och kundkapital är det viktigt att företaget motiverar sin personal till att dessa överför sin kunskap till företagen. Därmed har medarbetarnas vilja och nöjdhet stor betydelse för företagen. I och med detta satsar företagen mycket på att motivera sina anställda och arbetar på att förbättra arbetsmiljön och arbetsklimat så att medarbetarna trivs på sina arbetsplatser. Undersökningsföretagen, som vi fått svar ifrån, använder organisationsanalyser för att mäta nöjdheten bland sina anställda.

Både KPMG:s och Siemens organisationsanalys visade att cirka 90 procent av de anställda är nöjda och stolta att arbeta på företaget. De höga värdena i organisationsanalyserna kan bero på att utvecklingsmöjligheterna för de anställda inom dessa företag är stora. Men i KPMG:s årsredovisning för 2004/2005 kunde man avläsa att under samma period minskade antalet anställda med totalt 56 personer, varav 52 från affärsområdet revision. Någon anledning till varför dessa personer har slutat arbeta på KPMG gavs inte men KPMG strävar efter att vara den mest attraktiva arbetsgivaren inom branschen och dessutom satsar företaget mycket på personalen. Det är rimligt att vissa personer slutat arbeta på företaget p.g.a. åldern, i vilket fall som helst betraktar vi det som en förlust för företaget.

Swedish Meats har gjort en organisationsanalys som de uttrycker sig vara nöjda med. Enligt företaget är resultatet på denna analys positiv, men några värden har de inte kommenterat. I brist av dessa värden kan vi inte jämföra deras resultat med de andra företagen, som vi undersökt och fått svar ifrån.

För att överföra eller utbyta kunskap inom företaget samt för att låta denna arbeta som en hävstång räcker det inte med att de anställda trivs med sina arbeten och är motiverade om att överföra sin kunskap. Det krävs även strukturella intellektuella tillgångar som t.ex. informationssystem, laborationer, begåvning för konkurrens och marknad eller kännedom om kanaler till marknaden och fokuserat ledarskap.

Alla dessa förutsättningar omvandlar tillsammans individuellt know-how till gruppens egendom. Undersökningsföretagen använder sig av olika ”verktyg” och informationssystem för att överföra kunskap där användningen av dessa skiljer sig åt beroende på vilken sort av företag det handlar om. Inom kunskapsföretagen har man fler ”verktyg” att använda sig av än vad man har inom de varuproducerande företagen. Vi anser att detta beror på skillnader i kunskapsbehovet inom de olika företagens verksamheter. Avgörandet är att man i kunskapsföretagen utför mer avancerade arbetsuppgifter där det krävs större kunskap och erfarenheter av än vad det är att utföra ett arbete i en fabrik.

För kunskapsöverföring krävs det även att företagen skapar nya produkter/tjänster samtidigt som de ständigt förnyar de befintliga de redan erbjuder. För att de ska kunna lyckas med det krävs det satsningar på forskning och utveckling. Alla undersökningsföretagen satsar inom dessa områden men i olika stora omfattningar. Vi har kommit fram till att inom kunskapsföretagen satsar man mycket på att utveckla egna datorprogram, metoder och ”verktyg” vilka i sin tur effektiviserar och stödjer arbetet vid företaget. Dessa företag har bredare affärsverksamheter där de satsar ständigt inom forskning och utveckling. I de varuproducerande företagen koncentrerar man sig på att komma fram med nya produkter, vilket stärker företagets varumärken. Här är satsningarna på forskning och utveckling inte lika stora som inom kunskapsföretagen.

