



**Företagsekonomiska institutionen**  
EKONOMIHÖGSKOLAN VID  
LUNDS UNIVERSITET

**Kandidatuppsats**  
Dec. 2003

# *”Varför redovisar företag intellektuellt kapital?”*

-En fallstudie av tre företag och deras motiv -

**Handledare**  
Gösta Wijk

**Författare**  
Michael Asserbäck  
Caroline King  
Fredrik Lindqvist  
Malin Oldby

## - SAMMANFATTNING -

---

- Uppsatsens titel:** *"Varför redovisar företag intellektuellt kapital?"* En fallstudie av tre företag och deras motiv
- Ämne:** Kandidatuppsats inom ämnesområdet Intellektuellt Kapital, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
- Författare:** Michael Asserbäck, Caroline King, Fredrik Lindqvist, Malin Oldby
- Handledare:** Gösta Wijk
- Nyckelord:** Intellektuellt kapital, motiv, styrning, kapitalmarknaden, marknadsföringsverktyg
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att beskriva de bakomliggande motiven till varför våra fallföretag: Hjärt- och lungdivisionen, Carl Bro, och Celemi valt att redovisa sitt intellektuella kapital. Vidare ämnar vi studera i vilken utsträckning fallföretagens motiv stämmer överens med de motiv som vi redogör för i teoriavsnittet.
- Metod:** Metoden i denna uppsats är den kvalitativa fallstudien. Primärdatan består av intervjuer med representanter från fallföretaget. Sekundärdatan utgörs av information från affärs- och facktidskrifter samt övriga elektroniska källor.
- Slutsatser:** Det primära motivet i teorin till att redovisa intellektuellt kapital, som ett informationsverktyg till kapitalmarknaden, har återfunnits hos två av våra fallföretag. Däremot har responsen från denna uteblivit. Istället har samtliga fallföretag hittat ett alternativt användningsområde, i form av ett marknadsföringsinstrument. Vidare har fallföretagen uttryckt en vilja att redovisa intellektuellt kapital för att styra verksamheten, vilket även återfinns som motiv i teorin. En skillnad har dock kunnat urskiljas i att enbart ange det som ett motiv, och att aktivt arbeta och utvärdera det intellektuella kapitalet i den löpande verksamheten.

## - FÖRORD -

---

Denna uppsats är framarbetad under höstterminen 2003 på företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet. Det har varit en intressant, spännande och utvecklande period som vi med glädje kommer att se tillbaka till.

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla berörda parter på våra fallföretag; *Carl Bro*, *Hjärt- och lungdivisionen*, samt *Celemi*, som alla ställt upp med åsikter och information för att ge vår fallstudie bredd och nyans. Utan deras stöd skulle det inte ha varit möjligt att genomföra denna studie.

Vidare vill även tacka Leif Edvinsson som båda inspirerat och motiverat oss i främst vår initiala, men även löpande arbetsprocess. Dessutom vill vi tacka vår handledare Gösta Wijk för att han rätat ut en del frågetecken under arbetets gång.

Slutligen vill vi tacka Ulf Johansson och Karl-Erik Sveiby för att de varit tillmötesgående och delgivit oss sina tankar och kunskap i ämnet, samt tagit sig tid att besvara de frågor som uppkommit under arbetets gång.

Ingen av ovannämnda personer eller företag kan belastas för eventuella fel och brister i uppsatsen, då ansvaret för arbetet till fullo är vårt eget.

Tack!

Lund, den 23 december 2003

Mikael Asserbäck

Caroline King

Fredrik Lindqvist

Malin Oldby

# Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING.....</b>	<b>2</b>
<b>FÖRORD.....</b>	<b>3</b>
<b>FIGURFÖRTECKNING.....</b>	<b>6</b>
<b>KAPITEL 1 - INLEDNING -.....</b>	<b>7</b>
1.1 BAKGRUND.....	7
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	8
1.3 SYFTE.....	8
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	9
1.5 BEGREPPSDEFINITIONER.....	9
1.5.1 <i>Intellektuellt kapital</i> .....	9
1.5.2 <i>Immateriella resurser</i> .....	9
1.5.3 <i>Redovisning av intellektuellt kapital</i> .....	9
1.5.4 <i>Immateriella tillgångar</i> .....	9
1.6 DISPOSITION.....	10
<b>KAPITEL 2 - METOD -.....</b>	<b>11</b>
2.1 VAL AV FALLFÖRETAG.....	11
2.2 VAL AV METOD.....	12
2.2.1 <i>Teorianvändning</i> .....	12
2.3 DATAINSAMLING.....	13
2.3.1 <i>Primärdata</i> .....	13
2.3.2 <i>Val av intervjuobjekt</i> .....	13
2.3.3 <i>Intervjumetod</i> .....	14
2.3.4 <i>Sekundärdata</i> .....	15
2.4 METODDISKUSSION.....	16
2.5 TEORIKRITIK.....	17
<b>KAPITEL 3 - TEORI -.....</b>	<b>18</b>
3.1 INTELLEKTUELLT KAPITAL.....	18
3.1.1 <i>Humankapital</i> .....	19
3.1.2 <i>Strukturkapital</i> .....	20
3.1.3 <i>Relationskapital</i> .....	20
3.1.4 <i>Intellektuella kapitalet som värdeplattform</i> .....	21
3.2 IK I SVENSK REDOVISNINGSNORMGIVNING.....	21
3.2.1 <i>Redovisningens föreställningsram</i> .....	22
3.2.2 <i>Kapitalmarknadsperspektivet</i> .....	22
3.2.3 <i>Kvalitativa egenskaper</i> .....	22
3.3 NUVARANDE REGLERING AV IK.....	23
3.4 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR.....	24
3.4.1 <i>Krav på identifierbarhet</i> .....	24
3.4.2 <i>Krav på kontroll</i> .....	25
3.5 INTERNATIONELLT PERSPEKTIV.....	26
3.6 TEORINS MOTIV TILL REDOVISNING AV IK.....	26
3.6.1 <i>Extern motiv - Värdering</i> .....	27
3.6.2 <i>Interna motiv - Styrning</i> .....	28
<b>KAPITEL 4 - CARL BRO -.....</b>	<b>34</b>
4.1 FÖRETAGSPRESENTATION.....	34
4.2 CARL BROS DEFINITION AV IK.....	34

4.3 ANSVARIG FÖR DET INTELLEKTUELLA KAPITALET.....	34
4.4 BAKGRUND TILL REDOVISNING AV IK .....	35
4.5 IK-BILAGANS UTFORMNING.....	36
<b>KAPITEL 5 - HJÄRT- OCH LUNGDIVISIONEN - .....</b>	<b>37</b>
5.1 BRANSCHPRESENTATION .....	37
5.2 FÖRETAGSPRESENTATION .....	37
5.3 DEFINITION AV IK .....	38
5.4 ANSVARIG FÖR DET INTELLEKTUELLA KAPITALET.....	38
5.5 BAKGRUND TILL REDOVISNING AV IK.....	38
5.6 IK-BILAGANS UTFORMNING.....	40
<b>KAPITEL 6 - CELEMI - .....</b>	<b>41</b>
6.1 FÖRETAGSPRESENTATION .....	41
6.2 DEFINITION AV IK .....	42
6.3 ANSVARIG FÖR DET INTELLEKTUELLA KAPITALET.....	42
6.4 BAKGRUND TILL REDOVISNING AV IK .....	42
6.5 IK-BILAGANS UTFORMNING.....	43
<b>KAPITEL 7 - ANALYS - .....</b>	<b>45</b>
7.1 ANALYS AV CARL BRO.....	45
7.2 ANALYS HJÄRT- OCH LUNGDIVISIONEN.....	47
7.3 ANALYS AV CELEMI .....	48
<b>KAPITEL 8 - AVSLUTANDE DISKUSSION - .....</b>	<b>50</b>
8.1 SLUTSATSER .....	50
8.2 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	53
<b>KÄLLFÖRTECKNING - .....</b>	<b>54</b>
<b>APPENDIX 1 – CELEMIS IK-MODELL DEL I.....</b>	<b>58</b>
<b>APPENDIX 2 – CELEMI:S IK-MODELL DEL II .....</b>	<b>59</b>
<b>APPENDIX 3 – HLD:S IK-MODELL .....</b>	<b>60</b>
<b>APPENDIX 4 – CARL BRO:S IK-MODELL .....</b>	<b>61</b>

## **Figurförteckning**

### **Kapitel 1**

Figur 1.1: Uppsatsens fortsatta disposition.....	10
--	----

### **Kapitel 3**

Figur 3.1: Indelning av intellektuellt kapital.....	19
Figur 3.2: Dubbelpilens dynamik.....	20
Figur 3.3: Värdeplattform.....	21
Figur 3.4: Kvalitativa egenskaper.....	23
Figur 3.5: Indelning av teorins motiv.....	27
Figur 3.6: Market Value / Book Value.....	27
Figur 3.7: Intangible Assets Monitor.....	29
Figur 3.8: A/D omvandling.....	31
Figur 3.9: Skandianavigatorn.....	32
Figur 3.10: Klassificering av arbetskraft.....	32

### **Kapitel 8**

Figur 8.1: Motivmatris.....	50
Figur 8.2: IK-informationens mottagare i teorin.....	51
Figur 8.3: IK-informationen faktiska mottagare.....	52

# 1

## - INLEDNING -

---

*I detta kapitel ges en bakgrund till valet av uppsatsämne, följt av en problemformulering, vilket leder fram till syftet med studien. Avslutningsvis presenteras uppsatsens fortsatta disposition.*

---

---

### Bakgrund

*"Intangibles have taken on a new and unprecedented importance in an organisational world redefined by global competition, the need for constant strategic adaption, ever-increasing customer demands, and an explosion of service-based industries. This is a world in which concerns with tangible assets, like factories and land, diminish in relative importance."*

- Guthrie, Petty, Johanson: AAAJ (2001)

Övergången från ett industrisamhälle till ett kunskapssamhälle har inneburit att investeringar i immateriella resurser såsom kompetensutveckling och kundrelationer har ökat. Idag utgörs företagets kritiska resurser inte i lika hög grad av materiella tillgångar, utan nyckeln till företagets värdeskapande ligger i förmågan att kunna skapa och hantera de mjukare värdena. Samhällsförändringen har lett till att redovisningsproblem dykt upp i samband med att människan har satts i fokus istället för som tidigare, maskinen. Trots IT-kraschen i början på det nya millenniet kan idag exempelvis endast fem procent av Microsofts marknadsvärde förklaras av dess bokförda värde.<sup>1</sup> Det har blivit uppenbart att de verkliga värdena på den här typen av företag inte kan bestämmas enbart på basis av traditionella redovisningsmått. Stora differenser mellan ett företags marknadsvärde i förhållande till det bokförda värdet har kommit att ligga till grund för behovet av att finna en lösning på denna redovisningsproblematik.

Forskare såsom Leif Edvinsson och Baruch Lev anser att det som marknaden värderar, men som inte redovisas i företagets årsredovisning, är det *"intellektuella kapitalet"*, (IK)<sup>2</sup>. De har därför presenterat modeller för att förstå, mäta och värdera företagets intellektuella kapital, vilka har blivit mycket uppmärksammade och omdebatterade. Idag sysselsätter forskningen allt från EU-

---

<sup>1</sup> Bukh, Marr & Mouritsen, (2003) "Perceived wisdom", *Financial Management*, issue jul/aug

<sup>2</sup> Vi väljer att använda förkortningen "IK" synonymt med "intellektuellt kapital"

kommissionen och OECD<sup>3</sup> till universitet och studenter med syfte att skapa ett nytt språk för att belysa hur företagen skapar värden. Kritiker hävdar att det är svårt att veta vilka variabler som ska tas med i mätmetoderna, hur resultatet av mätningarna ska jämföras mellan olika företag, samt hur skillnader i behov av att redovisa IK mellan olika företag ska beaktas. Trots kritik började vissa kunskapsintensiva företag, däribland många IT-företag, att redovisa sitt intellektuella kapital som en bilaga till deras årsredovisning. Det kanske mest uppmärksammade fallet var dock Skandia som var först i världen med denna redovisning genom sin modell "*Skandianavigatorn*".<sup>4</sup> Efter det att IT-bubblan sprack svalnade intresset för att redovisa IK bland svenska företag. Konsekvenserna av detta blev att vissa företag återgick till den traditionella redovisningen. Kritiker hävdade att "*det går bra att framhäva det intellektuella kapitalet när ekonomin går på högvarv men att det är en annan sak när ekonomin mattats av [...] då är det fortfarande de grundläggande ekonomiska lagarna som styr företagets agerande*".<sup>5</sup> Trots att det idag är färre företag som redovisar intellektuellt kapital pågår en intensiv forskning bakom kulisserna kring styrning och mätning av begreppet.

## 1.2 Problemformulering

I skuggan av all kritik mot IK finns det ändå ett fåtal företag som redovisar sitt intellektuella kapital och går mot strömmen. Detta leder fram till uppsatsens centrala frågeställningar:

- *Vad är det för bakomliggande motiv som driver företag att presentera sina mjuka värden i samband med årsredovisningen?*
- *Går det att urskilja gemensamma och/eller säregna motiv mellan företagen?*
- *Hur väl stämmer företagets motiv överens med de i teorin angivna motiven till att redovisa IK?*

## 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva de bakomliggande motiven till varför våra fallföretag: *Carl Bro*, *Hjärt- och lungdivisionen* och *Celemi* valt att redovisa sitt intellektuella kapital. Vidare ämnar vi studera i vilken utsträckning fallföretagens motiv stämmer överens med de motiv som vi redogör för i teoriavsnittet.

---

<sup>3</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development

<sup>4</sup> Edvinsson & Malone (1997) *Det intellektuella kapitalet*, s. 91

<sup>5</sup> Sandén, W., "Chefredaktören: Den nya klyschekonomin", *Veckans Affärer*, 2001-11-12



## 1.4 Avgränsningar

Vi avgränsar oss till att studera vilka syften som *företagen* anger som motiv till att redovisa sitt IK. Teoretiska och praktiska mät- och värderingsmodeller för IK används endast som stöd till motiven.

## 1.5 Begreppsdefinitioner

Nedan följer definitioner på centrala begrepp i uppsatsen som underlättar för läsaren att ta del av uppsatsen.

### 1.5.1 Intellektuellt kapital

I uppsatsen utgår vi ifrån det europeiska forskningsprojektet Meritums definition av IK som överensstämmer med andra ledande forskares definition av begreppet. Enligt Meritum kan IK delas upp i tre olika kategorier:<sup>6</sup>

- Humankapital
- Strukturkapital
- Relationskapital

### 1.5.2 Immateriella resurser

Immateriella resurser används synonymt med intellektuellt kapital av ledande forskare inom området.

### 1.5.3 Redovisning av intellektuellt kapital

Med redovisning av IK menar vi att redovisningen framgår i en bilaga till årsredovisningen.

### 1.5.4 Immateriella tillgångar

Immateriella tillgångar är den del av IK som får redovisas i balansräkningen. Det definieras i FAR<sup>7</sup> som en *”identifierbar icke-monetär tillgång utan fysisk substans som används för produktion eller tillhandahållande av varor eller tjänster samt för uthyrning till andra eller för administrativa ändamål”*.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Se avsnitt: ”3.1 Intellektuellt kapital” för en mer utförlig förklaring av begreppet och forskningsprojektet Meritum

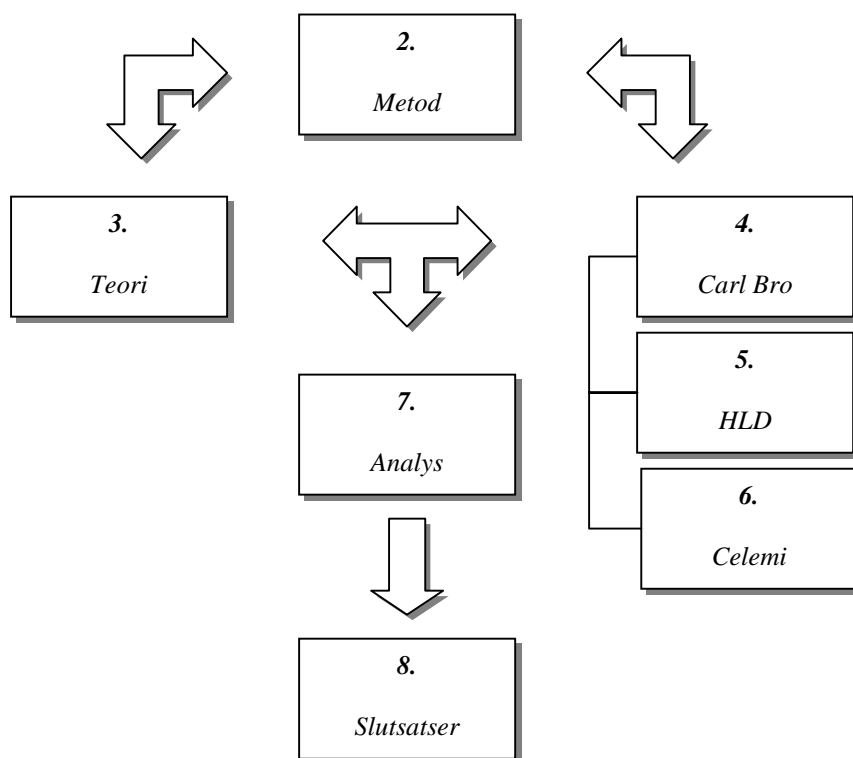
<sup>7</sup> Förenade Auktoriserade Revisorer

<sup>8</sup> FARs samlingsvolym (2002) RR15, s. 805

## 1.6 Disposition

I kapitel 2, *Metod*, presenteras val av fallföretag samt studiens uppläggning och genomförande. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion och teorikritik.

