



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Kurskod: FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

HT 2021

Intellektuell styrning

*En studie om chefers uppfattning av intellektuell styrning inom
industribranschen*

Författare:

Jasmin Hamid

Mattias Svärd

Wilma Adaeze Ifedi

Handledare:

Johan Dergård

Inledande ord

Vi vill rikta stort tack till vår handledare, Johan Dergård, som bistått med engagemang och stöd under uppsatsens gång. Vidare vill vi även tacka samtliga respondenter som medverkat i studien.

Lund den 11 januari 2022

Jasmin Hamid

Mattias Svärd

Wilma Adaeze Ifedi

Sammanfattning

Titel: Chefers uppfattning av Intellektuell styrning inom industribranschen

Seminariedatum: 14 januari 2022

Kurs: FEKH69

Författare: Jasmin Hamid, Mattias Svärd & Wilma Adaeze Ifedi

Handledare: Johan Dergård

Nyckelord: Intellektuell kapital, Värdeskapande, Chefer, Lönsamhet, Styrning

Syfte: Att undersöka hur svenska chefer inom industribranschen uppfattar, styr och utvecklar intellektuellt kapital

Teoretisk perspektiv: Teorin i denna studie frambringas från primära och sekundära data och avgränsas till de tre huvuddelarna av intellektuellt kapital som är humankapital, strukturkapital och relationskapital. Vidare analyseras chef respondenternas syn på dessa tre delar.

Metod: En kvalitativ intervjustudie som speglar uppfattningen av intellektuellt kapital och styrning hos sju respondenter vardera med chefspositioner i fyra medelstora/stora produktionsbolag verksamma i Sverige.

Empiri: Svaren organiseras sedan i olika segment och analyseras i det empiriska avsnittet. Vidare tolkas svaren under discussion avsnittet.

Slutsats: Resultaten tyder på att samtliga chefer är införstådda på att lönsamhet inte endast kan förvärfvas genom positiva kostnadskalkyler. I stället instämmer de om hur användningen och utvecklingen av det intellektuella kapitalet, mestadels human och relations kapital, inom organisationen är en avgörande faktor för lönsamhet.

Abstract

Title: Managers perception of intellectual capital and control in the production industry

Seminar date: 14th January 2022

Course: FEKH69

Authors: Jasmin Hamid, Mattias Svärd & Wilma Adaeze Ifedi

Advisor: Johan Dergård

Keywords: Intellectual capital, value, managers, profitability & control

Purpose: To investigate how Swedish company managers in the production industry perceive, control and develop intellectual capital.

Theoretical perspectives: The theory in this study is generated from primary and secondary data of the three main parts of intellectual capital which are human capital, structural capital and relational capital to analyse the responding manager's views on these three parts.

Methodology: A qualitative interview study that mirrors the perceived understanding of seven respondents each with managerial positions in four mid-size/major production companies operating in Sweden.

Empirical foundation: The responses are then organised into different segments and analysed in the empirical section. The responses are furthermore interpreted in the discussion section.

Conclusions: The results suggest that most managers in Swedish operating production firms now believe that profitability is not only acquired through cost accounting. Instead, they agree that extracting, using and developing the intellectual capital, mostly human and relational capital, within the organisation is a crucial factor to profitability.

Innehållsförteckning

Inledande ord	2
Sammanfattning	3
Abstract	4
Innehållsförteckning	5
1 Inledning	7
1.1 Bakgrund & problematisering	7
1.2 Syfte	9
1.3 Disposition	9
2 Metod	11
2.1 Övergripande metod	11
2.2 Val av respondenter	11
2.3 Datainsamling	12
2.4 Tillvägagångssätt vid analys	14
2.5 Metodkritik	15
2.6 Etiska aspekter	16
3 Teori	17
3.1 Intellectuellt kapital	17
3.1.1 Intellectuellt kapital	17
3.1.2 Humankapital	18
3.1.3 Strukturkapital	18
3.1.3.1 Organisationskapital	19
3.1.3.2 Innovationskapital	19
3.1.3.3 Processkapital	20
3.1.4 Relationskapital	20
3.2 Styrning av intellektuellt kapital	20
3.3 Lönsamhet	22
3.4 Relationen mellan intellektuellt kapital och värdeskapande	22
3.4.1 Humankapital	22
3.4.2 Strukturkapital	23
3.4.3 Relationskapital	24
4 Resultat och Analys	25
4.1 Intellectuellt kapital	25
Redogörelse av empiri	26
4.2 Styrning och utveckling av intellektuellt kapital	27
Redogörelse av empiri	29

5 Diskussion	30
5.1 Uppfattningen av intellektuellt kapital	30
5.2 Styrning	30
5.3 Lönsamhet och intellektuellt kapital	32
6 Slutsats	37
6.1 Studiens begränsningar	38
6.2 Framtida forskning	38
Referenser	40
Bilagor	45
Bilaga 1. Intervjuförfrågan	45
Bilaga 2. Intervjuguide	46

1 Inledning

Intellektuellt kapital är en grundläggande del av företag och på senare tiden har flera studier visat att en satsning inom intellektuellt kapital ger flera ekonomiska fördelar, däribland tillväxt och vinstmarginal. Dessutom har det visat sig att investerare i bolag värdesätter företag med ett välbyggt intellektuellt kapital högre än andra. Svenska patent och registreringsverket (2019) skriver *“Ett företags intellektuella kapital syns inte i balansräkningen, men är en viktig värdemätare för om företaget ska bli framgångsrikt eller inte.”*

1.1 Bakgrund & problematisering

Tidigare har världens bolag främst baserats på produktion och förädling. Under de senare åren har branschstrukturen förändrats mot en mer tjänsteorienterad struktur. Ökningen av kunskapsintensiva företag skulle kunna vara en anledningen till att intresset av immateriella tillgångar och intellektuellt kapital ökat. Pike et al. (2002) beskriver det som att företag inte längre kan se medarbetare som en kostnad utan snarare som en tillgång. Dessutom har organisationer blivit allt mer medvetna om värdet av immateriella tillgångar och om hur dessa kan omvandlas till vinst (Harrison och Sullivan, 2000). Med den här attitydförändringen så har behovet av studier som hjälper företag att värdera intellektuellt kapital ökat. Det har medfört att en stor del av studierna inom redovisning de senare åren har tillägnats åt intellektuellt kapital. Intellektuellt kapital är även en stor del av den skillnad mellan redovisat värde och det marknadsvärde som bolag värderas till enligt Rastogi (2003). Stewart (1997) hävdar att intellektuella resurser som kunskap, expertis och information fungerar som värdeskapande verktyg som kan ses som den nya rikedomens inom organisationer. Vidare menar Nahapiet (1998) att många organisationer ser intellektuellt kapital som grunden för deras framgång. Därav är det ytterligare viktigt för företag att utveckla samt bibehålla en hög grad av intellektuellt kapital.

En definition av intellektuellt kapital beskrivs av Moon & Kym (2006) som den erfarenhet, kunskap och expertis som företag innehar. Vidare delas det även ned i olika grenar. Lev och Zambon (2003) har beskrivit uppdelningen utefter vilka mätmetoder som används för de olika grenarna. Den uppdelningen följer den riktning som forskningen haft inom ämnet, där intresset länge varit att just mäta intellektuellt kapital. Dumay (2009) är en av kritikerna mot

att många företag lägger för mycket fokus på att mäta det intellektuella kapitalet och inte på att utveckla det.

Edvinsson och Malone (1998) beskriver målet med intellektuellt kapital som att vara värdeskapande och värdeutvinnande. För att göra detta behöver det styras på rätt sätt och det menar de är en svåröverskådlig och kollektiv process. Styrning av det intellektuella kapitalet kan resultera i att företag upptäcker möjligheter och övervinner utmaningar som leder till värdeskapande. Youndt et al (2004) förklarar att det finns ett betydande samband mellan organisationers intellektuella kapital och deras prestation. Samtidigt har studier visat att intellektuellt kapital faktiskt är en av de grundläggande faktorerna som är betydande för företags prestanda (Serenko & Bontis, 2013). Vidare skriver Beattie och Smith (2015) att ett företag inte nödvändigtvis behöver vara värdeskapande endast för att det besitter intellektuellt kapital. De menar att det intellektuella kapitalet måste användas tillsammans med materiellt kapital för att skapa värde.

Värdeskapande är ett uttryck som också skiljer sig i vilken miljö det används. Schulze och Zellweger (2021) nämner utveckling av produkter och realisering av strategi, men även förstärkande åtgärder som ökar värdet åt intressenter. Vidare beskriver Kleczek (2016) de finansiella värdeskapande beståndsdelarna som olika nyckeltal, där bland annat tillväxt och vinstmarginal nämns. Värdeskapande är i den här uppsatsen är nedbruten till endast lönsamhet. Lönsamhet nämns ofta i folkmun som vinst, eller som den positiva skillnad mellan intäkter och kostnader. Den definition som uppsatsen kommer följa är den från Nationalencyklopedin (u.å.), "*lönsamhet, ekonomiska effektiviteten hos en verksamhet.*"

De flesta företagsledningar delar meningen om att det intellektuella kapitalet är betydelsefullt för verksamheter. En studie gjord av Valentine (2002) visar dock att det råder skillnader i hur olika chefer uppfattar detta typ av kapital samt på vilket sätt det är viktigt.

Meningsskillnaderna kan råda trots att cheferna verkar inom samma företag. Olika skillnader i uppfattningarna kan ha en avgörande betydelse för hur olika chefsroller väljer att arbeta med sitt intellektuella kapital för att uppnå värdeskapande i organisationen.

Den fortsatta utvecklingen på arbetsmarknaden tyder på att kunskapsintensiva företag kommer fortsätta dominera, men även det ökade intresset för intellektuellt kapital inom producerande företag har lett fram till syftet för denna uppsats. Dessutom är värdeskapande

ett viktigt element för varför företag bör utveckla det intellektuella kapital som de besitter, därav har inriktningen mot lönsamhet valts. En stor del av den tidigare forskningen inom ämnet har ämnat till att kartlägga befintliga likheter och skillnader mellan de olika begreppsdefinitionerna. Dessa studier har främst varit baserade på enkätundersökningar. Efter att ha tagit del av tidigare forskning finner författarna att det föreligger ett kunskapsgap vad gäller hur chefer inom företag faktiskt arbetar med sitt intellektuella kapital för att generera lönsamhet. För att skapa ytterligare förståelse kring ämnet kommer individer med olika chefsbefattningar på medelstora till stora svenska producerande företag att intervjuas. Detta val motiveras av att större producerande bolag ägnar sig åt flera typer av betydelsefulla aktiviteter, såsom produktion och försäljning. Dessa aktiviteter kräver således olika typer av resurser, kompetenser och därmed intellektuellt kapital. Utifrån detta resonemang kommer uppsatsen att baseras på följande syfte.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur svenska företags chefer uppfattar, styr och utvecklar intellektuellt kapital för att generera lönsamhet. Målet med uppsatsen är även att ge en förståelse för hur svenska chefer styr det intellektuella kapitalet för att uppnå den förväntade lönsamheten som god intellektuellt kapital kan ge.

