



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

**Företagsekonomiska Institutionen**

**Kurskod: FEKH69**

**Examensarbete i redovisning**

**HT 2017**

## **Relationen mellan intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande**

### **Författare**

Johan Hansson: 19920724-0533

Andreas Kellner: 19931213-0694

Alexander Martos: 19911120-3791

### **Handledare**

Johan Dergård

**Inledande Ord:**

Med några inledande ord vill vi först och främst tacka de nio respondenter som frivilligt tagit sig tiden till att ställa upp på intervjuer till vårt arbete. Utan er hade arbetet inte kunnat genomföras på valda tillvägagångssätt. Dessutom vill vi adressera ett stort tack till Johan Dergård som med både brett och djupt kunnande inom valda ämnesområde bistått med rådgivning, engagemang och motivation. Avslutningsvis hoppas vi att denna studie kommer bidra en ökad insikt och ge upphov till att fler intresserar sig av ämnet.

**Nyckelord:** Prestationsmätning, Intellectuellt kapital, Värdeskapande, Relationer, Komponenter

## **Sammanfattning**

### **Bakgrund och problematisering**

I takt med den ökade globaliseringen har fenomenet intellektuellt kapital blivit en betydelsefull faktor för att ett företag ska bli konkurrenskraftigt. Detta har resulterat i att mätning av det intellektuella kapitalet blivit av stor vikt. Hur relationen mellan intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande och hör ihop och påverkar varandra är något som undersökts i tidigare studier. Majoriteten av dessa har emellertid utförts genom statistiska undersökningar baserade på enkätundersökningar. Med detta i åtanke ville uppsatsgruppen komplettera genom att utföra en kvalitativ undersökning med personliga intervjuer och hur individer med chefspositioner uppfattar relationen mellan begreppen.

### **Syfte och problemformulering**

Studiens syfte är att undersöka vad värdeskapande innebär för individer med chefspositioner samt göra en jämförelse om hur de uppfattar relationen mellan intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande. Detta mynnar sedan ut frågeställningen: *“Hur bidrar intellektuellt kapital och prestationsmätning till värdeskapande i organisationer?”*.

### **Metod**

För att uppfylla syftet och frågeställningen har uppsatsgruppen använt sig av både primär och sekundärdata. Primärdata består av personliga intervjuer som har utförts inom tre stora företag. Fokus på en specifik bransch har inte riktats, men för att syftet skulle uppfyllas erfordrades intervjuer med respondenter från större företag med flertalet funktioner samt att respondenterna besitter kunskap inom ämnet. Sekundärdata har fokuserat på att undersöka tidigare forskning om ämnet för att källorna ska vara av relevant information.

### **Slutsats**

Slutligen kom uppsatsgruppen fram till två slutsatser. Till att börja med är chefernas uppfattning kring begreppens relation vilket har blivit snarlika. Men även att det finns variation beroende på vilken position de besitter. Den första slutsatsen som går att utläsa är att i slutändan ansåg respondenterna att värde var något som skapades för kunden. De intellektuella kapitalen som var i fokus var framförallt humankapital och processkapital för uppnå detta. Den andra slutsatsen fokuserar istället på styrinstrumentet och detta för att säkerställa att resurser används på ett välfungerande sätt vilket resulterar i konkurrenskraftighet för företaget.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	2
<b>Innehållsförteckning</b>	3
<b>1 Inledning</b>	5
1.1 Bakgrund & problematisering	5
1.2 Studiens syfte	7
1.3 Uppsatsens disposition	7
<b>2 Metod</b>	8
2.1 Val av företag och respondenter	8
2.2 Datainsamling	9
2.3 Disposition och tillvägagångssätt vid resultat och analys	10
2.4 Validitet och reliabilitet	11
2.5 Källkritik	12
<b>3 Teoretisk referensram</b>	13
3.1 Intellektuellt kapital	13
3.1.1 Systematisering av intellektuellt kapital	14
3.2 Prestationsmätning	15
3.3 Värdeskapande	17
3.4 Relationen mellan intellektuellt kapital och värdeskapande	19
3.5 Relationen mellan prestationsmätning och värdeskapande	21
<b>4 Resultat och analys</b>	23
4.1 Intellektuellt kapital - Faktorer för att uppnå värdeskapande	23
Analys	25
4.2 Prestationsmätning	26
Analys	28
4.3 Värdeskapande	29
Analys	31
4.4 Relationen mellan intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande	31
Analys	33
<b>5 Diskussion</b>	34
<b>6 Slutsats</b>	37
6.1 Fortsatt forskning	38
Bilagor	40
<b>7.0 Referenslitteratur</b>	41

7.1 Böcker	41
7.2 Internetkällor	41

# 1 Inledning

Med en ökad globalisering har utvecklingen gått mot mer kunskapsintensiv ekonomi vilket medfört att immateriella tillgångar blivit betydelsefulla för företag. Enligt Wriston är “*Den nya källan till rikedom är verkligen inte materiell, den består av information, kunskap omsatt i arbete i syfte att skapa värde*”. (Wriston, 1992, citerad i Edvinsson & Malone, 1998, s.19). Information och kunskap omsatt i arbete kan även tolkas som immateriella resurser, det vill säga icke fysiska resurser som kan ge upphov till framtida ekonomiska fördelar (IFRS, 2016). Ett begrepp som de senaste decennierna har florerat i litteraturen och vars innebörd påminner om immateriella tillgångar är intellektuellt kapital.

## 1.1 Bakgrund & problematisering

Stor del av de senaste decenniernas studier inom redovisning har kretsat kring det intellektuella kapitalet, hur detta ska mätas och i förlängningen hur de båda påverkar en organisations värde. Dessa relationer studeras exempelvis i Chen, Zhu och Xie (2004), Ittner (2008) och Marr, Gray och Neely (2003). Eftersom betydelsen för intellektuellt kapital ökat har detta således skapat incitament för företag att investera i dessa resurser, men även i verktyg som skapar förståelse för hur väl utvecklade de är. Ett verktyg som kan skapa förståelse är prestationsmätning (Kaufman & Schneider, 2004). I samband med detta har det därigenom blivit nödvändigt att hitta metoder för att mäta det intellektuella kapitalet. Som följd av att samhället förändrats och konkurrensen ökat är det av stor vikt att företag och individerna förstår vilka resurser som är viktiga för att utveckla sina värdeskapande processer och således skapa konkurrensfördelar. Emellertid existerar meningsskiljaktigheter kring hur det intellektuella kapitalet påverkar en organisation. Bronzetti och Veltri (2014) menar att intellektuellt kapital på senare år varit en viktig faktor för företag att ta hänsyn till för att skapa konkurrensfördelar. Tseng och Goo (2005) å andra sidan påpekar att flertalet undersökningar indikerar att det intellektuella kapitalet i organisationer utgör en vital faktor för en fungerande organisation, men argumenterar för att det saknas studier om hur det bidrar till värde. Vidare menar Cuganesan (2005) att relationerna mellan komponenter i det intellektuella kapitalet och hur det påverkar en organisation är av komplex karaktär.

Dumay (2009) kritiserar tidigare forskning inom ämnet och menar att den är allt för fokuserad på hur företag mäter det intellektuella kapitalet snarare än hur det faktiskt utnyttjas

inom företagen. Mouritzen (2006) kritiserar också tidigare forskning då han hävdar att den ofta kommer fram till att intellektuellt kapital bidrar till värde, men att värde sällan är väldefinierat. Vidare betonar Mouritzen (2006) att forskningen snarare bör fokusera på frågor som hur intellektuellt kapital bidrar till värde och vad det gör snarare än att ställa sig frågan huruvida det är värdefullt och vad det är.

Utöver kritik mot tidigare forskning betonar Edvinsson och Malone (2005) vikten av att rationalisera organisationer, förstå och dra nytta av de styrkor som intellektuellt kapital för med sig. För att förstå och dra nytta av de styrkor som intellektuellt kapital för med sig är ett rimligt antagande att företag bör använda sig av prestationsmätning. Tidigare har fokus mot finansiella mått varit centralt för bolagsstyrning. Under senare år har emellertid inriktningen mot att mäta icke finansiella mått fått genomslag. Enligt Ittner (2008) är en viktig fråga att utreda huruvida mätning av intellektuellt kapital resulterar i ekonomiska fördelar som följd av ökade prestationer hos befattningshavare. Han menar att det finns belägg i tidigare studier för att användningen av prestationsmätning beträffande intellektuellt kapital bidrar till förbättrade ekonomiska prestationer. Däremot menar Andriessen (2004) att det är svårt att identifiera vilka faktorer som ska mätas och måttens tillförlitlighet. Dessutom saknas det tidigare forskning kring fördelarna av att använda sig av intern mätning av intellektuellt kapital. Den forskning som dock finns inom området är framförallt inriktad på att hitta nya tekniker för mätning, men saknar utvärdering av hur nuvarande tekniker fungerar (Ittner, 2008).

Vidare så tenderar begreppet värdeskapande ha olika innebörd beroende på vem som definierar det. Velamuri (2013) diskuterar begreppet hybrid värdeskapande och värde för kunder. Cabrita och Vaz (2005) talar däremot om vikten att utnyttja det intellektuella kapitalet för att skapa värde för organisationer. Vidare argumenterar Kleczek (2016) att värde även kan beskrivas i termer av lönsamhet och finansiella nyckeltal.

Forskningen kring de nyss diskuterade begreppen och relationen mellan dessa lämnar utrymme för fortsatta undersökningar. Uppsatsförfattarna har identifierat att det existerar flertalet statistiska studier som är baserade på enkätundersökningar. Syftet med dessa studier är att beskriva relationen mellan begreppen, och vars slutsatser tenderar att vara snarlika. Det tycks dessutom endast finnas ett fåtal studier som är kvalitativa och baserade på fallstudier.

För att skapa en djupare förståelse kring relationen mellan begreppen och för att få en insikt om hur de hänger ihop erfordras intervjuer med individer på chefspositioner.

Med dessa tankar som utgångspunkt är förhoppningen att identifiera ett samband så att fallstudien kan bidra med en djupare insikt om relationen mellan de tre begreppen. Således kommer uppsatsen utgå från följande frågeställning:

*“Hur bidrar intellektuellt kapital och prestationsmätning till värdeskapande i en organisation?”*

## 1.2 Studiens syfte

Studiens syfte är att undersöka vad värdeskapande innebär för individer med chefspositioner samt göra en jämförelse om hur de uppfattar relationen mellan intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande.

## 1.3 Uppsatsens disposition

**1 Inledning** - En inledning och bakgrund till vår problematisering introduceras. Bakgrunden mynnar sedan ut till vår frågeställning som ska besvaras för att uppfylla vårt syfte.

**2 Metod** - Kapitlet inleds med en förklaring hur urvalet av dels företag och dels respondenter har valts ut. Därefter går uppsatsförfattarna igenom tillvägagångssättet vid insamling av data till empirin och analysen. Vidare diskuteras uppsatsens validitet samt reliabilitet och kapitlet avslutas sedan med ett avsnitt innehållande källkritik.

**3 Teoretisk referensram** - I uppsatsens teoretiska referensram beskrivs de olika begreppen som genomsyrar uppsatsen. Kapitlet inleds med en genomgång av begreppet intellektuellt kapital och dess olika delar. Därefter går uppsatsen vidare med en genomgång av befintliga studier inom prestationsmätning och värdeskapande. Kapitlet avslutas med en genomgång av studier på relationen mellan begreppen intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande.

**4 Resultat och analys** - Här presenteras och analyseras insamlad empirisk data. Kapitlet följer samma mönster som den teoretiska referensramen. Först presenteras respondenternas svar kring värdeskapande, därefter prestationsmätning och slutligen relationen mellan



begreppen. Varje stycke avslutas med en kort analys och reflektion över svaren. Kapitlet innehåller även tabeller som tydliggör hur olika faktorer hänger ihop och relationen mellan begreppen.

**5 Diskussion** - I detta kapitel diskuteras våra reflektioner kring nuvarande forskning och respondenternas svar.

**6 Slutsats** - I uppsatsens avslutande avsnitt besvaras den initiala frågeställningen och till vilken grad syftet uppfyllts, men också förslag till framtida forskning.

## 2 Metod

I detta avsnitt redogörs hur uppsatsförfattarna med stöd från lämplig metodlitteratur gått tillväga för att ansamla relevant data för att besvara frågeställningen och syftet.