Kapitel 3, *Teori*, inleds med en djupgående beskrivning av begreppet IK. Därefter redogörs för svensk redovisningsnormgivning med fokusering på immateriella tillgångar. Kapitlet avslutas med en redogörelse för de olika motiv till redovisning av IK som idag finns i teorin. I kapitel 4, 5 och 6 beskriver vi våra respektive fallföretag: *Carl Bro*, *Hjärt- och lungdivisionen* och *Celemi*. Varje kapitel ger inledningsvis en företagspresentation och därefter återges informationen som framkommit vid intervjutillfällena. I Kapitel 7 görs en *Analys* av respektive företag med hänsyn till teorin. Kapitel 8 *Avslutande diskussion*, innehåller slutsatser och förslag till fortsatt forskning med utgångspunkt i syftet med vår uppsats.



Figur 1.1: Uppsatsens fortsatta disposition

## 2

### - METOD -

---

*I detta kapitel diskuteras valet av fallföretag och metod. Därefter behandlas teorianvändning, datainsamling och intervjumetod. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion samt teorikritik.*

---

---

### 2.1 Val av fallföretag

Initialt bestämde vi oss för att kontakta två ledande forskare inom ämnet IK; Leif Edvinsson, professor i IK vid Lunds Universitet och Ulf Johansson, professor i företagsekonomi vid Uppsala Universitet. De gav förslag på företag som redovisar sitt intellektuella kapital. På grund av vår tidsmässiga och ekonomiska ram valde vi att granska denna, sk tillgängliga grupp.<sup>9</sup> I denna grupp tittade vi på företagens *verksamhetsområde*, *storlek* och *omvärld* då ville få stor variationsbredd i vårt urval av fallföretag. Vid urvalet hade vi som mål att fånga de extrema fallen och därigenom få ett så stort informationsinnehåll som möjligt.

Våra företag<sup>10</sup> är följande:

- Carl Bro
- Hjärt- och lungdivisionen
- Celemi

Carl Bro är ett teknikkonsultföretag i Danmark med över 3000 anställda som agerar på en marknad där företagsklimat, lagar och normer skiljer sig från de i Sverige. Hjärt- och lungdivisionen har 650 anställda och är en specialiserad vårdenhet vid Universitetssjukhuset i Lund. Deras finansiering styrs av politiska beslut. Celemi i sin tur, med 60 anställda, är kunskapskonsulter som utvecklar lärandeprocesser. En gemensam nämnare för företagen och organisationen som vi valde är att de är utpräglat kunskapsintensiva och redovisar sitt IK.

---

<sup>9</sup> Patel, R. & Davidsson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, s. 47

<sup>10</sup> Hjärt och Lungdivisionen är en organisation men den benämns förenklat i vår uppsats som ett företag

## 2.2 Val av metod

Den form av undersökningsansats som vi utgår från i denna uppsats är *deskriptiv*. En deskriptiv ansats är lämplig inom ett problemområde där det redan finns en viss mängd kunskap som har börjat systematiseras i form av modeller. Så är fallet inom ämnesområdet IK där de senaste årens forskning försökt förklara fenomenet genom modeller och teorier. Ansatsen tillåter även forskaren att göra beskrivningar av förhållanden som har ägt rum, samt beskrivningar av förhållanden som existerar nu.<sup>11</sup> Den passar därför in i vårt fall, då vi avser beskriva bland annat företagets initiala motiv till redovisning av IK, samt de motiv som existerar idag.

Metoden i denna uppsats är den *kvalitativa fallstudien*. Den kvalitativa metoden har ett deskriptivt syfte som beskriver och ger förståelse av en föreliggande situation.<sup>12</sup> Metoden tillåter forskaren att studera ett ämnesområde på djupet utan de begränsningar och standardiseringar som förekommer i den kvantitativa metoden. Vidare ger den oss möjligheten, via närhet till intervjuobjektet, att urskilja motivens specifika särdrag. Fallstudien anses lämpa sig väl för att bland annat exemplifiera och illustrera teorier, samt tjäna som hjälpmedel för utveckling av teorier.<sup>13</sup>

Det finns två sätt att teoretiskt angripa ett samhällsförhållande på; *induktiv* respektive *deduktiv metod*. Den induktiva metoden tar sin utgångspunkt i empirin med syftet att bygga upp en ny teori. Den deduktiva metoden däremot utgår från befintlig teori med syfte att testa denna.<sup>14</sup> I denna uppsats har vi huvudsakligen arbetat enligt en kombination av de två metoderna, nämligen det *abduktiva angreppssättet*<sup>15</sup>. Den abduktiva metoden anser vi lämpligast vid studerandet av ett komplext fenomen som ett företags motiv till redovisning av IK, då den bland annat ger oss möjligheten att växla mellan teori och empiri.

### 2.2.1 Teorianvändning

En teori är traditionellt sett ett system av hypoteser antaganden eller satser som beskriver en avgränsad del av verkligheten. Även om det inte går att dra någon tydlig gräns, är en teori mer än bara hypoteser som genomgått empirisk prövning. Till skillnad från främst naturvetenskapen finns det inom andra vetenskaper flera olika teorier som har lika stort förklaringsvärde och där de olika teorierna står sida vid sida.<sup>16</sup> Eftersom orsakerna till varför våra valda företag redovisar sitt IK kan variera kan det vara svårt att finna en övergripande teori som direkt kan appliceras. I uppsatsen har vi disponerat teoriavsnittet enligt följande:

---

<sup>11</sup> Patel, R. & Davidsson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, s. 11

<sup>12</sup> Holme, M. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 75

<sup>13</sup> Wiederheim, P. & Eriksson, L. (1997) *Att utreda, forska och rapportera*, s. 176

<sup>14</sup> Artsberg, K. (2003) *Redovisningsteori-policy och-praxis*, s. 31

<sup>15</sup> Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*

<sup>16</sup> Patel, R. & Davidsson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, s. 20

Teoriavnittet inleds med en förklaring av vad som innefattas i IK genom att använda den definition som Meritumprojektet ställer upp. På så sätt introduceras läsaren i ämnet och får en ökad förståelse för begreppet. För att urskilja fallföretagens motiv till redovisning av IK, krävs först en inblick i hur den nuvarande normgivningen av redovisning av IK ser ut. Här utgår vi ifrån *Redovisningsrådets* samt *IASBs definitioner* och normgivning avseende immateriella tillgångar. Avsnittet "3.6 Teorins motiv till redovisning av IK" tar sin utgångspunkt i de olika modeller som framstående forskare framarbetat inom både styrning och redovisning av IK.

## 2.3 Datainsamling

I denna studie har vi varit flexibla vid datainsamlingen. I takt med uppsatsskrivandet har vår kunskap för ämnet ständigt ökat, vilket har resulterat i att nya frågor uppstått som i sin tur krävt ytterligare insamling av data. Datainsamlingen har baserats både på primär- och sekundärdata.

### 2.3.1 Primärdata

Den primärdata som förekommer i uppsatsen består huvudsakligen av personliga intervjuer och telefonintervjuer med representanter på fallföretagen. Vidare har vi haft kontakt med experter inom ämnesområdet IK, både genom personlig- och telefonintervju. Dessa har sedan kompletterats med uppföljning via e-mail och telefon. Vi har även studerat fallföretagens årsredovisningar där IK finns redovisat i en bilaga, samt företagens och forskarnas hemsidor.

### 2.3.2 Val av intervjuobjekt

Vad gäller val av intervjuobjekt på fallföretagen har vi ansett det nödvändigt att välja ut de personer som har en ansvarig roll för redovisningen och styrning av IK. Vi antog att de besitter störst kunskap och med största sannolikhet är mest insatta i ämnet och på så sätt skulle kunna bidra med betydelsefull information till vår studie. Efter att ha tagit kontakt med respektive företag visade det sig vara personer på ledningsnivå samt de som är operativt ansvariga för IK. Vi uteslöt därmed att ta kontakt med övrig personal. Representanter på respektive fallföretag är följande:

## **Carl Bro**

- Dorte Eckhoff, *Projektledare för IK*, (personlig intervju och e-mailkontakt)
- Birgit W. Nørgaard, *VD*, (telefonintervju och e-mailkontakt)

## **Hjärt- och lungdivisionen**

- Ann Gyllenberg, *Utvecklingssekreterare för IK*, (personlig intervju och e-mailkontakt)
- Claes Arén, *Divisionschef* (telefonintervju)

## **Celemi**

- Arne Leeb-Lundberg, *VD*, (personlig intervju och e-mailkontakt)
- Margareta Barchan, *Grundare och styrelseordförande* (telefonintervju)

De experter vi har intervjuat är erkända forskare inom området IK, vilka vi ansåg vara av intresse för vår uppsats. De har gett oss värdefull information och inblick i ämnet. Experterna är följande:

- Leif Edvinsson, *Professor och forskare i Intellektuellt kapital*, Lunds Universitet (personlig intervju, telefonintervju och e-mailkontakt)
- Karl-Erik Sveiby, *Professor och forskare i Knowledge Management*, Helsingfors handelshögskola (telefonintervju och e-mailkontakt)
- Ulf Johansson, *Professor och forskare i Företagsekonomi*, Uppsala Universitet (telefonintervju och e-mailkontakt)

Leif Edvinsson kände vi till sedan tidigare då han är en välbekant profil på Lunds Universitet, samt frontfigur för redovisning av IK. Karl-Erik Sveiby kontaktade vi då även han är en av förgrundsfigurena bakom forskningen av IK. Ulf Johanssons kom vi i kontakt med då hans namn figurerat i ett antal vetenskapliga artiklar angående redovisning av IK. Han är även en av de svenska forskare som ingick i Meritumprojektet.

### **2.3.3 Intervjumetod**

Som vi tidigare nämnt har vi genomfört både *personliga intervjuer* och *telefonintervjuer*. En telefonintervju skiljer sig egentligen inte mycket från den personliga intervjun, eftersom möjligheten till följdfrågor kan ställas i båda fallen. Telefonintervjuer kan vara mer resurssnåla och mindre tidskrävande än personliga intervjuer. Fördelarna med den personliga intervjun är dock att den ger möjlighet till iakttagelse av icke-verbala reaktioner hos intervjuobjektet. Dessutom är det

större möjlighet att bygga upp en förtrolig relation genom personlig kontakt, vilket kan leda till att värdefull information framkommer.<sup>17</sup>

Innan intervjutillfällena skickade vi på förhand ut ett dokument innehållande syftet med vår uppsats, vilket skulle tjäna som den tematiska ramen vid intervjuerna. Vi bifogade avsiktligt inga konkreta frågor eftersom vi avsåg att försöka hålla intervjun som ett informellt samtal med öppna frågor där den intervjuades subjektiva tolkning stod i fokus. Detta för att ge utrymme för uttömmande svar men även för att ge intervjuaren möjlighet till att ställa följdfrågor. På så sätt ville vi minimera vår egen roll att styra intervjun samtidigt som det gavs mer utrymme till flexibilitet vid respektive intervjusituation. Vid intervjuerna lade vi även stor vikt vid att inte ställa ledande frågor utan enbart uppmuntra till respons. Våra intervjuer hade därmed en låg grad av *standardisering* och *strukturering* då frågorna specificerades under respektive intervju och intervjupersonen gavs stort svarsutrymme.<sup>18</sup> Intervjun utgick utifrån en redan utvecklad intervjumanual<sup>19</sup>, vilken vi endast hade som handledning för att vara säkra på att vi inte missat några aspekter som vi ville beröra.

De personliga intervjuerna genomfördes alltid av två författare, eftersom närvaron av alla fyra skulle kunna påverka dialogen negativt mellan frågeställare och respondent. Under intervjutillfällena valde vi vidare att inte använda oss av en diktafon, eftersom vi ansåg att det skulle kunna påverka utfallet i intervjun i negativ riktning, då risken att den intervjuade inte talar lika obehindrat vid inspelning som utan är överhängande. Istället har informationen från intervjun nedtecknats och senare renskrivits direkt efter intervjutillfället för att förhindra att missuppfattningar av informationen och glömska skulle påverka resultatet. De telefonintervjuer vi gjorde med representanterna på respektive företag gjordes med högtalartelefon. Detta för att den som satt i samtalet skulle kunna fokusera på intervjun samtidigt som de övriga i gruppen antecknade och vid behov gav förslag på följdfrågor.

De personliga intervjuerna utfördes på respektive respondents arbetsplats. I de fortsatta kontakterna ansåg vi det dock inte nödvändigt med personliga intervjuer, varpå telefonintervjuer genomfördes. Detta för att få kompletterande information och rätta ut eventuella frågor och missförstånd vid tidigare intervjuer.

### **2.3.4 Sekundärdata**

Sekundärdatan i denna uppsats utgörs av information från affärs- och facktidskrifter samt övriga elektroniska källor. Väl medvetna om de potentiella bristerna i en sekundärkälla har vi hela tiden haft dess ambition och eventuellt bakomliggande intresse i åtanke vid bedömandet av dess tillförlitlighet.

---

<sup>17</sup> Holme, M. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s.105

<sup>18</sup> Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, s. 61

<sup>19</sup> Holme, M. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s.100ff

## 2.4 Metoddiskussion

Vid genomförandet av en kvalitativ fallstudie är det väsentligt att vidta åtgärder för att säkerställa en så nyanserad bild av verkligheten som möjligt. Då källorna granskas är det brukligt att titta på *validiteten*, dvs ifrågasätta om vi mäter det vi avser mäta, samt *reliabiliteten*, vilket är källans tillförlitlighet. Ytterligare en aspekt är *relevans*, vilket innebär att vi frågar oss hur pass väsentlig källan är för att besvara frågeställningen.<sup>20</sup>

Vid en kvalitativ studie är reliabiliteten inte lika central som vid den kvantitativa. I en kvalitativ studie ligger fokus istället på validiteten, då den talar om hur väl undersökningen beskriver det den är tänkt att beskriva.<sup>21</sup> Forskaren har här en större närhet till det eller den som studeras, vilket gör att man får en djupare förståelse av problemet. Problem kan dock uppstå i samband med kvalitativa undersökningar, då forskaren vill uppnå så hög validitet som möjligt. Samtidigt som forskaren eftersträvar en närhet till respondenten för att öka validiteten, kan själva närheten i sig även påverka svaren från respondenten och därmed minska validiteten. Forskaren måste således ta ställning till hur aktiv roll han eller hon bör ha för att inte påverka resultatet och därmed validiteten.<sup>22</sup> För att öka validiteten vid de personliga intervjuerna bifogade vi i förväg endast ämnet för intervjun och lät inte företaget ta del av vilka frågor vi skulle ställa. Detta för att vi inte ville skapa bestämda förväntningar och minimera risken för att respondenterna skulle bete sig på ett sätt som de trodde att vi förväntade oss. För att stärka validiteten ytterligare lämnade vi stort svarsutrymme till respondenterna genom att ställa öppna frågor. Ett av källkritikens huvudmoment är enligt Befring att "(...) *bedöma hur nära eller avlägsen i tid och rum som källan är i förhållande till den historiska situation som ska kartläggas*".<sup>23</sup> Genomförandet av djupintervjuerna skedde därför med ansvariga för IK på företagen. Detta med utgångspunkt från att de är de mest kunniga på området kom vi därmed så nära företagens motiv till redovisning av IK som möjligt.

Respondenternas strategiska position som ansvariga för IK kan medföra att de förmedlar subjektiva motiv till att redovisa företagets IK.<sup>24</sup> För att stärka reliabiliteten har vi därför intervjuat två respondenter på respektive företag. Dessutom har vi kritiskt granskat respondenternas information genom att jämföra med företagets publicerade material. Information såsom årsredovisningar och förvaltningsberättelser, kan dock inte heller anses vara helt neutrala då de speglar företagets värderingar. Dels kan företagsledningen ha ett egenintresse av att framställa bolaget så positivt som möjligt. Dels kan företagen vara påverkade av de forskare som ibland agerat som konsulter åt dessa företag. Detta faktum gör att vi även måste vara kritiska när vi jämför våra primärdata för att uppskatta dess trovärdighet.

---

<sup>20</sup> Holme, M. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 94

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Befring, E. (1994) *Forskningsmetodik och statistik*, s. 176

<sup>24</sup> Ibid



Även vi som intervjuare ”(...) besitter subjektiva uppfattningar om det fenomen som vi ska studera”.<sup>25</sup> Därför har alla gruppmedlemmar varit med vid bearbetning av materialet.

Vi har under uppsatsens gång samlat in en mängd information, både i form av primär- och sekundärkällor. Ett viktigt och svårt moment för oss har därför varit att gå igenom materialet och bedöma vad som varit relevant för att besvara vår frågeställning. Då det är ett relativt nytt område vi studerar, där grundteorierna är under utveckling, har vi för att stärka relevansen försökt använda oss av så tidsmässigt aktuella källor som möjligt.