1.3 Disposition

1 Inledning - I uppsatsens inledande avsnitt behandlas bakgrunden till problematiseringen som introduceras, därefter presenteras syftet med studien.

2 Metod - Kapitlet presenterar studiens metodiska vägval och inleds med hur valet av respondenter gjorts. Vidare förklaras tillvägagångssättet för datainsamling samt analys. Kapitlet avslutas med ett avsnitt innehållande metodkritik samt en diskussion om etiska aspekter.

3 Teori - Studiens kapitel om teori definierar de begrepp som är betydande för uppsatsen. De olika delarna av det intellektuella kapitalet presenteras, därefter förklaras teorin om kunskapsstyrningen. Vidare beskrivs begreppet om lönsamhet innan kapitlet avslutas med ett avsnitt som förklarar relationen mellan intellektuellt kapital och värdeskapande.

4 Resultat och analys - I denna del redovisas det empiriska resultat som insamlats. Kapitlet inleds med ett avsnitt om respondenternas uppfattning av intellektuellt kapital och avslutas med ett avsnitt om styrning och utveckling. Respektive del avslutas med en redogörelse av empirin.

5 Diskussion - Här tolkas empirin med hjälp av teorin för att besvara studiens syfte.

6 Slutsats - I den avslutande delen av uppsatsen presenterar författarna slutsatser om diskussionen och ger förslag till framtida forskning.

2 Metod

Metodavsnittet beskriver hur studien genomförts. Grunderna inom metodavsnittet är lämplig metodlitteratur som därefter följts för att kunna besvara syftet.

2.1 Övergripande metod

För att uppfylla studiens syfte har en intervjustudie bedrivits. Kvalitativa intervjuer har genomförts med chefer inom svenska producerande företag för att få subjektiva svar på intervjufrågorna. Frågorna som ställs kommer ge respondenterna möjlighet till en viss egen tolkning för att ytterligare ge möjlighet att väcka diskussioner och möjlighet till vidareutveckling. Genom insamling av teori analyseras respondenternas svar och åsikter inom ämnet för att sedan diskuteras för att nå en slutsats som svarar på syftet.

2.2 Val av respondenter

Valet av respondenter har skett genom ett målstyrt urval. Detta innebär att författarna på ett strategiskt sätt valt ut intervjudeltagarna utifrån deras relevans till studiens frågeställning och syfte (Bryman & Bell, 2017).

Valet av företag och respondenter på respektive bolag föll mot medelstora till stora producerande bolag. Inom bolagen har författarna valt att intervjua flera personer med chefsbefattningar på olika avdelningar. Valet gjordes för att det ska vara ett företag som gör allt inom kedjan för att uppnå värde, dvs. Företagen ska ha en avdelning för både försäljning, utveckling, produktion och distribution. Företagen har alltså inte valts utefter vilken bransch dessa verkar inom, då denna typ av avgränsning inte ansågs vara nödvändig för att besvara syftet.

Valet av chefer har försökts att matchas på företagen för att kunna få jämförbara svar. Utgångspunkten har varit att intervjua en HR eller personalchef, en marknadsförings- eller säljchef och en produktionschef. Att välja positionerna har gjorts för att få en bredare insyn i hur företagens olika avdelningar ser på värdeskapandet av intellektuellt kapital.

Utifrån ovan har författarna sökt företag främst runt om Småland, men även i Skåne, Värmland och Stockholmstrakten. Då intervjuförfrågningarna skickades ut i slutet av november, en tid då det råder hög arbetsbelastning samt tidsbrist innan jul och nyår, har det därmed funnits svårigheter i att koordinera möten med flera personer på samma företag.

I nedanstående tabell återfinns en sammanställning av respondenterna som ingick i studien med aktuell befattning samt företag.

Respondent	Aktuell befattning	Företag
Respondent 1	Marknads- och försäljningschef	IV Produkt AB
Respondent 2	Produktions- och personalchef	IV Produkt AB
Respondent 3	Mejerichef	Arla Foods
Respondent 4	Produktionschef	Arla Foods
Respondent 5	Ekonomichef (CFO)	Clemondo AB
Respondent 6	Marknadschef	Clemondo AB
Respondent 7	Personalchef	AstraZeneca

Tabell 1. Respondenter

2.3 Datainsamling

För denna studie har datainsamlingen bestått av både primärdata och sekundärdata. Insamling av primärdata grundar sig i det empiriska kunskapsgap som anses finnas vid tidigare forskning inom ämnet.

Grunden till insamlingen av primärdata har varit intervjuer över videokonferensplattformen Zoom. Valet av att använda Zoom har främst berott på den geografiska spridningen av studieobjekten men även den ytterligare spridning av Covid-19 samt Omikron. Då valet av studieobjekt inriktat sig mot chefspositioner på producerande företag har det även varit lättare att koordinera intervjuerna online då de besitter olika scheman och lediga tider. Vidare har personerna kontaktats på två olika sätt; några har endast fått tillgå ett mail med intervjuförfrågan medan andra har ringts upp för att sedan skicka ut samma mail som de tidigare fått. Att skicka ut mailet även efter telefoninbjudan görs för att intervjuobjekten ska få samma skriftliga information och ha samma möjlighet att neka inbjudan. Efter den initiala kontakten har de som accepterat inbjudan fått ta del av huvudfrågorna i god tid innan intervjutillfället. Detta görs för att ge personerna möjlighet att förbereda sina svar och det ger

även författarna möjlighet att ge ut begreppslistor och viss förklaring av ord. Då flera intervjuer genomförts på ett företag så kan även det minska risken att intervjudeltagarna pratar ihop sig om svar om de diskuterar betydelsen av orden.

Enligt Alvehus (2013) är intervjuer ett effektivt redskap för forskare för att få svar på sina frågeställningar kring ett ämne. Vidare anses intervjuer vara den främsta metoden för forskare att få inblick i subjektiva åsikter hos individer. Upplägget på intervjuerna i denna studie är av semistrukturerad karaktär. Den semistrukturerade intervjumetoden förutsätter att ett förutbestämt ämne diskuteras med intervjupersonerna alternativt att frågor med öppen karaktär ställs. Respondenterna ges en viss grad av frihet för att utforma sina svar utifrån egna åsikter. Tonvikten för metoden ligger på att ha korrekt förståelse och uppfattning vad gäller frågorna samtidigt som intervjuaren har en central roll i att lyssna och formulera relevanta följdfrågor. Eftersom studien ämnar att utreda hur olika chefer arbetar med intellektuellt kapital, anser författarna att en flexibel datainsamlingsmetod är optimal och därav valet av intervju.

Intervjun har grundat sig på huvudfrågor, sedan har intervjupersonen frågat följdfrågor (Se bilaga 2 för intervjuguide). Följdfrågorna har varit av djupgående karaktär då huvudfrågan inte ansetts ge ett fullgott svar. När respondenten tagit sig tid att svara på frågorna så utförligt som den ansett nödvändigt har studiegruppen ställt följdfrågor på ett sätt där kärnord valts att förklaras mer utförligt. Ett exempel är när respondenten svarat att personal som brinner för sina sysslor är viktigt för att uppnå lönsamhet, så har följdfrågan varit att be respondenten förklara på vilket sätt detta resulterar i högre lönsamhet. Intervjufrågor av öppen karaktär minskar risken för intervjuaren att leda respondenternas intervjusvar åt en viss riktning (Bryman & Bell, 2017).

Författarna har gett intervjuobjekten samma möjligheter till att förbereda sig och förstå ämnet genom utskick av samma standardiserade mail innehållande frågorna. Vidare följer intervjuerna en struktur där samma grundfrågor ställs, dessa framförs tydligt och utan eller med minimal risk för missförstånd. Åtgärderna minskar risken för respondenterna att missuppfatta grundfrågorna. Samtliga intervjuer har spelats in och transkriberats. Därefter har respondenterna fått möjlighet att ta del av det transkriberade materialet för komplettering och förtydligande i form av respondentvalidering. Tillvägagångssättet ger möjlighet till förklaring samt utveckling vid eventuell missuppfattning (Bryman & Bell, 2017).

Sekundärdatan som utgjort en grund för flera av uppsatsens delar har huvudsakligen bestått av böcker och vetenskapliga tidskrifter inom det relevanta ämnet. Databaser som LUBSearch, Google Scholar, Emerald och Diva Portal har tillämpats för att finna akademiska texter inom området. De sökord som använts främst är *“intellectual capital”* och *“intellectual capital organizational performance”* men även *“value creation”*. Författarna har säkerställt att de använda artiklarna är validerade genom *“peer review”* som innebär att artiklarna granskats av andra forskare som godkänt att de upprätthåller god vetenskapliga standard innan de publiceras i olika tidskrifter (Bryman & Bell, 2017). Fortsättningsvis har tidigare artiklars referenslistor tillämpats för att erhålla ytterligare lämplig litteratur inom området.

2.4 Tillvägagångssätt vid analys

En tematisk analysmetod har använts för att analysera det insamlade materialet. Detta angreppssätt är vanligt förekommande vid kvalitativ analys och fokuserar på att finna centrala teman och subteman i data genom kodning. Vid tillämpandet av tematisk analys lägger forskare stort fokus på vad respondenterna säger och beskriver (Bryman & Bell, 2017). Då studien syftar till att undersöka chefers uppfattning av intellektuellt kapital samt fånga meningar gällande hur detta arbetas med, har valet av en tematisk analys lämpat sig som metod. För att finna relevanta teman finns det flertalet faktorer som forskarna bör beakta. Dessa är repetitioner, analogier, metaforer, likheter och skillnader, språkliga kopplingar, övergångar, saknade data samt material relaterat till teori (Bryman & Bell, 2017).

Tillvägagångssättet av en optimal tematisk analys ska göras enligt sex olika steg. I de två första stegen går forskarna igenom det insamlade materialet för att sedan transkribera det. Därefter lästes materialet igenom med noggrannhet för att bekanta sig med det. Forskarna ska i nästa steg inleda kodning av det insamlade materialet samt utveckla dessa koder till relevanta teman. Slutligen ska de valda teman vara viktiga och relevanta för forskningen. Nedan följer en matris med exemplifiering av hur kodning av materialet har gått till.