### 2.1 Val av företag och respondenter

För att uppfylla syftet har befattningshavare från tre stora företag intervjuats, varav två av dem verkar inom teknikbranschen och ett verkar inom produktionsindustrin. En specifik bransch har inte valts, men för att uppfylla syftet erfordrades att organisationerna är stora med flertalet funktioner som kan tänkas besitta hög grad av intellektuellt kapital. Detta eftersom stora företag kräver chefer för koordination på flera nivåer organisationer och att dessa har en djupgående insyn i respektive avdelning. Men även för att chansen troligtvis är större att de använder prestationsmått för att mäta intellektuellt kapital.

Ett av företagen har angett att de vill vara anonyma. Således har uppsatsförfattarna valt att hålla alla anonyma. Till följd av detta hänvisar vi de tre olika företagen härnäst som X, Y och Z. Således uppsatsförfattarna intervjuat tre respondenter på respektive företag.

Respondenterna på företag X bestod av teknisk chef, PME-coordinator och HR-chef. På företag Y har intervjuer skett med service manager, redovisningschef och divisionscontroller. Slutligen har vi på företag Z intervjuat respondenter med titlarna program manager, site manager samt supportfunktion manager.

## 2.2 Datainsamling

Datainsamlingen består av både primärdata och sekundärdata. Primärdata har samlats in genom personliga intervjuer med individer med chefspositioner från olika funktioner i olika företag. Detta i strävan mot att komplettera tidigare forskning med empirisk data som med uppsatsförfattarnas subjektiva bedömning ansetts varit bristfällig. För att komplettera tidigare forskning har uppsatsförfattarna valt att rikta fokus mot chefer och för att förstå deras uppfattningar kring relationen mellan begreppen. För att kunna förstå deras uppfattningar krävs personliga dialoger. Därmed har en kvalitativ undersökning realiserats för att besvara frågeställningen. Kvalitativa undersökningar kan användas för att förstå och beskriva olika fenomen genom att kvalitativ data samlas in systematiskt och interpreteras (Lundahl & Skärvad, 2016). Fördelen med personliga intervjuer kan vid uppkommande av missuppfattningar ge möjlighet till att förklara problem utförligare. Ytterligare en fördel kan vara att iakta kroppsspråk och observationer under intervjun som inte hade kunnat ske vid exempelvis en telefonintervju (Lundahl & Skärvad, 2016).

Dessutom har uppsatsförfattarna valt att utgå från semistandardiserade intervjuer med en bestämd ordning och utformat öppna frågor som formulerats med understöd av tidigare forskning kring ämnesvalet. Semistandardiserade intervjuer är intervjuer där identiska frågor förberetts till och används till samtliga respondenter men som sedan mynnar ut i ett naturligt besvarande med uppföljningsfrågor av varierande karaktär (Lundahl & Skärvad, 2016). Argumentet till valet av att utgå från denna metodik var för att på djupet undersöka efter respondentens egna uppfattningar och reflektioner. Vid semistandardiserade intervjuer kan nytta dras av dels egenskaperna av mjukdata som ostandardiserade intervjuer bidrar till samtidigt som man får ordning på ämnen vilket standardiserade intervjuer bidrar med (Lundahl & Skärvad, 2016).

Initial kontakt med befattningshavare från de olika företagen togs genom att kommunicera med bekanta som är anställda hos de olika företagen, och således få tillgång till kontaktuppgifter. Detta då processen för intervjutillfällen skulle vara skyndsam. Syftet med detta var att försöka få en uppfattning om hur intresserade och villiga cheferna skulle vara på att ställa upp på intervjuer, samt hur snabb processen till de första intervjutillfällena skulle vara. Respondenterna har i förväg fått ta del av ett antal frågor som berör hur de uppfattar begreppen intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande (se bilaga 1). Detta

med syftet att de skulle få tid till att förbereda sina subjektiva svar på frågorna. Varje intervju har genomförts enskilt mellan varje respondent och uppsatsgruppen. I inledningen av varje intervju har uppsatsens syfte presenterats kortfattat. Respondenterna har sedan fått svara på en fråga i taget vilket i de flesta fallen resulterade i öppna konversationer och diskussioner med utrymme för följdfrågor. Vidare har intervjuerna genomförts på plats hos de olika företagen och har pågått i 30-60 minuter per intervju. Varje intervju har spelats in för att förebygga att uppsatsförfattarna misstolkar eller går miste om eventuell information. Direkt efter varje intervjutillfälle har inspelat material dokumenterats ordagrant och därefter bearbetats. Dessutom har uppföljning skett via mail för att komplettera insamlad data från de första intervjutillfällena.

Utöver kvalitativ primärdata i form av personliga intervjuer har uppsatsförfattarna valt att använda sig av sekundärdata. Sekundärdata består av vetenskapliga artiklar och till viss del böcker som behandlar intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande. Insamlingen av sekundärdata har genomförts främst genom att söka efter vetenskapliga artiklar via Lubsearch och Google Scholar. Här har uppsatsförfattarna framförallt använt sig av sökord som "*value creation*", "*performance measurement*", "*intangible assets*" och "*intellectual capital*". Detta med syftet att hitta studier som går att relatera till vår egna, men också för att identifiera hur väl utforskat ämnesvalet är i litteraturen. Dessa studier har sedan till stor del genomsyrat hela uppsatsen. Detta eftersom de exempelvis utgjort underlag för inledning, teoretisk referensram analys och diskussion. Dessutom har studierna bidragit till att uppsatsförfattarna anammade en välbehövlig bred kunskap om de tre begreppens angelägenhet i olika organisationer och branscher.

## 2.3 Disposition och tillvägagångssätt vid resultat och analys

Detta kapitlets disposition har systematiserats utifrån de tre begreppen som uppsatsen genomsyras av och har därmed tilldelats vars en rubrik. Kapitlet avslutas sedan under rubriken relationen mellan begreppen. Eftersom intellektuellt kapital kan anses vara uppsatsens elementära del, inleds kapitlet med detta begrepp och följs därefter upp av prestationsmätning och värdeskapande. Varje del avslutas sedan med en analys av samtliga respondenters uppfattning om respektive begrepp. Under varje rubrik är respondenternas svar styckeindelade utifrån företagen de verkar inom. Eftersom en del respondenter som tidigare

nämnt önskat att vara anonyma har uppsatsförfattarna för enkelhetens skull valt att hålla alla företag anonyma.

Detta sätt att systematisera resultat och analys har utförts med syftet att underlätta jämförelsen mellan tidigare forskning och primärdata och undersöka genom att liknelser och skillnader som existerar. Med den teoretiska referensramen som utgångspunkt har således empirisk data tolkats för att undersöka relationen mellan de olika begreppen vilket slutligen mynnar ut i en slutsats om hur de påverkar varandra.

Vidare har som tidigare nämnt varje intervju dokumenterats ordagrant. Därefter har denna data bearbetats, och uppsatsförfattarna har använt sig av den information som går hand i hand med vårt ämnesval för att på ett rationellt sätt uppnå syftet och besvara frågeställningen. Denna data har använts som resultat av studien. Vidare har denna data avkodats genom att uppsatsförfattarna försökt hitta specifika inslag och gemensamma drag av respondenternas uppfattningar. Detta har gjorts genom att utforma enkla tabeller som sedan tolkats. De specifika inslagen och de gemensamma dragen har sedan utgjort analys.

## 2.4 Validitet och reliabilitet

Validitet handlar om att den utförda studiens mätning är korrekt, det vill säga att den saknar metodiska fel beträffande mätning (Lundahl & Skärvad, 2016). Således har uppsatsförfattarna lagt fokus på att samla in tillräcklig information som uppfyller syftet med mätningen.

Uppsatsförfattarna har vid insamling av primärdata utgått ifrån att intervjua respondenter från tre olika företag, från olika funktioner med chefspositioner med syftet att uppnå en hög validitet. Denna data har påverkats av hur uppsatsförfattarna formulerat frågorna. Således har som tidigare nämnt utgångspunkten varit att ställa relativt öppna frågor för att undvika att styra svaren i någon riktning (Lundahl & Skärvad, 2016). Beträffande sekundärdata, har en ansats gjorts mot att insamla data från studier vars syfte är av liknande karaktär som vårt.

Reliabilitet innebär att metoderna som använts för att få fram data är realiserade på ett sätt som är korrekt och tillförlitligt. Således innebär en god reliabilitet att införskaffad data saknar slumpmässiga mätfel och inte påverkas av omständigheter samt av personen som genomför undersökningen (Lundahl & Skärvad, 2016). För att försöka skapa reliabel kvalitativ primärdata i avsnittet empiri har respondenterna som tidigare nämnt fått ta del av

intervjumaterialet i förväg. Syftet med detta är att ge respondenterna möjlighet att förbereda sig och därmed minimera risken för att missförstånd uppstår vid intervjutillfället. Däremot uppstår svårigheter att på ett objektivt sätt estimerar uppsatsförfattarnas förmåga att realisera intervjuerna vilket också kan påverka materialets reliabilitet. Ytterligare en ansats mot att förebygga låg reliabilitet har genomförts genom att samtliga författare har deltagit under intervjutillfällena. Således har utrymmet för följdfrågor ökat genom att fler personer kunnat tolka informationen som anammats. Vidare spelades samtliga intervjuer in eftersom det annars finns risk för att all information inte anammas vid intervjutillfället. Dessutom kan informationen vid intervjutillfällena ha misstolkats. Eftersom att inspelat material finns tillgängligt kan informationen i efterhand tolkas vilket således kan bidra till en ökad reliabilitet. Däremot är det svårt att tolka huruvida sekundärdata har hög reliabilitet. Insamlad sekundärdata består som tidigare nämnt av framförallt av vetenskapliga artiklar baserade på statistisk data men även några fallstudier, vilket innebär att uppsatsförfattarna inte kunnat styra informationen i deras intervjumaterial.

## 2.5 Källkritik

Eftersom intellektuellt kapital är ett relativt nytt fenomen är det även föränderligt. Viss del av uppsatsgruppens sekundärdata kan därmed kritiserars, då flertalet av artiklarna är från tidigt 2000-talet. Vidare är studierna baserade på olika geografiska områden samt inom olika branscher. Detta kan påverka utfallet genom att det kan finnas kulturella skillnader och att varierande branscher kan betona olika komponenter i det intellektuella kapitalet samt använda sig av olika prestationsmått. Detta är något uppsatsförfattarna inte tagit hänsyn till i uppsatsen. Således kan det genom en analog tolkning föras samma kritik mot intervjuerna då företagen inte verkar inom samma branscher varierar i storlek. Ytterligare en aspekt att beakta är att det kan ha skett misstolkningar, både mellan respondenter och uppsatsgruppen, men även kring sekundärdata. Uppsatsgruppen har dock försökt säkerställa att innehållet i artiklarna varit relevant för vårt syfte genom att granska flertalet artiklar med likartad karaktär. Artiklarna kan dock ha en subjektiv syn vilket uppsatsgruppen har tagit i beaktning vid val av artiklarna.

### 3 Teoretisk referensram

I det här avsnittet definieras och förklaras begreppen intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande som uppsatsen genomsyras av med stöd av vetenskapliga artiklar och böcker.

#### 3.1 Intellektuellt kapital

I litteraturen används ett flertal varierande definitioner av begreppet intellektuellt kapital, dock av likartad karaktär. Kaufmann och Schneider (2004) har utfört en litteraturgenomgång där de gått igenom de olika definitioner som nämns i vetenskapliga artiklar. En röd tråd som genomsyrar de flesta definitioner är att det innehåller begreppet kunskap och möjligheten att nå lönsamhet genom intellektuellt kapital (Kaufmann & Schneider, 2004).

En vedertagen definition av begreppet är att skillnaden mellan företagets marknadsvärde och deras redovisade värde omfattar intellektuellt kapital. Det är ingenting som syns på balansräkningen vilket gör att det kan betraktas som en form av dolt värde i företaget (Berzkalne & Zelgalve, 2014). Det dolda värdet benämns ofta i ett externt redovisningskontext som goodwill och uppkommer vid rörelseförvärv (Carlsson & Sandell, 2014). Emellertid är goodwill ett fenomen som inte är explicit definierat i litteraturen, vilket gör det svårt att likställa begreppet med intellektuellt kapital (Keong Choong, 2008). Edvinsson och Malone (1998) beskriver det intellektuella kapitalet som rötterna till ett företags värde, det är det som skapar grunden och gör företagets materiella tillgångar värdefulla (Edvinsson & Malone, 1998). Keong Choong (2008) menar att litteraturen generellt definierar intellektuellt kapital som en tillgång som saknar fysisk form, inte är monetär och kommer generera framtida ekonomiska fördelar. För att förstå innebörden av begreppet på ett bättre sätt än att använda sig av en vedertagen definition, menar Keong Choong (2008) att det behöver systematiseras in i olika kategorier. Det kan emellertid vara svårt att separera specifika resurser på grund av att det är under ständig utveckling, men dessutom för att begreppet intellektuellt kapital är förhållandevis nytt och således även studierna inom området. Utöver detta är det även svårt att explicit definiera begreppet på grund av det innefattar sådana tillgångar som inte är fysiska (Keong Choong, 2008).

