

Intellektuell kapital

av

Julie Nyland

og

Hege Pedersen



Mastergradsoppgave i økonomi og administrasjon

Studieretning bedriftsøkonomi

(30 stp)

Institutt for økonomi
Norges fiskerihøgskole
Universitetet i Tromsø
Mai 2008

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø. Oppgaven er utarbeidet over et semester og utgjør 30 studiepoeng.

Arbeidsprosessen har vært utfordrende og spennende. Vi har lært mye om temaet intellektuell kapital, og om det å skrive en så omfattende oppgave som dette. Sammen har vi fått frem en oppgave vi er fornøyde med. Det er derfor med glede at vi leverer fra oss dette ferdige produktet.

Vi vil først og fremst takke vår veileder Ulf Mack Growen for konstruktive tilbakemeldinger og veiledning underveis i arbeidsprosessen. Vi kunne ikke hatt en bedre veileder med tanke på det engasjementet du viser. En stor takk rettes også til respondentene ved våre to casebedrifter, henholdsvis Kjell Ole Straumsnes i KPMG og Marlene Uvsløkk og Tor Hansson i Gjensidige Forsikring.

Vi vil også takke våre medstudenter som har bidratt til å gjøre studietiden minnerik. Til slutt ønsker vi å takke våre familier og kjærester som har støttet oss gjennom denne fem år lange utdannelsen.

Tromsø, 15. mai 2008

Hege Pedersen

Julie Nyland

Sammendrag

De siste tiårene har interessen og forståelsen for hvor viktig immaterielle ressurser og intellektuell kapital er for organisasjoners virksomhet økt. Intellektuell kapital er svært forskjellig fra fysisk og finansiell kapital, og må derfor styres på en helt annen måte.

I denne oppgaven ønsker vi å sette oss inn i begrepet intellektuell kapital og se på hvilke modeller og rapporteringsverktøy som brukes i denne sammenhengen. Studien bygger derfor mye på sekundærlitteratur. Vi har valgt KPMG og Gjensidige Forsikring BA som casebedrifter i denne oppgaven, fordi begge selskapene er kunnskapsbedrifter hvor den intellektuelle kapitalen har stor betydning. Videre ser vi på hvordan denne kapitalen ivaretas, rapporteres og videreutvikles i casebedriftene.

Det finnes flere ulike definisjoner på intellektuell kapital, noen forfattere begrenser intellektuell kapital til kunnskap, mens andre har u håndgripelige eiendeler med i sine definisjoner. Den vanligste måten er å dele intellektuell kapital inn i humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. Kunnskap er en viktig del av den intellektuelle kapitalen, og en lærende organisasjon skaper, erverver, overfører og beholder kunnskap. Forskning har vist at faktorer som et støttende læringsmiljø, konkrete læringsprosesser og praksiser og lederatferd som fremmer forsterkning, er essensielle i en organisasjons læring og tilpasningsevne.

Verdien på intellektuell kapital kan defineres som differansen mellom bedriftens markedsverdi og regnskapsverdi. Det er vanskelig å sette en nøyaktig verdi på intellektuell kapital, men bedrifter kan måle og vurdere den med tanke på intern styring eller for ekstern rapportering. Norsk Finansanalytikers Forening (NFF) har på bakgrunn av at reell verdiskapning ikke gjenspeiles på en tilfredsstillende måte i dagens historiske og kostnadsbaserte regnskapsmodell, utviklet retningslinjer for fremtidig, frivillig rapportering av ikke-finansiell informasjon. Man har enda ikke kommet fram til metoder for å integrere intellektuell kapital som en del av balanseregnskapet.

I denne oppgaven har vi gjennomført intervjuer med våre casebedrifter, som gir oss et inntrykk av at begge selskapene er bevisste på den intellektuelle kapitalen de innehar. Både KPMG og Gjensidige Forsikring BA har systemer og prosesser som ivaretar og videreutvikler

denne kapitalen på en hensiktsmessig måte. Ingen av selskapene benytter seg av NFF sine retningslinjer for rapportering av tilleggsinformasjon. Gjensidige Forsikring BA gjorde dette tidligere, men rapporterer nå en del av den intellektuelle kapitalen i årsrapporten. KPMG på sin side rapporterer intellektuell kapital internt i selskapet ved å bruke balanced scorecard og medarbeidersamtaler. I denne oppgaven har vi funnet mange likheter i forvaltningen av den intellektuelle kapitalen i selskapene, men det finnes forskjeller også. Felles for begge selskapene er viktigheten og kravene for en kontinuerlig oppdatering av de ansattes kompetanse.

Nøkkelord/ keywords

Intellektuell kapital, Den lærende organisasjon, Ledelse av intellektuell kapital, Skandiamodellen, McElroy-modellen, The IC Rating Modell, NFFs modell for rapportering

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
INNHOLDSFORTEGNELSE	IV
FIGURLISTE	V
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.2 PROBLEMFOMULERING.....	3
1.3 AVGRENSNING	5
1.4 DISPOSISJON	5
2 METODE	6
2.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	6
2.2 KVALITATIV METODE	6
2.3 KVALITET PÅ METODEN.....	8
2.3.1 <i>Validitet</i>	8
2.3.2 <i>Reliabilitet</i>	10
2.4 PRIMÆRE OG SEKUNDÆRE DATA	10
2.5 FORBEREDELSE OG GJENNOMFØRING AV INTERVJU	11
3 TEORI	13
3.1 INTELLEKTUELL KAPITAL	13
3.1.1 <i>Humankapital</i>	14
3.1.2 <i>Strukturkapital</i>	14
3.1.3 <i>Relasjonskapital</i>	15
3.2 INTANGIBLE ASSETS.....	16
3.3 SKANDIAMODELLEN	17
3.4 MCELROY-MODELLEN	19
3.5 THE IC RATING MODEL.....	21
3.6 DEN LÆRENDE ORGANISASJON	24
3.7 LEDELSE AV INTELLEKTUELL KAPITAL.....	27
3.8 RAPPORTERING AV INTELLEKTUELL KAPITAL.....	30
3.8.1 <i>Balanced Scorecard</i>	30
3.8.2 <i>Den Danske modellen</i>	31
3.8.3 <i>The Business Navigator</i>	32
3.8.4 <i>NFFs modell for rapportering</i>	32
4 PRESENTASJON AV CASEBEDRIFTENE	39
4.1 OM KPMG	39
4.1.1 <i>Ikke-finansielle nøkkeltall</i>	40
4.2 INTERVJU MED KPMG	41
4.3 OM GJENSIDIGE FORSIKRING	54
4.3.1 <i>Ikke-finansielle nøkkeltall</i>	58
4.4 INTERVJU MED GJENSIDIGE FORSIKRING	58
5 DISKUSJON	66
5.1 HUMANKAPITAL	66

5.2	RELASJONSKAPITAL	68
5.3	STRUKTURKAPITAL	69
5.4	RAPPORTERING AV INTELLEKTUELL KAPITAL.....	71
6	AVSLUTNING	73
6.1	KONKLUSJON	73
6.2	ERFARINGER FRA ARBEIDET	75
	LITTERATURLISTE.....	76
	VEDLEGG 1, INTERVJUGUIDE	80

Figurliste

FIGUR 3.1	INTANGIBLE ASSETS	16
FIGUR 3.2	SKANDIAMODELLEN	17
FIGUR 3.3	SKANDIA NAVIGATOR	18
FIGUR 3.4	MCELROY'S MODELL.....	20
FIGUR 3.5	THE IC-RATING MODEL	21
FIGUR 3.6	BALANCED SCORECARD	31
FIGUR 3.7	NFF'S MODELL FOR RAPPORTERING	36
FIGUR 4.1	ORGANISASJONSKART OVER KPMG NORGE	40
FIGUR 4.2	KURSOVERSIKT REVISJON KPMG.....	45
FIGUR 4.3	OVERSIKT LEDERSKAPSTRENING OG KARRIEREMULIGHETER I KPMG.....	45
FIGUR 4.4	GJENSIDIGEKONSERNET	55
FIGUR 4.5	ORGANISASJONSKART FOR GJENSIDIGE FORSIKRING.....	56
FIGUR 4.6	OVERSIKT OVER GJENSIDIGE FORSIKRINGS IMMATERIELLE EIENDELER	57

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Tradisjonelt har man fokusert på de fysiske og monetære eiendelene i en bedrift, men i dag legges det stadig mer vekt på at en bedrift er avhengig av den intellektuelle kapitalen for å lykkes i et konkurranseutsatt marked. Nordhaug (2002) sier at utviklingen siden 1980-årene av mange er betegnet som et ”paradigmeskifte”. Med dette mener han at en stor del av de sannhetene vi tidligere tok for gitt, ikke viser seg å stemme lengre. Han mener også at dette har forflyttet seg til næringslivet, ved at vi har gått fra å ha et kapitalbasert næringsliv til å få et kunnskapsbasert næringsliv. Kapital og kunnskap er lik på den måten at de begge kan deles, men den som deler kapital vil sitte igjen med mindre enn han hadde før han delte den.