Kod	Subtema	Tema
Internutbildningar Mentorssystem Kommunikation	Utveckling av kompetens	Utveckling

Tabell 2. Tematisk analysmetod

2.5 Metodkritik

Anledningen till att insamlingen av sekundärdata inte blivit inramad på ett visst antal år är att det hade dels givit ett underskott i antal godkända journaler men det hade även gjort att grundtolkningar av uttrycket hade missats. Grundtolkningar anses vara en viktig del inom teorin för att kunna dra slutsatser av den primärdatan som samlats in, då företagen och representanterna inte använder de akademiska uttrycken för att beskriva intellektuellt kapital. Vidare ger även ett bredare tidsspann möjlighet att förena de olika tolkningar av intellektuellt kapital som uppstår inom olika branscher, då både branscherna är olika långt gångna inom ämnet men även intervjuobjekten på de olika positionerna. Det har därmed värderats högre att få med en bredare tidshorisont än att bara fokusera på den senaste informationen.

Insamlingen av sekundärdata har även gjorts med viss uppbackning av Johan Dergård så att det minskar risk för missuppfattning av innehållet och för att det ska vara så relevant som möjligt för uppsatsen.

Det som måste kritiseras är den risk för misstolkning som uppstår både genom insamling av primärdata men även sekundärdata. Det har hållits en intervju med en dansktalande där risker för misstolkningar uppstår då ord kan ha liknande betydelse, men inte samma. Det är även så att ord som används vardagligt inom en viss bransch och på vissa positioner inte tolkas på rätt sätt av uppsatsgruppen. Hänsyn till detta har tagits genom respondentvalidering och möjlighet för komplettering och förtydligande. Det går även kritisera att cheferna inom de olika bolagen inte matchats och det därav är svårt att dra slutsatser om huruvida position har påverkan på svaren i intervjun.

Vid kvalitativa studier kan det finnas problematik med att generalisera samt replikera studien (Bryman & Bell, 2017). Problemet som avser generalisering grundar sig huvudsakligen i studiens urval, ofta är detta inte tillräckligt omfattande för att representera en population. Problematiken om generaliserbara slutsatser kommer därmed att vara relevant för denna studie som innefattar sju intervjuer. Vidare menar Bryman och Bell (2017) dock att det vid kvalitativa studier är viktigare att dra generaliserbara slutsatser mot underliggande teorier snarare än till populationer.

En ytterligare kritisk aspekt som bör lyftas upp är kritiken gentemot intervjustudier. Bryman och Bell (2017) menar att respondenter kan basera sina svar beroende på vad de tror att intervjuare vill höra och inte på sanningen. Detta kan medföra konsekvenser för de slutsatser

som dras. Vidare finns det viss problematik med den semistrukturerade intervjumetoden som kan medföra begränsningar vid analys av det erhållna materialet. Svar som erhålls från semistrukturerade intervjuer kan i vissa fall komma att vara oförutsägbara beroende på respondenters identitet och erfarenheter. Av denna anledning kan materialet bli svårare att strukturera (Bryman & Bell, 2017).

2.6 Etiska aspekter

Bryman och Bell (2017) beskriver fyra etiska krav som forskare bör ta hänsyn till vid företagsekonomisk forskning. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet syftar till forskares skyldighet att informera berörda personer om forskningsarbetets syfte samt på vilka villkor de deltar (Bryman & Bell, 2017). I mejlet som skickades ut till potentiella respondenter fanns arbetets syfte samt tillvägagångssätt beskrivet. Vid själva intervjutillfällena tydliggjordes syftet och tillvägagångssättet återigen.

Samtyckeskravet innebär att deltagarna själva ska ha rätt till att bestämma över sin medverkan i undersökningen. Det är viktigt att informera deltagarna att det är frivilligt att delta i undersökningen och att deltagandet kan avbrytas om så önskas utan några vidare negativa konsekvenser (Bryman & Bell, 2017). Vid intervjutillfällena förklarades det att respondenternas medverkan kunde avbrytas utan några negativa konsekvenser.

Konfidentialitetskravet innebär att forskare ska ansvara för att information och uppgifter från intervjuerna skyddas och behandlas med försiktighet. Vidare ska uppgifterna ej kunna bindas till enskilda människor (Bryman & Bell, 2017). Under intervjuerna gavs respondenterna möjligheten att förbli anonyma i uppsatsen. Samtliga respondenter gav sitt godkännande för att delta med sina namn i studien. Med hänsyn till konfidentialitetskravet samt för att undersökningen inte ska kunna leda till negativa konsekvenser för de berörda, har författarna beslutat sig för att benämna respondenterna vid roll och inte vid namn. Nyttjandekravet innebär att de insamlade uppgifterna från intervjuerna endast får användas för forskningsändamål (Bryman & Bell, 2017), även detta informerades under de genomförda intervjuerna.

3 Teori

Teorin om strategic knowledge management kommer att genomsyra hela studien eftersom det är ett begrepp som ofta kopplas samman med intellektuellt kapital samt nämns i en stor mängd av de vetenskapliga artiklarna som har tillämpats. Strategic knowledge management syftar på behovet av en strategisk styrningsmodell hos varje företag för att uppnå värde från det intellektuella kapitalet som finns hos dem. För att undersöka hur intellektuellt kapital styrs och utvecklas är denna teorin därför en viktig utgångspunkt.

3.1 Intellektuellt kapital

Enligt Keong Choong (2008) råder det skilda meningar om innebörden av det intellektuella kapitalet trots att forskare ägnat en hel del forskning inom området. I detta avsnitt redogörs för det intellektuella kapitalets definitioner.

3.1.1 Intellektuellt kapital

Edvinsson och Malone (1998) beskriver det intellektuella kapitalet som rötterna till värdeskapande i företag. Detta då det ligger till grund för de materiella tillgångar som är befintliga. Rastogi (2003) definierar konceptet som skillnaden mellan marknadsvärdet i en verksamhet och dess bokförda värde. Denna form av kapital gör sig inte synlig i balansräkningen och utgör därför dolda, icke-finansiella samt immateriella tillgångar hos företag. Även fast det intellektuella kapitalet är en tillgång som saknar fysisk form kommer det enligt Keong Choong (2008) att inbringa framtida ekonomiska fördelar för en verksamhet. I en litteraturgranskning gjord av Kaufmann och Schneider (2004) framkommer det att det råder delade meningar i hur forskare kategoriserar begreppet samt dess beståndsdelar. Anledningen till varför det råder svårigheter med att sammanställa en klar definition av begreppet är för att det omfattar sådana tillgångar som saknar fysisk form (Keong Choong, 2008). En kategorisering som dock accepterats brett är humankapital, strukturkapital samt relationskapital. Vissa författare tillämpar begreppen kundkapital samt externt kapital när det talas om relationskapital (Lev & Zambon, 2003). Nedan beskrivs de olika komponenterna mer ingående.

3.1.2 Humankapital

Enligt Oxfords engelska ordbok definieras humankapital som de färdigheter som arbetskraften besitter, dessa färdigheter betraktas som en tillgång. Edvinsson och Malone (1998) menar att humankapitalet omfattar medarbetares kompetens, individuella förmåga, erfarenhet, innovationsförmåga och skicklighet. Humankapitalet kan exempelvis innefatta hur arbetare och ledning i en verksamhet tillägnar sig åt att utveckla sina kunskaper som sedan kan tillämpas för att bidra till värdeskapande. En ytterligare betydande aspekt av det humana kapitalet är innovationsförmågan som beskriver hur ledning och personal arbetar med att generera och förverkliga nya lösningar och idéer. Då humankapitalet har sin grund i de anställda så kan det inte ägas av företaget. Av denna anledning utgör denna typ av kapital en högre risk då det förloras om medarbetarna väljer att lämna verksamheten. Humankapitalet i en verksamhet utgör grunden för andra typer av värdeskapande faktorer. Av denna anledning är det av stor betydelse att humankapitalet fungerar optimalt (Edvinsson & Malone, 1998).

Då humankapitalet ägs av personalen och inte av företagen, blir styrningen av denna mer känslig och riskfylld. Enligt Brookings (1997) är det av stor betydelse att organisationer lägger vikt vid att förstå och ständigt utveckla de kunskaper samt erfarenheter som personalen besitter. Detta bidrar till att organisationer ser värde i sina medarbetare och vad de kan tillföra till verksamheten. Humankapitalet är unikt på så sätt att varje individ utvecklar sin egna kunskap genom individuella erfarenheter, övningar samt reflektioner.

Enligt Youndt et al. (2004) kan en organisation utveckla sitt humankapital genom att internt utveckla kunskaper och färdigheter hos befintliga anställda genom övning och utbildning. Organisationer kan även utöka sitt humankapital genom rekryteringsmetoder och HR-strategier som syftar till att attrahera ny arbetskraft som besitter hög grad av kunskap och kompetens.

3.1.3 Strukturkapital

I motsats till humankapitalet så definieras strukturkapitalet som den kunskapsmassa som förblir på företaget när personalen lämnat för dagen. Denna del av det intellektuella kapitalet omfattar de processer, metoder och teknologier som är essentiella för att de anställda ska kunna uppnå optimal nivå av produktivitet. Organisationsstruktur, varumärken, patent, hård- och mjukvara samt andra stödsystem är komponenter som innefattas av strukturkapitalet (Edvinsson & Malone, 1998). I MERITUMs (2001) definition av strukturellt kapital omfattas

databaser, organisationskulturer, rutiner och procedurer där vissa av dessa kan utgöra immaterialrätter med hjälp av lagstadgat skydd.

Bruzelius och Skärvad (2000) menar att strukturkapitalet kan utgöra hjälpmedel för medarbetare att ägna sig åt lärande samt innovativt tänkande. De anser vidare att humankapitalet måste styras samt hållas kvar för att strukturkapitalet i sin tur både ska kunna utvidgas och utvecklas. Strukturkapitalet har två huvudsakliga syften att uppfylla. Första syftet är att tillhandahålla kunskapsmassa som kan föras över till andra individer utan att organisationen går miste om den ifall någon individ skulle lämna verksamheten. Det andra syftet är att strukturkapital både påskyndar samt förbättrar informationsflödet inom en verksamhet. Begreppet strukturkapital delas i sin tur in i kategorierna *organisationskapital*, *innovationskapital* samt *processkapital*.

Ur perspektivet av strukturkapital är det ej tillräckligt att personalen i en verksamhet endast besitter kunskap. Denna kunskap behöver även kunna dokumenteras som en tillgång för själva verksamheten. Det är viktigt att företag arbetar med sitt strukturella kapital då det medför fördelar som säkerhet och ordning. Strukturkapital underlättar både arbetet och kommunikationen för medarbetarna. Enligt Brooking (1997) bör företag styra medarbetarnas beteende samt tillhandahålla de med strukturkapitalets värderingar för att de ska kunna förstå företagets mål.

Strukturkapitalet är kopplat till humankapitalet på så sätt att humankapital kan omvandla kunskap till värdeskapande genom strukturkapitalet. Därför är det viktigt att organisationer kan styra sitt humankapital för att bygga upp sitt strukturkapital. Dessutom gör strukturkapital och humankapital det möjligt för företag att bilda, utveckla samt använda sitt innovationskapital och relationskapital på ett koordinerat sätt.