### 3.1.1 Systematisering av intellektuellt kapital

Det intellektuella kapitalet är ett omfattande begrepp som innefattar flertalet olika immateriella resurser. Med anledning av detta segmenteras ofta begreppet in i olika kategorier. Edvinsson och Malone (1998) delar upp det intellektuella kapitalet i följande två huvudkategorier:

- Humankapital
- Strukturkapital

Strukturkapital syftar till att stödja företaget och kan delas in i tre underkategorier:

- Innovationskapital
- Processkapital
- Relationskapital

**Humankapitalet** används för att beskriva kunskapsflödet hos individerna i företaget. Detta innefattar både personal och ledning och kan beskrivas i termer av erfarenhet, kunskap, skicklighet och intelligens hos de anställda. Humankapitalet kan även bestå av företagets värderingar och kultur. Rent konkret innebär humankapitalet exempelvis hur personalen utbildas och hur man sedan drar nytta av den tillförskaffade kompetensen i verksamheten (Edvinsson & Malone, 1998). Bontis, Chua Chong Keow och Richardson (2000) beskriver humankapitalet på ett snarlikt sätt, närmare bestämt som företagets förmåga att utvinna lösningar ur personalens kompetens. Enligt Edvinsson och Malone (1998) är ett fungerande humankapital kritiskt eftersom utan detta kommer inte de andra värdeskapande aktiviteterna att fylla sin funktion, hur välutvecklade de än må vara. Dock innefattar denna kategori något som inte kan ägas av ett företag, till skillnad från nästkommande kategori strukturkapital (Chong, 2008).

**Strukturkapitalet** benämns som det som finns kvar på arbetsplatsen när dagen är slut och personalen gått hem (Edvinsson & Malone 1998). Det kan innefatta exempelvis hårdvara, mjukvara, databaser, organisationsstruktur, patent och varumärken, det vill säga alla stödsystem som ökar de anställdas produktivitet (Edvinsson & Malone 1998). Zhang, Qi och Guo (2017) definierar i sin litteraturgenomgång strukturkapital som de metoder och kunskaper som uppstår ur företagets strukturer och procedurer. Bontis et al. (2000) hävdar att ett starkt strukturkapital underlättar för personalen att vara innovativa, lärande och inte rädda för att misslyckas. Som nämnt tidigare kan strukturkapitalet sedan delas in i tre underkategorier.

**Innovationskapital** innefattar företagets förnyelseförmåga och illustreras av affärsrättigheter som exempelvis varumärken och patent. Hit hör även annan intellektuell egendom och immateriella tillgångar som företaget använder för att skapa och marknadsföra produkter (Edvinsson & Malone 1998). Chen et al. (2004) definierar innovationskapital som förmågan att utnyttja forskning och utveckling för att möta kundernas krav, vilket kan involvera nya produkter, ny teknologi och nytt material. De hävdar även att innovationsförmåga har blivit allt viktigare i takt med den allt större ekonomiska globaliseringen (Chen et al., 2004).

**Processkapital** innefattar de processer och arbetssätt som används i värdeskapandet. Syftet är att omsätta kunskapen till värdeskapande aktiviteter (Edvinsson & Malone, 1998). Processkapitalet består av den institutionaliserade kunskapen som företaget besitter vilket i slutändan ska bidra till att skapa värde (Matthies, 2014). Genom att förfoga över effektiva processer kan företaget skapa konkurrensfördelar på marknaden (Zairi, 1997).

**Relationskapital** innefattar företagets externa relationer, med kunder och andra intressenter i värdekedjan (Edvinsson & Malone 1998). Nahapiet och Goshal (1998) definierar det på ett liknande sätt som de kunskaper som möjliggörs genom interaktioner internt inom företaget och genom externa nätverk. Interaktionerna inom företaget kan ske både informellt och formellt vilket används för att stödja samarbete och kunskapsutbyten inom företaget (Zhang, Lettice & Zhao 2015).

## 3.2 Prestationsmätning

Prestationsmätningens betydelse för organisationer och för dem som medverkar i organisationens olika aktiviteter har under de senaste decennierna ökat. För att använda sig av prestationsmätning används mått som ofta kategoriseras finansiella och icke finansiella. Emellertid menar Anthony et al. (2016) att som följd av att finansiella mått ofta är bristfälliga beträffande flertalet aspekter har ett ökat fokus riktats mot att utveckla och implementera icke finansiella mått. Det balanserade styrkortet utvecklades med syftet att hjälpa företag ta hänsyn till olika perspektiv som de bör beakta i sin styrning, där de icke finansiella utgörs av process, kund, lärande samt medarbetarperspektiv. Med dessa perspektiv som utgångspunkt



kan företag utveckla mått som de anser vara viktiga för att uppnå lönsamhet (Kaplan & Norton, 1992).

Det tycks finnas flera anledningar till att mäta intellektuellt kapital. Genom mätning kan det osynliga visualiseras, vilket resulterar i att det kan styras. Användningen av icke finansiella prestationsmått har bland annat ökat som resultat av att utveckla konkurrensfördelar på marknaden eftersom de kan skapa incitament för befattningshavare att utveckla immateriella tillgångar (Corona, 2009).

Marr et al. (2003) argumenterar för att det finns ökade externa påtryckningar till att upplysa sina ägare om företagets intellektuella värde. Därmed kan prestationsmätning användas som verktyg för att illustrera detta värde. Ytterligare en anledning till att mäta intellektuellt kapital är att de mått som används kan bidra med bättre information om framtidens prestationer jämfört med redovisningsbaserade mått i incitamentsprogram. Måtten används då som underlag för att utvärdera huruvida chefer och anställda utfört ett gediget arbete (Marr et al., 2003). De betonar också vikten av att mäta intellektuellt kapital och att det kan underlätta för företag att formulera strategier. För att skapa sig konkurrensfördelar på marknaden måste företaget därför identifiera och utveckla sitt intellektuella kapital (Marr et al., 2003).

De icke finansiella måtten kan exempelvis bidra med ökad förståelse för huruvida företagets anställda och kunder är tillfredsställda i olika avseenden. Men även bidra med en ökad insikt in i den egna organisationen och dess aktiviteter för att utvärdera effektivitet och kvalitet (Anthony et al., 2016). Dock krävs det att företag använder en kombination av både finansiella och icke finansiella mått för att skapa värde, eftersom de bidrar med olika aspekter inom organisationen (Anthony et al., 2016). Vidare menar Ittner och Larcker (2003) att mätning av intellektuellt kapital kan föra med sig fördelar som i slutändan bidrar till lönsamhet. Det är emellertid en svår uppgift för management att identifiera de mått att mäta intellektuellt kapital med, som sammanstrålar med företags strategier.

Vid mätning av olika kompetenser i företag bör fokus riktas mot förnyelse, tillväxt, effektivitet samt stabilitet. Mätning av kompetenser hos de anställda vid förnyelse/tillväxt fokuseras exempelvis på erfarenhet, utbildningsnivå, utbildningskostnader, betygsättning av chefer och omsättning av utbildade anställda. Vid mätning av effektivitet bör vikt läggas vid exempelvis andelen utbildade anställda. Slutligen krävs det vid mätning av stabiliteten inom

företaget att mäta snittålder, positioner av högre rang samt omsättningen av personal med högre utbildning (Bontis, 2001).

För att mäta strukturen inom företaget bör samma fokus som vid kompetenser riktas, alltså som nämnt tidigare förnyelse, tillväxt, effektivitet samt stabilitet. Dessutom delas det in i internt och externt perspektiv. Internt vid förnyelse och tillväxt bör investeringar i den interna strukturen genomföras, i kunder som bidrar till inre struktur samt informationsprocesssystem. Beträffande effektiviteten bör hänsyn tas till attityden och värderingarna hos försäljningspersonalen. Stabiliteten handlar om att ta hänsyn till åldern på organisationen. Samma fokus som vid kompetenser och intern struktur riktas också vid extern struktur. Det externa perspektivet av struktur vid förnyelse/tillväxt syftar framförallt på organisk tillväxt och lönsamhet per kund. Vid effektivitet är ett antal index viktiga, som exempelvis berör kundnöjdhet och försäljning per kund. Slutligen beträffande stabilitet bör fokus ligga på åldersstruktur, hängivna kunder, frekvensen av återkommande kunder samt andelen stora kunder som företaget besitter (Bontis, 2001).

### 3.3 Värdeskapande

Värdeskapande är ett begrepp vars innebörd tenderar att variera beroende på vilken befattning och funktion individen tillhör som definierar det. Således går det att argumentera för att det är subjektivt. Generellt handlar det emellertid om att företag ska generera värde åt sina intressenter. Mer specifikt går det att utifrån litteraturen och flertalet befattningshavare med chefspositioner argumentera för att det oftast handlar om att skapa värde för kunden. Det är också något som Velamuri (2013) har identifierat, som menar att under senare år har vikten av att ha ett förlopp som bidrar till värdeskapande för kunden blivit en viktigare del. Tidigare kunde företag fokusera på exempelvis endast en produkt, nu är däremot kunderna ute efter helhetspaket för att de ska bli tillfredsställda och därmed lojala (Velamuri, 2013). Således har begreppet hybrid värdeskapande tillkommit. Hybrid värdeskapande delas in i följande två underkategorier

- Use Value
- Exchange Value

*Use-value* är delen av produkten som avser specifika egenskaper som sedan leder till värde för kunden.

*Exchange Value* syftar istället till priset av varan som erhålls när det säljs, det vill säga värdet på varan som kunderna är villiga att betala för. Hybrid värdeskapande är kombination av *use-value* och *exchange-value* och således blir det en process som utgår från att effektivisera och kombinera priset med produktens egenskaper.. (Velamuri, 2013)

Värde kan också beskrivas i termer av att vara finansiellt och icke finansiellt. Kleczek (2016) argumenterar för att finansiellt värde drivs framförallt av omsättning och vinstmarginal. I artikeln definieras också värde i form av icke finansiella termer, dels produktivitetstid och dels kunskapen hos de anställda. Produktivitetstiden syftar till den tid som läggs på aktiviteter vars syfte är att på något sätt underhålla kunden (Kleczek, 2016). De icke finansiella aspekterna av värde kan även drivas av innovationsförmåga. Begreppet innovationsförmåga drivs i sin tur av fler mjuka värden som till exempel kunskaper, omvärldsspaning och nätverkande (De Silva, Howells och Meyer, 2017).

Värde kan också sättas i ett perspektiv av vad en organisation anser vara önskvärt att uppnå beroende dess visioner. Detta värde kan därför ses som ett kriterium där olika företag har olika preferenser beträffande vad som ska uppnås (Andriessen, 2005). Värde kan då sättas i ett monetärt perspektiv, vilket i slutändan ofta handlar om lönsamhetsmått. Det kan också handla om värdeskapande som är av icke finansiell karaktär, det vill säga resurser som kan manifesteras genom olika fenomen (Andriessen, 2005). Vidare skriver Cabrita och Vaz (2005) i sin artikel att värdeskapande kan betraktas som hjärtat i en organisation. För att skapa värde krävs det en förmåga att utnyttja sitt intellektuella kapital vilket bidrar till värdeskapande och slutligen ska leda till att lönsamheten ökar.

Lieberman, Garcia- Castro och Balasubramanian (2016) definierar värdeskapande som processen företaget ökar värdet på en vara och tjänst utan att använda mer resurser, det vill säga ökningen i form av pengar som kunden är villig att betala för varan eller tjänsten är värdeskapandet. Detta kan göras genom att antingen vara lågkostnadsstrategi eller genom differentiering. Lågkostnadsstrategi fokuserar på att hålla ner kostnaderna medan differentiering fokuserar på att använda sig av varor eller tjänster som skapar hög betalningsvilja hos kunderna (Lieberman et al., 2016).