## 2.5 Teorikritik

Litteratur som behandlar IK är fortfarande knapphändig i relation till övrig redovisnings- och managementlitteratur. För att hålla uppsatsens kvalitet och trovärdighet på en så hög nivå som möjligt har vi hämtat teorier från de främsta forskarna inom ämnet. Även om våra sekundärdata härrörs från de ledande inom området kan vi dock inte utesluta att enskilda forskares subjektiva värderingar avspeglas i datan.<sup>26</sup> Det finns en utbredd kritik mot dagens forskning av redovisning av IK. Det har bland annat pekats på att det inte finns några allmänt accepterade modeller för en generell mätningningsmetod av IK, vilket gör det svårt att jämföra företag med varandra. Vissa kritiker anser till och med att IK är något som är omöjligt att mäta. Dessutom varierar innebörden av begreppet IK mellan olika forskare.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup>Holme, M. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 94

<sup>26</sup>Befring, E. (1994) *Forskningsmetodik och statistik*, s. 175

<sup>27</sup>Se avsnitt: ”3.1 Intellektuellt kapital”

## 3

### - TEORI -

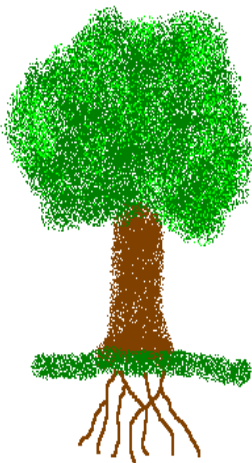
---

*Detta kapitel innehåller den teori som vi finner relevant för att uppfylla det syfte som ställts upp i uppsatsen. Inledningsvis redogörs för begreppet IK och därefter behandlas redovisningens roll i ämnet med fokusering på immateriella tillgångar. Slutligen går vi in på motiven till redovisning av IK genom att lyfta fram några av de värderingsmodeller som finns tillgängliga.*

---

#### 3.1 Intellektuellt kapital

IK är ett brett begrepp där forskare sinsemellan har olika uppfattning om vad det innebär. Vidare finns det inga lagstadgade regler eller allmänt accepterade normer om vad IK exakt innefattar<sup>28</sup>. För att underlätta förståelsen av begreppet IK använder sig Edvinsson & Malone<sup>29</sup> av följande metafor:



*”Om vi föreställer oss ett företag som en levande organism, låt säga ett träd, är det som beskrivs i organisationsscheman, kvartalsrapporter, företagsbroschyrer och andra dokument, dess stam, grenar och blad. Den smarte investeraren granskar trädet för att finna mogna frukter som är färdiga att plockas. (...) Minst hälften av trädets massa finns under jordytan i rotsystemet. Och medan smaken på trädets frukter och färgen på bladen är ett bevis för hur friskt trädet är för tillfället, är förståelsen för vad som äger rum i rotsystemet ett mycket mer effektivt sätt att lära sig hur trädet kommer att vara de kommande åren. Den röta och de parasiter som för tillfället finns tio meter under markytan kan mycket väl ta död på ett träd som i dagsläget ser ut att vara i sin krafts dagar.”*

- Leif Edvinsson, forskare inom IK

Det intellektuella kapitalet, vilket enligt Edvinssons metafor kan liknas vid ett trädets rötter, kan beskrivas på flera sätt. ”The Meritum Project<sup>30</sup>, ett europeiskt forskningsprojekt med forskare och företag från sju olika länder som pågick 1997-2001, bildades för att försöka skapa riktlinjer för redovisning av IK. Enligt

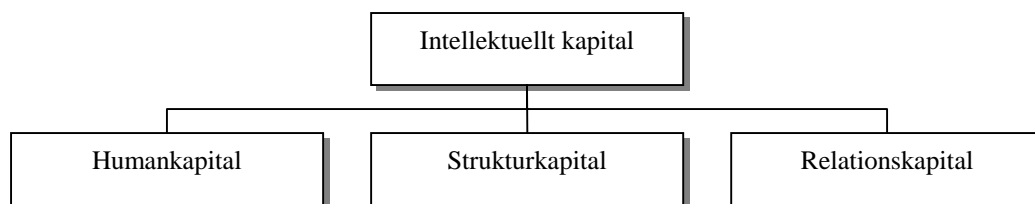
---

<sup>28</sup> Starovic, D. & Marr, B. (2003) ”Understanding corporate value: Measuring and reporting intellectual capital”, *CIMA*

<sup>29</sup> Edvinsson, L. & Malone, M. (1997) *Det intellektuella kapitalet*, s. 28

<sup>30</sup> Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management

Meritum kan IK delas upp i tre delar<sup>31</sup>: *humankapital*, *strukturkapital* och *relationskapital*.<sup>32</sup> Delarna mäts genom olika värdedrivande faktorer vilka inte är förutbestämda utan måste anpassas till företagets specifika verksamhetsområde.<sup>33</sup>



Figur 3.1: Indelning av IK  
Källa: Meritum (2003)

### 3.1.1 Humankapital

*”Pengar talar, men de tänker inte. Maskiner utför arbete, ofta bättre än någon mänsklig varelse, men de uppfinner inte”*<sup>34</sup>

- Thomas A. Stewart, journalist på Fortune

Enligt Edvinsson definieras humankapital som de kunskaper, färdigheter och erfarenheter som de anställda tar med sig när de lämnar sitt arbete. Exempel på värdedrivande kategorier är innovationsförmåga, kreativitet, know-how, samarbetsförmåga, flexibilitet, motivation, inlärningskapacitet, lojalitet samt utbildning.<sup>35</sup> Ur ett företags synvinkel kan humankapitalet inte helt och hållet ägas och skyddas genom lagstiftning. Detta då personalen när som helst kan ta med sig sin kompetens till ett konkurrerande företag. För att behålla kompetensen inom företaget menar forskaren Stewart att det måste finnas något slags kontinuitet och en känsla av tillhörighet.<sup>36</sup>

<sup>31</sup> Denna definition liknar Edvinssons och Sveibys beskrivningar av IK

<sup>32</sup> <http://www.fek.su.se/home/bic/meritum/>, 2003-11-10

<sup>33</sup> Bukh, Marr & Mouritsen (2003) ”Perceived wisdom”, *Financial Management*, iss. jul/aug

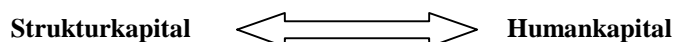
<sup>34</sup> Stewart, T. (1997) *Intellektuellt kapital*, s. 121

<sup>35</sup> Edvinsson, L. & Malone, M. (1997) *Det intellektuella kapitalet*, s. 28

<sup>36</sup> Stewart, T. (1997) *Intellektuellt kapital*, s. 139

### 3.1.2 Strukturkapital

Strukturkapital definieras som den kunskap som stannar inom företaget när personalen gått hem. Det innefattar företagsrutiner, system, företagskultur och databaser. Exempel kan vara arkiveringssystem, patent samt kunddatabaser.<sup>37</sup> Enligt Edvinsson kan strukturkapitalet beskrivas som *"den stödjande infrastrukturen hos humankapitalet"*. Forskaren Hubert Saint-Onge utvecklar detta och talar om relationen mellan humankapital och strukturkapital som *"dubbelpilens dynamik"*.



Figur 3.2: *Dubbelpilens dynamik*

Källa: Saint-Onge

*"När kompetensen är strukturerad, förpackad och lätt tillgänglig, blir den en del av företagets strukturkapital, den blir en tillgång som tillhör organisationen. Då finns förutsättningar för snabbt kunskapsutbyte och oavbruten gemensam kunskapsstillväxt. (...) Humankapitalet blir mer produktivt, när det stöds av strukturerade, lättillgängliga och intelligenta arbetsmetoder."*<sup>38</sup>

- Thomas A. Stewart, journalist på Fortune

Humankapitalet är det som bygger upp strukturkapitalet och ju bättre strukturkapitalet är desto bättre är troligen även humankapitalet.<sup>39</sup> Stewart betonar vikten av ett fungerande strukturkapital för att kunna dra fördel av och bevara de kunskaper och erfarenheter som finns i organisationen.

### 3.1.3 Relationskapital

Relationskapitalet innehåller alla resurser förknippade med företagets externa relationer såsom kunder, leverantörer, aktieägare och investerare. Exempel är image, kundlojalitet, kundnöjdhet samt förhandlingsstyrka med finansiella intermediärer.<sup>40</sup> Relationskapitalet inkluderades tidigare i begreppet strukturkapital, men Saint-Onge valde att lyfta fram det som ett eget begrepp. Detta för att tydliggöra vikten av ett företags externa relationer med sin omgivning.<sup>41</sup> Vidare menar han att det viktigaste kapitalet är de fortlöpande relationerna med de människor eller de organisationer man säljer till.<sup>42</sup> Man måste investera i kunderna, precis som i sitt human- och strukturkapital. Choi och Karamanos, forskare vid Cambridge University, beskriver relationskapitalet som

<sup>37</sup>Starovic, D. & Marr, B. (2003) "Understanding corporate value: Measuring and reporting intellectual capital", *CIMA*, s. 6

<sup>38</sup> Stewart, T. (1997) *Intellektuellt kapital*, s. 149

<sup>39</sup> Edvinsson, L. & Malone, M. (1997) *Det intellektuella kapitalet*, s. 56

<sup>40</sup> Starovic, D. & Marr, B. (2003) "Understanding corporate value: Measuring and reporting intellectual capital", *CIMA*, s. 6

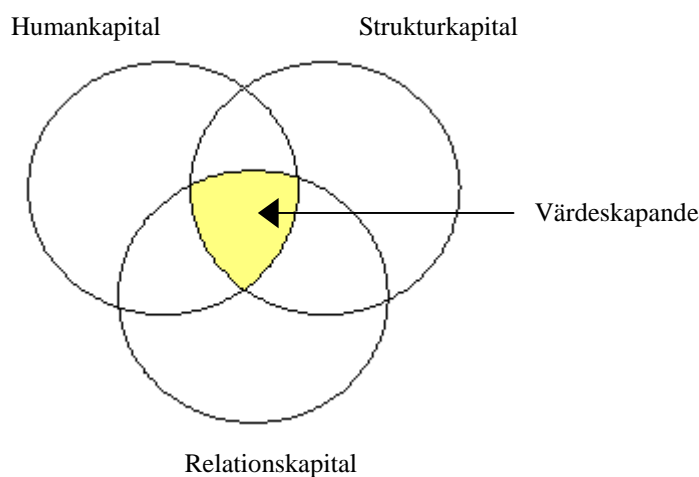
<sup>41</sup> Edvinsson, L. & Malone, M. (1997) *Det intellektuella kapitalet*, s. 57

<sup>42</sup> Stewart, T. (1997) *Intellektuellt kapital*, s. 187

en funktion av det nätverk ett företag skapar som i sin tur består av intressenters idéer och teorier.<sup>43</sup>

### 3.1.4 Intellektuella kapitalet som värdeplattform

Saint-Onge och Edvinsson är ense om att delarna i IK: human-, struktur- och relationskapital, inte enskilt bidrar till att öka företagsvärdet. De har valt att gruppera delarna så att de tillsammans skapar en s.k värdeplattform, som i sin tur är källan till allt värdeskapande i organisationen.<sup>44</sup> Två viktiga slutsatser dras enligt Edvinsson: ”För det första uppträder inte företagsvärdet direkt från någon av de enskilda delarna, utan endast ur samspillet mellan alla dessa faktorer. För det andra, och lika viktigt, spelar det ingen roll hur stark organisationen är med avseende på en eller två av faktorerna (...) om den tredje faktorn är svag eller, värre, missriktad (...)”. Organisationen har då ingen möjlighet att omvandla sitt intellektuella värde till företagsvärde.



Figur 3.3: Värdeplattform

Källa: Saint-Onge, Armstrong, Petrash, Edvinsson<sup>45</sup>

## 3.2 IK i svensk redovisningsnormgivning

*”Det traditionella redovisningsspråket saknar kraft att beskriva de värden som IK skapar. Vi behöver ett nytt beskrivningsspråk.”<sup>46</sup>*

-Ulf Johansson, forskare och professor i företagsekonomi

Forskningen inom IK är alltså under utveckling och än så länge är normgivningen av IK begränsad.<sup>47</sup> För att kunna förstå de bakomliggande

<sup>43</sup> Edvinsson, L. (2002) *Corporate Longitude*, s. 77

<sup>44</sup> Edvinsson, L. & Malone, M. (1997) *Det intellektuella kapitalet*, s. 174

<sup>45</sup> Ibid

<sup>46</sup> Citat från: Hedlund, N., ”Forskarna formar nytt språk för att fånga det immateriella”, *Personal & Ledarskap*, 2003-01-30

<sup>47</sup> Guthrie, J., Johansson, U. & Petty, R. (2001) ”Sunrise in the knowledge economy”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 14, issue 4

motiven till redovisning av IK är det dock av intresse att först se till gällande normgivning och regleringen i Sverige. Inledningsvis följer dock en allmän presentation av redovisningens föreställningsram<sup>48</sup> då den nuvarande normgivningen anses baseras på denna.<sup>49</sup>

### **3.2.1 Redovisningens föreställningsram**

Föreställningsramen är i första hand en hjälp för normgivare när de ska utforma nya och revidera gamla normer. Den är också tänkt att utfylla de områden som inte standardiserats eller normerats.<sup>50</sup> I föreställningsramen diskuteras även redovisningens syfte, definitioner av balans- och resultaträkningens poster, samt de kvalitativa kriterier som redovisningsinformationen bör uppfylla.<sup>51</sup>

### **3.2.2 Kapitalmarknadsperspektivet**

Det dominerande synsättet inom redovisningspolicyn idag är att redovisning har som syfte att vara användbar för främst beslutsfattare, rörande huruvida de ska sälja, köpa eller behålla ett företags aktier.<sup>52</sup> Professor Artsberg<sup>53</sup> menar att argumentet för att fokusera på kapitalmarknaden och investeraren är att redovisning är ett hjälpmedel för effektiv allokering av resurser i ekonomin. Den typ av redovisningsinformation som krävs då är den som hjälper investeraren till ekonomiskt beslutsfattande, dvs förutsäga, jämföra och bedöma olika investeringsalternativ med avseende på den framtida avkastning de kan generera. Det kommer därmed att finnas ett behov av enhetliga redovisningsregler som underlättar just den här typen av jämförelser.<sup>54</sup> Genom att redovisa informationen på ett sätt som tillfredställer investeraren så anses även övriga intressenters informationsbehov tillgodoses.<sup>55</sup>

### **3.2.3 Kvalitativa egenskaper**

Då redovisningen främst ses som ett informationsunderlag för ekonomiska beslut utgår IASB<sup>56</sup> från olika kvalitativa kriterier för hur sådan information ska vara beskaffad.<sup>57</sup> Artsberg pekar på två kriterier som brukar sättas i centrum, dels att informationen ska vara *relevant*, dels *tillförlitlig*. Med begreppet relevans menas att informationen ska antagas påverka användarens beslutsfattande. Tillförlitlighet

---

<sup>48</sup> Föreställningsramen är utarbetad av det amerikanska normgivande organet FASB, Financial Accounting Standard Board. Denna är förebild för det internationella normgivande organet IASB, International Accounting Standard Board som i sin tur översatts av Redovisningsrådet.

<sup>49</sup> FARs samlingsvolym (2002) Förord till Redovisningsrådets rekommendationer

<sup>50</sup> Ibid

<sup>51</sup> Artsberg, K. (2003) *Redovisningsteori, -policy och- praxis*, s. 166

<sup>52</sup> Ibid

<sup>53</sup> Kristina Artsberg är tf professor i företagsekonomi vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping

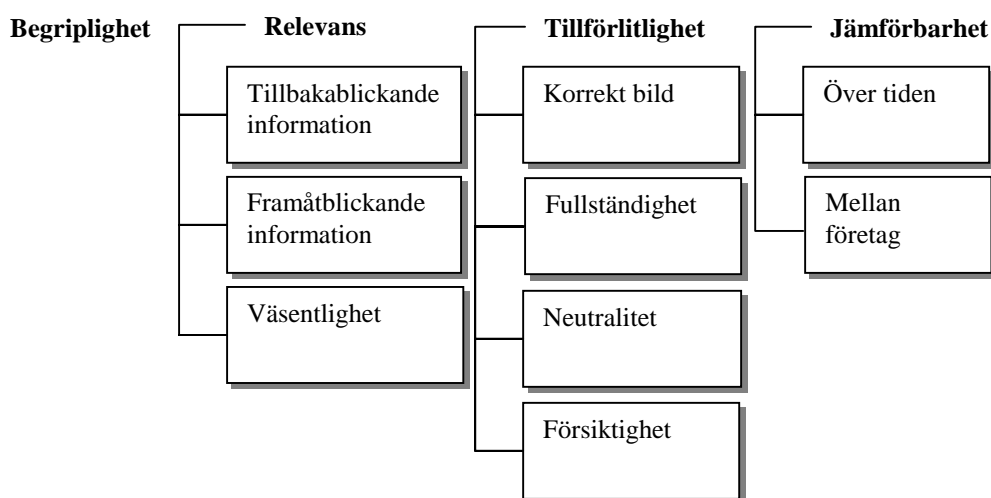
<sup>54</sup> Artsberg, K. (2003) *Redovisningsteori, -policy och- praxis*, s. 166

<sup>55</sup> FARs samlingsvolym (2002)

<sup>56</sup> IASB, International Accounting Standard Board

<sup>57</sup> Ibid

innebär att användaren ska kunna lita på redovisningsinformationen, dvs. den ska inte vara vinklad eller felaktig. Detta kan säkerställas genom att ge en korrekt bild i form av bland annat hög validitet, dvs. man mäter det man avser att mäta. Ytterligare en egenskap som ska ge tillförlitlig information är neutralitet. Redovisningsinformationen får inte väljas eller presenteras på ett sådant sätt att företaget försöker påverka beslutsfattandet i en viss riktning. Vidare är det viktigt att iaktta försiktighetsprincipen, vilket innebär att en utgift hellre kostnadsförs än aktiveras under osäkerhet. Detta då det råder stor osäkerhet vid redovisningsmätning och för att undvika att vinster och tillgångar överskattas eller skulder och förluster underskattas. Informationen som framställs har även krav på sig att vara fullständig, dvs. ge en helhetsbild så att den inte riskerar att bli vilseledande och därmed icke tillförlitlig. Övriga kriterier som ingår i föreställningsramen är *begriplighet* och *jämförbarhet*. Begriplighet innebär att läsaren antas besitta tillräckligt med kunskap för att kunna förstå årsredovisningen. Relevant information ska inte uteslutas bara för att den är komplex och svårförståelig. För att uppnå jämförbarhet ska informationen presenteras så att användaren kan jämföra dels samma företag över tiden och dels mellan företagen. Normgivarna spelar här en avgörande roll då det är viktigt att det finns regler som behandlar lika händelser på ett likartat sätt och att reglerna är enhetliga.<sup>58</sup> Nedan visas en omarbetad modell över de kvalitativa egenskaperna.