3.1.3.1 Organisationskapital

Organisationskapital utgörs av de investeringar, satsningar, verktyg, verksamhetsfilosofier samt system som en verksamhet kan använda sig av för att öka kunskapsflödet (Edvinsson & Malone, 1998).

3.1.3.2 Innovationskapital

Med innovationskapital avses hur väl förnyelseförmågan är avseende innovationer. Hit hör varumärken, patent och andra affärsrättsliga rättigheter, immateriella tillgångar samt

intellektuell egendom som kan användas för att ett företag effektivt ska kunna skapa samt marknadsföra sina produkter och tjänster (Edvinsson & Malone, 1998).

Chen et al. (2004) beskriver innovation som en nyckelfaktor för att företag ska kunna behålla sin långsiktiga konkurrenskraft. Författarna anser därför att innovationskapitalet utgör den centrala länken när det talas om intellektuellt kapital. Uppkomst samt utveckling av innovationskapital baseras inte enbart på strukturkapitalet, men även humankapital. Faktorer som kompetenta medarbetare, teknik, väl fungerande regler och kulturer utgör grunden för att innovationskapitalet ska kunna utvecklas i en verksamhet. Det är av stor vikt att arbeta med innovation för att utveckla innovativa lösningar och produkter som möter kundens krav i ett snabbt föränderligt samhälle.

3.1.3.3 Processkapital

Processkapital syftar till olika former av teknik, arbetsprocesser, personalprogram samt praktisk kunskap som används för att bidra till effektivitet och värdeskapande i en verksamhets produktion eller tjänsteleverans (Edvinsson & Malone, 1998).

3.1.4 Relationskapital

Relationskapitalet innefattar de resurser som omsluter verksamhetens externa relationer, exempelvis leverantörer, kunder och andra externa intressenter (Edvinsson & Malone 1998). Då relationskapitalet återfinns med externa relationer blir det svårare att värdera och styra. Vidare har relationskapitalet visa sig vara det kapital som är svårast att utveckla. Detta på grund av att det har sin grund i externa relationer som inte alltid är möjliga att kontrollera påverka. Relationskapitalet i en verksamhet synliggör sig extern i form av kundnöjdhet, kundlojalitet, verksamhetens image mm (MERITUM, 2001).

3.2 Styrning av intellektuellt kapital

Strategisk kunskapshantering är en teori som syftar på den uppsättning processer och aktiviteter som sätts i spel för att utvinna och använda intellektuellt kapital på ett effektivt sätt så att det skapar värde (Cabriolo & Dahms, 2018). Det brukar sägas att Intellektuellt kapital och strategisk kunskapshantering går hand i hand där det första fokuserar på att avslöja immateriella resurser och det senare på att styra det.

Strategisk kunskapshantering utgör en annorlunda form av ekonomistyrning där immateriella resurserna behöver konverteras till lönsamhet. I praktiken kan företag till exempel dra nytta av det humankapitalet genom att investera i sina medarbetare mer för att ta reda på deras unika styrkor och erfarenheter och utifrån det planera var och ens arbetsuppgift och position i företaget, i stället för en traditionell hierarkisk organisationsstil.

Strategisk kunskapshantering utgår från att det finns en stor mängd data som har värde för organisationen. Ett verktyg som används i området är knowledge mapping som ska hjälpa till att identifiera och styra användbar kunskap i organisationen (Hellström & Husted, 2004). Enligt Hellström och Husted (2004) uppfyller verktyget ett syfte att sammankoppla och organisera kunskaper som utvinns genom intellektuellt kapital. Genom att studera intellektuell kapital ges förståelse till att fysiska tillgångar inte ger en korrekt och total återspegel av organisationens förmåga att skapa värde nu eller i dess framtid (Hellström & Husted, 2004).

En bättre förståelse för denna kapacitet skulle enligt Hellström och Husted (2004) kräva en redovisning av organisationens immateriella tillgångar, exempelvis den kunskap och de rutiner som behövs för problemlösning och för att utföra vissa uppgifter i organisationen, alltså struktur kapital. Även rykte, nätverkstillhörighet och organisationskultur är exempel på immateriella tillgångar och en del av organisationens intellektuella relationskapital.

Ett företag kan ha svårt att direkt se sambandet mellan investeringar i intellektuellt kapital och det värde som det skapar. Dumay (2012) beskriver det som konceptet om kausal tvetydighet där företag investerar stora summor pengar i intellektuellt kapital och hoppas på att det ska ge någon form av vinst. Han menar att företag hanterar det likt spelande på casino att ju mer de investerar desto större chans är det att de vinner och då är förhoppningarna att de vinner större än vad som investerats. Vidare så är insatser riktade mot delar av det intellektuella kapitalets undergrupper värdeskapande. Enligt Bontis & Fitz-enz (2002) så skapas det positiva värdet oberoende av varandra men även att en satsning inom humankapital kan påverka relationskapitalet positivt och även vice versa. Studien visar även att strukturkapitalet påverkar processutförande på ett positivt sätt. Wang & Chang (2005) har också gjort en studie där ett liknande resultat visats. De menar att intellektuellt kapital har en påverkan på företags prestationer och att de olika undergrupperna påverkar varandra. I studien så påvisar humankapital inte någon direkt effekt på prestation. Däremot visar den att

humankapital har en positiv effekt på de andra undergrupperna och därmed har en indirekt påverkan på prestation.

3.3 Lönsamhet

Lönsamhet är ett självklart mål för industriföretag och kan beskrivas som skillnaden mellan produktionskostnaden och intäkterna (Industriproduktion, 2020). De fastställda formlerna inom ekonomistyrning gör det enkelt att redovisa och tolka olika lönsamhetsmått såsom vinstmarginal, räntabilitet och soliditet, och utifrån det traditionella ekonomistyrningsperspektivet är det enda sättet att öka värde genom att antingen öka volymen eller minska kostnaderna (Reis et al, 2021).

Flera studier har dock kunnat påvisa kopplingar mellan utnyttjandet av intellektuellt kapital och förbättrad finansiell lönsamhet (Sharabati et al, 2010), (Wang et al, 2016). Immateriella tillgångar - information, erfarenhet - kan förklara varför vissa företag är mer framgångsrika i förhållande till andra som, även om de agerar på samma marknad, under samma villkor, har betydande olika resultat (Jordão & Novas, 2017).

Intellektuellt kapital fokuserar på att utnyttja immateriella resurser som kan skapa lönsamma strategiska fördelar. En sådan faktor som bidrar till denna strategiska lönsamhet är innovation som inte kan mätas ekonomiskt och utgör en immateriell tillgång som medvetet måste upptäckas för att bli lönsam (Cabrilo & Dahms, 2018). Efter dess upptäckandet krävs hantering av dessa resurser på ett sätt som skiljer sig från hur materiella tillgångar hanteras.

3.4 Relationen mellan intellektuellt kapital och värdeskapande

3.4.1 Humankapital

Utvecklingen av HRM har kommit långt från att ses som en administrativ funktion som hanterar arbetsmarknadsfrågor till en strategisk funktion som bidrar till organisationens framgång. Orsaken till denna förändring har hävdats vara ett resultat av en mer konkurrenskraftig extern ekonomisk miljö (Wilkinson et al, 2017) och målet är nu att utnyttja organisationens "mest värdefulla resurs" som en form av konkurrensfördel.

Enligt (Cappelli, 2013) baseras högkvalitativa prestationer dels på den anställdas egen förmåga och dels på de stödsystem i organisationen. Denna hypotes antyder behovet av investering i företagets anställda för att kunna utveckla deras kunskaper och erfarenheter. Vidare behöver företaget utveckla strategier för att behålla sina anställda då företaget inte kan äga kunskaperna som de anställda har fått trots investering. En möjlig nedåtgående cykel är dock beroendet av externa anställningar, alltså outsourcing grundad på rädslan att befintliga anställda kan ta sina nyutvecklade kompetenser till ett konkurrerande företag.

Lönsamhet kan alltså nås genom outsourcing i vilket företag kan köpa redan kvalificerade personaltjänster av en för det specifika ändamålet. Mindre resurser läggs då på att hitta, träna och behålla anställda som är ett argument för detta som tas upp av Cappelli (2013). Frågan är om outsourcing faktiskt ger samma värde. Cabrilo & Dahms (2018) konstaterar i sin studie att en humankapital satsning på kreativa, erfarna och skickliga medarbetare påskynda innovationsprocessen och har en positiv effekt på lönsamhet.

3.4.2 Strukturkapital

Kunskap som finns internt i en organisation kallas för det strukturella kapitalet. Viktiga aspekter inom detta är organisationskultur, patent, databaser och informationsteknik samt vilka processer och rutiner som finns internt. Att utnyttja dessa bidrar till den kollektiva ackumuleringen av värde av strukturkapitalet. Forskningsresultat visade på ett starkt samband mellan en organisations strategiska förvaltning av dess strukturella kapital och effektiviteten av ny idégenerering (Aramburu & Saenz, 2011). Forskningen baserades på organisationskultur, teknisk utveckling och policyer för professionell utveckling.

En organisation som inte konkurrerar med den nuvarande utvecklingen av teknologin och informationshantering begränsar sin möjlighet att leva upp till sin fulla potential i förhållande till konkurrenter (Cabrillo et al, 2018). Detta beror på att digitala tillgångar finns och skapar en otrolig värde precis som materiella finansiella tillgångar. Med teknologier som ständigt förändras blir nyare modeller och processer för att utnyttja dessa ett måste för organisationer som vill säkra andelar marknaden. De strukturella delarna av intellektuellt kapital behöver byggas upp internt och kräver tid och medveten strategi för att skapa värde på lång sikt. (Penker, 2006).

Idén om strukturkapital visade sig också stödja humankapitalet eftersom organisationskultur påverkar humankapitalet. Detta beror på att själva processerna för strukturkapital drivs av medlemmarna i organisationen, trots att strukturkapitalet ägs av organisationen. En transformation måste därför göras från den dolda kunskapen i humankapital till en talad kunskap som kan utnyttjas av företaget. Om kunskapen från en anställd inte kommer till uttryck blir den inte en del av organisationens processer eller strategi och kommer att lämna organisationen när den anställde själv lämnar (Sandersson, 2001).

3.4.3 Relationskapital

Relationskapital kan delas in i interna och externa relationer. Värde från detta intellektuella kapital utvinns genom att behålla goda relationer med organisationens intressenter. Genom att behålla goda relationer med kunder, leverantörer och även myndigheter kan företag minska sina kostnader och överleva på lång sikt (O'Donovan, 2002).