Kunnskap derimot kan deles uten at den som gir, blir mindre kunnskapsrik, og en kan heller ikke forhindre at den som gir bruker kunnskapen sin senere. Dette betyr at kunnskap ikke først og fremst er eid av bedriften, men av de ansatte. En annen viktig forskjell mellom kapital og kunnskap er at kapital gjerne investeres i produksjonsutstyr som slites med tiden og dermed må nedskrives. Kunnskap slites ikke, men blir tvert i mot bedre desto mer man bruker den. Derimot kan den eldes, så det er derfor viktig å oppdatere den ved jevne mellomrom. En tredje forskjell som Nordhaug (2002) nevner, er at kapitalutstyr gjerne bare kan brukes til en prosess om gangen. Kunnskap kan gjøres tilgjengelig for mange samtidig, og kan derfor brukes parallelt.

Nordhaug (2002) peker på fem ulike grunner til at det har blitt mer fokus på kunnskap den siste tiden. Den første er at utdanningsnivået øker gradvis fra år til år. Dette gjelder ikke bare i Norge, men også i andre land som vi kan sammenligne oss med. Den andre er at yrkesdeltakelsen blir stadig høyere, dette kommer av at flere og flere kvinner tar høyere utdanning og dermed utviskes forskjellen som før fantes mellom menn og kvinner på dette området. Den tredje er produktivitetutviklingen, produktiviteten øker stadig per time. En viktig grunn til dette er at man har gått fra ufaglært arbeidskraft til høyt utdannede ”operatører” som forstår teknologien og som dermed tilpasser de ulike prosessene bedre. Den fjerde grunnen er informasjons- og kommunikasjonsteknologien som har utviklet seg enormt de siste årene, og som man hele tiden må være oppdatert på. Den femte og siste grunnen er

globaliseringen. Det holder ikke lenger å bare være halvgod selv om avstandene til konkurrentene er store. På grunn av internett har verden blitt veldig liten, og en kan straks søke etter konkurrenter som har lavere pris og større kunnskap selv om de holder til langt unna. Man må derfor være skjerpet for å kunne være med å konkurrere (Nordhaug 2002).

Horibe (1999) kaller vår tids økonomi for "den nye økonomien", og sier at den kjennetegnes av den lynraske informasjonsflommen som skyller over oss. Hun mener at informasjon er blitt drivkraften bak verdiskapningen, og at kunnskapsarbeiderne er de som sitter inne med informasjon og dermed er nøkkelen til denne nye retningen. En kunnskapsarbeider er i følge Horibe (1999) en person som bruker hodet sitt mer enn hendene sine for å skape verdi, og som produserer ved hjelp av ideer, analyser, bedømmelser, planlegging og utvikling.

Tidligere har man konsentrert seg om å identifisere de håndfaste verdiene i en bedrift, og disse har tradisjonelt blitt ansett som et grovt anslag på hva et selskap er verdt. Man har likevel vært klar over at i denne verdien ligger det en form for menneskelig bidrag. Dette har blitt tatt med under bedriftens goodwill, som vil si alle typer eiendeler som er uklare for verdien på bedriften og som heller ikke er nødvendig å vite nøyaktig verdi på. Herunder kommer for eksempel bedriftens gode navn og rykte, merkenavn og kundekrets. Tidligere har en operert med følgende likning: $Markedsverdi = Bokverdi + Goodwill$. Forskning de siste par tiårene har derimot vist at forskjellen mellom bedriftens markedsverdi og bokverdi har blitt stadig større, og på grunnlag av dette har en innsett at goodwill blir for snevert og lite oppklarende (Horibe 1999). Det har oppstått et behov for å kunne gå nærmere innpå de immaterielle eiendelene i en bedrift, siden de tross alt tilfører mye verdi til selskapet. Begrepet intellektuell kapital blir derfor satt stadig mer fokus på, fordi det omfatter mye mer enn det goodwill gjør. Det er viktig å dyrke frem den intellektuelle kapitalen, og ikke minst lede den på best mulig måte.

Kunnskap, kompetanse og relaterte urørlige eiendeler har i senere tid kommet opp som nøkkeldriverne til konkurransemessige fortrinn. Dette skyldes ikke bare viktigheten av kunnskap, men også den hurtige ekspansjonen av vare- og faktormarkeder som hovedbaser for konkurransemessig differensiering innenfor mange sektorer. Det foreligger en implisitt erkjennelse av dette både innenfor ledelsesteori og den økende vektleggingen på viktigheten av urørlige eiendeler, renommé, kundelojalitet, intellektuell eiendom, varemerker og

teknologi. Kildene til verdiskapning i dag er altså merkbart forskjellige fra hva de var for bare noen tiår siden (Teece 2000).

Intellektuell kapital vil si de verdier som finnes i bedriften, men som ikke er håndfaste. Den kan defineres som differansen mellom bedriftens markedsverdi og regnskapsverdi (Gottschalk 2003), og deles som regel inn i tre hovedkategorier; humankapital, relasjonskapital og strukturkapital. Viktigheten av intellektuell kapital i et selskap kan være betydelig. Dette kan belyses ved å se på markedsverdien til flere selskaper som for eksempel Microsoft og Coca Cola, de eier få anleggsmidler, men er likevel noen av selskapene i verden med høyest markedsverdi. Merkeverdi er en av faktorene som skaper markedsverdien til et selskap. Derfor vil det å ta vare på et godt renommé og image være kritisk for å opprettholde en høy markedsverdi.

Vi tror at intellektuell kapital vil være, og i stor grad er den viktigste konkurransefaktoren i fremtiden, derfor er det interessant for oss å gå i dybden og lære mer om dette fagområdet. Vi har vært innom begrepet intellektuell kapital i flere fagemner i løpet av masterstudiet, men har aldri fordypet oss i det. Vi ser derfor på mastergradsoppgaven som en fin mulighet til å sette oss inn i deler av dette interessante fagområdet. Vi mener også at oppgaven vil bli mer lærerik og spennende ved en praktisk tilnærming i tillegg til drøfting av eksisterende teori.

1.2 Problemformulering

Når det gjelder intellektuell kapital står bedrifter foran en del utfordringer. For det første; hvordan skal de ta vare på den intellektuelle kapitalen? Det er en stor fordel for bedrifter om de er i stand til å verne om den kunnskapen som finnes innad i selskapet, slik at man har et konkurransefortrinn i forhold til andre konkurrenter i markedet.

For det andre er det en stor utfordring å måle den intellektuelle kapitalen. En kan se på den intellektuelle kapitalen som en abstrakt eiendel. Det er vanskelig å finne en nøyaktig verdi på denne type kapital, men derimot kan en rapportere den for å se hvilken utvikling den har hatt. I følge Gottschalk (2003) er intellektuell kapital de verdier som ikke er bokførte, men som måles eller vektet gjennom kunnskapsledelse. Kunnskapsledelse vil i følge Gottschalk (2003) si flyt av kunnskap mellom kompetanse-, struktur- og relasjonsbeholdninger.

Sist, men ikke minst er det viktig for bedrifter å videreutvikle den intellektuelle kapitalen. Hva gjør bedriftene for å styrke denne kapitalen? Markedet er under kontinuerlig utvikling, og derfor er det viktig at bedriftene klarer å henge med. De må ha evnen til å videreutvikle og styrke human-, relasjons- og strukturkapitalen i bedriften.

Et viktig spørsmål er om bedrifter er sin intellektuelle kapital bevisst. I denne oppgaven ønsker vi å undersøke hvordan to kunnskapsorganisasjoner behandler sin intellektuelle kapital, og hvordan de håndterer de utfordringer vi har nevnt. Til å hjelpe oss med dette har vi valgt å ta utgangspunkt i to tjenesteytende bedrifter. Den første bedriften vi har valgt å ta for oss er KPMG, som har sitt virkeområde innenfor revisjon, skatt og avgift og rådgivning. Den andre bedriften er forsikringsselskapet Gjensidige Forsikring BA, som er et av landets største skadeforsikringsselskap. Bakgrunnen for at vi har valgt tjenesteytende bedrifter er at i denne type bedrifter har humankapital en stor betydning. Dermed vil også struktur- og relasjonskapitalen være viktig, da dette henger sammen med kunnskapsutvikling og informasjonsflyten i selskaper.

Som tidligere nevnt har vi vært innom temaet intellektuell kapital tidligere i studiet, men ønsker å gå nærmere innpå beskaffenheten av intellektuell kapital. Vi ønsker å finne ut hva intellektuell kapital består av, og hvorfor den er så viktig. Første del av vår problemstilling blir derfor:

Hva ligger i begrepet intellektuell kapital? Hvilke modeller og rapporteringsverktøy er brukt i denne sammenheng?

Videre vil vi se på casebedriftenes intellektuelle kapital, og finne ut hvordan de bruker disse ressursene. Det vil også være relevant for oss å finne ut om de har foretatt noen målinger eller vurderinger av denne typen kapital, og hva de gjør for å videreutvikle den. Hvor bevisst er bedriftene i dag med hensyn på denne kapitalen, og hvordan er utviklingen og trendene innenfor området? Andre del av vår problemstilling blir derfor:

Hvordan ivaretas, rapporteres og videreutvikles den intellektuelle kapitalen i kunnskapsbedriftene KPMG og Gjensidige?