Figur 3.4: Kvalitativa egenskaper  
Källa: Artsberg, (2003)

### 3.3 Nuvarande reglering av IK

Idag är det endast en begränsad del av IK som regleras i svensk redovisningsnormgivning. I årsredovisningens olika delar<sup>59</sup>, som årsredovisningsskyldiga företag<sup>60</sup> måste presentera, återfinns krav på redovisning

<sup>58</sup> Artsberg, K. (2003) *Redovisningsteori, -policy och- praxis*, s.168 ff

<sup>59</sup> ÅRL kap 2, §1

<sup>60</sup> BFL, kap 6, §1

av delar av IK i balansräkningen och förvaltningsberättelsen.<sup>61</sup> I balansräkningen får endast en del av IK tas med och i redovisningstermer kallas denna del immateriella tillgångar.<sup>62</sup> Förvaltningsberättelsen ska innehålla en rättvisande översikt över utvecklingen av företagets verksamhet, ställning och resultat. De uppgifter om IK som krävs här, utgörs av *"företagets verksamhet inom forskning och utveckling"*<sup>63</sup>. Den enda information angående personal, dvs den del av IK som benämns humankapital, som företag idag måste redovisa enligt svensk normgivning är medelantalet anställda under räkenskapsåret, samt fördelningen mellan kvinnor och män. Vidare måste även uppgifter om löner, ersättning och sociala kostnader redovisas.<sup>64</sup>

### 3.4 Immateriella tillgångar

Immateriella tillgångar behandlas i Redovisningsrådets rekommendation, RR15, som bygger på IAS 38. Den definieras där som *"...en identifierbar, icke monetär tillgång utan fysisk substans..."*. En tillgång i sin tur är *"en resurs som ett företag har kontroll över till följd av inträffad händelse och som förväntas ge ekonomiska fördelar i framtiden"*.<sup>65</sup> Exempel på immateriella tillgångar är goodwill, varumärken, patent, företagsetablering samt organisationskostnader, sk software.<sup>66</sup> För att en immateriell tillgång ska kunna redovisas i balansräkningen måste ovanstående kriterier vara uppfyllda. Dessutom krävs det att *"det är sannolikt att det framtida ekonomiska fördelar som kan hänföras till tillgången kommer att tillfalla företaget och tillgångens anskaffningsvärde kan beräknas på ett tillförlitligt sätt"*.<sup>67</sup> Uppfylls ej dessa krav får utgiften för den immateriella resursen inte aktiveras utan måste kostnadsföras i den period den uppstår.<sup>68</sup>

#### 3.4.1 Krav på identifierbarhet

Identifierbarhet innebär att det ska gå att fastställa en specifik tillämpning av de immateriella tillgångarna. Således får forskningsutgifter som syftar till ett allmänt sökande av kunskap inte aktiveras. Kravet på identifierbarhet kan också ta sig i uttryck i att det går att avskilja utgifter för den aktuella posten. Problem uppstår härmed för internt upparbetade varumärken och kundregister då utgifter för att upparbeta dessa inte kan separeras från löpande utgifter i företaget. Enligt normerna måste utgifterna också gå att relatera till framtida inbetalningsöverskott, vilket innebär att investeringen i kombination med andra satsningar väntas ge upphov till framtida intäkter.<sup>69</sup>

---

<sup>61</sup> ÅRL kap 2 §1

<sup>62</sup> Starovic, D. & Marr, B. (2003) "Understanding corporate value: Measuring and reporting intellectual capital", *CIMA*, s. 23

<sup>63</sup> ÅRL, kap 6 § 18-19

<sup>64</sup> ÅRL kap 5, §18-19

<sup>65</sup> RR 15, p.2

<sup>66</sup> Ibid, p.8

<sup>67</sup> Ibid, p.3

<sup>68</sup> Ibid, p.5

<sup>69</sup> Artsberg, K. (2003) *Redovisningsteori, -policy och- praxis*, s. 236ff



### **3.4.2 Krav på kontroll**

Kontroll är enligt tillgångskriteriet preciserad antingen via kontroll genom legala rättigheter eller att företaget på något annat sätt kan säkerställa att det ekonomiska fördelarna kommer företaget och inte någon annan tillgodo.<sup>70</sup> Det är kravet på kontroll som leder till att en stor del av det som innefattar IK, däribland utbildning, kundnöjdhet och kundrelationer, inte får lov att aktiveras.<sup>71</sup> Redovisningsrådet förklarar detta enligt följande: *"Ett företag har vanligtvis inte kontroll över hur länge de anställda stannar kvar i företaget. Därmed motsvarar vanligtvis inte utgifter för utbildning definitionen av en immateriell tillgång."*<sup>72</sup> Upton, auktoriserad revisor och medlem i FASB, förklarar kontrollproblematiken såsom följer: *"While the entity may reap economic benefits from happy customers and workers, it cannot deny others the ability to entice away customers and employees."*<sup>73</sup> Vidare ska framtida troliga ekonomiska fördelar, som antingen kan bestå av intäkter eller kostnadsbesparingar, kunna påvisas.<sup>74</sup> Dessutom måste man visa att företaget har erforderliga resurser för att fullfölja sina planer.<sup>75</sup> Redovisningsrådets akutgrupp har även lämnat ett uttalande i frågan angående möjligheten att rubricera en av posterna under immateriella tillgångar som IK. Akutgruppen menar att det inte är möjligt då företag inte kan sägas ha kontroll över vare sig personalen som kan säga upp sig eller kundernas lojalitet.<sup>76</sup>

---

<sup>70</sup> RR 15, p.13

<sup>71</sup> Starovic, D. & Marr, B. (2003) "Understanding corporate value: Measuring and reporting intellectual capital", *CIMA*, s. 24

<sup>72</sup> RR 15, p.15

<sup>73</sup> Starovic, D. & Marr, B. (2003) "Understanding corporate value: Measuring and reporting intellectual capital", *CIMA*, s. 24

<sup>74</sup> RR 15, p.17

<sup>75</sup> Artsberg, K. (2003) *Redovisningsteori, -policy och- praxis*, s. 242

<sup>76</sup> URA 9 (Uttalande från Redovisningsrådets Akutgrupp)

### 3.5 Internationellt perspektiv

Det är inom den närmaste framtiden inte sannolikt att någon större förändring angående aktivering av IK kommer ske. Detta då IASB:s standards kommer att bli gällande för alla länder i EU från och med år 2005. Dessa standards möjliggör inte aktivering av en stor del av IK eller har intentionen att göra det.<sup>77</sup> Forskare har därför försökt se möjligheten att redovisa IK som ett komplement till årsredovisningen istället.<sup>78</sup> På denna punkt har både Danmark och Norge kommit långt, då dessa länder har infört speciella riktlinjer för företagen om rapportering av IK i redovisningen. På initiativ av den danska regeringen har ett lagförslag angående riktlinjer för extern rapportering av IK trätt ikraft.<sup>79</sup> Även Norge har under senare år utformat direktiv för icke-finansiell tilläggsinformation om värdeskapande faktorer.<sup>80</sup>

### 3.6 Teorins motiv till redovisning av IK

I följande avsnitt kommer vi att presentera de motiv till redovisning av IK som framgår i teorin. Dessa kan indelas i två huvudkategorier: *externt motiv* och *interna motiv*. Det externa motivet ses i teorin som den *primära* orsaken till att redovisa IK. Det innebär att företag ska använda IK-bilagan som ett informationsgivande instrument till kapitalmarkanden för att bli korrekt *värderade*. Dock är IK-bilagan inte enbart till för kapitalmarknaden utan även för företaget internt, så att det bättre kan förstå och stärka sig självt. Således finns det även interna motiv till att redovisa IK vilka kan sammanfattas som *styrningsmotiv*.<sup>81</sup> I nedanstående figur illustreras uppdelningen av motiven till redovisning av IK. Vi kommer först att redogöra för det externa motivet och därefter de interna.

---

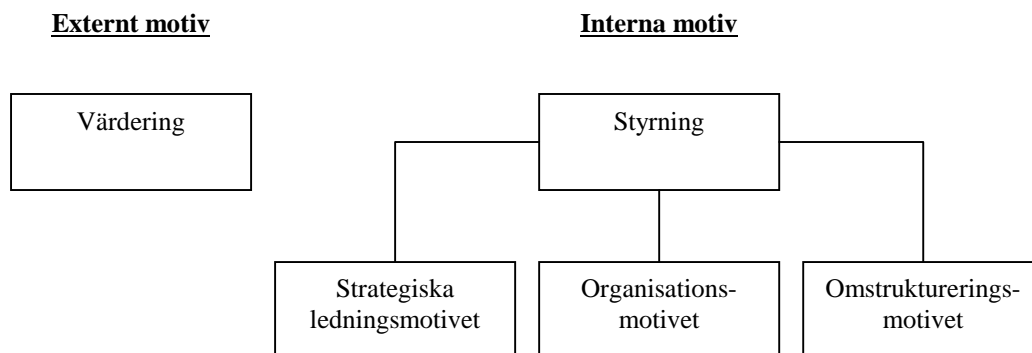
<sup>77</sup> Starovic, D. & Marr, B. (2003) ”Understanding corporate value: Measuring and reporting intellectual capital”, *CIMA*, s. 23

<sup>78</sup> <http://www.fek.su.se/home/bic/meritum/2003-12-09>

<sup>79</sup> [www.videnskabsministeriet.dk](http://www.videnskabsministeriet.dk) 2003-11-28

<sup>80</sup> <http://www.finansanalytiker.no> 2003-11-28

<sup>81</sup> Edvinsson, L. & Malone, M. (1997) *Det intellektuella kapitalet*, s. 196ff



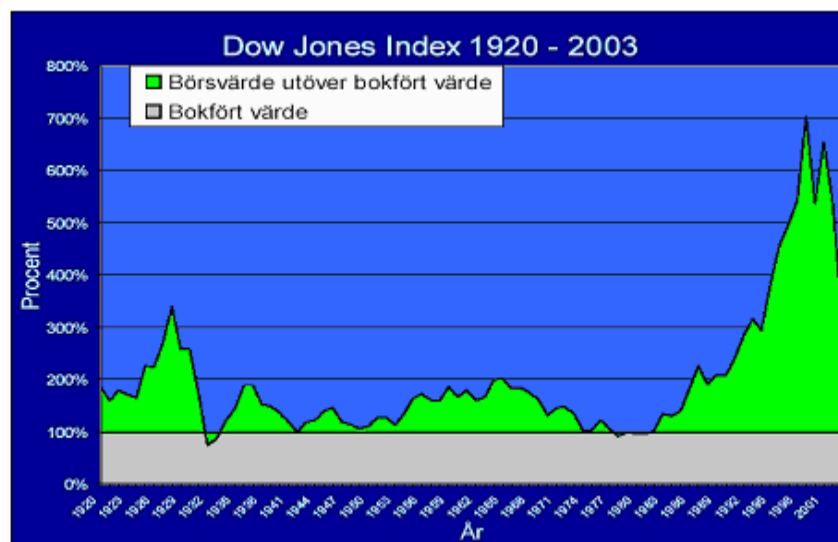
Figur 3.5: Indelning av teorins motiv  
Källa: Asserbäck, King, Lindqvist, Oldby

### 3.6.1 Externt motiv - Värdering

*"Under de senaste tjugo åren har det skett en avsevärd vidgning av gapet mellan företagens värden som de uttrycks i balansräkningen och investerarnas bedömning av dessa värden (...)"<sup>82</sup>*

- Professor Keith Bradley, Open University Business School

Nedan visas på skillnaderna mellan börsvärde och bokfört värde 1920-2003 i ett diagram utfört av Karl-Erik Sveiby<sup>83</sup>, professor i Knowledge Management vid svenska Handelshögskolan i Helsingfors.



Figur 3.6: Market Value / Book Value  
Källa: Sveiby (2003)

<sup>82</sup>Edvinsson, L. & Malone, M. (1997) *Det intellektuella kapitalet*, s. 196ff

<sup>83</sup>[www.sveiby.com/articles/KMuppstod.pdf](http://www.sveiby.com/articles/KMuppstod.pdf)

Baruch Lev, forskare på Stern School of Business, New York University, anser att skillnaden mellan marknadsvärde och bokfört värde till stor del beror på den begränsade redovisningen av IK som idag finns. Att skillnaden endast skulle bestå av IK avfärdar dock Lev dels med att det inte råder en perfekt marknad<sup>84</sup>, dels att det bokförda värdet inte baseras på nutida värden utan på historiska värden.<sup>85</sup> Syftet med att redovisa IK, genom en standardisering, är för att bidra med ny information till företagsledare och investerare som både kan leda till jämförelse och ökad förståelse av ett företags värde. Enligt Lev används information idag av investerare men kommunikationen sker inte genom redovisning av IK, utan snarare under privata affärsmöten mellan företag och investerare.<sup>86</sup> Även om detta kommunikationssätt fungerar i praktiken är det inte en ideal situation för marknaden. Informationen av IK sker endast till stora institutionella investerare och inte till alla intressenter, vilket ytterligare bidrar till en icke perfekt marknad.<sup>87</sup> Enligt en undersökning av Lev framgick det att insideraffärer hos F&U företag dvs. kunskapsintensiva företag gav en 11 % ökad vinst i förhållande till insideraffärer hos företag utan F&U.<sup>88</sup> Edvinsson menar att bristen på en tydlig, mätbar och jämförbar information hos kunskapsintensiva företag leder till att företagsledningen selektivt delger informationen enbart till de stora investerarna. Resultatet blir att övriga investerare och småsparare endast kan gissa sig till vad informationen består av.<sup>89</sup>

Genom att företag redovisar sitt IK kan kreditinstitut och banker lättare och mer precist göra kreditbedömningar. Redovisning av IK förenklar således beslut om räntenivåer, riskpremier samt kredit- och lånebelopp.<sup>90</sup> Därmed skulle företags kapitalkostnad kunna sänkas.<sup>91</sup>

### **3.6.2 Interna motiv - Styrning**

De interna motiven kan som tidigare nämnts sammanfattas som styrningsmotiv. De är likartade, vilket gör det svårt att dra en tydlig gräns mellan dem, dock kan de indelas i; det strategiska ledningsmotivet, organsiationsmotivet och omstruktureringsmotivet.

---

<sup>84</sup> Arnold, G. (1998) *Corporate Financial Management*, s. 604

<sup>85</sup> Feng G. & Lev, B. (2001) ”Intangible assets: measurement, drivers, usefulness”, s. 3

<sup>86</sup> Ibid

<sup>87</sup> Starovic, D. & Marr, B. (2003) ”Understanding corporate value: Measuring and reporting intellectual capital”, *CIMA*, s. 25

<sup>88</sup> Aboody och Lev, B. (1999) ”R&D and Insider gains”

<sup>89</sup> Edvinsson, L. (2002) *Corporate Longitude*, s. 92

<sup>90</sup> Johansson, U. & Gröjer (2000) ”Accounting for Intangibles: At the accounting court”

<sup>91</sup> Bukh, Marr & Mouritsen (2003) ”Perceived wisdom”, *Financial Management*, issue juli/avg

### 3.6.2.1 Det strategiska ledningsmotivet

Annie Brooking, forskare, författare och rådgivare i ”Advanced Information” för EU-kommissionen, anser att det finns ett *strategiskt ledningsmotiv* till att redovisa IK. Hon hävdar vidare att strategisk planering och målsättning ibland misslyckas, inte p.g.a. målet i sig utan därför att företaget för sent upptäcker att de saknar de immateriella resurser som behövs för att lyckas. En redovisning av IK skulle kunna identifiera dessa gap då det tvingar företaget att urskilja dess kritiska framgångsfaktorer, de så kallade värdedrivarna.<sup>92</sup> Exempel på värdedrivare är F&U. Alla företag som bedriver forskningsarbete är medvetna om att det är svårt att planera för F & U. Det finns exempelvis en problematik vid skapandet av nya patent, ny design och know-how. Vilka projekt bör leda till ett patent och vilka leder endast till en ökad know-how? Patent är dyra att underhålla och det kan vara svårt att veta vilken know-how som är tillräckligt central för företaget att det bör skyddas av ett patent.<sup>93</sup> Två modeller som finns i teorin bland annat för att mäta värdedrivare är ”Intangible Assets Monitor”, IAM och ”Balanced Scorecard”, (BSC).

**Intangible Assets Monitor**

		Tangible Assets	Intangible Assets		
			External Structure	Internal Structure	Competence
Value Creation Modes	Grow volume				
	Innovate / Renew				
	Utilise efficiently				
	Minimise risk				

Figur 3.7: Intangible Assets Monitor  
Källa: Sveiby (1900)<sup>94</sup>

IAM är utvecklad av Karl-Erik Sveiby och grundar sig på traditionell redovisningsteori. Vid användandet av IAM kan mätning och redovisning av IK likställas med de materiella tillgångarna. Sveiby menar att det redovisade värdet baseras på kunskapsflöden mellan de tre delarna i sin definition av IK; ”external structure”, ”internal structure” och ”competence”. ”External structure” innefattar relationskapital, ”internal structure” motsvarar strukturkapital och i ”competence” innefattas humankapital.<sup>95</sup> För att kunna identifiera kunskapsflödena måste man vidare skilja på fyra olika värdeskapande kategorier: ”grow volume”, ”renew/innovate”, ”utilise efficiently” och ”minimise risk”.<sup>96</sup> Valet av värdeskapande indikatorer pekar på företagets strategi. Det finns olika mått att mäta kunskapsflödena på. Dessa tas fram och presenteras i respektive fält som

<sup>92</sup>Brooking, A. (1996) *Intellectual Capital: Core Asset for the Third millenium Enterprise*, s. 83-s. 85

<sup>93</sup>Edvinsson, L. & Malone, M. (1997) *Det intellektuella kapitalet*, s. 167

<sup>94</sup><http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html> 2003-11-25

<sup>95</sup> Se avsnitt: ”3.1 Intellektuellt Kapital”

<sup>96</sup> Sveiby, K-E. (1997) ”The Intangible Assets Monitor”, *Journal of HRCA*, vol 2 nummer 1

matrisen bildar i absoluta eller procentuella tal. Exempel på måtetal är årlig försäljning/kund (Kr), kundnöjdhets- och personalnöjdhetsindex (%), supportkostnader/anställd, utbildningskostnader/anställd (%), resurser för FoU/totala resurser (%).