### 3.4 Relationen mellan intellektuellt kapital och värdeskapande

I litteraturen tycks det finnas två tillvägagångssätt som forskare använder sig av för att studera relationen mellan intellektuellt kapital och värdeskapande. Oftast används metoder som baseras på enkätundersökningar, där statistisk data samlats in från företag som verkar inom samma bransch. Det andra tillvägagångssättet är av kvalitativ karaktär, och genom fallstudier av enstaka företag samlas djupgående information in för att undersöka relationen.

Sammantaget har artikelförfattarna till dessa studier som tidigare nämnt en snarlik uppfattning om det intellektuella kapitalet och dess olika elements inverkan på en organisations värdeskapande. Emellertid finns det slutsatser som skiljer sig åt, vilka exempelvis kan bero på kulturella skillnader samt val av studerad bransch.

Tidigare statistiska studier konstaterar att det intellektuella kapitalet har en positiv inverkan på ett företags värdeskapande. De argumenterar också för att det finns kausala samband mellan flertalet komponenter inom det intellektuella kapitalet och att de interagerar med varandra på ett sätt som har en positiv inverkan på organisationers prestationer (Cabrita & Vaz, 2005; Inkinen, 2015; Johansson & Skoog, 2003; Tseng & Goo, 2005; Wang & Chang, 2005). Nyss nämnda studier menar att de enskilda komponenterna av intellektuellt kapital inte bidrar till värdeskapande, utan kausaliteten mellan de olika komponenterna ökar företagets prestationer. Således är inte intellektuellt kapital som en traditionell produktionskedja där varje del kan optimeras för att bidra till värdeskapande, utan de menar att det är nätverket mellan kapitalen som ger värdeskapande. För att optimera det Intellektuella Kapitalet krävs det istället att kommunicera och utbyta information för att fortsätta utveckla kapitalen inom organisationerna (Johansson & Skoog, 2003). Chaminade och Roberts (2003) menar att fokus inte borde ligga vid att synliggöra resurser utan istället hur de används i organisationerna. De menar även att mobiliseringen av de anställda är av stor vikt för att intellektuellt kapital ska bidra till värdeskapande (Chaminade & Roberts, 2003).

Humankapitalet är en viktig komponent att ta hänsyn till i strävan mot att bli framgångsrika eftersom det kan anses vara en nyckelfaktor inom det intellektuella kapitalet. Anledningen till att humankapitalet anses vara extra betydelsefullt är att det har en direkt positiv påverkan på ett företags prestationer (Ozkan, Cakan & Kayacan, 2017; Mention & Bontis, 2013). Men

också en positiv direkt påverkan på de andra komponenterna inom intellektuellt kapital och således en indirekt påverkan på ett företags prestationer (Agostini & Nosella, 2017; Chen et al., 2004; Tseng & Goo, 2005; Wang & Chang, 2005). Även Andreeva och Garanina (2016) samt Bontis et al. (2000) betonar humankapitalets angelägenhet, men argumenterar för att strukturkapitalet är betydelsefullt för värdeskapande. Andreeva och Garanina (2016) menar att det finns en risk för att humankapital lämnar organisationen vilket gör det synnerligen viktigt att utveckla strukturkapital som möjliggör att företaget kan behålla sina immateriella tillgångar. De argumenterar också för att relationskapital inte påverkar ett företags prestationer, vilket troligtvis beror på kulturen i studerade landet (Andreeva & Garanina, 2016). Vidare menar Shakina och Barajas (2013) att företags värde på kort sikt kan förbättras genom att utveckla och investera i humankapital. På lång sikt är däremot ett företags strukturkapital högst relevant att ta hänsyn till för att bidra med ett ökat värde för företaget.

Vidare menar flertalet artikelförfattare att det även kan existera andra interrelationer inom det intellektuella kapitalet. Wang och Chang (2005) argumenterar för att de olika komponenterna inom strukturkapitalet växelverkar. Innovationskapitalet påverkar processkapitalet som i sin tur influerar relationskapitalet vilket i slutändan påverkar organisationens prestationer. Dock drar Mention och Bontis (2013) slutsatsen att relationskapitalet har en negativ effekt på humankapitalet, även om detta inte är statistiskt signifikant. Dessutom har relationskapitalet, utöver enskilt direkt positiv påverkan på ett företags prestationer, även en indirekt påverkan på prestationerna. Dessutom kan en välplanerad och effektiv organisationsstruktur understödja bolagets externa relationer (Agostini & Nosella, 2017). Carlucci och Lerro (2010) betonar innovationers angelägenhet i dagens konkurrenskraftiga näringsliv. Genom att låta innovation genomsyra organisationers aktiviteter samt ständigt utveckla sin innovationsförmåga kan företag således skapa konkurrensfördelar och förbättrade företagsprestationer. Som stöd för att utveckla innovativa processer kan investeringar i intellektuellt kapital göras eftersom det ses som en viktig källa för innovation, vilket även Inkinen (2015) utifrån en litteraturgenomgång kom fram till. Inkinen (2015) menar att väl utvecklat relationskapital är en viktig faktor för att företag ska kunna utnyttja innovationskapital på det mest optimala sättet.

Cuganesan (2005) menar dock utifrån sin fallstudie att relationen mellan olika komponenter i det intellektuella kapitalet är mer komplex än vad många andra studier påvisar. Exempelvis kan en komponent i det intellektuella kapitalet både ha en positiv och negativ inverkan på en

annan komponent. Således kan de interagera med varandra på ett mångfacetterat sätt. Han menar också att värdeskapande och hur omvandling av komponenter i det intellektuella kapitalet sker är beroende av hur olika komponenter används. Vidare accentuerar Peppard och Rylander (2001) utifrån sin fallstudie att företag bör ha ett intellektuellt kapitalperspektiv så att komponenterna i det intellektuella kapitalet kan användas effektivt. Detta genom att strategiformuleringen utvecklas så att den fångar upp samtliga komponenter och därmed rationaliserar värdeskapandeprocessen.

Vidare problematiserar Mouritzen (2006) forskningen kring det intellektuella kapitalet. Han problematiserar också tidigare forskning då den ofta kommer fram till att intellektuellt kapital bidrar till värde, men att värde sällan är väldefinierat. Han gör också en uppdelning av två infallsvinklar om hur forskare kan närma sig begreppet kring intellektuellt kapital. Han menar att tidigare har fokus riktats mot vad intellektuellt kapital är, vem som äger det och om det är värdeskapande. Istället bör fortsatt forskning fokusera på vad intellektuellt kapital bidrar med, var det finns och relationen det relateras till värde.

### 3.5 Relationen mellan prestationsmätning och värdeskapande

Precis som i relationen mellan intellektuellt kapital och värdeskapande tycks flertalet artikelförfattare ha en snarlik uppfattning om relationen mellan prestationsmätning och värdeskapande.

Flertalet metoder för att mäta det intellektuella kapitalet har den senaste tiden utvecklats. Dock menar Ittner (2008) att kritik uppstått som resultat av att fokus i litteraturen legat på att implementera nya metoder för mätning av intellektuellt kapital snarare än att bedöma mätningens påverkan på ett företags prestationer. I samma litteraturgenomgång analyserar Ittner (2008) relationen mellan prestationsmätning och flertalet företags faktiska ekonomiska prestationer, men också relationen mellan prestationsmätning och uppfattade ekonomiska prestationer. Han menar att det finns bevis på att ekonomiska framgångar ökar som resultat av att mätsystem för intellektuellt kapital används. Emellertid drar han slutsatsen att studier kring olika befattningshavares uppfattningar av prestationsmätningens inverkan på de ekonomiska resultaten är högre än vad de studier som undersöker faktisk lönsamhet. Vidare menar Ittner (2008) att dessa slutsatser bör tas med viss reservation. Detta eftersom flertalet

element kan påverka ett företags prestationer, och tillförlitligheten att det är just mätsystem som förbättrar företagsprestationen kan kritiseras.

Stede, Chow och Lin (2006) menar att oavsett vilken implementerad strategi ett företag väljer att utgå ifrån, är användningen av flertalet mått något som resulterar i förbättrade företagsprestationer. Emellertid hittade de inget positivt samband mellan antalet finansiella mått och företagets prestationer. Det som främst bidrar till förbättrade prestationer är omfattningen av antalet icke finansiella mått påpekar Bryant, Jones och Widener, 2004; Keffous et al., 2003. Bryant et al., (2004) menar även att företag som använder sig av både finansiella och icke finansiella mått uppnår bättre lönsamhet när de introducerar nya produkter och tjänster på marknaden.

Utöver variationen av antalet mått finns också indikationer på att modeller för prestationsmätning bör anpassas utifrån rådande strategi, då det i förlängningen kan bidra till ökad lönsamhet (Stede et al., 2006). Vidare har Dumay (2009) en mer kritiskt syn på de traditionella modeller som används för att mäta intellektuellt kapital. Som slutsats i sin fallstudie menar författaren att förståelse upp för den värdeskapande processen inte nödvändigtvis uppstår med stöd av modeller som slagit igenom. Istället för att försöka anpassa modeller för mätning i företag bör chefs fokus riktas mot att utveckla färdigheter så att beslutsfattande beträffande intellektuellt kapital och hur det ska användas förbättras. Genom att använda sig av andra aktiviteter än mätning bör företag utveckla nya kompetenser för att undersöka ett företags intellektuella kapital (Dumay, 2009). Jensen (2015) argumenterar för att bristande belegg för hur olika prestationsmätningssystem förbättrar ett företags prestationer beträffande före och efter förändring av system. Detta i kombination med att det existerar ett stort antal mätsystem gör att ett allmänt accepterat mätsystem icke existerar, vilket försvårar processen för management att ta rationella beslut.

Vidare talar Bititci och Nudurupati (2002) emellertid om vikten att kontinuerligt planera, följa upp och agera kring företagets mätsystem för att skapa ständiga förbättringar och i förlängningen förbättra företagets prestationer. De menar att företag bör identifiera ledande indikatorer, alltså indikatorer som skapar kedjereaktioner och således har en positiv inverkan på andra viktiga indikatorer. De kausala sambanden kan i slutändan bidra till en konsolidering av prestationsmåten och därmed skapar gynnsamma förutsättningar för att uppnå framgångsrika resultat.

Slutligen betonar Harris och Moffat (2013) vikten av att ha en god *absorption capacity*. Begreppet syftar på företagets förmåga att utnyttja den kunskapen som finns dels dold i företaget i form av intellektuellt kapital och dels extern information. Detta kan ske genom olika processer och system i företaget som hjälper till att samla in, förstå och förmedla information ut i organisationen. Utan en god *absorption capacity* kan inte företagen fullt ut utnyttja den kunskap som existerar inom organisationen. En god *absorption capacity* kan innefatta exempelvis bra *human resource management*, utvecklande av interna och externa nätverk och *research and development* avdelningar. Det är bland annat dessa faktorer som Harris och Moffat (2013) mätt när de studerat korrelationen mellan företagens *absorption capacity* och prestation. Utifrån studien identifierade de en positiv korrelation mellan företagens *absorption capacity* och olika prestationsmått.

## 4 Resultat och analys

Uppsatsgruppen har som tidigare nämnt intervjuat nio individer med chefspositioner, varav tre från respektive företag och från olika funktioner. Företagen har som nämnt tidigare angett att de vill vara anonyma till följd av detta benämns de som X, Y och Z.

### 4.1 Intellektuellt kapital - Faktorer för att uppnå värdeskapande

Tekniska chefen på företag X anser även att det är av stor vikt att använda sig av prestationsmätning samt att processutveckla arbetsprocessen. Detta är även faktorer som PME-coordinatorn inom samma företag anser vara av stor vikt. Hen fokuserar även på att det är viktigt att förståelse för vad som är värdeskapande inom företaget, och att det i sig är en viktig faktor. Genom att mäta prestationerna på lägre nivåer skapas värde, vilket resulterar i att när medarbetarna går hem för dagen så vet de om att de utfört ett gediget arbete för dagen. Tanken är att detta ska fungera som en form av motivationshöjare. Således accentuerar både den tekniska chefen och PME-coordinatorn prestationsmätning och att det fungerar som motivationshöjande incitament. HR-chefen inom samma företag anser att medarbetarnöjdhet är en viktig aspekt för att uppnå framgångar. Samtidigt anser hen att *mindsetet* hos medarbetarna är en huvudaspekt för att uppnå värdeskapande. Hen anser att motivationen är den drivande kraften och att rätt person på rätt ställe gör att företaget kan fokusera på andra aspekter. Därför väljer företaget ofta att anställa personer med rätt inställning och attityd istället för att enbart utgå från kompetenser.