5.6. Redovisning

Under de senaste åren har intresset av värderingen av det intellektuella kapitalet ökat då företagen börjat inse vikten av att bokfört värde inte överensstämmer med marknadsvärdet. Eftersom intellektuellt kapital innehåller de viktigaste resurserna för företagen diskuterar man varför detta kapital inte syns i redovisningen. Redovisningsprinciperna som används idag tar inte upp humankapitalet på balansräkningen eftersom företaget inte kan äga och kontrollera den och därmed uppfyller den inte tillgångsdefinitionen. När företagen investerar i kompetensutveckling hanteras dessa uppgifter som kostnader för företagen och bokförs i resultaträkningen istället för att synliggöras som en tillgång i balansräkningen. Trots att syftet med investeringarna i kompetensutveckling är samma som för investeringar i materiella tillgångar som båda ökar företagets framtida lönsamhet redovisas dessa på olika sätt. Alla våra undersökningsföretag redovisar sin personalkompetens externt på årsredovisningen genom en detaljerad beskrivning av sina anställda. Man kan utläsa att företagets personalkompetens inte är värderad eftersom den endast redovisas i löpande text och diagram där antalet anställda och ålderfördelning presenteras. Enligt företagen är det svårt att värdera de anställda och därför blir det en alltför svår och komplicerad process att tillåta en redovisning av de anställdas kompetens på balansräkningen.

Genom vår undersökning kom vi fram till att anledningen till att företag redovisar sitt humankapital i årsredovisningen är att attrahera nya och befintliga medarbetare. Strukturkapital i form av varumärke, goodwill och patent redovisas som en tillgång i de samtliga undersökningsföretagens balansräkningar, men detta innebär inte att alla företag tar upp samtliga tillgångar. KPMG och Siemens tar endast upp goodwill. Däremot redovisar Swedish Meats varumärke, patent och goodwill och Skånemejerier redovisar både varumärken och goodwill i sina balansräkningar. Dessa investeringar är skattemässigt avdragsgilla enligt Artsberg som anser att företagen som aktiverar sina immateriella investeringar i balansräkningarna har dålig lönsamhet. Det anses att företagen visar ett svaghetstecken då redovisningen av dessa minskar dess resultat. Vi anser inte att det är ett svaghetstecken för företagen att redovisa varumärken och patent. Vi håller inte med teorin utan i stället anser vi att investeringarna i varumärken och patent är viktiga i balansräkningen då dessa uppvisar en fullständig bild av företagets verksamhet samtidigt som det stärker denna bild mot externa intressenter. Dessutom ses företagskulturen, som inte är värderad i siffror, som en viktig tillgång oavsett om det är en varuproducerande- eller ett kunskapsföretag. Eftersom kunden står i centrum är det viktigt för våra undersökningsföretag att öka kvaliteten och tillgängligheten, ty beskrivning av kundrelationerna i årsredovisningen bidrar till att företagen behåller sina befintliga och lockar till sig nya kunder.

5.7. Sammanfattning av analys

Varje kapitalslag, human-, struktur- och kundkapital, återspeglar ett företags kunskapsstillgångar. För att skapa ett värde samt för att kunna använda det om och om igen ökar, förstärker och förpackar man humankapitalet till strukturkapital. För att intellektuellt kapital ska ha ett ekonomiskt värde måste det omvandlas till pengar. Kundkapitalet påverkar ett företags intäkter och gör att detta mäts oftare än human- och strukturkapital.

6. Avslutande diskussion



I detta kapitel sammanställs våra resultat och slutsatser av undersökningen genom kortare diskussioner av vår undersökning. Dessutom kommer förslag på fortsatt forskning att presenteras.

6.1. Slutsats

Syftet med vår uppsats är att öka förståelsen om relationen inom det intellektuella kapitalet i kunskaps- och varuproducerande företag samt se om det finns skillnader i relationen, styrningen och redovisningen av detta kapital. Resultatet av undersökningen visade att alla våra undersökningsföretag strävar efter ett ökat humankapital genom utveckling av anställdas kompetenser och erfarenheter. Genom att sedan sprida humankapitalet i företagets grenar ökar strukturkapitalet. Genom att anställda delar med sig sina kunskaper och erfarenheter via projektarbeten och samarbeten inom företaget lagras dessa egenskaper. Det visade sig att företagen lagrar humankapitalet på olika sätt och får det att bli en del av strukturkapitalet. När detta kopplas till analysmodellen ser man att humankapitalet i undersökningsföretagen består av de anställdas kunskaper och erfarenheter där omvandlingen av humankapital till strukturkapital sker genom delad kunskap, innovation och forskning vilket bidrar till företagets totala kompetens. Motivering av anställda, genom uppskattningar och belöningar för det arbete de utför, bidrar till att personalen delar med sig sina kunskaper och erfarenheter. Dessa satsningar i styrningen leder till att företaget förbättrar och utökar sitt produkt- och tjänsteutbud. Samtidigt som motivationen bland de anställda ökar och då dessa gör sitt yttersta för att tillfredsställa kunderna får man ett ökat kundgrepp. Allt detta bidrar i sin tur till en förstärkning av företagets relation mellan human-, struktur- och kundkapital.