Sveibys IAM-modell liknar Kaplan-Nortons Balanced Scorecard (BSC) som presenterades 1992 och som legat till grund för många icke-finansiella rapporteringssystem. BSC har under det senaste årtiondet används som ett strategiskt verktyg. Modellen beskriver orsak och verkan förhållanden mellan finansiella nyckeltal och värdedrivare och ses utifrån fyra perspektiv:

- *Finansiellt perspektiv:* Hur ser aktieägarna på företaget? Exempel är kassaflöde och lönsamhet.
- *Kundperspektiv:* Hur ser kunderna på företaget? Exempel är pris i förhållande till konkurrenterna samt antal återköp.
- *Processperspektiv:* Vad ska företaget bli bättre på? Exempel är verksamhetscykel och återvinningsnivå.
- *Lärandeperspektivet:* Kan företaget förbättra och skapa värde? Exempel är procentuell försäljning från nya produkter och utbildningstimmar/anställd.

Johansson & Gröjer hävdar att ett offentliggörande av den interna redovisningen av IK, enligt bland annat ovan nämnda modeller, leder till en förbättrad strategisk ledning och underlättar dessutom jämförbarheten mellan olika företag. Detta då redovisning av interna siffror sätter press på företagsledningen att vara handlingskraftiga och lösa eventuella interna problem såsom låg personalnöjdhet.<sup>97</sup>

### **3.6.2.2 Organisationsmotivet**

Genom en granskning av IK kan ett företag lättare identifiera kritiska resurser och nyckelpersoner som kan användas bättre och mer effektivt. Vissa av dessa färdigheter kan omvandlas till strukturkapital som måste vårdas och mätas.<sup>98</sup> Edvinsson menar att omvandlingen av humankapital till strukturkapital kan ge företaget en multiplikatoreffekt då denna kodifiering nu gör att företaget snabbt kan sprida detta kapital inom hela organisationen. Detta kan ligga i företagets intresse, då strukturkapitalet är mer kontrollerbart än humankapitalet.<sup>99</sup>

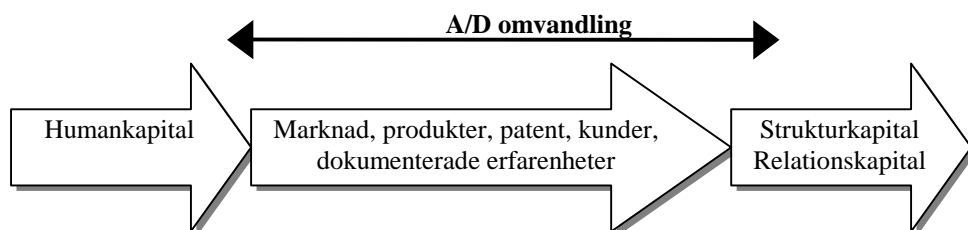
Forskarna Hansson och Andersson anser att omvandlingen av medarbetarnas kunskap och kompetens från human till strukturkapital är den centrala processen för värdering av IK. Detta benämner de *A/D omvandling*, det vill säga en Analog/Digital omvandling inom företaget, se figur nedan. Det innebär att man kvantifierar erfarenheter, resultat och händelser så att de blir dokumenterade, tillgängliga och möjliga att värdera.<sup>100</sup>

<sup>97</sup> Johansson, U. & Gröjer (2000) ”Accounting for Intangibles: At the accounting court”

<sup>98</sup> Edvinsson, L. & Malone, M. (1997) *Det intellektuella kapitalet*, s. 199

<sup>99</sup> Edvinsson, L. (2002) *Corporate Longitude*, s. 109

<sup>100</sup> Hansson & Andersson (1999) *Intellektuellt kapital i teori och praktik*



Figur 3.8: A/D omvandling

Källa: Hansson och Andersson (1999)

Hansson och Andersson skriver att kunskapsföretagen redan gör detta. Det är inte förvånande med tanke på att intern kunskapsbildning, utvecklade databaser, förvärvade erfarenheter och genomtänkta rutiner för uppdragsföljning är nödvändiga för att bibehålla konkurrenskraften. Författarna delar in A/D omvandlingen i: *human-, struktur- och relationskapital*.<sup>101</sup>

A/D omvandlingen för strukturkapital är central då ett starkt strukturkapital ökar företagets värde. Hansson och Andersson utgår från att företaget helt enkelt inte kan synliggöra dessa egentliga värden om inte medarbetarna överför sin kompetens till företagets strukturkapital.

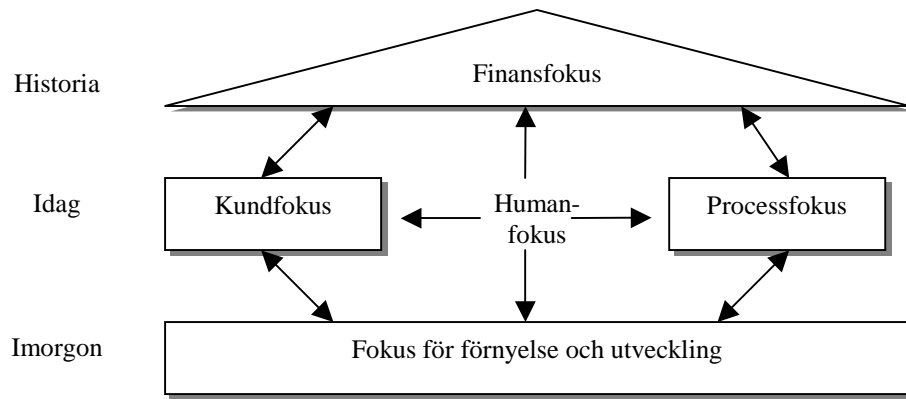
Få företag är medvetna om vilka personalutbildningar som skapar nyckelpersoner och ökar produktiviteten, samt vilka som är missriktade och värdelösa. Genom att mäta IK kan företaget omforma sina utbildningsprogram för att bäst stärka de resurserna. En av de mest kända modellerna för redovisning av IK är Skandianavigatorn. Den mäter bl.a hur bra företaget förbereder sig för framtiden genom personalutbildningar. Modellen är sammansatt av fem fokusområden<sup>102</sup>:

- *Finansfokus* – visar på företagets historia och består bland annat av företagets balansräkning
- *Kundfokus* – mäter relationskapitalet mellan företaget och dess kunder
- *Processfokus* – mäter en del av företagets aktuella strukturkapital
- *Fokus för förnyelse och utveckling* – försöker fånga de möjligheter som kommer att definiera företagets framtid, vilka är grunden för framtida intjäningsförmåga
- *Humanfokus* – ”modellens själ”<sup>103</sup>, mäter företagets humankapital

<sup>101</sup> Hansson och Andersson benämner relationskapital som affärskapital i modellen

<sup>102</sup> Edvinsson, L. & Malone, M. (1997) *Det intellektuella kapitalet*, s. 91

<sup>103</sup> Starovic, D. & Marr, B. (2003) ”Understanding corporate value: Measuring and reporting intellectual capital”, *CIMA*, s. 11



Figur 3.9: Skandianavigatorn  
Källa: Edvinsson och Malone (1998)

### 3.6.2.3 Omstruktureringsmotivet

Brooking skriver: ”När organisationer beslutar sig för att skära ner eller omstrukturera, måste beslut angående mänskliga tillgångar fattas.” Hon menar att besluten att skära ner eller omstrukturera bland personalen ofta bedöms på ett icke vetenskapligt sätt. Genom att granska företagets IK behöver omstruktureringar eller nedskärningar inte oavsiktligt leda till att företaget berövas värdefull kompetens och know-how.<sup>104</sup> Stewart presenterar i ett fyrfältsdiagram hur humankapitalet inom en organisation kan identifieras. Utgångspunkten är att all kompetens inte är lika viktig.

Svår att ersätta, lågt förädlingsvärde	Svår att ersätta, høgt förädlingsvärde
Lätt att ersätta, lågt förädlingsvärde	Lätt att ersätta, høgt förädlingsvärde

Figur 3.10: Klassificering av arbetskraft  
Källa: Stewart A. Thomas (1999)

Ett företags humankapital återfinns i den övre, högra kvadraten. Där finns de människor vars kunskaper och kreativitet skapar produkter och tjänster som ger kunder anledning att välja det företaget framför en konkurrent. Detta humankapital är en tillgång som besitter värdefull kompetens och know-how, resten, dvs. de övriga tre kvadraterna är kostnader för arbetskraft.

Ett företag kan även, vid omstrukturering, bedöma dess verksamheter, processer och uppgifter vilka bygger på tre olika slags kompetens:

<sup>104</sup> Brooking, A. (1996) *Intellectual Capital: Core Asset for the Third millenium Enterprise*, s. 84



- *Primärkompetens*: Färdigheter som inte är specifik för någon särskild bransch såsom ett trevligt bemötande eller ekonomisk administratör.
- *Hävstångskompetens*: Kompetens som inte är specifik för ett företag utan istället för en bransch. Dvs anställda programmerare för företag så som IBM och Microsoft. Företagen kan utveckla en hävstångseffekt då de säljer denna kunskap till många olika kunder.
- *Kärnkompetens*: Denna erfarenhet är företagsspecifik som en organisation bygger upp sin verksamhet kring. Rätt tillvaratagen kan kompetensen användas i marknadsföringssyfte. Exempel på kärnkompetens är copyright och patent.

En förutsättning för att vara en framgångsrik organisation är enligt Stewart att identifiera de kompetenser som finns inom organisationen och utgör dess konkurrensfördelar. Kärnkompetens hos olika organisationer skiljer sig åt beroende på hur företaget är positionerad och vilken strategi som eftersträvas.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup>Stewart, T. (1997) *Intellektuellt kapital*, s. 126

## 4

### - CARL BRO -

---

*I detta kapitel ges en beskrivning av fallföretaget Carl Bro. Inledningsvis ges en företagspresentation följt av den information som framkommit av den empiriska studien. Avslutningsvis görs en kort sammanfattning av IK-bilagans utformning.*

---

#### 4.1 Företagspresentation

Carl Bro är ett internationellt teknikkonsultföretag som levererar tekniklösningar baserade på kundens behov. Dessa lösningar sträcker sig från kundens första strategiska idé, vidare till implementeringen av denna, fram till en färdig produkt. Carl Bros personal arbetar multidisciplinärt där lösningar tas fram av experter inom olika områden. Företagets verksamhetsområden innefattar IT, miljö, energi, marinteknik, företagsstyrning, industri och byggbranschen, samt ett flertal utlandsprojekt. Företaget grundades 1959 och har idag ca 3000 anställda i fler än 100 länder. Omsättningen var 2,2 Mdr DKK för år 2002. Några av kunderna är Danske Bank, World Bank, och Sydkraft. Carl Bros mål är att vara en av Nordens bästa teknikkonsultföretag. Genom att fokusera på verksamhetens kärnkompetens, utveckla medarbetarna och därigenom leverera innovativa helhetslösningar i nära samarbete med kunderna, vill företaget stärka sin marknadsposition inom branschen. Den främste konkurrenten är danska Ramboll, även de verksamma inom teknikkonsultsektorn.

#### 4.2 Carl Bros definition av IK

Carl Bro definierar sitt intellektuella kapital som summan av dess humankapital och strukturkapital. Dess relationskapital ingår i det strukturella kapitalet och benämns kundkapital. Definitionen är inspirerad av Skandias kapitalplan för år 1994 som beskrivs av Edvinsson & Malone i *"Det Intellektuella Kapitalet"*.

#### 4.3 Ansvarig för det intellektuella kapitalet

På Carl Bros huvudkontor intervjuade vi Dorte Eckhoff, projektledare för *"Intellectual Capital Accounts"*. Hon har en ekonomiexamen från

handelshögskolan i Köpenhamn och började 1997 på Carl Bro, samtidigt som företaget började redovisa IK och blev sedermera ansvarig för både utformandet och det löpande arbetet med detta. Vid arbetsprocessen arbetar Dortes avdelning framför allt med informationsavdelningen, endast vissa data hämtas från ekonomiavdelningen. Ytterst ansvarig är nuvarande VD Birgit W. Nørgaard. Hon har arbetat på Carl Bro sedan 2001 och blev VD på företaget 2003.

## 4.4 Bakgrund till redovisning av IK

Eckhoff berättar att Carl Bro 1996 ville börsintroduceras för att få in nytt kapital. Samtidigt inledde myndigheten *”Ministry for Science, Technology and innovation”*, på initiativ av den danska regeringen, arbetet med att utforma ett förslag på en standardisering av redovisning av IK. Organisationen bestod av ett forskarteam från Handelshögskolan i Köpenhamn, däribland professor Jan Mouritsen<sup>106</sup>, samt ett tjugotal fallföretag.

Företagsledningen såg enligt Eckhoff möjligheten att underlätta börsintroduktionen genom att delta i detta forskningsprojekt. Hon förklarar att de hade förhoppningar om att kunna använda sig av redovisning av sitt IK som ett instrument för att bättre visa på Carl Bros totala tillgångar och kärnverksamhet inför investerare och intressenter och därigenom öka intresset kring företaget. Börsintroduktionen blev dock aldrig av, istället tillkom nytt kapital genom delägarskap och sedermera blev Bure Equity majoritetsägare år 2001.

Trots att börsintroduktionen aldrig realiserades fortsatte Carl Bro sitt deltagande i forskningsprojektet för redovisning av IK, som fortlöpte tom 2001. Detta resulterade i att Carl Bro redovisade sitt IK första gången 1998. Eckhoff förklarar att Carl Bro fick stor uppmärksamhet från media, kunder och konkurrenter genom redovisningen av sitt IK. Hon understryker att företaget till följd av detta kom att använda IK-bilagan mer som ett marknadsföringsverktyg än vad det från början var tänkt som, ett informationsgivande instrument till kapitalmarknaden.

En viktig händelse som Eckhoff framhäver är att företagen år 2001 enligt dansk lag blev tvungna att redovisa sitt IK om det anses vara av värde för företagets framtida intjäningsförmåga. I praktiken ledde det till att alla danska företag nämnde något om sitt IK i sin årsrapport, vilken i Carl Bros fall innebar en sexsidig sammanfattning av IK-bilagan.

I samband med den sviktande konjunkturen, och enligt Eckhoff, IT-företagens missbruk av begreppet IK mattades den tidigare positiva responsen på begreppet av. Vid samma tidpunkt gick Carl Bros verksamheter med förlust, vilket medförde att ledningen och VD byttes ut.

Eckhoff tydliggör att Carl Bro idag anser att redovisning av IK ger en liten effekt internt och har ett minskat externt intresse, vilket även bekräftas av nuvarande VD, Birgit Nørgaard. Detta menar Nørgaard avspeglas i årsrapporten för 2002 där

---

<sup>106</sup> Professor dr. Jan Mouritsen är forskare inom intellektuellt kapital vid Handelshögskolan i Köpenhamn

den tidigare sexsidiga sammanfattningen av företagets IK nu har reducerats till knappt en sida.

Den nya företagsledningen ville enligt VD Birgit W. Nørgaard förändra redovisningen av IK. Genom att revidera befintliga mätmetoder menar hon att *”företaget kan använda IK-redovisningen mer som ett styrinstrument i den dagliga verksamheten”* än i marknadsförings- och kommunikationssyfte. Än så länge vill hon inte gå in närmare på hur detta styrinstrument ska användas. Till följd av denna förändring kommer Carl Bro göra ett undantag för 2003 och inte redovisa IK i en bilaga. Carl Bro har dock enligt Nørgaard intentionen att fortsätta med att redovisa IK, men först efter omrevideringen. Vidare anser hon att det är viktigt att Carl Bro fortsätter att redovisa IK då dess konkurrenter gör det.

## 4.5 IK-bilagans utformning

Modellen Carl Bro använder sig utav är inspirerad av Edvinssons Skandianavigator. Modellen visar företagets humankapital och strukturkapital som i sin tur innefattar kund-, image-, innovations-, process- och IT-kapital.<sup>107</sup> Modellen presenteras i en bilaga till årsredovisningen. I bilagan återfinns nyckeltal till respektive kapitalbegrepp som sätts i förhållande till ledningens uttalade målsättning, både på kort och lång sikt. Kommentarer till de olika kapitalbegreppen presenteras även i bilagan. I 2002 års bilaga har Carl Bro utvecklat modellen till att se alla nyckeltal ur fyra olika perspektiv: kunderna, anställda, samhället och ägarna.

Första året, 1998 utgjordes bilagan av utarbetade nyckeltal med kortfattade kommentarer till uträkningarna, samt i vilken grad de nådde upp till företagets målsättning. Följande år ändrade Carl Bro bilagans layout till att även illustrera sina verksamhetsområden med bilder och beskrivningar. Genomgående för varje års bilaga är att företaget presenterar olika teman ur olika kunskapsperspektiv. Exempelvis var frågeställningen i 2002 års bilaga: *”How is Knowledge used?”* Samma års bilaga redogör även för aktuella U-landsprojekt och hur de gemensamt med sina kunder uppnådde resultat världen över.

---

<sup>107</sup> Se ”appendix 4”

## 5

# - HJÄRT- OCH LUNGDIVISIONEN -

---

*I detta kapitel ges en beskrivning av fallföretaget Hjärt- och lungdivisionen. Inledningsvis ges en allmän beskrivning av vårdbranschen, för att förstå den säregna miljö HLD verkar inom. Därefter följer den information som framkommit av den empiriska studien.*

---

---

### 5.1 Branschpresentation

Vårdbranschen i Sverige karakteriseras av att konsumenten enbart betalar en begränsad del av tjänsten, en sk. patientavgift. Denna bestäms och regleras av varje enskilt landsting. Eftersom patienten vid vårdtillfället endast står för en högst begränsad del av vården måste vårdgivaren tillföras finansiella resurser från en tredje part<sup>108</sup>. Denna part är till övervägande del någon form av offentlig finansiering som allmänheten i sin tur betalar via skatter eller sociala försäkringsavgifter. Således skiljer sig vårdmarknaden med sin tredjepartsfinansiering från den traditionella marknaden, där två parter, köpare och säljare möts. Ett problem vid tredjepartsfinansiering är att finansiären befinner sig i ett kunskapsunderläge, sk. informationsasymmetri<sup>109</sup> och inte kan avgöra om en behandling är nödvändig eller om priset på tjänsten är rimlig.