Divisions-controllern inom företag Y menar att det är fokus att hitta ambitiösa och drivna personer snarare än att rikta fokus på kompetenser. Ytterligare en faktor hen anser bidra till värdeskapande är automatiserade flöden. Genom att hitta nya automatiserade system samt utveckla befintliga kan verksamheten effektiviseras genom att det manuella arbetet minskar. I slutändan handlar det om att de automatiserade processerna kan leda till kostnadsbesparingar inom företaget. Kompetenser är även något som divisions-controllern anser kan läras ut genom interna processer. Service managern för säljbolagen anser istället att underhålla systemen är en prioritet för att hens funktion ska kunna uppnå värdeskapande för företaget. Redovisningschefen poängterar att det är viktigt med längre mål samt ambition hos de anställda och att ständigt jobba med kompetenshöjande aktiviteter. Det kan göras dels via rekryteringar av personal med hög kompetens men också genom att jobba medvetet med kompetensöverföring till befintlig personal inom organisationen. Ständig omvärldsspaning, det vill säga att hänga med i trender och utveckling anses också vara viktigt.

Redovisningschefen anser även att det är viktigt att jobba med medveten successionsplanering genom att i god tid förbereda yngre medarbetare för att ta över från äldre med nyckelkompetenser. Det möjliggör att man kan behålla kompetenser inom företaget, vilket både är utvecklande och kostnadssparande för företaget. För att just bibehålla kompetensen inom företaget motiveras de anställda genom en karriärtrappa, där de har utvecklingssamtal en gång om året angående den anställdas målsättningar och utvecklingsmöjligheter. Det är dock inte tvingande då flertalet medarbetare trivs med sina arbetsuppgifter och har inte ambitioner att utvecklas vidare med uppgifter som innebär högre ansvar.

Site managern på företag Z fokuserar på relationen mellan företaget och fabrikena. Det är viktigt att ha en bra relation då målet är att skapa en form av symbios som bidrar till värdeskapande för båda parterna. Att få sina partners att förstå att företaget arbetar för att uppnå denna symbios är viktigt för relationen och därigenom är det en faktor för värdeskapande. Ibland gäller det att den som är den dominerande parten är mer hård i sina beslut, och ibland krävs lite mjukare tillvägagångssätt. Vikten av relationer är också något som supportfunktionsmanagern fokuserar på, eftersom hen anser att relationen inom arbetslagen bidrar till värdeskapande. Hen menar att tillit mellan de anställda bidrar till att de kan fortsätta utvecklas och använda sin fulla potential, vilket i slutändan skapar värde. Även ansvar och autonomitet inom teamen är faktorer som bidrar till värdeskapande för företaget

enligt supportfunktionsmanagern. Hen accentuerar också lite hårdare värden som framgångsfaktorer för värdeskapande, exempelvis vikten av att ha teknik som fungerar och statistik som kan lagras för att analyseras samt utvärderas.

## Analys

Nedanstående tabell 1 är en sammanställning av respondenternas svar under intervjuerna angående vilka komponenter i det intellektuella kapitalet de anser vara av vikt. Som tidigare nämnt intervjuade vi totalt nio respondenter varav tre från varje företag. Värt att betona är att humankapitalet låg i fokus hos samtliga respondenter. Fem av de nio respondenterna anser att Process- och Relationskapital är viktigt. Fyra av nio nämner också innovationskapital som viktigt och slutligen nämner också två respondenter strukturkapital.

Position	Humankapital	Strukturkapital	Relationskapital	Innovationskapital	Processkapital
Teknisk Chef (X)	x				x
PME-Coordinator (X)	x		x	x	x
HR-Chef (X)	x				
Service Manager (Y)	x	x	x	x	x
Redovisningschef (Y)	x			x	
Divisions-Controller (Y)	x				x
Program Manager (Z)	x		x		
Site Manager (Z)	x		x	x	x
Supportfunktions Manager (Z)	x	x	x		

Tabell 1. *Nämnda intellektuella kapital av respondenterna.*

En faktor som flertalet respondenter anser är av stor vikt är att de anställda har rätt kompetens för sitt arbete. Det krävs en förståelse för vad som ska utföras och varför det utförs på ett visst sätt. Således ligger det även i fokus att kompetensutveckla de anställda. Ytterligare en aspekt till vikten av kompetens och humankapital är att de anställda ska kunna utföra sina arbetsroller på ett bra sätt. Således används medarbetarundersökningar och skapande av tillit tillvägagångssätt av företagen för att bibehålla detta. I fokus ligger även att anställa rätt typ av personer som passade in på företaget. Anledningen är att respondenterna anser att kompetens alltid kan läras ut med utbildning vilket inte personlighet kan göras. Inom företag Y riktas stort fokus på att bevara befintlig personal, vilket de anser kan resultera i kostnadsbesparingar för företaget. För att säkerställa att befintlig personal stannar kvar använder de sig av en karriärstrappa där anställda själva sätter målen för hur de vill fortsätta utvecklas.

Av de nio respondenterna är det fem av dem som anser att det är väsentligt att fokusera på processkapitalet och en standardiserad arbetsprocess. Att ständigt försöka att utveckla detta är

en viktig aspekt. En automatisering av arbetsprocessen resulterar i bland annat kostnadsbesparingar, effektivitet och produktivitet.

Vidare är det fem respondenter som anser att relationskapitalet är en viktig aspekt att fokusera på. Framförallt framgår det att det är viktigt att sätta kunderna i fokus och att försöka skapa ett värde för dessa. Att lyssna på kunderna genom att använda sig av mått och eftersträva att förbättra dessa samtidigt som att använda sig av benchmarking och omvärldsspaning ligger i fokus hos företagen. Dessutom understryker flertalet respondenter vikten av andra externa relationer i form av samarbetspartners, men också interna relationer i form av medarbetare.

Innovationskapital är det tre respondenter som anser är viktigt. Detta då nya innovationer, tekniker och förbättringar används för att utveckla system vilket de anser är en nyckel för att uppnå högre lönsamhet. Innovationskapitalet kan utvecklas genom att anställa externa konsulter, men även att utforma en decentraliserad organisationsstruktur. I samband med detta betonas återigen vikten av att företagen anställer rätt personal som är innovativa, kreativa och ansvarstagande.

Sista aspekten av Intellectuellt kapital som respondenterna tog upp var strukturkapital vilket endast två respondenter anser vara en nödvändig faktor. De anser att detta är mer en nödvändighet för att medarbetarna skulle kunna utföra sitt jobb genom att exempelvis systemen fungerar. Dock är Innovationskapital, Relationskapital och Processkapital delar av Strukturkapitalet vilket resulterar i att de anser att endast vissa specifika delar bidrar till värdeskapande.

## 4.2 Prestationsmätning

Tekniska Chefen och PME-coordinatorn inom företag X mäter i stor utsträckning samma mått, eftersom de genomsyrar organisationen i det stora hela. Prestationsmått som de utgår från är framförallt mått som mäter säkerhet, kvalité, leveranssäkerhet, kostnader, tillgänglighet och personal. Dessa mått används och synliggörs inte endast på ledningsnivå utan även längre ner i organisationen i form av pulstavlor ute i fabrikerna för att motivera de

anställda. Mätningen på låg nivå har stort fokus i detta företag då det är här de flesta förbättringarna sker. PME-coordinatorn betonar dock att målen i sig inte förbättrar prestationen, utan det erfordras förbättringsåtgärder i de fall målen inte uppfylls. Prestationsmätning fungerar även som ett verktyg för att trycka ner kompetensen i företaget med syftet att kunna reagera snabbare på eventuella brister i verksamheten. Av denna anledning väljer företaget ut ett antal prestationsmått att följa extra noga eftersom att förmågan att reagera snabbt minskar ju fler mått som följs. HR-chefen använder sig av medarbetarundersökningar med 50 frågor och utvecklingssamtal för prestationsbedömningar av individen. Fokus där ligger på personalnöjdhet och utveckling för de anställda. De mäter även sjukfrånvaron hos de anställda då det innebär en hög kostnad för företaget. Vid för mycket sjukfrånvaro finns det standarder över hur cheferna skall agera, men företaget arbetar även med friskvårdsinsatser för att minska sjukfrånvaron.

Medarbetarundersökningar är även något som divisions-controllern i företag Y använder sig av. Dock är den mer omfattande än på föregående företag eftersom den innehåller cirka 100 frågor. Syftet med medarbetsundersökning är att få fram mjuka värden som exempelvis engagemang, ledarskap, arbetsmiljö, kreativitet, innovation och flexibilitet. Medarbetarundersökningen sker en gång om året och i samband med denna träffas teamen för att diskutera och utvärdera svaren. Detta kompletterar företagets balanserade styrkort som främst innehåller hårda prestationsmått där lönsamhet anses vara det viktigaste. Genom ett gemensamt styrkort blir det lättare att utvärdera då det annars enligt divisions-controllern finns en stor risk att de olika avdelningarna endast presenterar sina "egna" nyckeltal vilket gör att alla ser ut att prestera bra. Divisions-controllern anser även att det är viktigt att identifiera ledande indikatorer i verksamheten. Genom att hitta nyckeltal som påverkar varandra så går det att skapa kedjereaktioner vars syfte är att verksamheten i slutändan ska uppnå sina mål. Exempelvis mäter företaget *delivery on time*, vilket mäter hur stor procent av ordererna som når kunden i tid. Detta nyckeltal påverkas i sin tur av *delivery on pack*, som mäter antal produkter packade i tid. En produkt kan vara packad i tid men ändå inte nått kunden, då ligger felet i distributionen och inte produktionen. Även på detta företag används utvecklingssamtal för de anställda vilket är något redovisningschefen trycker på. Både divisions-controllern och redovisningschefen använder sig av ett antal prestationsmått inom funktionerna de verkar i. Om dessa prestationsmått inte uppfylls erfordras konkreta åtgärdsplaner. Därför har de satt upp förbättringstavlor där de anställda kan komma med förslag på förbättringar. Service managern mäter transaktioner, incidenter, problem som

uppstått, relationen mellan incidenter och ordrar, följer budget antal förändringar som skett under året. Kompetensen mäts till viss del, framförallt som en check vid interna utbildningsinsatser. De finns även en liten utbildningsavdelning som ansvarar för att tillhandahålla och säkerställa denna typ av utbildning.

Site managern inom företag Z mäter kompetens i form av utbildning men fokuserar även på att mäta kvalitet, kostnad och leverans inom fabrikerna. Uppfylls inte målen används en direkt åtgärdsplan, där bakgrunden till problemet utreds, en åtgärdsplan utvecklas och problemet korrigeras. Supportfunktionens manager mäter tilliten inom teamen samt kundnöjdheten. De mäter även return rate på produkter, vilket innebär hur många produkter som lämnas tillbaka av konsumenten och felen på dessa. Visar det sig att dessa produkter inte uppfyller standard så implementeras en direkt åtgärdsplan. Program managern fokuserar på att mäta och monitorera eftermarknaden. Anledningen till att företaget monitorerar eftermarknaden är att det finns en risk att kvaliteten som mäts på produkten innan den når kunden inte nödvändigtvis är samma som den upplevda kvalitén hos kunden. Fokus ligger då på att identifiera *outliers*. *Outliers* är de som upplever sämre kvalitet än genomsnittet och är därför också de som klagar hos support. Detta kostar pengar, både den direkta kostnaden för supporten, men också för att företaget riskerar att förlora dessa kunder till sina konkurrenter.

## Analys

Av intervjuerna kan det konstateras att prestationsmätning och mått är verktyg som genomsyrar samtliga studerade företag, dock med varierande karaktär. Detta kan delvis bero på vilket typ av företag det är, vilken jargong det finns inom företaget, men även vad de anser är viktigt inom deras funktion för att uppnå värdeskapande.

Åtskilliga respondenter anser att syftet med att använda sig av prestationsmått är för att mäta olika aktiviteters och resursers effektivitet. De betonade också vikten vid att uppnå stipulerade målsättningar beträffande dessa. Om målen inte uppnås, finns i samtliga organisationer tillvägagångssätt för att implementera åtgärdsplaner genom att undersöka felet och rapportera tillbaka. Därför går det att argumentera för att enbart mätning i sig inte leder till ett ökat värdeskapande, utan det krävs att företagen följer upp och gör ändringar i förhållande till utfallet. Genom att lokalisera ledande indikatorer bland nyckeltalen går det att upptäcka vart i verksamheten problemen ligger som gör att man inte uppnår målen. Således

går det att tolka lokaliseringen av de ledande indikatorerna som en form av kontrollverktyg för att optimera verksamheten.