1.3 Avgrensning

Det er skrevet mye teori om temaet intellektuell kapital, og siden det er umulig å få med alt har vi valgt å fokusere på de modeller og rapporteringsverktøy som vi mener er relevant for å svare på vår problemstilling. Vi har tatt utgangspunkt i de forfatterne som er mest anerkjent innenfor området intellektuell kapital. Som tidligere nevnt skal vi foreta en analyse av to kunnskapsbedrifter, og har ikke som mål å generalisere, men heller sette oss godt inn i disse to bedriftene. Vi kan altså ikke gå ut fra at våre resultater vil passe med alle kunnskapsbedrifter, da alle har ulike måter å håndtere dette emnet på.

1.4 Disposisjon

Når man skal gjennomføre en oppgave som dette er det viktig å være bevisst på hvilke metoder en benytter seg av. I neste kapittel, kapittel 2, vil vi redegjøre for den metoden vi har anvendt for å besvare oppgavens problemstilling. Vi vil også beskrive hvordan vi har gått fram i datainnsamlingsprosessen, samt diskutere oppgavens reliabilitet og validitet.

I kapittel 3 vil vi ta for oss den teorien rundt intellektuell kapital som vi anser som relevant for vår oppgave. Her ønsker vi å besvare hva intellektuell kapital er, men også redegjøre for ulike modeller innenfor temaet og rapporteringsverktøy som kan benyttes.

Kapittel 4 er delt i fire deler, der første del er en presentasjon av KPMG og andre del består av resultatene fra intervjuet med dem. Del tre består av en presentasjon av Gjensidige Forsikring BA, mens del fire presenterer intervjuresultatene herfra.

I kapittel 5 vil vi med utgangspunkt i intervjuene med casebedriftene diskutere de teoretiske perspektiver vi har presentert i oppgaven opp mot bedriftene.

I kapittel 6 vil vi avslutningsvis komme med en konklusjon, i tillegg vil vi reflektere litt rundt oppgaven og komme med forslag til videre forskning.

2 Metode

Metode sier noe om hvilke fremgangsmåter man velger å benytte seg av i en forskningsprosess. I følge Holme og Solvang (1991) er metodelære bare et redskap, og gir oss ikke svar på noen av spørsmålene vi har. Det er viktig å ta metodiske valg som passer til den problemstillingen man står ovenfor. Vi vil derfor i dette kapitlet forsøke å forklare hvilke metoder vi vil ta i bruk for å gjennomføre denne undersøkelsen. Til slutt vil vi se på hvilke tanker vi sitter igjen med etter at datainnsamlingen er gjennomført; hva som fungerte bra og hva som kunne vært gjort bedre.

2.1 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign er en slags overordnet plan for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Selnes 1999:74). Det finnes hovedsakelig tre ulike typer design å velge mellom. Disse er eksplorerende design, deskriptivt design (også kalt beskrivende design) og kausale design.

I vår oppgave har vi valgt å benytte oss av et eksplorerende design. Eksplorerende design bør benyttes når problemstillingen er uklar med hensyn til hvilke variabler som skal måles eller er veldig grov (Selnes 1999), og når man i utgangspunktet vet lite om området man skal forske på (Gripsrud og Olsson 1999). Vårt utgangspunkt er at vi vet lite om temaet intellektuell kapital. Vi kjenner ikke til de relevante teoretiske begrepene på området, og har ingen teoretiske modeller å gå ut ifra. I følge Gripsrud og Olsson (1999) kan det viktigste i en slik situasjon være å få en bedre innsikt i problemområdet. Selnes (1999:79) formulerer det på denne måten: "Ved eksplorerende design er læringen kumulativ i løpet av datainnsamlingen, mens ved beskrivende/kausale design skjer læringen først når dataene er samlet inn og analysert". Videre sier Selnes (1999) at målet med de eksplorative undersøkelsene ofte er økt innsikt eller forståelse. På grunnlag av dette har vi valgt et eksplorativt design til vår oppgave.

2.2 Kvalitativ metode

Når man skal samle inn data har man i grove trekk to ulike fremgangsmåter å benytte seg av. Dette er kvalitativ og kvantitativ metode. Hovedskillet mellom disse to metodene er bruken av tall (Holme og Solvang 1991:15). Kvalitative metoder innebærer liten grad av formalisering,

mens kvantitative metoder er mer formaliserte og strukturerte. Dette vil si at i kvantitative metoder gjøres dataene om til tall og behandles statistisk, mens kvalitativ data behandles i sin originale form. En annen forskjell er gjerne at kvantitativ data samles inn ved hjelp av for eksempel spørreskjema og har mange respondenter, mens kvalitativ data kan samles inn ved for eksempel et intervju med færre respondenter (Holme og Solvang 1991).

Vi har i denne oppgaven valgt å bruke en kvalitativ metode. Dette begrunner vi med at vi ønsker å se på hvordan våre casebedrifter forvalter den intellektuelle kapitalen, og at det derfor ikke er nødvendig med mange respondenter for å få svar på det vi lurer på. Vår problemstilling har dessuten med oppfatninger, holdninger og tanker å gjøre og er faktorer som vanskelig lar seg tallfeste. På bakgrunn av dette mener vi at en kvalitativ undersøkelse er best egnet for oss.

I datainnsamlingsprosessen kommer vi til å benytte oss av dybdeintervju, der vi ønsker å intervju en eller flere i ledelsen hos våre casebedrifter. I følge Jacobsen (2005) kjennetegnes det åpne individuelle intervjuet av at intervjuer og respondent prater sammen som i en vanlig dialog, og egner seg å bruke når følgende tre kriterier ligger til grunn (Jacobsen 2005:142,143):

1. Når relativt få enheter undersøkes.
2. Når vi er interessert i hva det enkelte individ sier.
3. Når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen.

På bakgrunn av dette mener vi at et dybdeintervju passer til vår oppgave.

Malhotra og Birks (2006:179) forklarer hva et dybdeintervju er på følgende måte: ”*An unstructured, direct, personal interview in which a single respondent is probed by an experienced interviewer to uncover underlying motivations, beliefs, attitudes and feelings on a topic*”. En kan altså si at dybdeintervju egner seg til å få fram følelser, meninger og holdninger til et tema. Et dybdeintervju er altså ustrukturert på den måten at man ikke benytter seg av standardiserte spørreskjema (Holme, Solvang 1991). Selnes (1999) poengterer likevel at et dybdeintervju kan være både mer eller mindre strukturert og at forretningsmenn og tekniske eksperter gjerne setter mer pris på en viss struktur i intervjuene. Fordelen med et dybdeintervju er at man selv kan styre utviklingen i samtalen. Dette gir en muligheten til å ta opp det en selv ønsker, men også oppklare misforståelser underveis. En annen fordel med et

slikt intervju er at man oppnår en høy svarprosent. Det skal også sies at det finnes ulemper med denne type intervjuer. For eksempel er anonymiteten lav, noe som gjør metoden lite egnet til følelsesladde og personlige spørsmål. Man skal også være oppmerksom på at man kan oppleve å få en såkalt intervjuereffekt, altså at respondenten blir påvirket av intervjueren i svaret sitt. Jacobsen (2005) eksemplifiserer dette med at en intervjuer som virker aggressiv og pågående, kan skape andre resultater enn en som virker uinteressert.

Vi vil benytte oss av et halvstrukturert intervju i vår datainnsamling. Dette vil si at vi på forhånd vil utarbeide en intervjuguide som vil inneholde de spørsmål som vi ønsker å få svar på. En intervjuguide skal ikke nødvendigvis følges punkt for punkt, men det er viktig at man i løpet av intervjuet får dekket de områdene guiden inneholder (Holme, Solvang 1991). I tillegg kan det være at respondentene tar opp temaer som vi på forhånd ikke har tenkt på, og dette må vi selvsagt ta hensyn til videre i intervjuprosessen.

Videre skiller Jacobsen (2005) mellom å foreta intervjuet ansikt-til-ansikt, via telefon eller via internett. I vår datainnsamlingsprosess vil vi gjøre intervjuene ansikt-til-ansikt. Ulempen er at slike intervjuer både er tids- og kostnadskreven, mens fordelen er at man har lettere for å snakke om følsomme temaer ansikt-til-ansikt enn via telefon eller internett (Jacobsen 2005).

2.3 Kvalitet på metoden

For å kunne si noe om hvor gode våre konklusjoner er, må vi vurdere to viktige begreper, dette er validitet og reliabilitet. Reliabilitet sier noe om hvorvidt undersøkelsen er pålitelig, mens validitet forteller oss om den er gyldig. I følge Selnes (1999) er reliabilitet en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for validitet.