### 5.2 Företagspresentation

Hjärt- och lungdivisionen (HLD) bildades våren 2000 och är en enhet för den specialiserade vården av hjärt- och lungsjuka patienter vid Universitetssjukhuset i Lund. En grundläggande tanke med den nya organisationen är att patienten under diagnostik, behandling och omvårdnad ska uppleva att alla samverkar utan organisatoriska gränser för att på bästa sätt söka bot eller lindra hans eller hennes sjukdom. HLD ska som en del av universitetssjukhuset, förutom att bedriva specialiserad sjukvård också utgöra ett kunskaps- och kompetenscentrum för forskning, utveckling och undervisning. I denna roll ingår också ett utbyte av såväl kunskap som kompetens till andra verksamheter inom regionen. För att få ett helhetsperspektiv på diagnos, behandling och omvårdnad är divisionen indelad

---

<sup>108</sup>SOU 2002:31, ”Vinst för vården”, s. 131

<sup>109</sup>Garpenby, P. & Rehnberg, C. (1995) *Privata aktörer inom svensk sjukvård*, s.56

i fem verksamhetsområden baserade på patientens sjukdom, däribland kranskärl, hjärtsvikt, klaffsjukdom, allergi och luftvägar. HLD har totalt 650 medarbetare, utspridda i olika lokaler på Universitetssjukhuset. Omsättningen uppgick år 2002 till 500 Mkr.

### 5.3 Definition av IK

Divisionen beskriver IK enligt Sveibys definition där human och strukturkapital ingår. De betonar vikten av dess humankapital då forskning är en stor del av dess verksamhet.

### 5.4 Ansvarig för det intellektuella kapitalet

Claes Arén är divisionschef och har även varit med sedan HLD skapades. Arén har ett mångårigt förflutet som chefsläkare. Det är även han som initierade och har det yttersta ansvaret för redovisningen av IK. Ann Gyllenberg, utbildningssekreterare på Hjärt- och lungdivisionen, har varit med sedan skapandet av divisionen. Hon är ansvarig för utvecklingen och arbetet kring redovisningen och styrningen av företagets IK. Gyllenberg är från början operationssköterska men har vidareutbildat sig genom att läsa hälso- och sjukvårdadministration.

### 5.5 Bakgrund till redovisning av IK

Arén förklarar att HLD skapades som ett pilotprojekt då sjukhusledningen ville bryta upp en gammal organisation och slå ihop kirurgi med medicin. Gyllenberg berättar dock att sammanslagningen inte gick smärtfritt utan skapade *”oreda och oro”* bland personalen. Det rådde enligt henne oklarheter angående de egentliga orsakerna till sammanslagningen av två så vitt skilda områden. Arén betonar problematiken och menar att det i praktiken var fem olika kulturer som skulle slås samman till en. Enligt Arén behövdes ett ledningssystem för att ena divisionen och skapa tydliga riktlinjer för inriktning, mål och strategier. Därför valde han att implementera ett Balanserat Styrkort<sup>110</sup> för att styra och mäta de mjuka värdena internt.

Arén förklarar att då HLD arbetar med specialistvård ville de hitta ett sätt att förmedla skillnaden mellan länssjukvård och universitetssjukvård. På så sätt skulle de kunna motivera de höga kostnaderna som högspecialiserad vård leder till för finansierarna. Enligt honom handlade det om att profilera Universitetssjukhuset och mer precist HLD. Tidigare hade divisionen styrt sitt IK internt genom BSC och summerat det på excelblad. För att tydligare beskriva IK externt; för sjukhusledningen och andra intressenter, behövdes ett bättre verktyg. I början av 2002 tog de därför kontakt med NIKIS (Nätverk för IK i Sjukvården), som arbetar med att profilera universitetssjukhus. NIKIS hänvisade till IC-

---

<sup>110</sup> Se avsnitt: ”3.6.2.1 Det strategiska ledningsmotivet”

community<sup>111</sup> som tillhandahåller verktyg, däribland Dolphin Navigator, som kan beskriva och mäta utvecklingen av IK. Arén menar att HLD externt skulle kunna redovisa sitt intellektuella kapital genom att använda Dolphin Navigator. HLD behövde dock söka finansiering för att kunna använda verktyget. Samtidigt fanns det inom EU ett projekt där bidrag gavs för att uppmuntra samarbete mellan den offentliga och privata sektorn. Gyllenberg berättar att HLD sökte och fick bidrag, vilket möjliggjorde redovisning av IK. På så sett kunde HLD täcka kostnaderna för Dolphin Navigator och det tryckta redovisningsmaterialet.

Gyllenberg menar att HLD:s främsta mål med att redovisa IK är att rikta sig mot politiker och andra som beslutar om deras budget, dvs. tredjepartsfinansiärerna, vilket bekräftas av Arén. Han berättar vidare att IK-bilagan ger fakta och visar på framtida förmåga. Denna kan i sin tur finansiärerna använda som underlag vid finansiella beslut, vilka han idag anser vara alltför kortsiktiga.

Gyllenberg hävdar vidare att HLD genom redovisning av IK ger intryck av att vara seriösa och professionella. IK-bilagan ger enligt henne en förklaring till den traditionella redovisningen, dvs. de mjuka värdena förklarar de finansiella nyckeltalen. Arén säger att han undviker att ta med IK-bilagan till förhandlingsbordet på grund av det, enligt honom, dåliga rykte som IK fått sen begreppet missbrukades i samband med IT-boomen. Däremot använder han sig av dess parametrar vid samtal med sjukhusledningen och politiker. Sjukhusledningen begär dock inte denna information utan de kräver bara traditionella finansiella nyckeltal. Gyllenberg anser att sjukhusledningen i Lund är för konservativ och menar att det gammalmodiga tänkandet *"sitter i väggarna"*. Hon pekar på att många andra sjukhusledningar använder sig av liknande balanserade styrsystem som HLD, men inte i Lund. Där ses allt istället som kostnader och reaktionen ledningen gav då HLD presenterade sin IK-bilaga var: *"Vem har betalt detta?"*.

Gyllenberg menar att utformningen av materialet i IK-bilagan är *"flashigt"* och görs på ett sätt så att divisionen utmärker sig och gör reklam. De har bland annat fått reaktioner från andra sjukhus och landstingsförbundet. Divisionen har haft seminarium där de har föreläst om sin redovisning. Gyllenberg berättar att det även uppstått positiva reaktioner internt. Genom att mäta och redovisa icke-finansiella nyckeltal har personalen plötsligt fått insikt och intresse för divisionens ekonomi, något som enligt Gyllenberg i sin tur har lett till ökad stolthet, medvetenhet och delaktighet bland personalen.

Förhoppningen med att redovisa IK var enligt Arén främst att få ökat gehör hos region Skåne och Sjukvårdsledningen. Än så länge har dock HLD inte fått några reaktioner från dessa. Gyllenberg avslöjar att vissa i divisionsledningen har börjat vackla i sin inställning till redovisning av IK i väntan på respons. Gyllenberg menar vidare att HLD i grund och botten vill redovisa IK, men nu beror allt på hur reaktionen från finansiärerna blir. Egentligen borde utvecklingen ses på lång sikt men då det är mycket dyrt och tidskrävande att redovisa IK, måste nyttan överstiga kostnaden för att det ska vara lönsamt. Gyllenberg påpekar att nu när EU-bidraget är slut måste det finansieras på något sätt.

---

<sup>111</sup>[Http://www.iccommunity.com](http://www.iccommunity.com) 2003-12-10

## 5.6 IK-bilagans utformning

HLD: s bilaga inleder med en övergripande presentation av HLD där bland annat branschen, motivet till sammanslagningen, samt visionen behandlas. Därefter följer en genomgående beskrivning av HLD: s Balanserade Styrkort. Det fungerar som deras navigationsinstrument på olika nivåer i organisationen och fastställer verksamhetens vision, strategiska mål och framgångsfaktorer. I handlingsplanen ställs mål upp och genom uppföljningar av nyckeltal ges ett utfall av hur dessa uppfyllts.

Vidare redogörs för speciella aktiviteter och forskning som skett de senaste åren och varit av stor vikt för divisionens utveckling såsom behandling av hjärtsvikt med pacemaker. Avslutningsvis följer en redogörelse för de icke-finansiella nyckeltalen utifrån fyra av de fem perspektiven; kund-, process-, medarbetar- och förnyelse- och utvecklingsperspektivet. Där återfinns mätetal som exempelvis nöjd medarbetarindex och antal disputationer.<sup>112</sup>

---

<sup>112</sup> Se ”Appendix 3”



## 6

### - CELEMI -

---

*I detta kapitel ges en beskrivning av fallföretaget Celemi. Inledningsvis ges en företagspresentation följt av den information som framkommit av den empiriska studien. Avslutningsvis görs en kort sammanfattning av IK-bilagans utformning.*

---

---

#### 6.1 Företagspresentation

Celemi är ett svenskt företag som utvecklar lösningar för lärande processer. De är verksamma inom utbildnings- och konsultbranschen och har redovisat sitt IK sedan 1995. Företaget, med dess 60 anställda, har kunder och partners i mer än 30 länder världen över och hade 2002 en omsättning på 120 MSEK. Förutom huvudkontoret i Malmö har Celemi även lokal förankring i USA, Belgien, Kina, Finland och England. Företagets affärsidé lyder enligt nedan:

*"Celemi designs learning solutions that rapidly improve business performance through developing peoples motivation, skills and knowledge"<sup>113</sup>*

Företaget vill därmed underlätta för stora organisationers strategiska kommunikation, inläring- och kompetensutveckling genom skräddarsydda lösningar och utveckling av affärssimuleringar. Klas Mellander, en av grundarna till Celemi utvecklade företagets affärsmetodik redan på 60-talet. 1985 startade han tillsammans med Margareta Barchan och Krister Nathanaelson företaget Learning Methods International (LMI), som 1994 bytte namn till Celemi. Celemis verksamhet är uppdelad i två affärsområden; *Celemi learning Business* och *Celemi learning consulting*.

*Celemi learning Business* fokuserar på affärssimuleringar som hjälper företag och personal att få förståelse för, och praktiskt kunskap om, affärs- och management koncept. Affärssimuleringarna säljs via Celemi Solution Providers. Detta nätverk består av allianser och partnerskap som Celemi ingått för att förankra och stärka sin närvaro på kärnmarknaden. Den största konkurrenten inom detta affärsområde är BTS, Business Training Solution, ett svenskt företag som utvecklar och levererar affärssimuleringar. *Celemi learning consulting* utvecklar företagsspecifika kunskapslösningar för bland annat implementering av nya

---

<sup>113</sup>CELEM:s IK-bilaga 2002

strategier, utveckling av varumärken och lansering av nya produkter. Som kunskapskonsulter agerar företaget uteslutande på den europeiska marknaden där de även här ingått partnerskap för att möta klienternas efterfråga. Konkurrenter inom detta område innefattar varumärkes och managementkonsulter såsom Interbrand och McKinsey.

## 6.2 Definition av IK

På Celemi indelas IK i human och strukturkapital. I Celemi utgör patent och mönsterskydd en betydelsefull del av det strukturella kapitalet då deras affärsverksamhet går ut på att utveckla och förmedla företagssimulationer.

## 6.3 Ansvarig för det intellektuella kapitalet

Margareta Barchan<sup>114</sup> är en av grundarna av Celemi och var även VD på företaget under 16 år. Barchan var den person som tog beslutet om att redovisa IK och ansvarade för det under sin tid som VD. Efter 16 år på posten beslöt Barchan 2001 att dra sig tillbaka och sitter numera som styrelseordförande. Samma år drabbades Celemi av en allvarlig ekonomisk kris till följd av en felsatsning på USA-marknaden. I samband med detta trädde Bure Equity in i Celemi som största delägare med 32,1 % och tillsatte Arne Leeb-Lundberg som konsult för att *”rädda företaget”*. Leeb-Lundberg, med sina sexton års erfarenhet i tjänstebranschen, blev efter att ha vänt företagets siffror, erbjuden posten som VD och därmed ansvarig för utformning och redovisning av IK.

## 6.4 Bakgrund till redovisning av IK

Celelemi har redovisat IK sedan 1995. När vi talar med Barchan över telefon berättar hon att det var i samband med utvecklingen av produkten Tango som företaget kom i kontakt med redovisning av IK för första gången. Tango togs fram med hjälp av professor och IK-forskaren Karl-Erik Sveiby<sup>115</sup>. Produkten används för att identifiera kritiska framgångsfaktorer och värdeskapare i en kunskapsintensiv organisation. Detta i syfte att utveckla både immateriella och materiella tillgångar för att i slutändan säkerställa företagets långsiktiga avkastning. Margareta Barchan menar att hon under samarbetet med Sveiby insåg att det var *”självlärt att redovisa IK”* i ett företag som de facto utvecklar lärandeprocesser och vars tillgångar till största delen inte är synliga på balansräkningen. Implementeringen av redovisningen av IK skedde med hjälp av Sveiby och hans modell, Intangible Assets Monitor (IAM). Barchan har framförallt använt redovisningsmodellen IAM för att förbättra kommunikationen och som underlag vid förhandling med externa intressenter, såsom partners i nätverket Celemi Solution Providers.

---

<sup>114</sup> 1999 Veuve Clicquot Business Woman of the Year

<sup>115</sup> Se avsnitt: ”3.6.2 Strategiska ledningsmotivet”

När Arne Leeb-Lundberg tillträdde posten som VD, befann sig företaget i en allvarlig ekonomisk kris. Till följd av krisen förklarar Leeb-Lundberg att redovisning av IK fick lägre prioritering då fokus låg på att åter göra företaget lönsamt. Det kändes ändå *”naturligt”* för honom att fortsätta redovisa IK, eftersom Celemi gjort det sedan åtta år tillbaka. Han poängterar att han inte har förändrat den aktuella redovisningsmodellen eller haft intentionen att implementera någon annan. Leeb-Lundberg menar att syftet att behålla den ursprungliga modellen är för att kunna göra jämförelser och uppföljning av resultat från år till år. Under åren har modellen dock förädlats och förfinats, genom att nya mer relevanta mätetal har ersatt de som ansetts gamla och förlegade. Redovisningen av IK är enligt Leeb-Lundberg främst till för att skapa trovärdighet, vilket är av betydelse då företaget utvecklar och säljer kunskapslösningar. Detta visade sig även viktigt under företagets krisår 2001. Leeb-Lundberg medger att det fanns funderingar kring huruvida kostnaderna översteg nyttan, men att företaget genom fortsatt redovisning av IK visade en transparens och ärlighet gentemot marknaden. Exempelvis redovisades minskad personalnöjdhet samt ökad personalomsättning.

Ytterligare anledning till att redovisa IK är enligt Leeb-Lundberg att stärka företagets image, då det visar på kompetensutveckling och kundrelationer. Deras IK-modell har även fått uppmärksamhet från andra företag, bland annat från ett företag i Sydkorea, där en grupp begav sig till Sverige enbart för deras intresse av redovisningsmodellen. Han anser vidare att medarbetarna känner stolthet över att arbeta på Celemi då företaget redovisar sitt IK externt. Därmed skapas värde för företaget både externt och internt. VD:n förklarar att *”det måste gå åt båda hållen”*, dvs. externa och interna motiv måste samverka. Exempelvis har Celemi, enligt Leeb-Lundberg, med hjälp av IK-bilagan insett att deras personal saknat branscherfarenhet och varit i behov av medarbetare med mer arbetslivserfarenhet.

Avslutningsvis anser han att Bure Equity inte tittar på IK-rapporten och den används inte heller som underlag vid förhandlingar med dessa. Han säger att *”diskussioner inte förs på det sätt att delägarna ser på Celemis IK-bilaga utan det behandlas på annat sätt”*. Leeb-Lundberg menar att han förmedlar innehållet i IK-bilagan muntligen under diskussionens gång och inte genom att visa på nyckeltal i IK-bilagan.

## 6.5 IK-bilagans utformning

Celemis första IK-bilaga presenterades 1995 med fokus på IAM-modellen. I den första bilagan ges förutom en sammanfattning av årsredovisningen, stort utrymme till företagets ledning, personal och kunder att uttala sig om Celemis tjänster, produkter och samarbeten. En tvåsidig intervju med Professor Karl-Erik Sveiby återfinns även i den första bilagan. Dessutom presenteras fem sidor bilder på deras personal som *“Celemis Most Tangible Assets -our employees”*.

Den senaste IK-bilagan utgavs i samband med årsredovisningen 2002. I denna bilaga ges mindre utrymme till enskilda uttalanden och bilder på personalen har skurits bort. Fokus ligger istället på betydelsefulla händelserna inom respektive verksamhetsområden, där bland annat nya allianser och partnerskap lyfts fram.

Bilagan avslutas med en sammanfattning av årsredovisningen och en utförlig presentation av kundstocken, partners och utnämnelser.

Sedan bilagan utkom första gången har grundkomponenterna i IAM-modellen för att redogöra för IK förblivit desamma. Det är endast modellens utseende och en del värdedrivare som förfinats. Monitorn bildar en matris, där den vertikala axeln indelas i tre områden: *growth/renewal*, *efficiency* och *stability* och den horisontella i: *our clients*, *our organisation*, och *our people*. I respektive fält återges värdedrivande indikatorer, exempelvis personalnöjdhet. Indikatorerna återges i både absoluta tal och procenttal. Dessa jämförs med ledningens uppsatta mål och resultatet presenteras i tre olika färger:<sup>116</sup>

- *Grön*; om indikatorn är lika eller över ledningens strategiska mål.
- *Gul*; om indikatorn är mellan 80 % och lika mycket som ledningens strategiska mål.
- *Röd*; om indikatorn är under 80% av ledningens strategiska mål.