Ännu en aspekt som flertalet respondenter betonar att företagen de verkar inom är att prestationsmätning används på lägre nivåer. När prestationsmätning genomsyrar organisationernas hierarkier, kan företagens prestationer i förlängningen förbättras som resultat av att alla som verkar inom organisationen förstår, motiveras samt utvecklas. Tabell 2 nedan demonstrerar kategoriseringen av de prestationsmått som respondenterna använt sig av.

Position	Kompetens	Kvalité	Kundvärde	Medarbetare	Innovationer	Arbetsprocess
Teknisk Chef (X)		x	x	x		x
PME-Coordinator (X)		x	x	x		x
HR-Chef (X)	x			x		
Service Manager (Y)	x				x	x
Redovisningschef (Y)				x	x	
Divisions-Controller (Y)		x	x	x		x
Program Manager (Z)		x	x			x
Site Manager (Z)	x	x		x		x
Supportfunktions Manager (Z)			x	x		x

Tabell 2. Kategorisering av prestationsmått.

### 4.3 Värdeskapande

Respondenternas svar på vad som de anser vara värdeskapande för företaget har varit av varierande karaktär. Den tekniska chefen som arbetade i företag X framhöll prestationsmätningen som värdeskapande. Hen menar på genom att följa upp, förstå och förbättra prestationsmått kan skapa värde, vilket innebär ökad lönsamhet för företaget. Värdeskapande beror enligt hen också på i vilken stadie företaget befinner sig i. I en uppbyggnadsfas behöver fokus enligt hen inte nödvändigtvis ligga på värdeskapande och prestationsmått. Däremot är det en viktig del när företaget har mognat och befinner sig på en stabil nivå. PME-coordinatorns inom samma företag syn på värdeskapande är att det endast existerade när det bidrog med värde till kunden. Hen uttryckte det som att *“värdeskapande är den sekunden/minuten som någon gör något som skapar värde för kunden”*. Med detta menas aktiviteter och processer som i slutändan påverkar slutprodukten. Hen utgick från att värdeskapande var något som ses utifrån kundens perspektiv, vilket gör att de indirekta processerna som leder fram till produkten i sig inte är värdeskapande. Anledningen till detta är att processen dit även kan bestå av många moment som inte är värdeskapande, exempelvis genom att producera något som är unikt, men som kunden inte efterfrågar. HR-chefen som

arbetar inom samma företag anser att det är personalens kompetens och nöjdhet som bidrar till att andra processer i företaget kan skapa värde. Således bidrar personalen indirekt till värdeskapande.

Redovisningschefen anser att det som är värdeskapande för företaget är att ständigt arbeta med kompetenshöjande aktiviteter. Att hänga med i trender och utveckling anses också vara värdeskapande. Värdeskapande för hen innebär även att få individerna i de olika teamen att fungera tillsammans och arbeta mot ett gemensamt mål. Division-controllern uttrycker värdeskapande som *“det som uppstår när kundens uppfattning av våra produkters värde överstiger kostnaderna för att framställa och distribuera produkten”*. Enligt hen är då alla aktiviteter som hjälper företaget att maximera residualen mellan kundvärdet och företagets kostnader värdeskapande. De värdeskapande aktiviteterna kan enligt hen då ske i alla delar av företaget. För service managern är värdeskapande att systemet fungerar som det ska i rätt tid till den kvalitén som krävs. Om arbetsprocessen fungerar på ett bättre sätt minskar kostnaderna och effektiviteten ökar. Ytterligare en aspekt som service managern anser är värdeskapande är att utveckla systemen, då detta är värdeskapande för företaget genom att det ökar effektiviteten i processerna. Hen betonar framförallt att effektivare processer och högre produktkvalitet är värdeskapande då det skapar en bättre slutprodukt för kunden. En hög produktkvalitet är värdeskapande eftersom att det resulterar i att kunden drabbas av färre oplanerade produktionsstopp. Sammantaget så innebär värdeskapande för service managern att skapa värde för kunden, här ingår även att ha en bra eftermarknadssupport genom att tillhandahålla en god service och reservdelar.

För sitemanagern innebär värdeskapande att säkerställa att fabrikerna levererar rätt kvalitet till rätt kostnad. Att skapa relationer och därigenom hitta synergier tillsammans med partners är enligt hen också värdeskapande då det renderar i ekonomiska framgångar. Hen betonar dock att värdeskapande inte bara sker mot partners utan även internt inom företaget. Detta kan innebära ett antal olika faktorer, exempelvis att man ligger någorlunda rätt i sina interna prognoser. Program managern benämner kvalitén som värdeskapande. Det innebär att förklara, hjälpa och kontrollera kvalitén inne i arbetslagen så att de upplever stöd från kvalitetsfunktionen. Supportfunktionsmanagern på samma företag tar också hänsyn till mjuka värden och anser att värdeskapande består av få de anställda att känna sig trygga och förstå hur deras arbete bidrar till värdeskapande för kunden, vilket är det slutgiltiga målet.

## Analys

Det som främst går att utläsa i detta avsnitt beträffande värdeskapande är att majoriteten av respondenterna benämner värdeskapande som olika arbetsprocesser. Emellertid innebär arbetsprocesser flertalet aktiviteter och system som används inom företagen.

Arbetsprocesserna genomsyrar även de andra synerna på vad värdeskapande innebär.

Däremot har flertalet av respondenterna en syn på värdeskapande som en process som i slutändan syftar till att skapa värde för kunderna. Vidare är ytterligare en uppfattning om värdeskapande att systemen fungerar som de ska. Detta eftersom det slutligen bidrar till ekonomisk framgång för företagen genom exempelvis fler leveranser och högre försäljning. Värdeskapande kan således ske både direkt genom att göra kunderna nöjda med produkten vilket resulterar i ökad försäljning men även indirekt genom att personalen och systemen bidrar till att kunderna blir mer tillfredsställda. Det kan därmed utläsas att både fokus på externa och interna relationer samt processer är viktigt för ett företags värdeskapande. Tabell 3 nedan demonstrerar en kategorisering av värdeskapande respondenterna anser är av stor vikt.

Position	Kompetens	Kvalité	Kundvärde	Medarbetare	Innovationer	Arbetsprocess
Teknisk Chef (X)						x
PME-Coordinator (X)			x			x
HR-Chef (X)	x			x		
Service Manager (Y)		x	x			x
Redovisningschef (Y)	x				x	x
Divisions-Controller (Y)			x			x
Program Manager (Z)		x				
Site Manager (Z)		x		x		x
Supportfunktions Manager (Z)			x	x		

Tabell 3. Kategorisering av värdeskapande.

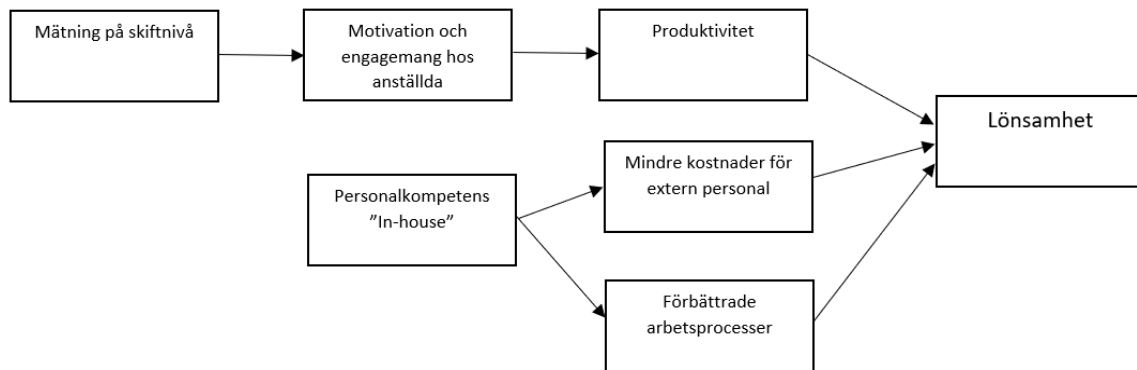
## 4.4 Relationen mellan intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande

En relation som både PME-coordinatorn och den tekniska chefen anser är ett tydligt samband finns mellan mätning av prestationsmått på skiftnivå och motivationen hos de anställda.

Genom att de anställda varje dag får ta del av prestationsmåten via pulstavlor ökar motivationen och engagemanget. Båda är även överens om att olika prestationsmått påverkar varandra, och således innebär en förbättring av ett mått ofta en förbättring av ett annat, vilket i slutändan ska resultera i lönsamhet. Därför väljer företaget att rikta extra fokus på ett visst antal prestationsmått som de anser influerar den övriga verksamheten. HR-chefen i samma företag riktar fokus på kompetensen som finns inom företaget. Enligt hen är det viktigt att ha kompetensen inom organisationen då det bidrar till minskade kostnader, vilket resulterar i

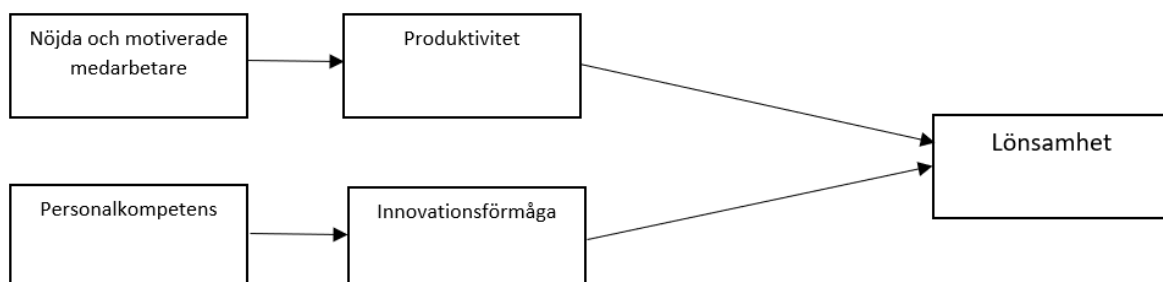


högre lönsamhet. Enligt hen bidrar humankapitalet till att andra processer förbättras inom, vilket i sin tur påverkar företagets värdeskapande. Se figur 1 nedan för relationen inom företaget.



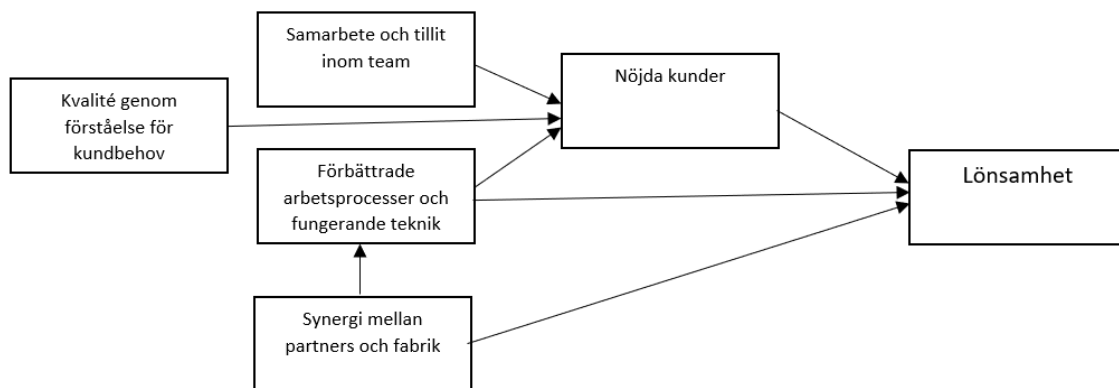
Figur 1. Relationen mellan intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande i företag X.

Division-controllern i företag Y argumenterar för att det existerar en relation mellan olika nyckeltal. Därför använder de ett balanserat styrkort med de nyckeltal som företaget anser vara av störst vikt längst upp. Både division-controllern och redovisningschefen identifierar exempelvis att det finns ett direkt samband mellan nöjda medarbetare och produktivitet. De menar även att relationen i sin tur leder till högre lönsamhet. Service managern inom samma företag anser att det finns ett samband mellan personalens kompetens och företagets innovationsförmåga. Exempelvis använder sig företaget ibland av externa konsulter vilket leder till nytänk inom organisationen, vilket i sin tur ökar innovationsförmågan och utvecklar organisationen så att företagets prestationer förbättras vilket leder till ökad lönsamhet. Se Figur 2 nedan för relationen inom företaget.