2.3.1 Validitet

Jacobsen (2005) skiller mellom to typer gyldighet (validitet). Dette er intern og ekstern gyldighet. Med intern gyldighet menes om de dataene vi har samlet inn og de konklusjonene vi har trukket, er riktige. Når det gjelder begrepet riktig, sier Jacobsen (2005) at forskere er på tur å forlate tanken om at det finnes en sann beskrivelse, men at det nærmeste man kommer riktig i dette tilfellet er at flere personer er enige om at noe er en riktig beskrivelse. Dette kalles intersubjektivitet. Jacobsen (2005) foreslår to ulike tiltak for å teste den interne

gyldigheten. Det første er validering gjennom test mot andre. Herunder kommer igjen tre ulike måter å gjøre dette på. For det første kan man gjøre det som kalles for respondentvalidering. Dette vil si å konfrontere de vi har undersøkt med de funn vi har kommet fram til, for å se om de kjenner seg igjen i de resultatene vi legger fram. Dette er en nyttig måte å sjekke om man har forstått hverandre rett i intervjuprosessen, men er ikke alltid tilstrekkelig. Dette fordi det i noen tilfeller er forskers oppgave å avdekke forhold som respondenten selv ikke var klar over, og at man dermed vil komme i en situasjon hvor konklusjoner er gyldige på tross av at respondenten ikke kjenner seg igjen i dem.

Det vil derfor være en fordel å utføre test av validering ved å kontrollere konklusjonene mot andre fagfolk, annen teori og empiri. Hvis det skulle vise seg at våre konklusjoner sammenfaller med en eller flere undersøkelser, kan man i følge Jacobsen (2005) si at gyldigheten er blitt styrket, men ikke at vår undersøkelse er sann. I vårt tilfelle vil det være vanskelig å finne fram til undersøkelser som kan sammenlignes med vår, da vi ønsker å se på to spesiell bedrifter framfor en generell bedrift.

Det siste punktet Jacobsen (2005) foreslår under validering gjennom test mot andre, er kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kilder. Herunder ligger for det første om en har intervjuet de riktige respondentene, og om disse har formidlet sann informasjon. En åpenbar trussel mot validiteten er at casebedriftene pynter på sannheten for å fremstå som mer bevisst på den intellektuelle kapitalen enn de er. Dette er derimot ikke noe vi kan gjøre stort med, annet enn å faktisk være klar over at dette kan skje. Vi må derfor nesten gå ut fra at de opplysninger respondenten gir oss, stemmer. For det andre er det viktig å gå gjennom analysefasen, for å forsikre oss om at den kategorisering vi gjør gjenspeiler data.

Med ekstern gyldighet menes hvorvidt man kan generalisere et funn fra en undersøkelse (Jacobsen 2005). Kvalitative undersøkelser har som regel ikke til hensikt å generalisere, og dette er tilfelle også i vår oppgave. I stedet ønsker vi å se nærmere på intellektuell kapital som fenomen, og våre casebedrifter skal hjelpe oss med dette. Vi kan altså ikke slå fast at våre konklusjoner vil gjelde for andre bedrifter enn de to bedriftene vi har valgt å ta for oss.

2.3.2 Reliabilitet

Når det gjelder reliabilitet, altså hvorvidt resultatene vi har kommet fram til er til å stole på, spør Jacobsen (2005) om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet fram til. For det første er det fare for at undersøkelsesopplegget påvirker de som undersøkes. Dette kan skje enten gjennom en undersøkereffekt eller konteksteffekt. Når det gjelder undersøkereffekt er dette spesielt aktuelt i en intervjusituasjon, slik vi vil benytte oss av, da en kan oppleve en intervjuereffekt slik tidligere nevnt.

Med konteksteffekt menes at det skapes spesielle resultater på grunnlag av stedet eller situasjonen undersøkelsen gjennomføres på eller i. For det første er det relevant om undersøkelsen gjennomføres på en kunstig eller naturlig plass for respondenten. Det finnes bra og dårlige sider ved begge deler, men en naturlig plass for respondenten, som for eksempel kontoret hans/hennes, fører gjerne til en mer naturlig atferd. For det andre er det relevant om undersøkelsen er planlagt eller overraskende. Det finnes ikke noe fasitsvar på hva som er best, men det avhenger av hvilken type data man ønsker å samle inn (Jacobsen 2005). Våre intervjuer kommer til å være planlagte på den måten at vi vil sette respondentene kort inn i hva oppgaven vår handler om. Men vi kommer derimot ikke til å gi dem spørsmålene på forhånd, da vi på denne måten mener at svarene blir mer spontane og ærlige.

2.4 Primære og sekundære data

Når man skal samle inn data i en forskningsprosess, skiller en mellom to ulike typer data; primærdata og sekundærdata. I følge Selnes (1999) er sekundærdata den data eller informasjon som er samlet inn for et annet formål enn løsning av det problem en står ovenfor. Videre legger han til at eksempler på dette kan for eksempel være offentlige publikasjoner, bransjestudier, tidligere markedsundersøkelser, bøker, artikler og studentoppgaver. Sekundærdata er altså data som allerede er tilgjengelig, og analyse av denne typen data kalles sekundæranalyse. Grønmo (2004) understreker viktigheten av å foreta en kritisk vurdering av sekundærdata, spesielt med hensyn til relevans og kvalitet. Med relevans mener han at dataen må være relevant med tanke på problemstillingen en står ovenfor, og med kvalitet at datamaterialet er pålitelig. Det finnes både fordeler og ulemper med sekundærdata. Først og fremst er fordelene at det koster lite og kan skaffes raskt, mens ulempen gjerne er at de sjelden gir tilstrekkelige svar på de spørsmål en ønsker svar på fordi de er samlet inn til andre formål (Selnes 1999).

Hvis man dermed finner ut at man ikke har den ønskede data tilgjengelig gjennom sekundærdata, må en selv samle inn primærdata. Dette kan i følge Selnes (1999) gjøres på to måter, nemlig gjennom kommunikasjon og observasjon. Med kommunikasjon menes for eksempel intervju eller spørreskjema, mens ved observasjon registrerer man den faktiske atferden til den en ønsker informasjon om. Fellesnevneren ved primærundersøkelser er at de alltid omfatter en konstruksjon av et måleinstrument, for eksempel spørreskjema ved kommunikasjon eller registreringskjema ved observasjon (Selnes 1999).

Hovedskillet mellom sekundærkilder og primærkilder er at sekundærkilder henter sin informasjon fra primærkilden og er avhengig av denne. Det er også slik at man alltid vil foretrekke primærkilden framfor sekundærkilden, da dette har med troverdighet å gjøre (Holme, Solvang 1991).

I vår oppgave kommer vi til å benytte oss av både sekundærdata og primærdata. Sekundærdata, i form av fagbøker og artikler, vil bli brukt for å sette oss inn i temaet intellektuell kapital. I tillegg vil vi innhente sekundærdata fra internettsidene til våre casebedrifter som vi vil bruke i presentasjonen av de to bedriftene. Våre primærdata vil være de intervjuer vi gjør med casebedriftene, og skal i kombinasjon med sekundærdataene hjelpe oss med å besvare hvordan de ivaretar, rapporterer og videreutvikler den intellektuelle kapitalen.

2.5 Forberedelser og gjennomføring av intervju

Intervjuet med KPMG ble gjennomført 25.03.08 og tok cirka 2 timer. På forhånd hadde vi laget en intervjuguide med 18 spørsmål som vi ønsket å få svar på. Intervjuet med Gjensidige Forsikring ble gjennomført 21.04.08, og tok cirka 1 time. Vi brukte samme intervjuguide som vi brukte i intervjuet med KPMG. Vi valgte å ikke sende spørsmålene til intervjuobjektene på forhånd, da svarene dermed blir mer spontane og det etter vårt syn er mindre sjans for at sannheten blir pyntet på. I stedet ga vi dem en liten introduksjon hvor vi fortalte dem kort hva oppgaven vår gikk ut på, og hva vi i hovedtrekk ønsket å finne ut. På denne måten fikk intervjuobjektene tid til å sette seg litt inn i temaet i deres bedrift. Intervjuene fløt fint, og fungerte mer som en samtale enn et intervju.

Begge intervjuene ble tatt opp på bånd, og deretter skrevet ned i sin helhet. På denne måten forsikret vi oss om at ingen informasjon gikk tapt, og vi kunne lett finne tilbake til ting vi eventuelt var usikre på. Intervjuene ble gjennomført på kontorene til våre respondenter, hovedsakelig fordi det var mest praktisk for dem, men også fordi vi ønsket at de befant seg i en vant situasjon og dermed ble mer komfortabel under intervjuet. Under intervjuet til Gjensidige kom det derimot fram at styringen av intellektuell kapital i bedriften først og fremst ble styrt gjennom HR-avdelingen (human resources) i Oslo. Vi fant derfor ut at for å få best mulig informasjon ville det lønne seg å intervju noen som jobbet i denne avdelingen. Vi gjennomførte derfor, i tillegg til intervjuet med leder for bedriftssenteret i Tromsø, også et telefonintervju med soussjef i HR-avdelingen. Grunnen til at vi gjorde et telefonintervju var mangel på tid, og det ikke var mulig for oss å reise til Oslo for å utføre intervjuet ansikt-til-ansikt. Ulempen med telefonintervju var at vi ikke hadde mulighet til å ta intervjuet opp på bånd, og vi ble derfor nødt til å stole på notatene vi gjorde. De to respondentene i Gjensidige utfylte hverandre slik at vi til slutt satt igjen med et godt bilde av den intellektuelle kapitalen i bedriften. Grunnen til at vi ikke valgte å intervju noen i HR-avdelingen i KPMG er at vi fikk inntrykk av at vår respondent ved kontoret i Tromsø hadde god oversikt over temaet. Etter intervjuet mente vi at vi satt vi igjen med et utfyllende bilde av forvaltningen av den intellektuelle kapitalen i KPMG

3 Teori

3.1 Intellektuell kapital

Intellektuell kapital handler om verdier og kunnskap i en bedrift. De er immaterielle, altså kan de ikke ses og heller ikke verdsettes på lik linje med anleggs- og omløpsmidler, men de er likevel med på å tilføre verdi til selskapet.