---

<sup>116</sup> Se ”Appendix 1 & 2”

# 7

## - ANALYS -

---

*Syftet med analysen är att med utgångspunkt i empirin tillsammans med teorin urskilja varje företags motiv till att redovisa IK samt beskriva i vilken utsträckning de stämmer överens med teorin.*

---

---

### 7.1 Analys av Carl Bro

Carl Bros ledning hade som initialt motiv att redovisa IK för att *underlätta börsintroduktionen*. Företaget hoppades genom IK-bilagan kunna visa på dess totala tillgångar och därmed redovisa ett mer korrekt värde för kapitalmarknaden. När Carl Bro vänder sig till kapitalmarknaden speglar detta teorins primära motiv till IK-redovisning. Forskaren Baruch Lev menar att redovisningen ska bidra med ny information till investerare som både kan leda till ökad jämförbarhet och bättre förståelse av företagets värde. Detta motiv genomsyrade även Carl Bros första IK-bilaga, från 1997/1998. Då den skulle fungera som ett informationsgivande instrument till kapitalmarknaden var bilagan till utseendet lik den traditionella redovisningen. Precis som denna hade IK-bilagan stort fokus på nyckeltal och till dessa kortfattade kommentarer.

Carl Bros IK-bilaga fick dock inget gensvar från kapitalmarknaden och börsintroduktionen blev aldrig av. Det går inte att dra slutsatsen att introduktionen misslyckades enbart på grund av att kapitalmarknaden inte uppmärksammade innehållet i IK-redovisningen. Andra orsaker som investerarnas bristande tro på företagets verksamhet eller deras bedömning av Carl Bros ekonomiska situation, kan ha bidragit till att företaget inte kom in på börsen. Lev menar dock att kapitalmarknaden kan vara skeptisk till IK-redovisning. Det kan enligt honom bero på dels att informationen redan förmedlas under privata affärsmöten mellan företagare och dess viktigaste investerare, dels att investerarna kan tjäna pengar på den informationsasymmetri som uppstår vid en icke-perfekt marknad, då informationen inte delges till alla.

Investerarnas skepticism till IK-redovisning kan även grunda sig i att de fattar en stor del av sina ekonomiska beslut med hjälp av den traditionella redovisningen. Om redovisning ska underlätta en värdering av företaget, måste den enligt IASB uppfylla vissa kvalitativa egenskaper. Idag har IK-redovisning inte krav på sig att utarbetas enligt den traditionella redovisningens kriterier. Därmed finns det en

risk att investerare anser att IK-bilagan inte uppfyller det för dom mest centrala egenskaperna; tillförlitlighet och relevans.

Trots avsaknad av respons från kapitalmarknaden, blev istället uppmärksamheten från andra externa intressenter, såsom media, kunder och konkurrenter stor. Det kan bero på att redovisning av IK var ett helt nytt sätt för främst kunskapsintensiva företag att visa på tillgångar som förut fanns dolda i de finansiella rapporterna. Vidare var Carl Bro ett av endast 23 företag som deltog i ett statligt finansierat forskningsprojekt. De deltagande företagen blev uppmärksammade på grund av att forskningen intresserade *alla* företag som kände ett behov av att redovisa mer än vad som innefattades i balansräkningen. 1997/1998 var IT-branschen fortfarande på väg upp. Det fanns mängder av framgångsrika företag utan nämnvärda tillgångar på balansräkningen som i IK-redovisningen såg en möjlighet att visa på företagets egentliga värde. Detta sammantaget förklarar varför Carl Bros IK-bilaga kom att användas som ett *marknadsföringsverktyg*, något som understryks av att bilagan i samband med detta ändrade layout. Från att endast ha innefattat nyckeltal och kortfattade kommentarer till dessa, till att även inkludera färgglada bilder, illustrationer och utförliga beskrivningar av sina verksamhetsområden. I teorin återfinns det dock inget renodlat marknadsföringsmotiv till att redovisa IK utan IK-bilagan ska primärt rikta sig mot kapitalmarknaden. Däremot finns ingenting som hindrar att kunder, leverantörer och konkurrenter tar del av IK-bilagan, vilket är fallet för Carl Bro.

I samband med att den nya lagen trädde i kraft 2001 kom alla företag att nämna något om sitt IK i årsrapporten. Således ser Carl Bro det som en nödvändighet att fortsätta redovisa IK då dess konkurrenter gör det och eftersom de inte vill bli uppmärksammade som de som saknar IK. Detta kan ses som ett *"följa-John"*-beteende där det inte behöver ligga någon djupare bakomliggande orsak till att redovisa IK. Sedan det danska lagförslaget trädde i kraft och konjunkturen sviktade blev IK-bilagan inte lika användbar som marknadsföringsinstrument. Dessutom kan den ha förlorat sin genomslagkraft, då de inte längre var ensamma om att redovisa sitt IK.

Då Carl Bro uttalar sig om att IK-redovisningen ger liten effekt internt och befintliga mätmetoder för närvarande omrevideras, tyder det på att det funnits brister i den interna styrningen. Detta kan grunda sig i att Carl Bro primärt fokuserat på att få positiva reaktioner från externa intressenter, vilket innebär att den interna styrningen kan ha blivit lidande. I och med detta kan Carl Bro ha lagt större vikt vid utformning av IK-bilagan snarare än på utveckling och utvärdering av dess innehåll för den löpande interna styrningen. De interna motiv som teorin tar upp; strategisk ledning, organisation och omstrukturering, verkar inte vara något företag kan förväntas uppnå enbart genom att redovisa IK, vilket Carl Bro är ett exempel på. Även om de redovisar IK, kan det vara svårt att identifiera företagets värdedrivare, och ännu svårare att följa upp och styra dessa. Detta tycks Carl Bros nya ledning, med VD Birgit W. Nørgaard i spetsen ha insett. Hon anser att det är nödvändigt att förändra IK-redovisningens mätmetoder för att bättre kunna använda bilagan som ett *styrinstrument* i den löpande verksamheten. Då hon inte kan gå in mer precist på hur IK-bilagan ska användas för intern styrning

är det svårt att göra en bedömning av hur väl VD:s användning av IK stämmer överens med teorins styrningsmotiv.

Vid ledarbyte är det vanligt att en ny VD vill genomföra förändringar i företaget för att markera sitt tillträde.<sup>117</sup> Det faktum att Nørgaard vill förändra användningen av IK-bilagan kan därmed grunda sig i att hon har som ambition att sätta sin prägel på företaget. Hon kan ha som mål att markera att Carl Bro fått en ny ledning med nya mål, visioner och strategier.

## 7.2 Analys Hjärt- och lungdivisionen

HLD:s initiala motiv till att redovisa IK var att *motivera de höga kostnader* som högspecialiserad vård leder till för tredjepartsfinansiärerna, dvs. främst sjukhusledningen och Region Skåne. Då HLD är inriktade på högspecialiserad vård utgör en betydelsefull del av verksamheten forskning och utveckling. Dess verksamhet är helt beroende av tredjepartsfinansiärerna då det är de som beslutar om divisionens budget. Därmed strävar HLD efter att motivera verksamhetens kostnader så att finansiärerna tilldelar dem en budget i paritet med de kostnader som verksamheten ger upphov till. På grund av att tredjepartsfinansiärerna inte alltid kan avgöra om priset på en tjänst är rimlig eller en viss behandling är nödvändig, finns det en risk att de minskar anslagen. IK-bilagan skulle därmed tjäna som betydelsefullt beslutsunderlag för bedömning av divisionens tilldelade budget. Exempelvis tydliggör HLD i sin IK-bilaga vilka forskningsprojekt som i framtiden anses bli lönsamma. Detta kan ses som en strävan efter att bli rätt värderade av Region Skåne och sjukhusledningen, vilka här kan liknas vid investerare på kapitalmarknaden. Således återfinns teorins främsta motiv till att redovisa IK även hos HLD. De vill precis, som Baruch Lev framhäver, ge ökad förståelse för företagets värde genom sin redovisning av IK.

Sedan HLD började redovisa sitt IK vid årsskiftet 2002/2003 har de varken fått respons från sjukhusledningen eller Region Skåne, vilket kan förklaras av den konservatism som råder enligt Arén. Stelbentheten tar sig uttryck i att sjukhusledningen enbart begär traditionell finansiell information. Således finns det en risk att forskning och utveckling blir lidande då tredjepartsfinansiärerna blir allt för kostnadsfokuserade och enbart intresserade av att budgeten hålls. Dessutom finns det en risk att de inte tar hänsyn till de mjukare värden som kan vara värde drivare bakom de finansiella nyckeltalen. Att tredjepartsfinansiärerna inte gett något gensvar kan även ha sin grund i att de anser att redovisning av de icke-finansiella nyckeltalen inte uppfyller den traditionella redovisningens kvalitativa egenskaper. Detta då det i dagsläget inte finns några standardiserade normer för hur IK ska mätas och redovisas, vilket kan bidra till att den information som framkommer är vinklad eller felaktig. I synnerhet när undersökningarna och enkäterna, som i HLD:s fall, sker av någon intern part. Arén menar att det finns en ytterliggare aspekt till varför finansiärerna inte uppmärksammat IK. Han hävdar att själva begreppet idag är negativt betingat och därför väljer han att inte använda IK-bilagan, utan enbart dess parametrar vid förhandlingar med tredjepartsfinansiärerna. Då varken Arén eller Sjukhus-

---

<sup>117</sup> Anthony, R. & Govindarajan, V. (2001) *Management Control Systems*, s. 582

ledningen använder IK-bilagan vid förhandlingar kan ett dödläge uppstå. Så länge som Arén undviker att använda sig av IK-bilagan vid förhandling med finansärer minskar möjligheten till att få önskad respons från dessa. Genom att använda sig av Dolphin Navigator ansåg HLD kunna *styra verksamheten* och samtidigt redovisa IK externt. De har med hjälp av IK-bilagan lyckats identifiera kritiska framgångsfaktorer, bland annat betydelsefulla forskningsprojekt som återfinns under rubrikerna ”Speciella verksamheter” och ”Betydelsefulla forskningsaktiviteter”. Brooking talar om detta som det strategiska ledningsmotivet, där hon menar att en företagsledning kan lyckas med sin strategiska planering och målsättning genom att redovisa IK externt. Detta då företaget kan identifiera en eventuell resursbrist av immateriella resurser som behövs för att göra företaget framgångsrikt. Edvinsson & Malone menar vidare att IK-bilagan kan underlätta för företagsledningen att planera och besluta om vilka F&U projekt som ska antas. Då det är en nybildad organisation krävdes det ett instrument för att ena personalen, vilket återspeglas i teorin som omstrukturerings- och organisationsmotiv. Motiv till omstrukturering uppstod då två så olika organisationer skulle slås samman, vilket gjorde att de behövde se över sina verksamheter, processer och uppgifter för att kunna effektivisera divisionen. Organisationsmotivet framkom då kritiska nyckelresurser och personer behövde identifieras för att på bästa sätt skapa nya rutiner i den sammanslagna organisationen. HLD ger intryck av att IK-bilagan underlättar verksamhetens styrning. Det kan förklaras av att deras IK-ansvarige, Gyllenberg och Arén använder Dolphin Navigator i det operativa arbetet och kontinuerligt utarbetar och ser över mätetal till IK.

HLD:s IK-bilaga är utformad på ett sätt så att divisionen *utmärker sig och gör reklam*. Enligt lag får vårdenheter inte lov att marknadsföra sig<sup>118</sup> i vanlig bemärkelse. Således kan ytterligare motiv till redovisning av IK vara att det fungerar som ett alternativt marknadsföringsverktyg. Den externa uppmärksamhet divisionen ådragit sig kan leda till att de får ett rykte om sig att de värnar om sin personal och patienter. Detta då de sätter kund- och medarbetarperspektiv i fokus, vilket kan vara fördelaktigt ur rekryteringssynpunkt, då organisationen blir en attraktiv framtida arbetsgivare. Divisionen kommer därmed att kunna locka kompetent personal i form av forskare, läkare och annan vårdpersonal.

### 7.3 Analys av Celemi

En av Celemis produkter, Tango, utvecklades i samarbete med professor Karl-Erik Sveiby. I samband med utvecklingen framkom det initiala motivet till att redovisa IK då företagets dåvarande VD, Margareta Barchan, ansåg att det var *”självlklart att redovisa IK i ett företag som de facto utvecklar lärandeprocesser”*. En del av Celemis produkter mäter och styr ett företags immateriella resurser. Genom att de redovisar IK utnyttjar företaget således möjligheten att samtidigt marknadsföra företaget, dess produkter och tjänster. Redovisningsmodellen Celemi valde att använda var IAM som var utarbetad av Sveiby. Celemi kontaktade Sveiby för utveckling av deras produkt Tango och inte i syfte att

---

<sup>118</sup> Garpenby, P. & Rehnberg, C. (1999) *Privata aktörer inom svensk sjukvård*, s. 50



redovisa dess IK. Det finns därför skäl att tro att det inte var lika självklart att redovisa sitt IK som Barchan vill påvisa. I själva verket kan det initiala motivet ha varit influerat av Sveiby och dennes ambition att praktiskt implementera och marknadsföra sin modell, IAM.

Nuvarande VD, Arne Leeb-Lundberg, talar även han om att de främsta motiven till redovisning av IK är för att skapa  *trovärdighet* och stärka företagets  *image*, då företaget säljer kunskapslösningar. Inte bara Celemi, utan även Sveiby får möjlighet att marknadsföra sig själv och sin redovisningsmodell genom företaget. Detta går att se i Celemis första IK-bilaga från 1995 där företaget presenterar en tvåsidig intervju med honom. Vid tidpunkten var företaget privatägt, utan externa intressenter som begärde värderingsunderlag. När Barchan nämner att hon använde IK-bilagan vid förhandlingar med externa intressenter innefattade det således inte investerarna. Trots detta utarbetade företaget en IK-bilaga som förutom IAM, balansräkning och årsredovisning även presenterade företagets affärsområden, produkter och anställda i fyrfärg. Det sammantagna intrycket är att bilagan snarare skulle användas i marknadsföringssyfte.

I dag är Bure Equity största delägare i företaget och kräver löpande information och finansiella rapporter. Dock använder de sig inte av IK-bilagan vid förhandlingar med Bure utan informationen förmedlas under diskussioner med dessa. Lev är medveten om detta fenomen och nämner att informationen av IK snarare framkommer under privata affärsmöten än genom redovisning av IK. Då Celemi aldrig använt IK-bilagan som kommunikationsverktyg till kapitalmarknaden strider det mot ledande forskares uppfattning om vad den primärt är till för.

När Leeb-Lundberg trycker på att redovisning av IK måste  *”gå åt båda hållen”*, menar han att Celemi först måste identifiera och styra IK internt innan de kan förmedla det externt. Därmed används IK-bilagan även som ett instrument för att styra verksamheten. Ett exempel på detta är då Celemi uppmärksammade att dess personal var för oerfaren. De kom till insikt med att för många nytexaminerade utan bransch erfarenhet hade anställts, vilket resulterade i att de såg sig tvungna att rekrytera fler medarbetare med längre arbetslivserfarenhet för att åter stimulera tillväxten.<sup>119</sup> Detta kan härledas till styrningsmotiven i teorin och då främst under det strategiska ledningsmotivet. Här menar Brookings att företag genom att redovisa IK kan identifiera vilka immateriella resurser som behövs för att bli konkurrenskraftiga.

---

<sup>119</sup> Se “Appendix 1”, parameter ”Average professional experience”/ ”Growth/Renewal” under “Our people.”

## 8

# - AVSLUTANDE DISKUSSION -

---

*I detta kapitel presenterar vi de slutsatser vi genererat utifrån vår analys, samt ger förslag på fortsatt forskning.*

---

### 8.1 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att beskriva de bakomliggande motiven till varför våra fallföretag: *Hjärt- och lungdivisionen, Carl Bro, och Celemi* valt att redovisa sitt intellektuella kapital. Vidare hade vi som syfte att studera i vilken utsträckning företagens motiv stämmer överens med teorins motiv, vilket framkom i analysen. I problemformuleringen ställde vi oss även frågan om det gick att urskilja några gemensamma och/eller säregna motiv mellan företagen. Även om företagen skiljde sig åt i hur de uttryckte sina orsaker till att redovisa IK, kan de delas in i fem olika huvudmotiv. I matrisen nedan presenteras en sammanställning av alla motiv vi kunnat urskönja

Motiv \ Företag	Carl Bro	HLD	Celemi
<b>Styrning</b>	"styrinstrument"	"styra verksamheten"	"måste gå åt båda hållen"
<b>Marknadsföring</b>	"marknadsföringsverktyg"	"utmärka sig & göra reklam"	"trovärdighet & image"
<b>Värdering</b>	"underlätta börsintroduktion"	"motivera höga kostnader"	
<b>Ledarstil</b>	"ny VD, ny prägel"		
"följa-john"	"konkurrenterna gör det"		

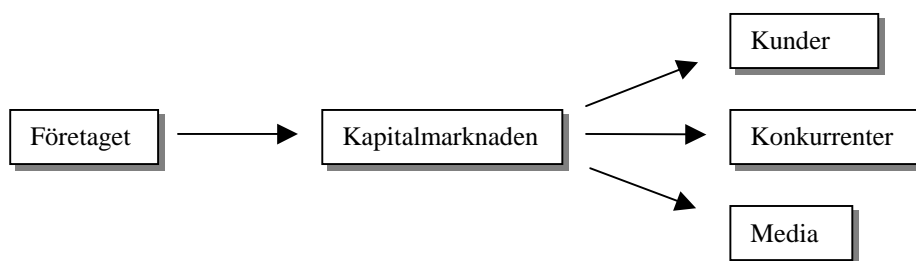
Figur 8.1: Motivmatris

Källa: Asserbäck, King, Lindqvist, Oldby (2003)

Av matrisen går det att utläsa både säregna och gemensamma motiv för fallföretagen. De säregna motiv till redovisning av IK som framkom i studien

grundade sig dels i *ledarstilen* hos en ny VD, dels i ett *"följa-John"* beteende. Det förra är mer av allmän psykologisk karaktär och behöver inte ha någon djupare förklaring än att Carl Bros VD vill markera att företaget fått en ny ledning med nya mål och strategier. Det senare framkom till följd av Danmarks IK-lagstiftning. Detta *"följa-John"*-beteende, där Carl Bro känner att de bör fortsätta redovisa sitt IK för att dess konkurrenter gör det, är av mer tvingande karaktär utan någon starkare bakomliggande orsak.