Vi har noterat att fallföretagen följer Navigatormodellens human-, process och kundfokus. Eftersom vår analysmodell är uppbyggd efter Navigatorn anser vi att vår analysmodell stämmer överens med verkligheten hur våra fallföretag ser på relationen inom det intellektuella kapitalet. Företagen lägger stor vikt på alla delarna av analysmodellen då de satsar mycket på utbildning, kompetensutveckling, pågående och framtida affärsrelationer samtidigt som de skapar lagringsprogram för medarbetarnas kunskap. På detta sätt stärker företagen sitt strukturkapital samtidigt som man vidtar olika åtgärder för överföring av

kunskap från struktur- till human- och kundkapital. Därmed stärker företagen relationen inom det intellektuella kapitalet.

Det intellektuella kapitalet är allmänt viktigt att uppmärksamma och detta har även bevisats av våra fallföretag. Då vår undersökning riktar sig mot ”stora” företag (över 500 anställda) satsar dessa företag på sitt intellektuella kapital och redovisar detta men vi kan inte dra en generell slutsats att man i ”mindre” företag (under 100 anställda) arbetar på samma sätt.

Vi håller med att det finns starka argument att det behövs en ny årsredovisningsstandard. Kunskapsföretagen har problem då man inte riktigt vet hur man ska redovisa sin verksamhet. Dessa företags årsredovisningar brukar därför innehålla många standardfraser som t.ex. ”personalen är vår viktigaste resurs” och trevliga färgbilder på människor. Vi anser därför att kunskapsföretagens årsredovisning måste ge läsarna en riktig uppfattning om personalens produktionsförmåga, stabilitet och kunskap. Däremot finns det inom varuproducerande företag idag en fungerande tradition vad gäller redovisning, såsom nyckeltal och balansräkning av lönsamhet etc., och genom att använda dessa nyckeltal är det enkelt att jämföra företag. En ny form av personalredovisning behöver tas fram både inom kunskapsföretagen samt de varuproducerande företagen, detta skulle kunna ge företagen en konkurrensfördel vad gäller dess värdering. Detta skulle öka insynen om företagens dolda tillgångar vilket vi anser kunna vara nyttigt på lång sikt.

6.2. Sammanfattning av slutsats

Behovet av att påvisa det intellektuella kapitalet i förhållande till personalkunskaper och ständigt pågående innovation kan ge företag fördelar gentemot sina konkurrenter. Varuproducerande företag använder traditionella råvaror som produktionsfaktor medan kunskapsföretagen använder personalen, både som individer och som ”struktur”, som sin främsta produktionsfaktor. IK-redovisning ger en konkurrensfördel för företagen vad gäller värdering och på lång sikt kommer redovisningen av företagens dolda tillgångar visa sig vara nyttig.

6.3. Förslag till fortsatt forskning

Ett förslag till fortsatt forskning är att studera och jämföra relationen i det intellektuella kapitalet inom små och stora företag. Eftersom Danmark var det första landet i Europa att kräva redovisning av sitt intellektuella kapital tycker vi att även detta vore ett intressant forskningsförslag.