Det finnes flere ulike definisjoner på intellektuell kapital. Mens noen forfattere begrenser intellektuell kapital til kunnskap, har andre forfattere u håndgripelige eiendeler med i sine definisjoner. Andre igjen velger å gå enda et steg videre og inkluderer også elementer som kjernekompetanse (Andriessen 2004).

Jacobsen et al. (2005) definerer intellektuell kapital som:

“All factors critical to an organization’s future success that are not shown in the traditional balance sheet.”

Edvinsson og Malone (1997:44) har gjennom sitt arbeid ved det svenske forsikringselskapet Skandia, kommet fram til følgende definisjon:

“Intellectual Capital is the possession of the knowledge, applied experience, organizational technology, customer relationships and professional skills that provide Skandia with a competitive edge in the market.”

Av de to overnevnte definisjonene er den sistnevnte mest detaljert og viser oppdelingen av intellektuell kapital i human-, struktur- og relasjonskapital.

Det finnes mange forskjellige måter å klassifisere intellektuell kapital på, og det er stor uenighet i spørsmålet om hvor mange grener man skal dele intellektuell kapital inn i (Andriessen 2004). Den vanligste måten er å dele intellektuell kapital inn i humankapital, strukturkapital og relasjonskapital (Gottschalk 2003).

3.1.1 Humankapital

Innenfor denne kategorien ligger det som sitter i hodene til de ansatte i bedriften. Med humankapital menes kunnskap, mobilitet, evner og erfaring de ansatte og ledelse innehar i en bedrift (Chu et al. 2005). Edvinsson, en av de store pionerene innenfor temaet intellektuell kapital, er også enig i denne definisjonen og ser på humankapital som verdien av kunnskap, evner og erfaring som de ansatte i en bedrift besitter (McElroy 2003). Gottschalk (2003) bruker ordene kunnskap, erfaring, dyktighet, evner, engasjement og holdninger for å beskrive humankapitalen, og poengterer også at denne type kapital er variabel, fordi den blir mindre når de ansatte jobber ineffektivt, og større desto mer de ansatte jobber.

Fordi humankapital sitter i hodene til folk, er ikke denne typen kapital eid av bedriften, men av de ansatte selv. Dette betyr i praksis at de ansatte selv kan velge hvordan de skal benytte seg av denne kapitalen, og også velge å ta denne kunnskapen med seg til en konkurrerende bedrift. Eller som Jacobsen et al. (2005) formulerer det: *“Human capital, unlike financial capital cannot be owned by the organization, it can only be contracted”*.

I følge Frances Horibe (1999) finnes det fire forutsetninger for effektiv utnyttelse av humankapitalen i en bedrift. Disse er:

- Å oppmuntre fremveksten av ny kunnskap.
- Å utnytte alle de ansattes kunnskaper.
- Å styre kunnskaper man ikke forstår.
- Å oppmuntre folk til å lære.

Ledelsen av humankapitalen er altså vel så viktig som hvor mye kunnskap de ansatte sitter inne med på et gitt øyeblikk. Vi vil senere i dette kapitlet komme nærmere inn på ledelse av intellektuell kapital.

3.1.2 Strukturkapital

Strukturkapital innebærer for eksempel patenterte softwaresystemer, distribusjonsnettverk og tilbudskjeder (Guthrie, Petty 2000). Men det kan også være samarbeidsformer, systemer og rutiner i bedriften (Nordhaug 2002:280). Chu et al. (2005) sier at strukturkapital er de systemer og prosedyrer som bedriften har i forbindelse med problemløsning og innovasjon. Immaterielle rettigheter representerer store verdier for mange selskap og rettighetshavere. Det

er viktig å verne om sine immaterielle rettigheter, og behovet for å avtaleregulere utnyttelsen av rettighetene blir stadig viktigere.

I motsetning til humankapital og relasjonskapital, eies strukturkapitalen av bedriften selv, men for å kunne utnytte strukturkapitalen er man avhengig av de ansatte, altså humankapitalen. Det er strukturkapitalen som gir medarbeiderne kraft og rekkevidde, denne kapitalen presenterer også selskapenes hukommelse ved at erfaringer bygges inn over tid (Gottschalk 2003).

Frances Horibe (1999) har satt opp følgende forutsetninger for effektiv ledelse av den menneskelige siden ved strukturell kapital:

- Fri flyt av informasjon.
- Friere flyt av kunnskap og mennesker.
- Vilje til å dele og lære
- Å belønne kunnskap.
- Vilje til forandring.

3.1.3 Relasjonskapital

Med relasjonskapital menes forbindelser og relasjoner til kunder, distributører, media, myndigheter og andre bedrifter (Nordhaug 2002:280). I følge Chu et al. (2005) vil relasjonskapital si bedriftens etableringer, vedlikehold og utvikling av relasjoner, inkludert kunder, leverandører og strategiske partners tilfredshet samt kundelojalitet.

Relasjonskapital kan videre deles opp i to undergrupper. Disse er kundekapital og sosialkapital (Gottschalk 2003). Kort fortalt kan man si at kundekapital er verdien av relasjoner man har til eksterne aktører, mens sosialkapital er verdien av relasjoner innad i bedriften.

For å øke verdien på kundekapitalen er det viktig å ha lojale kunder. I følge Frances Horibe (1999) er lojale kunder et resultat av lojale og fornøyde ansatte. På bakgrunn av dette er det to forhold som er viktig med den menneskelige siden av kundekapital:

- Ansatte som skaper lojalitet.
- Vurdering av de ansattes lojalitet.

3.2 Intangible Assets

Karl Erik Sveiby anses som en av de store pionerene innenfor temaet intellektuell kapital, og deler bedriftens immaterielle eiendeler inn i tre kategorier. Dette er ekstern struktur, intern struktur og individuell kompetanse. Eksempler på ekstern struktur er merkenavn og forhold til kunder og leverandører. Sveiby (2001) understreker at ekstern struktur fort kan skifte fra bra til dårlig ettersom for eksempel forhold til kunder er sterkt avhengig av hvordan man løser problemer kundene måtte ha. Med interne strukturer menes patenter, konsepter, modeller, administrative systemer og lignende. Intern struktur er eid av bedriften, og noe av den vil fortsatt bli værende i bedriften selv om et stort antall ansatte forlater den. I tillegg vil organisasjonens ånd og kultur komme inn under intern struktur (Sveiby 2001). Individuell kompetanse vil si faktorer som utdanning og erfaring hos de ansatte. Individuell kompetanse er ikke eid av bedriften, men av de ansatte selv. På tross av dette argumenterer Sveiby (1997) for at de ansatte skal være inkludert blant bedriftens immaterielle eiendeler, fordi det er umulig å fungere uten dem. Figuren under viser hvordan Sveiby har kategorisert immaterielle eiendeler.

Visible Equity (book value) Tangible assets minus visible debt.	Intangible Assets (Stock price premium)		
	External structure (brands, customer and supplier rela- tions)	Internal structure (the organization: management, legal structure, manual systems, attitudes, R&D, software)	Individual competence (education, experi- ence)

Figur 3.1 Intangible Assets

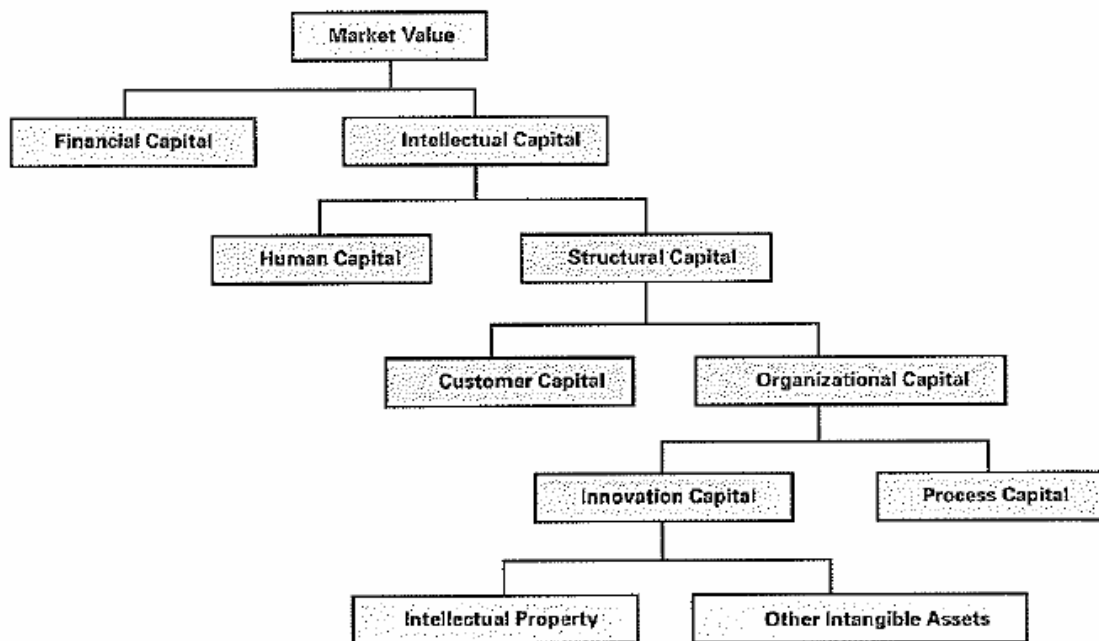
Kilde: (Sveiby 1997:12)