Figur 2. Relationen mellan intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande i företag Y.

Supportfunktionsmanagern anser att det tydligaste sambanden mellan företagets framgångsfaktorer är mellan nöjda kunder och lönsamhet. Faktorerna som bygger upp till kundnöjdhet är dels mjuka värden som samarbete och tillit inom arbetslagen. Men även att teknik fungerar och effektivisering av arbetsprocesser som kan resultera i kostnadsbesparande. Enligt supportfunktionsmanagern verkar alla framgångsfaktorerna mot att uppnå kundnöjdhet och i slutändan resulterar det i högre lönsamhet för företaget. Site-managern anser att det finns ett samband mellan skapandet av synergier mellan samarbetspartners, vilket också leder till högre lönsamhet för företaget. Dessutom menar hen på att en god relation med fabrikerna bidrar till ökad lönsamhet då de kan dra nytta av varandras kunskaper och utvecklas. Program managern som arbetar med att säkerställa kvalitet i de olika teamen anser att förståelse för varför man gör saker har en tydlig koppling till bättre arbete vilket i sin tur leder till kundnöjdhet. Kundnöjdheten anses sedan vara en viktig faktor för att vara lönsamma. Se figur 3 nedan för relationen inom företaget.



Figur 3. Relationen mellan intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande i företag Z.

## Analys

Samtliga respondenter anser att det finns en tydlig relation mellan olika komponenter i det intellektuella kapitalet, prestationsmått och hur de bidrar till värde. Respondenterna har snarlika uppfattningar om syftet med prestationsmätning, nämligen att dess syfte är att det kan bidra till högre lönsamhet för företagen. Ett tydligt sätt att utläsa relationerna är att jämföra de olika prestationsmått de använder sig av. Om ett mått inte når målet har detta ofta

en inverkan på andra mått. De svårigheter som kan uppstå är framförallt att veta vilka mått som är relevanta att mäta och vilka som påverkar varandra.

Respondenterna har dock till viss del olika syn på relationerna mellan komponenterna i det intellektuella kapitalet och hur de bidrar till lönsamhet. Den gemensamma nämnaren är dock som tidigare nämnt humankapitalet, vilket alla anser är en bidragande faktor till att uppnå värdeskapande, både direkt och indirekt. Inom företag X och Y fokuseras det framförallt på medarbetarna, vilka är viktiga resurser för att uppnå en hög lönsamhet. Genom att dessutom använda olika mått för att mäta nöjdhet och kompetenser kan processen mot högre lönsamhet dessutom underlättas. Respondenterna i företag Z riktar fokus mot kundnöjdhet för att därigenom uppnå lönsamhet. Således går det att argumentera för att respondenterna inom det olika företagen har olika fokusområden beroende på vilken organisation de verkar inom. Vidare finns indikationer på att mätning av andra komponenter i det intellektuella kapitalet bidrar till värdeskapande. Exempelvis kan mätning av olika processer och system inne i organisationer bidra till en ökad produktivitet, ökat engagemang hos de anställda som bidrar till framgångar.

## **5 Diskussion**

Som nämnt tidigare har uppsatsförfattarna identifierat att forskningen kring val av studerat ämne är bristfällig eftersom de flesta studier är baserade på statistiska enkätundersökningar medan endast ett fåtal är av kvalitativ karaktär. Således var det valda syftet att undersöka vad värdeskapande innebär för individer med chefspositioner samt göra en jämförelse om hur de uppfattar relationen mellan intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande vilket i stora drag kan anses vara uppfyllt. Det finns emellertid en hel del kvar som är värt att diskutera.

I enlighet med vad Mention och Bontis (2013) och Ozkan et al. (2017) skriver om att humankapitalet direkt påverkar ett företags prestationer visar vår studie på samma indikationer. Dessutom visar vår studie också att humankapitalet har en indirekt påverkan på företagsprestationerna genom att det påverkar andra komponenter i det intellektuella kapitalet, vilket överensstämmer med studierna utförda av Wang och Chang (2005) och Tseng och Goo (2005). Med detta som underlag går det att argumentera för att humankapital

är den viktigaste komponenten i det för att uppnå framgångar. Detta argument förstärks dessutom av att samtliga respondenter benämnde humankapitalet som en viktig källa för att skapa framgångar. Samtidigt verkar det dock vara en komponent som är svår att mäta på mer än generella nivåer. Således är det svårt att dra en slutsats om huruvida det finns en direkt positiv relation mellan humankapital och prestationsmätning, och om detta isåfall resulterar i värdeskapande. Emellertid går det att argumentera för att det finns en indirekt relation mellan prestationsmätning och humankapital. Detta eftersom humankapitalet har en direkt påverkan på andra komponenter som är mindre komplicerade att mäta, exempelvis processkapitalet. Eftersom processkapitalet bevisligen utifrån vår studie går att mäta effektivt samtidigt som åtskilliga respondenter betonade fördelarna med att göra det, kan det således diskuteras att relationen mellan humankapital, prestationsmätning och värdeskapande är positiv, det vill säga att de tillsammans ökar de ekonomiska framgångarna.

Vårt att nämna är att vi förväntade oss fler respondenter som betonade innovation som viktig faktor för att uppnå framgång. Eftersom flertalet studier accentuerar innovationers angelägenhet i samband med den ökade globaliseringen och en allt mer konkurrenskraftig marknad går det att argumentera för att mer fokus i organisationer bör riktas mot förnyelse. Något som också talar för att mer investeringar i innovation bör göras och således genomsyra organisationerna är dess interrelationer med andra komponenter i det intellektuella kapitalet, precis som Carlucci och Lerro (2010) hävdar utifrån sin studie. Vad som dock inte identifierats är någon relation mellan innovationskapital och prestationsmätning, varken i tidigare forskning eller i denna studie. Då vissa författare ser innovation som ledande indikatorer borde företag skapa utrymme för att förstå hur väl utvecklat detta kapital är. Avsaknaden av mått för att mäta innovation kan emellertid bero på svårigheten att komprimera komponenten innovationskapital numeriskt eller till ett annat mått så att det blir styrbart för företag.

Vidare går det att diskutera huruvida relationskapitalet bidrar till värdeskapande och hur mätningen påverkar det. Vad vi identifierat i flera statistiska studier råder det meningsskiljaktigheter om relationskapitalet påverkan på organisationers prestationer. Wang och Chang (2005) menar att det kan ha en indirekt positiv påverkan på prestationerna medan Mention och Bontis (2013) hävdar att det kan ha en negativ effekt på prestationerna. Utöver det menar Andreeva & Garanina (2016) att det inte påverkar företagsprestationen alls. Det kan som tidigare nämnt dock bero på kulturella skillnader eller branschtillhörighet. Vad vi i

denna studie kan konstatera utifrån intervjuerna är att liknande meningsskiljaktigheter kring relationskapitalet inte existerar i samma utsträckning. Dess inverkan på företagsprestationerna tycks vara positiv, åtminstone är det så de befattningshavare vi intervjuat uppfattar det. Det gäller både externa relationer med samarbetspartners och kunder, men också interna relationer i form av medarbetare. Det verkar dessutom finnas en positiv relation mellan prestationsmätning och denna komponent i det intellektuella kapitalet. Måtten ger företagen insikt i hur arbetsmiljön kan förbättras för att öka trivseln för medarbetare. Men också förståelse för hur kundnöjdheten upplevs, vad som efterfrågas och hur produkter kan förbättras. I slutändan kan detta vara bidragande faktorer till ekonomiska framgångar.

I enlighet med vad Velamuri (2013) identifierat i form av hybrid värdeskapande, går det att argumentera för att detta synsätt är något som flertalet befattningshavare anammat och strävar efter att erbjuda. Att erbjuda en unik produkt som tillgodoser kunden med mervärde i kombination med att kunna ta premiumpriser är något som går att uppnå genom att ta hänsyn till intellektuellt kapital och prestationsmätning, vilket flertalet befattningshavare poängterat. Bititci och Nudurupati (2002) betonar vikten om att kontinuerligt följa upp, planera och utvärdera mätsystem, mått och mål som exempelvis berör intellektuellt kapital. Det här samstämmer med vår kvalitativa studie där nästan alla respondenter framhävt vikten av just detta, men betonar som tidigare nämnt också åtgärdsplaner om måtten inte når målen. Detta är något som tyder på att prestationsmätning och intellektuellt kapital generellt är oerhört betydelsefullt för att uppnå organisatoriska visioner och värdeskapande. Vad vi däremot kan konstatera är att endast ett fåtal av respondenterna betonade att de försöker hitta mått som fungerar som ledande indikatorer till andra mått. I enlighet med vad Bititci och Nudurupati (2002) skriver om ledande indikatorer går det att argumentera för att detta är något som företagen borde anamma för att skapa värde för företagen. Å andra sidan är det möjligt att dessa indikatorer är av liten betydelse då så få benämnt dem som viktiga för framgångar.

Harris och Moffat (2013) anser som tidigare nämnt att det är av stor vikt hur det dolda värdet i organisationer används. För att kunna utnyttja de dolda värdena på bästa sätt krävs det således mätningar för att veta om åtgärderna ger ett förbättrat resultat. Det visade sig att flertalet saker indikerade på att god *absorption capacity* fanns ute i företagen genom att respondenterna exempelvis accentuerade uppföljning, förståelse och utbildning. Detta kan

således resultera i exempelvis ökad innovationsförmåga, arbetsprocessutveckling och som slutligen resulterar i god lönsamhet.

## 6 Slutsats

Denna studiens syfte har som tidigare nämnt varit att undersöka vad värdeskapande innebär för individer med chefspositioner samt göra en jämförelse om hur de uppfattar relationen mellan intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande. Sammantaget tycks det finnas snarlika uppfattningar kring begreppens relation, dock med vissa diskrepanser. Utifrån vår studie går det även att konstatera att relationen mellan intellektuellt kapital och prestationsmätning samt hur de bidrar till värdeskapande i allra högsta grad påverkas av individernas befattning. Men även av deras subjektiva uppfattning kring vad värdeskapande faktiskt innebär. Därmed är det svårt att dra en enstaka slutsats om hur relationen mellan intellektuellt kapital och prestationsmätning bidrar till värdeskapande. För att göra en ansats mot att besvara frågeställningen utifrån insamlad data har två olika slutsatser dragits med utgångspunkt för hur respondenterna uppfattar begreppet värdeskapande.

Den första slutsatsen som går att dra utgår från att respondenterna i slutändan ansåg att värdeskapande handlar om att skapa värde för företagets kunder. Respondenterna med denna uppfattning betonar att verksamheten är beroende av flertalet enskilda komponenter inom intellektuellt kapital, framför allt processkapital och humankapital för att uppnå värdeskapande. Mätning av de faktorer som anses vara viktiga sker i olika utsträckning beroende på företag och funktion. Att säkerställa att kompetens finns betonas och mäts i viss utsträckning, men det är huvudsakligen processkapitalet som är utsatt för mätning. Det ska dock poängteras att humankapitalet som tidigare nämnt har en positiv påverkan på processkapitalet. Genom att mått och mål används skapas en förståelse för hur effektiva aktiviteter och system används i organisationen. Om målen inte uppnås används metoder i form av åtgärdsplaner där de utför en djupgående analys av vad som har orsakat att målet inte uppfyllts i syfte att förbättra det nuvarande systemet. Således kan humankapital, processkapital och prestationsmätning tillsammans skapa synergieffekter vilket i slutändan ökar residualen mellan upplevt kundvärde och ett företags kostnader.

Den andra slutsatsen är av mer diffus karaktär och grundar sig i att tolkningar av att värdeskapande snarare handlar om styrinstrument för att säkerställa att resurser används på

ett sätt som skapar en välfungerande och konkurrenskraftig organisation. Utifrån detta perspektiv av värdeskapande framhålls samtliga komponenter inom det intellektuella kapitalet, men olika komponenter framhålls i varierande utsträckning beroende på respondentens tillhörande funktion. Dessutom går det att understryka prestationsmätningens betydelse, där mätning av mjuka värden kan fungera som ledande indikatorer. Således kan mätningen enskilt ha en positiv inverkan på processer, beteenden och utveckling som i förlängningen rationaliserar olika delar i organisationen. Den här slutsatsen beskriver en svårförklarad relation mellan de tre begreppen. Beroende på vem man frågar kan intellektuellt kapital i sig vara värdeskapande, samtidigt som värdeskapande kan utgöra prestationsmätning. Utifrån detta perspektiv är det därmed svårt att komma fram till en meningsfull slutsats om hur intellektuellt kapital och prestationsmätning bidrar till värdeskapande.