7. Källförteckning

Publicerade källor

Litteratur

- Arbetsgruppen Konrad (1990): *Den tysta balansräkningen*, Affärsvärden förlag AB, Visby
- Arbnor, Ingeman, Bjerke, Björn (1994): *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund
- Artsberg, Kristina (2003): *Redovisningsteori – policy och praxis*, Liber AB, Malmö
- Bern, Lars (1993): *Humankapitalisten – den nya ekonomins professionella aktör*, Ekerlinds förlag, Falun
- Blomé, Anders (2000): *Kunskapsföretaget*, Liber ekonomi, Malmö
- Blomgren, Åke, Kuikka, Anders (1998): *Företaget i kunskapsekonomin, ny spelplan – nya spelregler – nya konstellationer*, Sveriges Exportråd och Industrilitteratur AB, Stockholm
- Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo (2004): *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund
- Edvinsson, Leif, Malone, Michael S (1997): *Det intellektuella kapitalet*, Liber ekonomi, Malmö
- FARs Samlingsvolym 2006 – del 1*, FAR förlag, Stockholm (2006)
- Hansson, Johan, Andersson Pähr E (1999): *Intellektuellt kapital i teori och praktik*, AIT Falun AB, Falun
- Holme, Idar Magne, Krohn Solvang, Bernt (1997): *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Roos, Göran et al (2006): *Den värdeskapande organisationen, intellektuellt kapital i praktiken*, Studentlitteratur, Lund
- Stewart, Thomas A (1999): *Intellektuellt kapital - organisationens nya förmögenhet*, Nerenius & Santérus förlag, Stockholm
- Stewart, Thomas A (1997): *Intellectual capital, the new wealth of organizations*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York, USA
- Sveiby, Karl-Erik (1995): *Kunskapsflödet, organisationens immateriella tillgångar*, Svenska Dagbladets Förlag AB, Borgå
- Sveiby, Karl-Erik, Risling Anders (1986): *Kunskapsföretaget – seklets viktigaste ledarutmaning*, Liber, Stockholm
- Sveiby, Karl-Erik (1990): *Kunskapsledning*, Gotlands Allehandas tryckeri AB, Visby

Åkerberg, A (1993) *Kompetens, den kritiska resursen i kunskapsbaserad verksamhet: en studie i management-konsultföretag i Finland*, Helsingfors

Rapporter/Årsredovisningar

KPMG 2004/2005

Siemens 2006

Skånemejerier 2005

Swedish Meats 2005

Respondenter

KPMG i Malmö, revisor Maria Gardemyr

Siemens i Upplands Väsby, personalavdelningen, Kurt-Ove Åhs

Swedish Meats, koncernpersonalchef Lennart Claesson

Elektroniska källor/Uppsatser Internet

<http://www.eniro.se/>

<http://www.google.se/>

http://www.iccommunity.com/sv/misc_what_is_bsc.shtml

http://www.uppsatser.se/uppsats_c/c48ea17e40.php (Finansanalytikers syn på redovisning av humankapital)

[www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_vxu_diva-755-](http://www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_vxu_diva-755-2__fulltext.pdf)

[2__fulltext.pdf](http://www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_vxu_diva-755-2__fulltext.pdf) (Mätning och utvärdering av IK inom aktiemarknaden)

www.uppsatser.se/uppsats_c/c6076ef850.php - 17k - (CRM - ett verktyg för värdering av kundkapitalet?)

Bilaga 1

FRÅGEFORMULÄR

1. Berätta allmänt om hur Er organisation ser ut, verksamhetsgrenar mm.?
2. Hur ser utbildningsnivån och åldern ut bland era anställda? Finns det en stor andel anställda med lång erfarenhet? Ungefär hur många finns det i procent?
3. a) Vilken övergripande kompetensutvecklingsstrategi har företaget?
b) Hur sker den löpande utbildningen inom företaget?
c) Har Ni ett speciellt antal utbildningsdagar avsatta per anställd årligen?
4. a) Finns det ett samband mellan å ena sidan kompetensuppbyggnad och produktutveckling?
b) Finns det å andra sidan samband mellan företagets organisation och beslutsvägar?
5. a) Har någon organisationsanalys, dvs. har en mätning av medarbetarnas nöjdhet och lojalitet gjorts?
b) Vad var i så fall resultatet?
c) Hur försöker Ni påverka motivationen bland medarbetarna så att de åstadkommer sitt bästa?
6. a) Försöker Ni, för att bibehålla kompetensen i företaget, på något sätt överföra humankapital till strukturkapital? Hur sker denna överföring i så fall?
b) Använder ni något system för att lagra medarbetarnas kompetenser och erfarenheter?
7. Vilka fördelar har företaget gentemot konkurrenterna?
8. Hur garderar Ni Er mot att eventuella nyckelpersoner väljer att sluta?
9. Var investerar Ni mest i inom det intellektuella kapitalet, dvs. inom human-, struktur- eller kundkapital?
10. Hur redovisar Ni human/strukturkapital i Ert företag? Har ni det som egna poster i redovisningen?