Sveiby har utviklet et måleverktøy for å kunne måle denne typen eiendeler. Det heter Intangible Assets Monitor, og tar for seg ulike indikatorer under hver av disse tre kategoriene immaterielle eiendeler. Hvilke indikatorer en velger å ta med vil avhenge av bedriftens strategi, og formålet med dette verktøyet er å avdekke samtlige av de immaterielle eiendelene som finnes i bedriften. Vekst og fornyelse, effektivitet og stabilitet er områder det er spesielt viktig å ta med (Sveiby 1997).

3.3 Skandiamodellen

Skandiamodellen er et verktøy for å klassifisere intellektuell kapital, utviklet av Leif Edvinsson, tidligere direktør for intellektuell kapital i forsikringselskapet Skandia.

Bakgrunnen var at Skandia tidlig på 1990-tallet ble mer bevisst på hvor viktig immaterielle eiendeler var for en bedrift, og ønsket å utvikle den intellektuelle kapitalen til å bli en synlig og varig eiendel, på lik linje med den tradisjonelle balanseføringen. De visste at den intellektuelle kapitalen var verdt store verdier, men det de ikke visste var hvordan de skulle føre det inn i balansen (Edvinsson 1997).



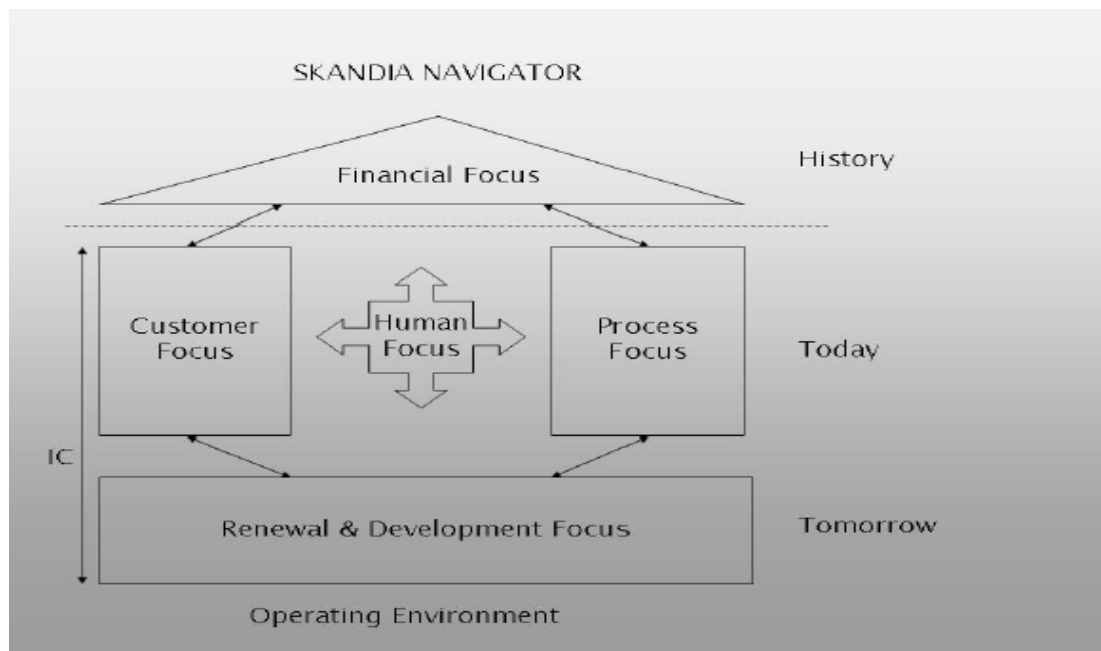
Figur 3.2 Skandiamodellen

Kilde: (McElroy 2003:170)

Fra figuren kan en se at bedriftens markedsverdi består av den finansielle kapitalen, altså de tradisjonelle finansielle eiendelene, og intellektuell kapital. Videre er intellektuell kapital delt opp i humankapital og strukturkapital. Dette kommer i følge Edvinsson (1997) av at Skandia satte opp ulike faktorer som kunne inneholde skjulte verdier. Til slutt fant de over 50 ulike faktorer, noe som var meget uoversiktlig. De valgte derfor å dele faktorene inn i to; det som de ansatte tok med seg hjem hver dag, altså humankapital, og det resterende, altså strukturkapital. Humankapital er i dette tilfellet verdien av kunnskap, evner og erfaringer som de ansatte besitter, mens strukturkapital inneholder det som Edvinsson og Malone refererer til

som ”*legemliggjørelse, bemyndigelse og støttende infrastruktur av humankapital*” (McElroy 2003:170). Strukturkapital er videre delt opp i kundekapital og organisasjonskapital. Kundekapital er verdien av de relasjoner bedriften har til sine kunder (McElroy 2003), mens organisasjonskapital videre deles opp i innovasjonskapital og prosess kapital. Tar en bort prosesskapitalen sitter man igjen med innovasjonskapitalen, og dermed blir dette den balanserende kapitalen. Innenfor innovasjonskapital finner en patenter, varemerker og lignende, innovasjonskapital deles dermed opp i intellektuelle eiendeler og andre uåndgripelige eiendeler (Edvinsson 1997).

Skandia utviklet også et verktøy for å måle den intellektuelle kapitalen i bedriften. Denne modellen kalles Skandia Link Navigator og består av seks ulike fokusområder; finansiell kapital, kundekapital, humankapital, prosesskapital og nyvinnings- og utviklingskapital. Edvinsson (1997) sammenligner dette med et hus; det finansielle fokuset er taket, kundefokuset og prosessfokuset er veggene, humanfokuset er sjela til huset, og nyvinnings- og utviklingsfokuset er selve plattformen til huset.



Figur 3.3 Skandia Navigator

Kilde: (Edvinsson og Malone 1997:68)

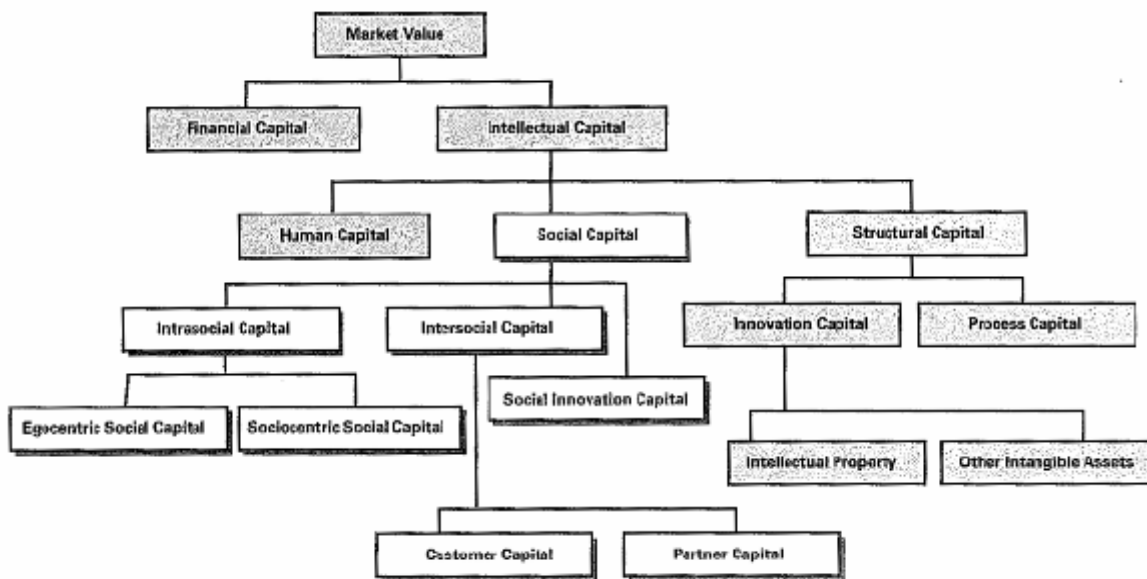
Under hvert av disse seks fokusområdene kan man utvikle ulike indikatorer. Det finnes ikke noen fasit på hvilke indikatorer en bør ta med, så lenge det er mulig å sette tall på dem. Edvinsson (1997) anbefaler også at en ikke overstiger 3-4 indikatorer per fokusområde, da det

kan bli for mye å holde kontroll på. Det finansielle fokuset består av bedriftens økonomiske resultater, og eksempler på ulike indikatorer innen finansfokuset kan være selskapenes markedsverdi, selskapenes markedsverdi per ansatte og resultat per forvaltet kapital. Kundefokuset skal gi en indikasjon på hvor flink bedriften er til å tilfredsstille sine kunder gjennom de produkter den tilbyr, og her kan en for eksempel ha med indikatorer som markedsandel, antall kunder og andel tapte kunder. Prosessfokuset vil si de prosesser bedriften benytter seg av i utviklingen av sine produkter, og kan for eksempel være administrative kostnader per forvaltet kapital og kostnad behandlingsfeil per forvaltningsinntekt. Fornyelses- og utviklingsfokuset skal sikre selskapets langsiktige overlevelse og fremgang. Her skal en sikre tiltak som gjør at bedriften vil overleve i fremtiden. Eksempler på indikatorer kan være kostnad kompetanseutvikling per ansatt, indeks for personaltilfredshet og markedsføringskostnad per kunde. Humanperspektivet blir sett på som organisasjonens kjerne, og innenfor dette perspektivet blir indikatorer innenfor kunnskap og kunnskapsdannelse målt (Roos et al.2005).