Relationskapitalet kan jämföras med legitimitetsteorin som enligt (Campbell, 2000) innebär att organisationen är en aktör i ett större socialt sammanhang med flera andra aktörer och måste därför samarbeta med dessa. Det sociala samspelet gör det möjligt att samla kunskap och förtroende genom interaktion med övriga aktörer i nätverket (Clark et al, 2020).

Externa relationer med organisationen bildas för att upprätthålla en konkurrensfördel. Internt kan en relativt stark intern kultur bidra till att underlätta samarbete och kommunikation mellan anställda som bidrar till utnyttjande av humankapital (Wang et al, 2016).

4 Resultat och Analys

Inom kapitlet har den insamlade primärdatan sammanfattats efter företagen där respondenterna arbetat. De sju tillfrågades intervjuer har kortats ned till vad som ansetts inom ramen för studiens syfte. Därefter sammanställs primärdatan i tabeller och korta summeringar under redogörelse av empiri.

4.1 Intellectuellt kapital

IV produkts sälj- och marknadschef beskriver deras syn på intellektuellt kapital som att IV produkt är ett kunskapsföretag. Han fortsätter att beskriva hur viktigt det är för IV produkt med att kunna svara på de frågor som ställs från kunderna, men även för att kunna förmedla nya produkter och alternativ för att slutligen kunna ta betalt. Vidare menar han att strategin för IV produkt är att vara specialister på en specifik del inom fläktsystemet och att sedan enbart producera orderspecifikt. För att då kunna skapa mervärde för kunden med miljövänligare och kostnadseffektiva system. Han säger även att vikten av goda stödsystem som skapar tillit till kunderna är en viktig del för att IV produkt ska vara framgångsrika, där nämner han garantihantering och leveransprecision. IV produkts produktion- och personalchef menar också att företaget är byggt på den samlade tekniska kompetens tillsammans med människorna på företaget. Han värdesätter medarbetarnas teoretiska kunskaper samt det som de lär sig inom företaget. Han anser att det är viktigt att kunna växa inom företaget och att viljan att samarbeta ska finnas, för att medarbetarna ska lära känna kulturen. Med den tekniska kompetensen så syftar han på att företaget vill ligga i framkant inom tekniska lösningar och samtidigt ha en god kundkontakt. Han beskriver hur kundrelationer och varumärkesimage spelar en väldigt stor roll för lönsamhet eftersom man måste trots allt ha kunder för att kunna sälja något. Produktionschefen beskriver även hur dialoger mellan leverantörer bidrar till utveckling av bra komponenter. Den relation värdesätter han lika högt som relationen med kunder.

Mejerichefen på Arla Foods Kalmar säger att intellektuellt kapital inte är något uttryck som de använder, utan att Arla jobbar mycket med folk och mycket med struktur och processer. Processerna delar han upp i två delar, produktionsprocesser och styrprocesser. Där jobbar de med ett så kallat Standard Operational Procedures. Det är för att standardisera processerna så att det blir tids effektivare, då Arla finner tids effektivisering som en viktigt mått för att bringa

lönsamhet. Men det är också en viktig del i att hantera olyckor och katastrofer så att personal vet hur det ska agera vid sådana. Vidare så jobbar vi för att personalen ska ha rätt mindset och känna sig trygga. Mejerichefen menar att har personalen det bra så blir de produktiva. Han beskriver även vikten av att vara öppen mot allmänheten och även internt. Vidare beskriver Produktionschefen på Arla att det inte finns någon kompetens utanför väggarna, då det inte finns några utbildningar. Med det sagt så bygger all kunskap på den som personalen besitter och därmed kan de inte förvänta sig att en nyanställd kan producera från dag ett. Han beskriver även en stor styrka inom Arla som den licens som krävs för att producera de ostarna som Kalmar gör. Utan den licensen hade konkurrenter haft det enklare att ta marknadsandelar. Dessutom är Arla en ägare inom Svensk Mjölk, vilka har gett ut licensen och kan därmed hindra reglerna från att ändras. Han menar att ägandet inom Svensk mjölk kanske borde värderas högre för Arla. Vidare så anser han att produktionskunskap är Arla Foods Kalmar väldigt starka på, men att ledningseffektiviteten kan utvecklas.

Clemonds CFO beskriver intellektuellt kapital som ett lagarbete. Där varje individ har sin vitala funktion och position. Där alla måste samverka på ett bra sätt för att företaget ska vara framgångsrikt. Han menar även att det är viktigt med duktiga generalister som kan leda och peka ut mål och få laget att prata med varandra. Det räcker inte att vara specialist utan man måste kunna samspela bra med sina kollegor. Han återberätta hur 2018 slutade med en rekordförlust för företaget mestadels grundad på att organisationskulturen och lagandan var dålig. Nu har företaget gått mot att blir ett hållbarhetsföretag där alla förväntas drivas av det synsättet. Marknadschefen på Clemondo beskriver intellektuellt kapital som det humankapital som finns. Där företaget vill att all personal ska bli den bästa jag. Hon säger även att har man en tråkig arbetsyssla så gör man ett sämre arbete än när man har roliga sysslor. AstraZenecas personalchef beskriver intellektuellt kapital på ett liknande sätt där kunskap och utbildning hos varje individ är viktigt då varje person kompletterar de andra. Dessutom är det av stor vikt för AstraZeneca att ha ett bra ansikte utåt för att det påverkar möjligheten till rekrytering.

Redogörelse av empiri

Tabell 2 Intellektuellt kapital visar vad respondenterna har svarat under intervjun där det går att relatera till intellektuellt kapital och hur de värdesätter de olika delarna. Det som går att se är att alla sju respondenter har nämnt humankapital som en viktig eller den viktigaste delen av deras intellektuella kapital. Vidare så nämner endast IV Produkts respondenter innovationskapital som en viktig del av deras intellektuella kapital. Strukturkapital nämns av

tre personer, organisationskapital nämns av fyra personer och processkapital fyra. Relationskapital nämns av fyra chefer varvid AstraZenecas personalchef endast beskriver den i mån av möjlighet till rekrytering medan bägge respondenter på IV Produkt beskriver den i kärnverksamheten.

Respondent	Human kapital	Struktur kapital	Organisations kapital	Innovations kapital	Process kapital	Relations kapital
Respondent 1	x			x	x	x
Respondent 2	x	x	x	x		x
Respondent 3	x	x	x		x	x
Respondent 4	x	x	x		x	
Respondent 5	x					
Respondent 6	x		x		x	
Respondent 7	x					x

Tabell 3. Intellectuellt kapital

4.2 Styrning och utveckling av intellektuellt kapital

IV produkts sälj- och marknadschef beskriver skillnaden på anställande, på vissa positioner krävs tidigare erlagd utbildning och på andra avdelningar inget. Det som han kollar på är viss aktuell eller tidigare känsla för den avdelning och de sysslor som ny personal kommer arbeta med. Han menar att en säljare behöver ha tidigare erfarenhet av sälj och samtidigt en viss erfarenhet av branschen och en som arbetar med R&D behöver ha ingenjörsutbildning. Däremot förväntar sig inte han någon kan allt från första dagen och dessutom, då deras produkter är i ständig utveckling, krävs internutbildningar för att en säljare ska vara säker på vad den har att erbjuda kunderna. En av grunderna till utveckling av det intellektuella kapitalet är den kultur av lärande som finns och det menar han drivs av kundkontakt. Vidare menar produktions- och personalchefen på IV produkt att investeringar inom massa maskiner inte ger något utan en driven personal som hanterar den. Produktionschefen säger också att ny personal genomgår mentorssystem och internutbildningar för att utveckla deras kompetenser. Samt att de erbjuds besök på mässor, för att ytterligare utvecklas. Han fortsätter med att beskriva vissa egenskaper som inte går att lära ut, och de specialistkompetenser är något som de anställer folk till. Dessutom anser han att kontakt med leverantörer är en stor grund för att tillsammans utveckla goda komponenter.

Arlas Mejerichef pratar mycket om att utveckla humankapital och även att standardisera de arbetssysslorna som görs inom företaget. Han beskriver två olika projekt som genomförs: Standard operational procedures(SOP) och Cornerstones. SOP är ett sätt att försöka standardisera arbetssysslorna så att de blir tidseffektiva. Cornerstones är ett beteendemässigt styrmedel som ska motverka olyckor. Det sistnämnda ska göra så personalen inte agerar på reflex utan att tänka sig för. Produktionschefen är inne på ett liknande spår där processutveckling är något som behöver utvecklas. Han menar att det är för mycket produktfokus och för lite processfokus. Det är främst det som han menar är ett problem för Arla. Han pratar även om vikten av den licens som krävs för att skapa den ost som görs i Kalmar och där investeringar i Svensk Mjök har gjort att Arla hindrar andra från att förändra licensen.

Clemonds CFO beskriver vikten av att ha generalister som kan leda, peka ut mål samt få alla att prata med varandra. För honom är det också viktigt att företagets medarbetare har en förståelse vad de förväntas bidra med. Clemondo har skiftat fokus till ett klimatsmart företag och därmed menar han att det är viktigt att de som arbetar på företaget har ett intresse för det. Han säger även att Clemondo var ett mindre fungerande kemibolag och nu har de börjat omställningen mot ett hållbarhetsföretag. Därmed anser han att det är viktigt för dem att bygga upp kulturen och andan mot just hållbarhet, för att deras strategi numera är hållbara och klimatsmarta lösningar. För att skapa den kultur har de arbetat med kommunikation och tydlighet. Ledningen har varit noggranna med att förmedla ut framgångar. Dessutom nämner han vikten av etik, moral, linjer och uppförandekoder. Han säger också att företaget har valt att anställa personal som har ett intresse för hållbarhet. Vidare talar Marknadschefen på Clemondo om vikten av att arbetssysslorna är givande och roliga. Hon menar att har man roliga sysslor så görs den bättre än tråkigare. Dessutom menar hon att får man möjlighet att växa inom bolaget genom utmaningar så blir det än mer spännande att utföra sitt arbete. För att kunna lyckas med den resa Clemondo genomgår så behöver medarbetarna få hjälp med stöttning och information. Marknadschefen går även in på vikten av att fastställa processerna då folk går in i nya roller; utan att veta vilka sysslor och befogenheter de har.

AstraZenecas personalchef säger att de jobbar proaktivt med vad personalen behöver. Hon anser även att de anställda är deras viktigaste resurs och därmed är det viktigt att de mår bra och att de hela tiden utvecklas. Hon säger att det görs genom att vara närvarande och genom upphållandet av goda relationer för att kommunikationen ska vara tydlig.

Redogörelse av empiri

Tidigare avsnitt visade att humankapital är något som alla företagen menar är viktigt, vilket även syns på svaren inom styrning och utvecklingsdelen. Vad som går att se är att alla företagen gör åtgärder för att styra och utveckla just delen humankapital. I Tabell 3 sammanställs inom vilka områden som företagen utför styrning och utvecklingsinsatser. Ett o innebär att någon form av insats görs inom området.