Ett av de gemensamma motiven som framkom var att både Carl Bro och HLD haft som uttalat motiv att rikta sig till kapitalmarknaden med deras IK-redovisning för att bli rätt värderade. Detta motiv överensstämmer med teorin där kapitalmarknaden omnämns som den som IK-redovisningen riktar sig till, för att ge en korrekt bild och värdering av företaget. Nedan visas en figur på de i teorin tilltänkta mottagarna av IK-redovisning.



*Modell 8.2: IK-informationens mottagare i teorin*  
*Källa: Asserbäck, King, Lindqvist, Oldby (2003)*

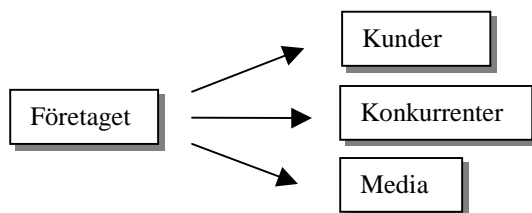
Intressant är att inget av dessa företag har lyckats få gehör från kapitalmarknaden. För Carl Bros del resulterade det i att den önskade börsintroduktionen aldrig blev av, samt att motiven omreviderades. HLD å sin sida, ville motivera höga kostnader för tredjepartsfinansiärerna, men har börjat tveka i sin inställning till redovisning av IK då de inte fått den respons de hoppats på. Spekulationerna kring utebliven reaktion är många. HLD pekar på stelbenthet hos sjukhusledningen och svalt intresse för mjuka värden. I Carl Bros fall kan förklaringen ligga i att IK-bilagan inte har krav på sig att utformas enligt den traditionella redovisningens kvalitativa egenskaper. Det finns därmed en risk att investerare inte tar till sig innehållet. Oavsett förklaring till utebliven reaktion förblir det slående att motivet som IK-forskare främst trycker på inte håller i praktiken för vare sig Carl Bro eller HLD.

Anmärkningsvärt i vår studie är att det visat sig att samtliga fallföretag använder sig av IK-redovisningen i marknadsföringssyfte. I teorin finns det inget renodlat marknadsföringsmotiv utan bilagan ska främst användas som ett informationsverktyg till externa intressenter och mer specifikt kapitalmarknaden. Det gemensamma marknadsföringsmotivet avspeglas i företagens IK-bilagor som alla har färgglada illustrationer och bilder samt ett språk som är begripligt även för den icke redovisningskunnige. Motivet hos Carl Bro förstärks ytterligare av det faktum att projektledaren för IK arbetar intimt med informationsavdelningen och inte ekonomiavdelningen. I HLD:s fall blir detta tydligt då värdenheter inte

får lov att marknadsföra sig i vanlig bemärkelse. IK-bilagan fungerar därmed som en alternativ kommunikationskanal och de får en möjlighet att nå ut till omvärlden på ett sätt som tidigare inte varit möjligt. Celemi å sin sida kan genom att redovisa IK, marknadsföra sina tjänster och produkter då de säljer lärandeprocesser som mäter IK. Dessutom var företaget länge privatägt och riktade sig därmed inte till någon kapitalmarknad.

I både HLD och Celemis fall har IK-bilagan som marknadsföringsverktyg visat sig fungera väl i praktiken och intresset från externa intressenter, såsom kunder, konkurrenter och partners har varit stort. Detta kan förklaras av att IK-bilagan som marknadsföringsinstrument kan ge större trovärdighet och seriositet då företagen redovisar, exempelvis viktiga forskningsverksamheter, tillsammans med en årsredovisning och inte i ett vanligt reklamblad. Ytterligare en förklaring kan vara att det är sällsynt att företag redovisar sitt IK i Sverige idag, vilket gör att både HLD och Celemi utmärker sig.

Det faktum att samtliga fallföretag använder IK-bilagan i marknadsföringssyfte visar på att de externt försöker ge en mer rättvis bild av deras värde men med fokus på andra intressenter än kapitalmarknaden. Nedan visas en figur över de intressenter vilka våra fallföretag i praktiken riktar sin IK-bilaga mot.



*Modell 8.3: IK-informationens faktiska mottagare  
Källa: Asserbäck, King, Lindqvist, Oldby (2003)*

Samtidigt som redovisningen av IK visar på företags värde externt menar teorin att den även skapar värde för organisationen internt. I vår fallstudie har det framkommit ytterligare ett gemensamt motiv, nämligen att samtliga tre fallföretag vill styra sin verksamhet internt med hjälp av IK-bilagan.

Hos HLD och Celemi återfinns mer specifikt det strategiska ledningsmotivet och de har exemplifierat hur de med hjälp av IK-bilagan lyckats identifiera kritiska faktorer och nyckelpersoner. Dock har varken organisations- eller omstruktureringsmotivet tydligt uttalats i de tre företagen. En orsak till detta kan vara det faktum att företagen inte vet mer precist vad de försöker uppnå med sin styrning. Exempelvis kan Carl Bro inte ingående förklara varför och på vilket sätt de ska använda IK-redovisningen som ett styrinstrument. Vidare redovisade de sitt IK under flera år utan att de ansåg sig uppnå någon intern effekt. Detta tyder på att ökat internt företagsvärde *inte* är en självklar följd av redovisning av IK. Till skillnad från Carl Bro anser HLD att de uppnått en positiv intern effekt. En anledning kan vara att HLD inledde sin IK-redovisning med ett internt fokus, då

de redan arbetade med ett Balanserat Styrkort för att förena två skilda organisationer.

Avslutningsvis kan vi konstatera att även om alla tre fallföretag nämner att de använder IK som ett styrningsinstrument, finns det en skillnad i att bara ange det som ett motiv utan någon djupare förankring, än att också översätta styrning genom IK-redovisning till något som är begripligt och operationaliserbart för den dagliga verksamheten.

## 8.2 Förslag till fortsatt forskning

Då denna uppsats fokuserat på företagens motiv till redovisning av IK, skulle det utifrån våra slutsatser vara intressant att genomföra en studie över hur företag praktiskt tillämpar IK och vilka effekter som går att påvisa. Då samtliga av våra fallföretag säger sig vilja använda IK-redovisningen för att styra verksamheten, borde vidare forskning titta på hur IK-bilagan som styrinstrument mer konkret kan skapa värde och huruvida det går att påvisa dessa effekter. Fokus kanske därför måste flyttas från hur kapitalmarknaden ska använda IK-informationen, till hur företagen själva mer praktiskt kan skapa värde internt.

Fallföretagen inte fått någon respons från kapitalmarknaden och tidigare forskning har visat på orsaker till varför den inte tar till sig informationen. Till följd av detta har samtliga fallföretag hittat alternativa användningsområden och använt IK-bilagan som ett marknadsföringsinstrument. Avslutningsvis skulle det därför vara av intresse att göra en studie utifrån företagens intresser i syfte att studera marknadsföringsinstrumentets effekter och genomslagskraft.

## **Källförteckning**

### **Publicerade källor**

#### **Litteratur**

Andersson, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten- val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2001) *Management Control Systems*, McGraw Hill

Arnold, G. (1998) *Corporate Financial Management*, Pearson

Artsberg, K. (2003) *Redovisningsteori- policy och –praxis*, Liber Ekonomi

Befring, E. (1994) *Forskningsmetodik och statistik*, Studentlitteratur

Brooking, A. (1996) *Intellectual Capital: Core Asset for the Third millenium Enterprise*, Thomson Business Press

Edvinsson, L. (2002) *Corporate Longitude*, BookHouse Publishing

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

FARs Samlingsvolym (2002), FAR förlag AB

Garpenby, P. & Rehnberg, C. (1995) *Privata aktörer inom svensk sjukvård*, SNS

Hansson & Andersson, (1999) *Intellektuellt Kapital i teori och praktik*, Falun: AIT Falun AB

Holme, M. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur

Patel, R. & Davidsson B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder- Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur

Stewart, T. (1997) *Intellektuellt Kapital*, Nerenius & Santérus Förlag

Sveiby, K. (1988) *Den osynliga balansräkningen*, Affärsvärlden: Ledarskap

Wiederheim, P. & Eriksson, L. (1997) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi

## **Artiklar**

Bukh, Marr & Mouritsen (2003) "Perceived wisdom" , *Financial Management*, issue juli/augusti

Engqvist, A., "Intellektuell mätmetod får genombrott i Asien", *Dagens Industri*, 2003-11-18

Forsberg, B., "Intellektuellt Kapital- snacket har tystnat", *Veckans Affärer*, 2001-08-13

Guthrie, J. & Petty, R. & Johansson, U. (2001) "Sunrise in the knowledge economy", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Bradford, vol. 14, issue 4

Hedlund, N., "Forskarna formar nytt språk för att fånga det immateriella", *Personal & Ledarskap*, 2003-01-30

Norberg, R., "Mot global standard för mätning av osynliga värden", *Personal & Ledarskap*, 2003-11-18

Sandén, W., "Chefredaktören: Den nya klyschekonomin", *Veckans Affärer*, 2001-11-12

Starovic, D. & Marr, B. (2003) "Understanding corporate value: measuring and reporting intellectual capital", *CIMA*

Sveiby, K. (1997) "The Intangible Assets Monitor", *Journal of HRCA*, vol. 2, issue 1

Wallström, M., "Kunskapshantering allt hetare", *Computer Sweden*, 2002-12-04

## **Rapporter**

Aboody & Lev, B. (1999) "R&D and Insider Gains"

Feng, G. & Lev, B. (2001) "Intangible assets: measurement, drivers, usefulness"

Johansson, U. (2000) "Characteristics of Intangibles – Proposals Generated from Literature and Experienced Swedish Firms"

Johansson, U. & Gröjer (2000) "Accounting for Intangibles: At the Accounting court"

Statens offentliga utredningar, SOU, 2002:31, "Vinst för värden: idétänkande från utredningen- Vårdens ägarformer- vinst och demokrati"

## **IK-bilagor**

Hjärt- och lungdivisionen i Lund (2002), *Årsberättelse*

Carl Bro, (2002), *Intellectual Accounts*

Carl Bro, (2001), *Intellectual Capital Accounts*

Carl Bro, (2000), *Videnregnskab*

Carl Bro, (1998), *Videnregnskab*

Celemi, (2002), *Annual Report*

Celemi, (1995), *The power of learning*

## **Muntliga källor**

Arén, Claes, *Divisionschef*, Hjärt- och lungdivisionen, 2003-12-01

Barchan, Margareta, *Grundare och Styrelseordförande*, Celemi, 2003-12-05

Eckhoff, Dorte, *Projektledare för IK*, Carl Bro, 2003-11-19

Edvinsson, Leif, *Professor och forskare i IK*, Lunds Universitet, 2003-10-03 & 2003-12-09

Gyllenberg, Ann, *Utvecklingssekreterare för IK*, 2003-11-26

Leeb-Lundberg, Arne, *VD*, Hjärt- och lungdivisionen, 2003-11-26

Johansson, Ulf, *Professor och forskare i Företagsekonomi*, 2003-11-12

Nørgaard, Birgit, *VD*, Carl Bro, 2003-11-24

Sveiby, Karl-Erik, *Professor och forskare i Knowledge Management*, Helsingfors Handelshögskola, 2003-11-14

## **Elektroniska källor**

Bukh, P, ”Commentary: The relevance of intellectual capital disclosure: A paradox”, 2003-11-16, <http://80-proquest.umi.com.ludwig.lub.lu.se>

Carlbro, [www.carlbro.com](http://www.carlbro.com), 2003-11-18

Celemi, [www.celemi.com](http://www.celemi.com), 2003-11-18

ICC-community, [www.iccommunity.com](http://www.iccommunity.com), 2003-11-27



Intellectual Capital Sweden AB, "FAQ", 2003-11-12,  
[www.intellectualcapital.se/fragor.html](http://www.intellectualcapital.se/fragor.html)

Intellectual Capital Sweden AB, "Forskning", 2003-11-12,  
[www.intellectualcapital.se/forskkn.html](http://www.intellectualcapital.se/forskkn.html)

Intellectual Capital Sweden AB, "Företaget", 2003-11-12,  
[www.intellectualcapital.se/foretaget.html](http://www.intellectualcapital.se/foretaget.html)

Intellectual Capital Sweden AB, "IC Rating", 2003-11-12,  
[www.intellectualcapital.se/ic\\_rating\\_swe.html](http://www.intellectualcapital.se/ic_rating_swe.html)

Intellectual Capital Sweden AB, "Intellectual Capital Sweden AB", 2003-11-12,  
[www.intellectualcapital.se/index.html](http://www.intellectualcapital.se/index.html)

MERITUM, Mesaruing Intangibles to Understand and Improve innovation Management, 2003-11-10, [www.fek.su.se/home/bic/meritum/control.htm](http://www.fek.su.se/home/bic/meritum/control.htm)

Norska Finansanalytiker, <http://www.finansanalytiker.no>, 2003-11-28

Sveiby, Karl-Erik, "*The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor-a comparsion*", 2003-12-02,  
[www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.html](http://www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.html)

Sveiby, Karl-Erik, "Hur (och varför) uppstod Knowledge Management-kunskapsledning", 2003-11-28, [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com)

[www.videnskabsministeriet.dk](http://www.videnskabsministeriet.dk), 2003-11-28

Weber, Tom, "How Do We Gauge Value Of New Web Technologies", 2003-11-15, [http://pages.stern.nyu.edu/~blev/wsj\\_051401.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~blev/wsj_051401.htm)

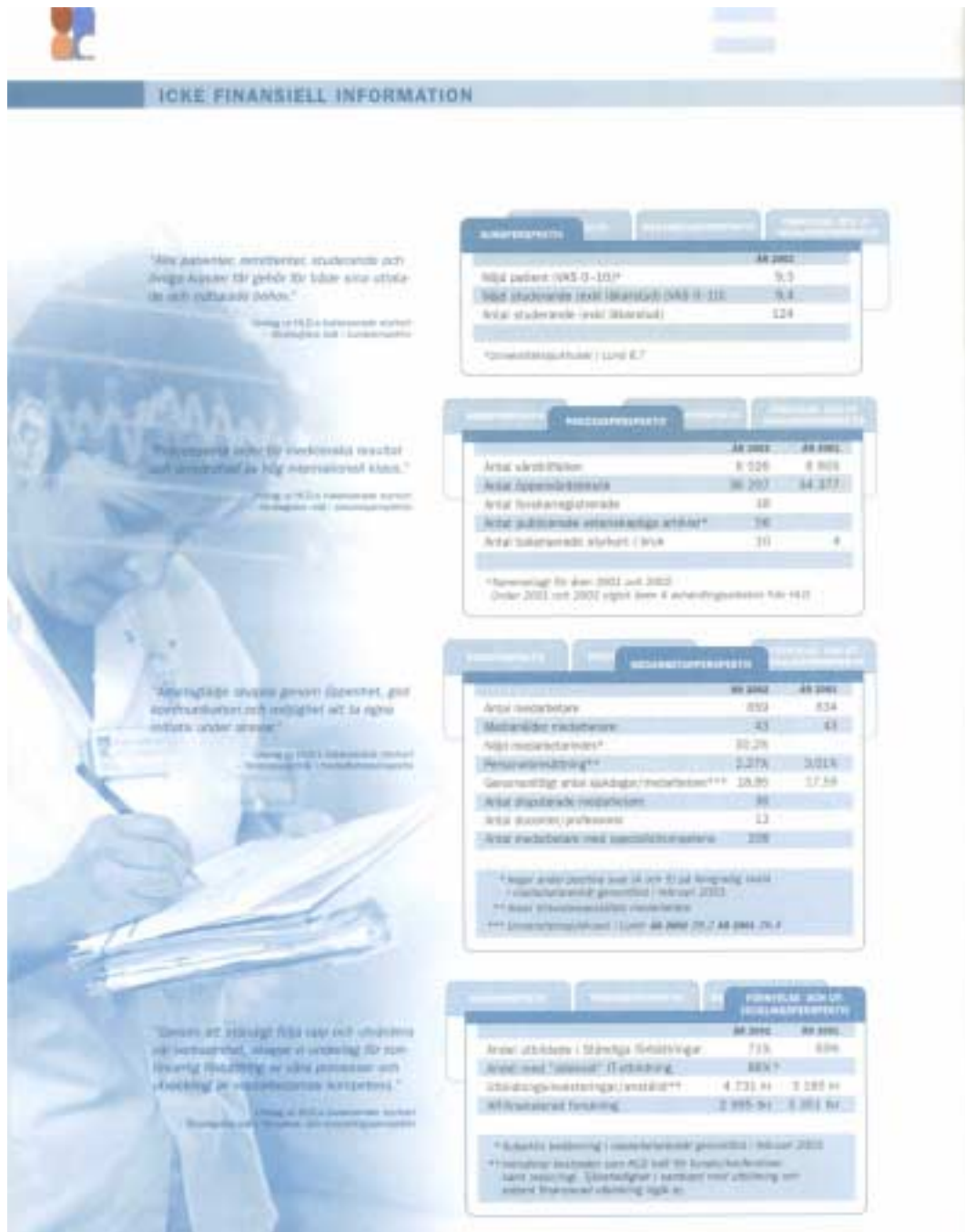
## Appendix 1 – Celemis IK-modell del I



## Appendix 2 – Celemi:s IK-modell del II



## Appendix 3 – HLD:s IK-modell



## Appendix 4 – Carl Bro:s IK-modell