Skandia Link Navigator har som mål å balansere det finansielle og det ikke-finansielle i en bedrift, da disse utfyller hverandre. Men modellen omfatter også balansen mellom gårdagens og dagens finansielle prestasjoner, samt morgendagens nyvinning og utvikling (Edvinsson 1997)

3.4 McElroy-modellen

I 2003 kom McElroy ut med en forbedret versjon av Skandia-modellen. Han mente uttrykket kundekapital, som blir brukt i Edvinssons modell, ble for snevert, og at modellen ikke har med en viktig komponent, nemlig sosial kapital. Mens kundekapital bare vil si relasjoner mellom bedriftene og deres kunder, omfatter sosial kapital relasjoner med mennesker i bedriftene og også relasjoner mellom ulike bedrifter. Kundekapital er en form for sosial kapital, men bare mellom en bedrift og dens kunder, og er dermed ikke dekkende nok for alle relasjoner en bedrift faktisk har (McElroy 2003).



Figur 3.4 McElroy's modell

Kilde: (McElroy 2003:173)

McElroy (2003) har delt sosial kapital opp i tre elementer; intrasosial kapital, intersosial kapital og sosial innovasjonskapital. Når det gjelder intrasosial kapital, har han delt denne type kapital opp i to perspektiver. Det første er det egosentriske perspektivet, hvor sosial kapital er sett på som verdien av en ansattes relasjoner til andre medarbeidere. Det andre er det sosiosentriske perspektivet, som har å gjøre med den tilførte verdien av den ansattes strukturelle posisjon i bedriften.

Den andre typen sosial kapital er intersosial kapital, som igjen er delt opp i kundekapital og partnerkapital. I disse begrepene ligger de relasjoner som bedriften har til henholdsvis sine kunder og partnere.

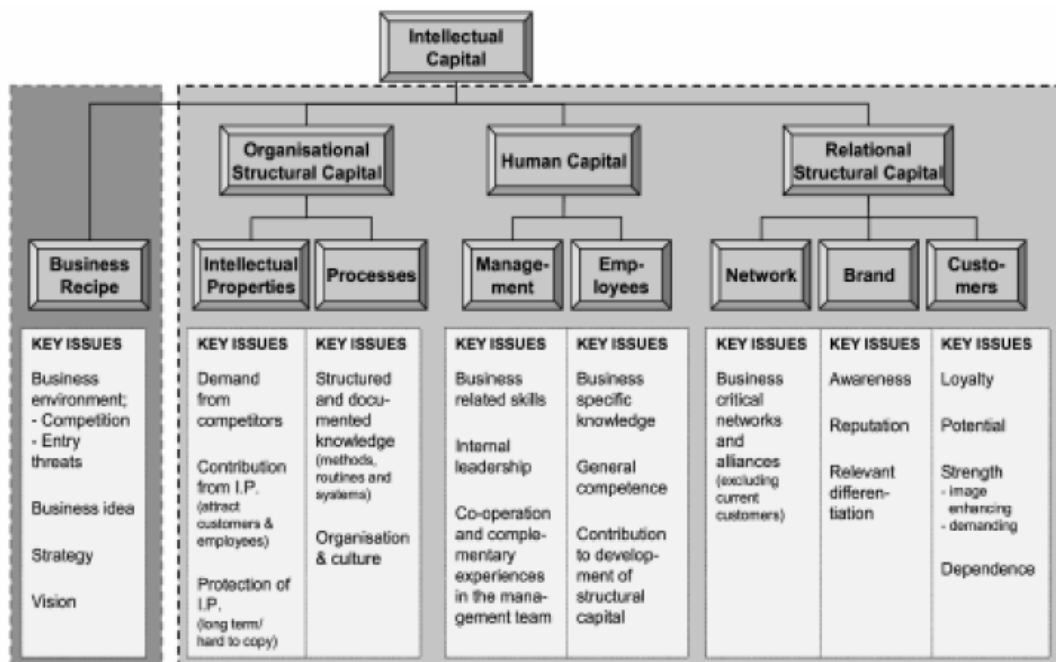
Den siste typen sosial kapital som McElroy (2003) har valgt å ta med i modellen sin er sosial innovasjonskapital. Her er det viktig å merke seg ordet sosial, som i denne sammenhengen betyr evne til innovasjon hos en gruppe i motsetning til hos ett enkelt individ. Sosial innovasjonskapital betyr altså hvordan sosiale systemer, som for eksempel en bedrift, organiserer seg for å skape og utnytte ny kunnskap. Å være bevisst på dette gjør at bedriften ikke bare fokuserer på hva som produseres, men også evnen til å produsere (McElroy 2003).

Edvinsson har i sin modell tatt innovasjonskapital med som en del av den strukturelle kapitalen, og dette mener McElroy (2003) er med på å gjøre innovasjonskapital til en del av det ferdige produktet i stedet for en del av prosessen.

3.5 The IC rating model

Denne modellen er utviklet av Intellectual Capital Sweden, og er et verktøy man kan bruke for å måle og vurdere den intellektuelle kapitalen i en bedrift. Den er basert på arbeid gjort av Sveiby (1997) og av Edvinsson (Edvinsson og Malone 1997).

The IC rating model deler intellektuell kapital inn i tre undergrupper: Organisasjonsstrukturell kapital, humankapital og relasjonsstrukturell kapital (Jacobsen et al. 2005).



Figur 3.5 The IC-Rating Model

Kilde: (Jacobsen et al. 2005)

Som man kan se av figuren er hver av disse tre igjen delt opp i ulike undergrupper som hver har ulike faktorer man kan vurdere for å måle den intellektuelle kapitalen. I IC-modellen er det humankapitalen som står mest sentralt (Jacobsen et al. 2005). En stor utfordring for bedrifter når det kommer til humankapital er å fange opp den kunnskap som de ansatte sitter inne med, for deretter å overføre den fra enkeltmennesker til organisasjonen. På den måten blir kunnskapen en del av strukturkapitalen i stedet for humankapitalen.

Humankapital er i denne modellen delt inn i to undergrupper; ledelse og ansatte. Dette begrunner Jacobsen et al. (2005) med at de for det første har ulike roller. Mens ledelsen har som oppgave å maksimere den intellektuelle kapitalen, skal den ansatte være med å bidra til den intellektuelle kapitalen. For det andre viser det seg at ledelsen står meget sentralt i bedriftens suksess. De har derfor valgt å skille den ut så de kan granske den mer detaljert.

Videre består modellen av to typer strukturkapital; organisasjonsstrukturkapital og relasjonsstrukturkapital. Den første kan ses på som intern strukturkapital, mens den andre er ekstern strukturkapital (Jacobsen et al. 2005).

Med organisasjonsstrukturkapital menes metoder for å overføre kunnskap innad i bedriften, prosesser og systemer. Modellen viser at for å kunne utnytte humankapitalen er man avhengig av organisasjonsstrukturkapitalen. IC-modellen deler organisasjonsstrukturkapital inn i to undergrupper. Det første er intellektuelle eiendeler. Innenfor dette begrepet ligger patenter, lisenser, varemerker og lignende. Dette er eiendeler som kan kjøpes og selges selv om de er immaterielle. Den neste undergruppen er prosesskapital, og med dette menes alle interne prosesser i en bedrift som for eksempel, datasystemer og dokumentasjon. Kultur er også en del av organisasjonsstrukturkapitalen. Sentrale stikkord her er hvor hierarkisk bedriften er og hvorvidt visjoner, verdier og strategier er kommunisert ut i bedriften (Jacobsen et al 2005).

Relasjonsstrukturkapital består av bedriftens eksterne relasjoner og er delt opp i tre undergrupper. Den første er bedriftens nettverk og herunder finner vi blant annet leverandører, distributører og lobbyorganisasjoner. Sentrale spørsmål her er for eksempel om nettverket gir tilgang til kompetanse, penger og media dekning. Den andre undergruppen er firmanavnet. Her er det viktig å spørre seg om hvilket rykte firmanavnet har, om det er kjent og om folk har tiltro til det. Den tredje og siste undergruppen innenfor relasjonsstrukturkapital er kunder, og kan kanskje sies å være det viktigste punktet, ettersom bedrifter er avhengige av kunder for å tjene penger. Det er et mål å ha lojale kunder, og det blir derfor viktig å spørre seg hvor lojale de er og om bedriften har et nært forhold til dem.