Respondent	Human kapital	Struktur kapital	Organisations kapital	Innovations kapital	Process kapital	Relations kapital
Respondent 1	o		o	o		o
Respondent 2	o		o	o		o
Respondent 3	o	o			o	
Respondent 4	o	o		o	o	
Respondent 5	o	o				o
Respondent 6	o	o	o		o	
Respondent 7	o					o

Tabell 4. Styrning och utvecklingsåtgärder inom intellektuella kapitalets underkategorier

Tabell 5 är en sammanställning av Tabell 3 och 4 där x markerar värde och o markerar insats.

Respondent	Human kapital	Struktur kapital	Organisations kapital	Innovations kapital	Process kapital	Relations kapital
Respondent 1	x/o		o	x/o	x	x/o
Respondent 2	x/o	x	x/o	x/o		x/o
Respondent 3	x/o	x/o	x		x/o	x
Respondent 4	x/o	x/o	x	o	x/o	
Respondent 5	x/o	o				o
Respondent 6	x/o	o	x/o		x/o	
Respondent 7	x/o					x/o

Tabell 5. Intellektuellt kapital

Det som syns i Tabell 5 är att ett område som anses viktigt inte alltid möts av en insats för utveckling eller styrning. Det visar också att inom vissa områden görs insatser där Respondenterna inte nämnt det som en viktig del av intellektuellt kapital.

5 Diskussion

Under avsnittet har den samlade empirin och teorin sammankopplats för att ge svar på frågeställningen. Kapitlet är uppdelat efter uppfattningen av intellektuellt kapital, styrningen och sedan kopplingen mellan dem och lönsamhet.

5.1 Uppfattningen av intellektuellt kapital

Respondenternas uppfattning av intellektuellt kapital liknar varandra inom området humankapital, vilket benämns som viktigt av samtliga tillfrågade chefer. Frågorna i intervjun har inte varit av graden att de tillfrågade har fått värdera olika kapital. Utifrån svaren tolkas det som att humankapital värderas högst hos svenska producerande företags chefer. Cheferna har beskrivit personalen som grunden i företags värdeskapande delar och det stämmer väl överens med teorins beskrivning av humankapital. En anledning till att humankapital dominerat intervjuerna kan vara att intellektuellt kapital och just ordet intellekt sammankopplas med kunskap som är en drivande faktor inom humankapital. Däremot bör den teorin innebära att cheferna uppfattat innovationskapital som viktigt. Detta kan även bero på att ordet human resources eller HR används vardagligt och genomsyrar nästan alla företags verksamheter och därmed kopplas det till humankapitalet.

Vidare går det inte att hitta ett samband hos svenska producerande chefers uppfattning av vilket annat kapital som värderas lika högt. Det finns inget som tyder på att en viss position anser att någon underkategori är viktigare än den andra, snarare framställs det som en individuell åsikt. Vidare går det inte heller att se ett samband mellan de kategorierna som anses som mest accepterade, förutom humankapital; struktur- och relationskapital. Det innebär att vikten av dem har störst variation mellan chefer och att det kan vara något som skiljer chefers arbetssätt åt. Ett antagande hade kunnat vara att en produktionschef på två olika företag hade svarat likartat på undersökningen, men sådana resultat framställs inte.

5.2 Styrning

Samtliga av de tillfrågade har insatser riktade mot humankapital. Det går att förklaras genom att många av de tillfrågade har beskrivit processen som teorin även nämner, just att humankapital har en positiv påverkan på andra delar av det intellektuella kapitalet samt att de anser humankapital som viktigt. Respondent 1 nämner sitt företag som ett kunskapsföretag

och genom den kunskapen, eller humankapital, bygger det de relationer som skapar relationskapital. Via båda relationerna och det humankapital utvecklas det även innovationskapital. Genom det här beskriver han den process som teorin stödjer att satsningar inom humankapital ger direkt utveckling av de andra underkategorierna. En annan intressant aspekt som han pratar om är hur relationskapitalet och innovationskapitalet är en grund till kunskapsutvecklandet, vilket även stöds av teorin.

Ytterligare en aspekt kan vara att insatser inom humankapital har både en direkt påverkan på humankapital och annat intellektuellt kapital, men även en indirekt påverkan på humankapital genom att annat kapital ökar. Det skulle då kunna innebära att sådana insatser görs just för att det fokuserar mycket på det kapital som anses vara viktigt, det utvecklar andra delar och skapar även ett kretslopp där humankapital fortsätter att utvecklas autonomt. Respondent 6 beskriver processen där hon vill ge medarbetare chansen att växa inom företaget, vilket gör att individerna har en möjlighet att utvecklas. Hon beskriver det som att genom att göra arbetssysslorna roliga kommer personerna göra arbetet bättre. Innebörden blir att insatserna som skapas leder till att individerna har roliga arbetssysslor vilket skapar innovationskapital som sedan återspeglas på humankapitalet. Hon nämnde vidare att för att det ska lyckas så måste processer och strukturer finnas då folk hamnar på platser där de inte är vana. Det skulle då kunna innebära att för att det kretslopp ska fungera så behöver insatser inom flera områden samexistera för att få humankapitalets insatser att vara så effektiva som möjligt.

Att skapa roliga arbetssysslor samt att ge individer chans att växa till nya positioner är också en viktig del för företag att behålla humankapitalet och de investeringar som görs inom det. Sälj- och marknadschefen på IV Produkt talar också om anställande av personal som har branschkunskap. Att det görs kan vara för att tidigare ackumulerad kunskap stannar kvar och tas över av nästa företag, vilket sparar de investeringar som en helt ny behöver och att det även ger en insikt i hur konkurrenter arbetar. Det innebär även att humankapital är riskfyllt att styra och utveckla men det tycks cheferna inom producerande företag bortse från. Därmed går det att anta att riskerna med alltför mycket fokus på humankapital inom styrning anses vara mindre än vad det gagnar företagen.

Vidare så kan det i Tabell 4 avläsas som att inom de andra olika underkategorierna är det spritt inom vilka de andra kategorierna som insatser görs. Det går inte att förklaras på samma sätt med att det är områden som respondenterna anser är viktiga och urvalet är för litet för att

hitta en generell trend. Det går dock att ana att hade områdena där insatser gjorts tolkats som viktiga hade Tabell 3 och 4 sett likadana ut. Det går heller inte att se något samband med vilken position som cheferna sitter på och vilka insatser de valt att tillämpa. Det som skulle gå att utläsa är att respondenter inom samma företag har en viss tendens att svara på ett liknande sätt inom några underkategorier, även om positionerna är långt ifrån varandra och även tiden man verkat inom företaget. Man kan alltså anta att organisationerna har en påverkan på vad de anser vara viktigt och att resultaten inte är helt riktat mot vad cheferna personligen anser.

Vidare kan det i Tabell 5 avläsas att insatserna skiljer sig mot vad respondenterna har beskrivit som viktiga delar av det intellektuella kapitalet. Det kan förklaras genom att insatserna inte direkt påverkar den underkategori som beskrivits som viktig men att den indirekta påverkan har varit till en så god grad att mätvärdet ansetts fullgott. Vilket då förmodligen även avgett den mängd respons och lönsamhet som cheferna förväntat sig, man kan likna det med att den här gången spelade de på casinot och vann. Det går då att tala om ett generellt kunskapsgap hos cheferna gällande "intellektuell styrning" och det går även i intervjuerna tyda att uttrycket intellektuellt kapital inte är något som cheferna använder dagligt. Det kan också betyda att insatser som tolkats som riktade mot en viss underkategori är en insats som påverkat flera kapital.

5.3 Lönsamhet och intellektuellt kapital

Nedanstående tabell illustrerar respondenternas rangordning av hur viktigt de tre främsta delarna av intellektuellt kapital är för att uppnå lönsamhet. 1:a innebär att respondenten tycker att den delen är den viktigaste området inom intellektuellt kapital för att uppnå lönsamhet, 2:a är näst viktigast och 3:e minst viktigast.

Respondent	Humankapital	Strukturkapital	Relationskapital
Respondent 1- IV-produkt	1:a	2:a	3:e
Respondent 2- IV-produkt	1:a	2:a	3:e
Respondent 3 – Clemendo	1:a	2:a	3:e
Respondent 4 – Clemendo	2:e	1:a	3:e
Respondent 5 – Arla	2:e	3:e	1:a
Respondent 6 – Arla	2:e	1:a	3:e
Respondent 7 - AstraZeneca	1:a	3:e	2:e

Tabell 6. Rangordning av intellektuellt kapital

Det är tydligt hur IV-produkt strategisk kombinerar samtliga delarna av intellektuellt kapital för att skapa förutsättning till lönsamhet. Att anställda är specialister på sina områden, ständigt får möjlighet till förbättring samt diverse utbildningar kan kortsiktig redovisa sig som en kostnad i resultaträkningen, men på lång sikt producera lönsamhet i form av engagerade medarbetare som stannar länge på företaget, något som både tillfrågade cheferna tar upp i intervjuerna.

IV produkts sälj- och marknadschef uttrycker att trots att han har jobbat på företaget i 13 år är han fortfarande långt från den som har jobbat flest antal år. Ledare tas fram och tränas internt istället för att outsourcas och leder till att personal trivs i sin utveckling och förblir lojala. En bra strategi som IV produkt tillämpar enligt respondenterna är alla utvecklingsmöjligheter som skapas för nuvarande anställda. Det går hand i hand med hur teorin beskriver att man skapar värde av humankapital, det vill säga arbetare som känner sig trygga i sitt företag och har de en säker karriärstege är de mer benägna att förbli lojala. Likaså betonas vikten av att ständigt ligga i framkanten av utvecklingen av nya teknologiska processer som går i linje med det strukturella kapitalet, men han erkänner också att det humana kapitalet, alltså människorna i organisationen driver den teknologiska utvecklingen framåt. Således behövs ett samarbete av olika delar i det intellektuella kapitalet och stödjer teorin om att lönsamhet bäst uppnås när olika delar av intellektuellt kapital integreras i varandra.

Under produktionschefens intervju om IV-produkt betonar han mest om relationer när det gäller frågan om vilka resurser ger bäst lönsamhet. Legitimitetsteorin som tidigare tagits upp

i uppsatsen speglas när Respondent 2 svarar på frågan om varför resursen kundrelationer leder till ökad lönsamhet. ”Det ska gå att lita på företaget, det är viktigt med ärlighet”, konstaterar han. Även den externa relationen med leverantörer prioriteras hos IV-produkt för att fortsätta vara en intressant och enkel kund för dem. Det sociala samspelet ska ge ett intryck av förtroende enligt legitimitetsteorin och goda externa relationer ger konkurrensfördelar. Kunder och leverantörer väljer bland flera aktörer på marknaden, den aktören de litar på mest, det innebär en större marknadsandel för den aktören och i sin tur lönsamhet. Det tyder på att relations kapitalet är det starkaste kapitalet för just IV-produkt.