Sammantaget går det utifrån båda slutsatserna att argumentera för att det i slutändan handlar om att skapa ekonomiska framgångar för företagen. I den första slutsatsen betonades högt kundvärde. Angelägenheten för att skapa värde för kunden handlar troligtvis i slutändan om företags ekonomiska incitament, då företagens ekonomiska framgångar är beroende av lojala och nöjda kunder. I den andra slutsatsen betonas styrinstrumenten och hur de kan resultera i en positiv inverkan på företagen som helhet. Slutligen kan en rationaliserad organisation, med hög produktivitet och stark kultur skapa konkurrenskraft på marknaden.

## 6.1 Fortsatt forskning

På grund av uppsatsens begränsade utrymme och tidsplan fick vi avgränsa oss till ett fåtal företag och funktioner. Därför hade det varit intressant att realisera mer omfattande studier på fler företag för att fånga fler perspektiv. Mer omfattande studier hade underlättat att jämföra olika företags användning och uppfattning av relationen mellan intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande. En mer omfattande studie hade också gjort det möjligt att dra mer konkreta och precisa slutsatser kring hur intellektuellt kapital uppfattas och används i företagsvärlden. Vid en sådan större studie hade dessutom hänsyn kunnat tas till fler variabler som exempelvis fler storlekar på företag samt börsnoteringar. Det vore även intressant att undersöka eventuella skillnader beroende på vart olika företag geografiskt

lokaliserade. Då hade det gått att gå in mer djupgående på företeelser som kulturella arv, normer och värderingar som kan tänkas påverka ämnesvalet.

Ytterligare hade fallstudien kunnat utföras branschvis, och på så sätt jämföra relationerna mellan begreppen inom olika branscher. Som nämnt tidigare i uppsatsen upptäckte uppsatsförfattarna vid vår litteraturgenomgång att den större delen av forskningen som existerar inom ämnet är baserade på enkätundersökningar och kvantitativ data. Just denna forskning inom ämnet är väldigt omfattande medan de kvalitativa studierna endast utgörs av ett fåtal jämförelsevis. Därför går det att argumentera för att forskningen behöver kompletteras med ännu fler kvalitativa studier som redogör för relationen mellan intellektuellt kapital, prestationsmätning och värdeskapande. Detta kan exempelvis vara studier som pågår under en längre period, och som jämför relationen mellan begreppen före mått som används för att mäta intellektuellt kapital implementerats, och sedan utvärderas och granskas i efterhand. På så vis är det möjligtvis enklare att dra slutsatser om hur effektiv prestationsmätningen är, hur det tillsammans med intellektuellt kapital kan bidra till synergieffekter samt hur bidrar till värdeskapande för företag.



## **Bilaga 1**

# **Intervjumall Examensarbete Redovisning**

### **Syfte:**

Syftet är att beskriva hur befattningshavare uppfattar relationen mellan begreppen värdeskapande, prestationsmätning och intellektuellt kapital. Vi är intresserade av hur du som individ uppfattar relationen.

Företag:

Respondent:

Position:

### **Värdeskapande**

Vad innebär värdeskapande för dig i din arbetsroll?

### **Framgångsfaktorer**

Vilka är de viktigaste faktorerna för att uppnå värdeskapande?

Finns det ett samband som du ser det mellan olika framgångsfaktorer?

### **Prestationsmätning**

Mäter ni framgångsfaktorerna?

Vilka mått använder ni?

Vad används måtten till?

## Uppföljningsfråga

Vad anser du vara värdeskapande för företaget du arbetar på?

## 7.0 Referenslitteratur

### 7.1 Böcker

(1). Anthony, R.N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K. & Nilsson, G. (2014). *Management Control Systems: First European Edition*. McGraw Hill.

(2). Carlsson, J., & Sandell, N. (2014). *Koncernredovisning*. Stockholm: Liber AB.

(3). Edvinsson, L., & Malone M. (1998). *Det intellektuella kapitalet*. Kristianstad: Boktryckeri AB.

(4). IFRS. (2016). *IFRS 2016: Immateriella Tillgångar*. Leck: CPI - Clausen & Bosse

(5). Johansson, U., & Skoog, M. (2001). *Att mäta och styra verksamheten: Modeller med fokus på icke-materiella resurser*. Halmstad: Bulls tryckeri.

(6). Lundahl, P-H., & Skärvad, U. (2016). *Utredningsmetodik*. Malmö: Holmbergs i malmö AB.

(7). Velamuri, V.K. (2013). *Hybrid value creation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

### 7.2 Internetkällor

(8). Agostini, L., & Nosella, A (2017). Enhancing radical innovation performance through intellectual capital components. *Journal of intellectual capital*, (18), s. 789-806. Hämtad från databasen: Google Scholar.

- (9). Andreeva, T., & Garanina, T. (2016). Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context. *Journal of intellectual capital*, (17), s. 397-412. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (10). Andriessen, D. (2004). IC valuation and measurement: classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital*, (5), s. 230-242. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (11). Andriessen, D. (2005). Value, valuation, and valorisation. *Inspirerend innoveren; meerwarde door kennis*. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (12). Bontis, N. (2001, mars). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International journal of management reviews*, (3), s.41-60. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (13). Bontis, N., Chua Chong Keow, W., Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries *Journal of Intellectual Capital*, (1), s. 85-100. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (14). Berzkalne, I., & Zelgalve, E. (2014, januari). Intellectual Capital and Company Value. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (110), s. 887-896. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (15). Bititci, U.S., & Nudurupati, S.S. (2002). Using Performance Measurement to drive Continuous Improvement. *Centre for Strategic Manufacturing*. Hämtad från databasen: Google
- (16). Bryant, L., Jones, D.A., Widener, S.K. (2004, december). Managing value creation within the firm: An examination of multiple performance measures. *Journal of Management Accounting Research*, (16), s.107-131. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (17). Chaminade, C., & Roberts, H. (2003). What it means is what it does: a comparative analysis of implementing intellectual capital in Norway and Spain. *European Accounting Review*, (1), s.733-751. Hämtad från databasen: Google Scholar.

- (18). Chen, J., Zhu, Z., Xie, H.Y. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, (5), s.195-212. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (19). Chong, H.G. (2008). Measuring performance of small-and-medium sized enterprises: the grounded theory approach. *Journal of Business and Public affairs*, (2). Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (20). Cuganesan, S. (2005). Intellectual capital-in-action and value creation: a case study of knowledge transformations in an innovation project. *Journal of intellectual capital*, (6), s. 357-373. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (21). Corona, C. (2009, september). Dynamic performance measurement with intangible assets. *Review of Accounting Studies*, (14), s.314-348. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (22). De Silva, M., Howells, J., Meyer, M. (2017, februari). Innovation intermediaries and collaboration: Knowledge-based practices and internal value creation. *Research Policy*, (47), s.70-87. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (23). Do Rosário Cabrita, M., & Vaz, J.L. (2005). Intellectual capital and value creation: Evidence from the portuguese banking industry. *Electronic Journal of Knowledge Management*, (4), s.11-20. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (24). Dumay, J. (2009). Intellectual capital measurement: a critical approach. *Journal of Intellectual Capital*, (10), s.190-210. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (25). Harris, R., & Moffat, J. (2013, januari). Intangible assets, absorbing knowledge and its impact on firm performance: theory, measurement and policy implications. *Contemporary Social Science*, (1), s. 346-361. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (26). Holland, J. (2003). Intellectual capital and the capital market – organisation and competence. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, (16), s.39-48. Hämtad från databasen: Google Scholar.

- (27). Inkinen, H. (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of intellectual capital*, (16), s.518-565. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (28). Ittner, C. (2008). Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence, *Accounting and business research*, (38). Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (29). Ittner, C.D., & Larcker, D.F. (2003, november). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard business review*, (81), s. 88-95. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (30). Jordão, R.V.D., & Almeida, V.R. (2017). Performance measurement, intellectual capital & financial sustainability. *Journal of Intellectual Capital*, (18), s.643-666. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (31). Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992, januari). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (1), s.71-79. Hämtad från databasen: Google.
- (32). Kaufmann, L., & Schneider, Y. (2004). Intangibles: A synthesis of current research. *Journal of Intellectual Capital*, (5), s. 366-388. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (33). Keong Choong, K. (2008). Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models. *Journal of intellectual capital*, (9), s. 609-638. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (34). Keffous, A., Siad, M., Mamma, S., Belkacem, Y., Lakhdar Chaouch, C., Menari, H., Dahmani, A., Chergui, W., (2003, september). Effect of series resistance on the performance of high resistivity silicon Schottky diode. *applied surface science*, (218), s.337-343. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (35). Kłeczek, R. (2016). HOW THE COMPANY'S ACTIONS INFLUENCE NON-FINANCIAL AND FINANCIAL VALUE DRIVERS: MANAGERS' PERCEPTIONS IN POLISH FIRMS. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, (15), s.35-43. Hämtad från databasen: Google Scholar.

- (36). Lerro, A., Carlucci, D., Schiuma, G. (2005). Intellectual Capital Index: Relationships between Intellectual Capital and Value Creation Capability within Italian Regions. *Center for Business Performance Management*, (1), s. 320-335. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (37). Lieberman, M.B., Garcia- Castro, R., Balasubramanian, N. (2016, december). Measuring value creation and appropriation in firms: The VCA model. *Strategic management Journal*, (38), s. 1193-1211. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (38). Marr, B., Gray, D., Neely, A. (2003). Why do firms measure their intellectual capital?. *Journal of Intellectual Capital*, (4), s. 441-464. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (39). Matthies, B. (2014, april). Process Capital: A Synthesis of Research and Future Prospects. *Knowledge and Process Management*, (21), s.91-102. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (40). Mention, A.L., & Bontis, N. (2013). Intellectual capital and performance within the banking sector of Luxembourg and Belgium. *Journal of intellectual capital*, (14), s. 286-309. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (41). Moeller, K. (2009). Intangible and financial performance: causes and effects. *Journal of Intellectual Capital*, (10), s. 224-245. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (42). Mouritsen, J. (2006). Problematising intellectual capital research: ostensive versus performative IC. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, (19), s.820-841. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (43). Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998, april). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of management review*, (23), s.242-266. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (44). Ozkan, N., Cakan, S., Kayacan, M. (2017, september). Intellectual capital and financial performance: A study of the Turkish Banking Sector, *Borsa Istanbul Review*, (17). s.190-198. Hämtad från databasen: Google Scholar.

- (45). Peppard, J., & Rylander, A. (2001). Leveraging intellectual capital at APiON. *Journal of intellectual capital*, (2), s.225-235. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (46). Shakina, E., & Barajas, A. (2014, januari). The Contribution of Intellectual Capital to Value Creation. *Contemporary Economics*, (7), s. 41-56. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (47). Stede, W.A.V., Chow, C.W., Lin T.W. (2006, februari). Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. (18), s.185-205. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (48). Sørensen, F., & Jensen, J.F (2015, februari). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, (46), s.336-346. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (49). Tseng, C.Y., & Goo, Y.J. (2005, mars). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufactures. *R&D Management*, (35), s.187-201. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (50). Veltri, S., & Bronzetti, G. (2014, juli). A critical analysis of the intellectual capital measuring, managing, and reporting practices in the non-profit sector: Lessons learnt from a case study. *Journal of Business Ethics*, (131), s.305-318. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (51). Wang, W.Y., & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of intellectual capital*, (6), s.222-236. Hämtad från databasen: Google Scholar.
- (52). Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, (3), s. 64-80. Hämtad från databasen: Google Scholar.

(53). Zhang, M., Lettice, F., Zhao, X. (2015). The impact of social capital on mass customisation and product innovation capabilities. *International Journal of Production Research*, (53), s.5251-5264. Hämtad från databasen: Google Scholar.

(54). Zhang, M., Qi, Y., Guo, H. (2017, december). Impacts of intellectual capital on process innovation and mass customisation capability: direct and mediating effects. *International Journal of Production Research*, (55), s. 6971-6983. Hämtad från databasen: Lubsearch.