Clemendo som företag tror på att en satsning inom hållbarhetsområdet är den främst nyckeln till lönsamhet för företaget. Enligt deras CFO har företaget tidigare gått i förlust trots bra affärer eftersom det inte funnits en bra strategi genomsyra hela företaget och därför är det just nu fokus på att styra det humana och strukturella kapitalet i annan riktning. CFO:n beskriver det som en resa där själva bolaget måste internt skapa processer för att få ett bra fungerande lag av medarbetare för att kunna återspegla det externt gentemot kunder och leverantörer. Trots bra affärer var den avgörande faktorn för lönsamhet hos Clemendo den strategiska uppsättningen av processer för att använda och utnyttja det strukturella kapitalet och humana kapitalet hos företaget. Kommunikationen, uppförandekoder, normer och en trivsamt arbetsmiljö var enligt Respondent 3 några områden som företaget jobbar på att bli bättre på. Enligt teorin om intellektuellt kapital kan det humana kapitalet ses som företagets viktigaste resurs vars prestationer beror dels på den anställdes kompetens men även mycket på det interna stödsystemet som finns på företaget. Under intervjun framkom det att många hade slutat i organisationen och i dagsläget är företagets prioritet att anställa en ny säljchef efter att den gamla har slutat. En bra fråga som missades att ställas under intervjun är varför en annan medarbetare i den avdelningen inte kunde bli befordrad till chef. Ur ett ekonomisk och intellektuellt kapital synvinkel hade det kunnat vara mer lönsamt att träna en nuvarande anställd bredvid marknadschefen. Ur en ekonomisk synvinkel hade det varit mindre kostsamt att hitta, träna och behålla en ny anställd, för det senare hade det skapat incitamenten för att ses som ett företag som investerar i personalutveckling, som i sin tur ger upphov till lojala och engagerade medarbetare. Det tyder på att företaget inte har strategier för personalutveckling och investering vilket kan svara för anledningen till att många slutar på företaget. Under teoridelen av uppsatsen tas det upp om hur en nedåtgående cykeln av beroendet av externa anställningar leder till att kunskapen lämnar organisationen när medarbetaren lämnar.

För Arla är intellektuellt kapital arbetsstyrkan, alltså medarbetarna. Det strukturella kapitalet känner Arla att dem lyckats förvandla till lönsamhet, men det humana kapitalet behöver ökas menar produktionschefen. Enligt honom har företaget bra kunskaper inom mejeriproduktion samt att styrningen av organisationen går framåt och är lönsamma. Men effektivisering känner han behövs hos medarbetarna för att uppnå ännu högre lönsamhet. Även mejerichefen håller med om att effektivisering behöver förbättras men att en säker arbetsmiljö och medarbetarnas belastning måste beaktas först. Mycket investeras ekonomisk på att anställda har trygga arbetsförhållanden i en produktionsanläggning där olyckor lätt kan ske fortsätter han. Man måste därför hitta en balans mellan att vilja ha mer produktiva medarbetare då tid är pengar och inte överarbeta anställda till den punkten att de skadar sig på jobbet vilket kan bli orsak till ekonomiska förluster. Mejerichefen påpekar på trenden mot hållbarhetsprodukter och vikten av öppenhet om mjölkens påverkan på naturen som en grundpelare i Arlas strategi.

För AstraZeneca är skickliga medarbetare nyckeln till lönsamhet. Här väger det humana kapitalet störst vikt där arbetsmiljöpolicy och arbetsrättsliga frågor är fokus. Respondent 7 menar att kunskap och utbildning av medarbetare avgör hur lönsamma AstraZeneca blir. Det ingår även att anställda ska må bra både på jobbet och utanför för att kvalitetssäkra produktionen av varorna. Felrekrytering av arbetskraft har störst påverkan på lönsamhet när det gäller produktionen hävdar Respondent 7. Detta eftersom mycket investeras i medarbetarnas utbildning och en hög personalomsättning utgör en negativ avkastning för företaget.

Samspelet mellan intellektuellt kapital och lönsamhet skiljer sig mellan företagen men där flera av cheferna anser att humankapitalet är grunden. Det som är intressant av de tillfrågade är att Clemondo är det enda företaget som gått dåligt under ett antal år. Deras omorganisation och arbetet kring det beskriver väldigt bra hur just humankapitalet och kulturen är grundbulten i vad som senare ska bygga lönsamhet och eftersom den inte verkat i samma riktning så har det inte gett något bra resultat. En förklaring till varför det inte fungerat tidigare kan vara att andra företag inom deras bransch haft ett större intellektuellt kapital och därav har de blivit utkonkurrerade. Därav har företaget varit tvungna till att nischa sig mot en annan målgrupp för att kunna börja om och konkurrera på nytt. Vidare går det att se hur viktigt visst kapital är för de olika företagen medans andra inte finner de lika betydande. För

Arla som producerar en produkt som ska vara likadana och regelstyrd så är strukturkapitalet viktigt för att behålla lönsamheten, medans för IV produkt så värderas relationskapitalet stort för att det leder till direkt lönsamhet och även till innovationskapital som sedermera leder till vidare lönsamhet. Det går då att anta att eftersom de tillfrågade tillhör olika branscher, så är det variation mellan branscher. Det som motsäger det är Clemondos fall där de ändrat sin organisationskultur för att nischa sina tjänster, däremot kan det bero på att hela Clemondos bransch har bytt riktning och att Clemondo har varit sena på bollen.

Ett ställe inom teorin där åsikter skiljer sig är om humankapital faktiskt har en direkt påverkan på prestation. Det som går att utläsa av intervjuerna är att svenska producerande företags chefer anser att humankapital till stor del påverkar lönsamhet och att det därav inte är säkert att man kan utesluta den direkta påverkan humankapital kan ha.

6 Slutsats

Målet med studien var att uppfylla syftet om hur svenska företags chefer uppfattar, styr och utvecklar intellektuellt kapital för att generera lönsamhet. Något som är möjligt att utläsa är att samtliga intervjuade chefer uppfattar intellektuellt kapital som humankapital, uppfattningen av de andra undergrupperna verkar dock vara olikartad. Det framkommer alltså tydligt att svenska chefer inom producerande företag uppskattar värdet i personalens kunskaper och benämner den som en grundpelare i det intellektuella kapitalet. Detta innebär att chefernas uppfattning av intellektuellt kapital är likt det som teorin inom ämnet påvisar; att det intellektuella kapitalets underkategorier har en påverkan på varandra. Vidare går det inte att hitta något mönster gällande vad som uppfattas som intellektuellt kapital inom de andra underkategorierna och därmed går det inte dra någon slutsats om dem.

Utifrån chefernas svar är det möjligt att bedöma att samtliga är införstådda på att lönsamhet inte endast kan förvärvas genom positiva kostnadskalkyler. Respondenterna stämmer in med att i nästan alla fall kan fokuset på att utvinna och utveckla företagets intellektuella kapital vara avgörande för hur det går för företaget långsiktigt, oavsett i vilken utsträckning cheferna är medvetna om uttrycket intellektuellt kapital.

Slutsatsen som är möjlig att dras inom området styrning är att cheferna främst väljer att göra insatser mot humankapital då det uppfattas som viktigast och ger tillräckligt god verkan. Däremot går det inte att dra några slutsatser kring huruvida vilka andra områden som det generellt görs insatser inom och i vilken mån det stämmer överens med uppfattningen av intellektuell kapital. Det är inte heller möjligt att utläsa ett mönster om vilken chefsposition som anser att insatser riktade åt ett specifikt håll är bättre än andra. Organisationerna tycks dock ha en påverkan på vad chefer anser som viktiga insatser. Författarna anser att det föreligger ett generellt kunskapsgap om intellektuell styrning hos cheferna på producerande företag. Detta beror på att uppfattningarna av vilket typ av kapital som är viktigast endast stämmer överens med styrinsatserna när det talas om humankapital, men inte de andra typerna av intellektuellt kapital.

Vad gäller det intellektuella kapitalets påverkan på lönsamhet är det möjligt att dra slutsatserna kring att svenska producerande chefer anser att humankapital har en direkt påverkan på lönsamhet och att det i många fall även kan anses som den viktigaste faktorn för

lönsamhet. Inom resterande underkategorier finns det ingen specifik del som dominerar och företagen skiljer sig åt. Detta kan tolkas som att det finns en branschvariation i vilket intellektuellt kapital som ger mest lönsamhet.

6.1 Studiens begränsningar

Studiemetodikens karaktäristiska egenskaper kan medföra möjliga begränsningar som bör lyftas fram. Inledningsvis så kan resultaten av denna forskning inte avbilda den generella uppfattningen som chefer kan ha om intellektuellt kapital. Detta på grund av att urvalet av respondenter kan ses som litet i förhållande till hela populationen. Antalet respondenter sänker däremot inte reliabiliteten av denna studie då den är av kvalitativ karaktär och resultatet är unikt för just det som har studerats. Trots att reliabiliteten inte påverkas, bör urvalet beaktas vid reflektioner om studien.

En ytterligare faktor som bör tas hänsyn till är att empirin analyseras utifrån författarnas egna perspektiv. Eftersom studien är av kvalitativ karaktär och inte kan prövas statistisk ges det utrymme för fler eller annan typ av tolkning än om en likadan studie skulle genomföras av andra författare.

Ytterligare begränsningar har att göra med bristen på möjlighet till uppföljning på grund av studiens längd och ändamål. Mer tid och fler resurser är två aspekter som om tillgängligt hade kunnat ge tillfälle att få djupare förståelse för studieämnet. Vidare hade dessa aspekter gett utrymme för utforskning av långtidseffekterna av hur chefer styr intellektuellt kapital på företagen.

6.2 Framtida forskning

Då uppsatsens upplägg var att få en generell uppfattning om vad svenska producerande företags chefer svarar inom ämnet så var spridningen av respondenter relativt bred. Studiens begränsningar i utrymme och tid samt rådande omständigheter med Covid-19 begränsade även mängden tillfrågade chefer. Därmed hade en mer omfattande studie med en större mängd respondenter gett ett bredare perspektiv och precisare slutsatser. Men även studie av liknande karaktär där valet av respondenter haft samma positioner inom olika företag hade varit intressant för att då få en uppfattning om området där cheferna är verksamma har en

påverkan på svaren. En sådan studie hade även kunnat varit mer branschspecifik för att då få uppfattningen om olika branschens chefer generellt sett skiljer sig åt.

Vidare hade en studie som undersöker både värdeskapande åtgärder och värdemätning inom företag varit intressant för att se vilken faktiskt effekt olika styrmetoder har på det intellektuella kapitalet. En sådan studie som även mäter det förväntade värdet hos cheferna som beslutat åtgärderna hade då kunnat dementera eller bekräfta det uppfattade kunskapsgap hos cheferna inom ämnet samt ge ytterligare ny kunskap i effektiviteten på åtgärderna. En sådan studie hade även kunnat påvisa om humankapital har en direkt påverkan på lönsamhetsmått.

Referenser

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Stockholm: Liber AB.
- Aramburu, N. and Saenz, J. (2011), “*Structural capital, innovation capability, and size effect: an empirical study*”, *Journal of Management & Organization*, Vol. 17 No. 3, pp. 307-325.
- Beattie, V. & Smith, S.J. (2013). Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate. *The British Accounting Review, Lancaster*. Vol 45, No 4, pp 243-254. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.001>
- Bontis, Nick & Fitz-enz, Jac. (2002) Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 3 No. 3, pp. 223-247. DOI 10.1108/14691930210435589
- Brooking, A. (1997). *Intellectual Capital*. London: International Thomson Business Press.
- Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Upplaga 3, Stockholm: Liber.
- Cabrilo, S. & Dahms, S. (2018). How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 22, No. 3, pp. 621-648. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0309>
- Campbell, D. J. (2000). Legitimacy theory or managerial reality construction? Corporate social disclosure in Marks and Spencer Plc corporate reports, 1969–1997. *Accounting Forum*. Vol 24, No 1, pp. 80-100. <https://doi.org/10.1111/1467-6303.00030>
- Cappelli, P. (2013). HR for Neophytes. *Harvard Business Review*, 91(10): 25-27. Tillgänglig: <https://hbr.org/2013/10/hr-for-neophytes>
- Chen, J., Zhu, Z. & Yuan Xie, H. (2004), Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5 No. 1, pp. 195-212. <https://doi.org/10.1108/14691930410513003>

Clark, S & Carreón Guillén, Javier & García Lirios, Cruz & Villegas-González, E & Velázquez-Rodríguez, B & Velázquez-Orozco, A & Cervantes-Rivera, M & Bolivar-Mojica, E. & Bermúdez-Ruiz, G. (2020). Specification of a Model of Intellectual Capital. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS)*. Vol 10, No 3. [doi:10.13140/RG.2.2.14732.46720](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14732.46720)

Dumay, John C. (2009). Intellectual capital measurement: a critical approach. *Journal of Intellectual Capital*. (10), s.190-210.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14691930910952614/full/html>

Dumay, John C. (2012). Grand theories as barriers to using IC concepts. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 13 No. 1, pp. 4-15. DOI 10.1108/14691931211196187

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

Harrison, S. & Sullivan P.11. (2000). Profiting from Intellectual Capital: Learning from Leading Companies. *Journal of Intellectual Capital*. Vol 1, No 1, pp 33-46.

<https://doi.org/10.1108/1469193001024124>

Hellström, T. and Husted, K. (2004), "Mapping knowledge and intellectual capital in academic environments: A focus group study", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 1, pp. 165-180. <https://doi.org/10.1108/4691930410512987>

Industriproduktion. (2020). *Faktorer som påverkar lönsamheten i industriföretag*.

Industriproduktion. Tillgänglig:

<https://industriproduktion.se/faktorer-som-paverkar-lonsamheten-i-industriforetag/>

Jordão, R.V.D. & Novas, J.C. (2017). Knowledge management and intellectual capital in networks of small- and medium-sized enterprises. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 18, No. 3, pp. 667-692. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0120>

Kaufmann, L., & Schneider, Y. (2004). Intangibles: A synthesis of current research. *Journal of Intellectual Capital*. Vol 5, pp 366-388. <https://doi.org/10.1108/14691930410550354>

Keong Choong, K. (2008). Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital*. Vol 9, pp 609-638.

<https://doi.org/10.1108/14691930810913186>

Kleczek, Ryszard. (2016) HOW THE COMPANY'S ACTIONS INFLUENCE NON-FINANCIAL AND FINANCIAL VALUE DRIVERS: MANAGERS' PERCEPTIONS IN POLISH FIRMS. *ACTA Oeconomica*. Vol 15, No 3, pp 35–43.

<https://www.researchgate.net/project/Business-actions-and-value-drivers> (hämtad 2022-01-03)

Lev, B., & Zambon, S. (2003). Intangibles and intellectual capital: an introduction to a special issue. *European Accounting Review*. Vol 12, No 4, pp 597-603.

<https://doi.org/10.1080/0963818032000162849>

MERITUM. (2001). Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles. Tillgänglig:

<https://cristinachaminade.files.wordpress.com/2018/07/meritum-guidelines.pdf>

Moon, Yun Ji & Kym Hyogun. (2006). A Model for the Value of Intellectual Capital.

Canadian Journal of Administrative Sciences. 23(3):253 - 269

DOI:10.1111/j.1936-4490.2006.tb00630.x

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organisational advantage. *The Academy of Management Review*, Vol 23, No 2, pp 242-266.

<https://doi.org/10.2307/259373>

Nationalencyklopedin. (u.å.). Lönsamhet. Tillgänglig:

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/lönsamhet>

O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 15, No. 3, pp. 344-371.

<https://doi.org/10.1108/09513570210435870>

Oxford English Dictionary. (u.å.). Human Capital. Tillgänglig:

<https://www-oed-com.ludwig.lub.lu.se/view/Entry/89262?redirectedFrom=human+capital#eid129211960>

Patent och registreringsverket. (2019). Intellektuellt kapital. Tillgänglig:
<https://www.prv.se/sv/kunskap-och-stod/vanliga-ord-och-begrepp/intellektuellt-kapital/>
<https://www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/14691930910952614/full/pdf?title=intellectual-capital-measurement-a-critical-approach>

Penker, M. (2006). Bygg upp strukturkapitalet, Computer Sweden. Tillgänglig:
<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.46933>.

Pike, S., Rylander Eklund, A. & Roos, G. (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford University Press. pp.657-672.

Rastogi, PN. (2003). The nature and role of IC – rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth. *Journal of Intellectual Capital*. Vol 4, no 2, pp 227-248.
<https://doi.org/10.1108/14691930310472848>

Reis, C.F.d.B., Barroso de Souza, A., Araujo, E.C. and Blind, K. (2021). Value chains of the world's top manufacturing corporations: moving from tangible to intangible activities?. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 32, No. 6, pp. 1312-1334.
<https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2019-0306>

Saarijärvi, M & Bratt, E. (2021). When face-to-face interviews are not possible: tips and tricks for video, telephone, online chat, and email interviews in qualitative research. *European Journal of Cardiovascular Nursing*. Vol 4, pp 392-396. [10.1093/eurjcn/zvab038](https://doi.org/10.1093/eurjcn/zvab038)

Sanderson, M. (2001). Records management and the capture of tacit knowledge. *Records Management Journal*. Vol. 11, No. 1, pp. 7-17. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000007263>

Schulze, William & Zellweger, Thomas. (2021) *Academy of Management Review*. Vol. 46, No. 3. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0377>

Serenko, Alexander & Bontis, Nick(2013). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals; 2013 update. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17, Issue 2, pp. 307-326.

<https://www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/13673271311315231/full/html>

Sharabati, A.A., Naji Jawad, S. & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*. Vol. 48, No. 1, pp. 105-131. <https://doi.org/10.1108/00251741011014481>

Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.

Valentine St Leon, M. (2002). Intellectual capital : Managerial perceptions of organisational knowledge resources. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 3 No. 2, pp. 149-166. <https://doi.org/10.1108/14691930210424743>

Wang, Z., Wang, N., Cao, J. and Ye, X. (2016). The impact of intellectual capital – knowledge management strategy fit on firm performance. *Management Decision*, Vol. 54, No. 8, pp. 1861-1885. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2015-0231>

Wang, Wen-Ying & Chang, Chingfu. (2006) Intellectual capital and performance in causal models. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 6 No. 2, pp. 222-236. DOI 10.1108/14691930510592816

Wilkinson, A., Redman, T. & Dundon, T. (2017). Human Resource Management: A contemporary perspective. In *Contemporary Human Resource Management – Texts and Cases*, 4-20. Harlow: Pearson Education

Youndt, M.A., Subramaniam, M. & Snell, S.A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*. Vol 41, No 2, pp 335-361.

https://www.jstor.org/stable/pdf/40604485.pdf?casa_token=73pHHGKtUW8AAAAA:AZ5O9Y7fFhX3n7C460ns5pqpspSfa5bd4vGwdU_ChZcxvSIE1x-A99pNJZ9GxsTtARVq74-GMcBIXWdWmZtrBOIAvjugudrKut-1JMpe3eShVc4NGMq6

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuförfrågan

Hej!

Vi är tre studenter som läser sista terminen på Ekonomi Kandidatprogrammet vid Lunds Universitet. Vi håller just nu på att skriva vår kandidatuppsats inom redovisning. I uppsatsen ämnar vi undersöka hur företag arbetar för att styra, använda samt utveckla sitt intellektuella kapital för att generera lönsamhet. Vi har valt att inrikta oss på producerande bolag och tycker därför att ni är intressanta. Vi söker tid för intervju med en HR-chef, produktionschef samt en marknadschef för att undersöka hur ni arbetar med intellektuellt kapital. Intervjufrågorna finns bifogade i detta mejl.

Vi beräknar att intervjuerna kommer att ta cirka 30 minuter. För att göra det så smidigt som möjligt samt med tanke på rådande omständigheter så föreslår vi att denna genomförs på distans via video alternativt över telefon.

Vi skulle vara väldigt tacksamma om ni har möjlighet att ställa upp!

Med vänliga hälsningar,

Mattias, Jasmin och Wilma

Bilaga 2. Intervjuguide

Frågeformulär

Syftet med studien är att undersöka hur företag styr, använder samt utvecklar intellektuellt kapital för att generera lönsamhet.

Intellektuellt kapital

Intellektuellt kapital kan definieras som tillgångar utan fysisk form som kommer att generera framtida ekonomiska fördelar för ett företag. Det intellektuella kapitalet består av tre underkategorier.

- **Humankapital** som används för att beskriva kunskapsmassan hos individerna i företaget.
- **Strukturkapital** som omfattar de processer, metoder och teknologier som är essentiella för att öka de anställdas produktivitet.
- **Relationskapital** som innefattar de resurser som omsluter verksamhetens externa relationer, exempelvis leverantörer, kunder och andra externa intressenter.

Intervjufrågor

- Vem är du och vad gör du på ert företag?
- Vad är intellektuellt kapital för er?
- Vilket område är det som ni finner viktigast att vara framgångsrik inom?
- Vilka är de viktigaste resurserna för att uppnå lönsamhet?
- Hur jobbar ni för att utveckla resurserna?