Disse tre punktene; humankapital, organisasjonsstrukturkapital og relasjonsstrukturkapital, er til sammen det Jacobsen et al. (2005) kaller for operasjonell effektivitet. Men de understreker videre at for å bli best mulig på området intellektuell kapital, er det nødvendig å se disse tre kategoriene i en strategisk sammenheng. Forfatterne bruker uttrykket forretningsoppskrift,

som består av visjon/misjon og forretningsidé, strategi og eksterne forretningsfaktorer som for eksempel konkurransesituasjon, og teknologiske spørsmål. De mener at man er avhengig av å ha en god forretningsoppskrift som utgangspunkt for å oppnå høy operasjonell effektivitet.

Hver av de tre typene intellektuell kapital samt forretningsoppskriften, er deretter vurdert ut fra tre ulike perspektiver; effektivitet, risiko og nyvinning. Når det gjelder effektivitet er det ønskelig å finne ut hvordan bedriften gjør det i dag og om de utnytter de immaterielle eiendelene på en effektiv måte. Risiko forteller hvilke trusler man står ovenfor innenfor de tre typer intellektuell kapital, og om det er sannsynlig at de vil oppstå. Eksempel på en trussel kan for eksempel være at ansatte med viktig kunnskap velger å forlate bedriften (Jacobsen et al. 2005). Nyvinning tar for seg hvordan man klarer å utvikle dagens effektivitet, samt produktutvikling og innovasjon. Disse tre perspektivene skal være med å si noe om bedriftens framtidige suksess, og kan i kombinasjon med tradisjonelle finansielle måleverktøy være viktig kunnskap for ledere (Jacobsen et al. 2005).

For å få en fullstendig oversikt over bedriftens intellektuelle kapital evaluerer man over 200 immaterielle faktorer som er klassifisert under forskjellige deler av IC-modellen. Dette gjøres ved hjelp av en åttetrinns skala, og kan i følge Jacobsen et al. (2005) ta fire til seks uker å gjennomføre. Deretter presenteres resultatene i tre nivåer; ledelsesnivå, operasjonelt nivå og respondentnivå. Dette for å få et mest mulig detaljert bilde av situasjonen. Ledelsen har nå fått et oversiktlig bilde av hvordan kvaliteten på den intellektuelle kapitalen er i bedriften. Modellen viser hva som er bra og hva som er dårlig, noe som gjør at man kan gå inn og endre på eventuelle svake sider ved utnyttelsen av den intellektuelle kapitalen.

3.6 Den lærende organisasjon

Kunnskap er en viktig del av den intellektuelle kapitalen i bedrifter og er derfor også av stor betydning. Kunnskap kan deles inn i to hovedkategorier; eksplisitt og taus kunnskap.

Eksplisitt kunnskap er objektivt og kan sies, skrives ned og overføres til andre. Den er lett å samle inn, lagre og overføre elektronisk. Taus kunnskap er det vi ikke vet at vi vet, dette inkluderer knowhow, dømmekraft, erfaring, innsikt, tommelfingerregler og ferdigheter.

Denne kunnskapen er vanskelig å uttrykke, samle inn eller overføre. Kunnskap endres kontinuerlig og er en viktig konkurransefaktor i markedet, derfor må selskaper ha evnen til å lede og bruke kunnskapen de sitter inne med (Rumizen 2003).

”Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.” (Lai 2004:48). De ansattes kompetanse er avgjørende for effektivitet, kvalitet og lønnsomhet i bedriften. For å kunne posisjonere seg i markedet er organisasjoner avhengig av å skape, produsere og foredle kunnskap og kompetanse gjennom innovasjon og nytenkning (Nordhaug 2002). I følge Lai (2004) kan kompetanse deles inn i formell kompetanse og realkompetanse. Formell kompetanse er den utdanning, sertifiseringer og formelle stillinger man har, mens realkompetanse er et uttrykk for den samlede kompetanse en person har tilegnet seg gjennom for eksempel arbeidsoppgaver og privatliv.

Det norske begrepet kunnskapsledelse kommer av det engelske begrepet ”knowledge management”. Kunnskapsledelse *”fokuserer på hvordan organisasjoner identifiserer, skaper, samler inn, erverver, deler og utveksler kunnskap. Systematiserte prosesser som støtter opp om disse aktivitetene, muliggjør gjenbruk av suksess. Alle disse er spesifikke tiltak eller handlinger som organisasjonen gjør for å håndtere sin kunnskap.”* (Rumizen 2003:9)

McElroy (2003) deler kunnskapsledelse inn i første - og andre generasjons kunnskapsledelse. Hvor første generasjon går ut på å integrere kunnskap i bedrifter, mens andre generasjons kunnskapsledelse fokuserer på kunnskapsdeling og produksjon av kunnskap. Den største forskjellen mellom første – og andre generasjons kunnskapsledelse er den innlysende sammenhengen som tegnes mellom andre generasjons tenkning og organisatorisk læring. Organisatorisk læring fokuserer på å skape og fostre effektive miljøer for bearbeiding av

kunnskap, mens andre generasjons kunnskapsledelse opparbeider organisasjonens evne til å lære effektivt (McElroy 2003).

Peter Senge satte i gang konseptet med lærende organisasjoner i 1990 ved å publisere *The Fifth Discipline*. I denne boken lanserte han fem disipliner som organisasjonene og individene i dem trenger for å bli en lærende organisasjon. Den første av de fem disiplinene er; *personlig mestring*. Denne disiplinen inspirerer ansatte til å kontinuerlig avklare hva som er viktig for dem. Den andre er å *bygge en felles visjon*. Her fokuseres det på felles hensikter og utforskes hvilke ferdigheter som trengs for grupper eller organisasjoner til å skape en felles fremtid. Den tredje disiplinen er *team læring*, her står interaksjonen i gruppen sentralt, bruk av dialog og innsiktsfull diskusjon kobler teamene sammen. *Mentale modeller* er en annen disiplin, her inngår skjulte antagelser og trossystemer til hver enkelt. Disse bringes opp til overflaten og kan skape rom for endringer. Den siste disiplinen er *systemtenkning*, denne integrerer alle de andre disiplinene. Det er en samling modeller, verktøy og viten som hjelper ansatte å se sammenheng i de komplekse systemene (Rumizen 2003).

”En lærende organisasjon skaper, erverver, overfører og beholder kunnskap. Den er spesielt god til å endre egen atferd for å reflektere ny kunnskap og innsikt. En lærende organisasjon gjør sjelden samme feil to ganger.” (Rumizen 2003:22)

Garvin et al. publiserte en artikkel i Harvard Business Review i mars 2008, hvor de presenterer et verktøy som måler den læring som finner sted i en avdeling, et kontor, prosjekt eller en organisasjonsenhet i et selskap. Verktøyet hjelper bedrifter å vurdere dybden av læring i organisasjonen og dens individuelle enheter. Brukerne av verktøyet kan sammenligne seg selv mot etablerte benchmarks som er samlet sammen fra andre selskaper. Instrumentet gir selskaper et bredere og mer grunnleggende syn på hvor bra de lærer og hvor mesterlig det foredler sine strategier og prosesser. Når selskapet sammenligner sine score mot benchmark er det mulig å identifisere områder som er meget bra og muligheter til forbedring. Organisatorisk forskning de siste tjue årene avslører tre brede faktorer som er essensielle i en organisasjons læring og tilpasningsevne, disse er; et støttende læringsmiljø, konkrete lærings prosesser og praksiser og lederatferd som fremmer forsterkning. Disse tre faktorene refereres til som byggeklossene i den lærende organisasjon, hver byggekloss og dens underkomponenter er uavhengige og kan måles hver for seg (Garvin et al. 2008).

Et støttende læringsmiljø har fire forskjellige karakteristikk:

- *Psykologisk sikkerhet*; ansatte må være komfortable når de uttrykker sine tanker og ideer om jobben de utfører.
- *Verdsettelse av forskjeller*; læring skjer når mennesker blir klar over andres ideer.
- *Åpenhet for nye ideer*; læring handler ikke bare om å rette opp feil og løse problemer, det handler også om å se nye tilnærminger til problemer. Ansatte bør oppmuntres til å ta utfordringer og utforske det ukjente.
- *Tid til refleksjon*; et støttende læringsmiljø tillater tid til pauser i jobben og oppmuntrer til gjennomgang av organisasjonens prosesser. Når mennesker blir opptatt og stresset av tidsfrister og timeplaner svekkes deres evner til å tenke analytisk og kreativt. De blir mindre egnet til å diagnostisere problemer og lære av sine erfaringer (Garvin et al. 2008).

En lærende organisasjon oppstår fra serier av konkrete steg og vidt fordelte aktiviteter.

Læringsprosesser involverer utvikling, innsamling, tolkning og spredning av informasjon, de inkluderer eksperimentering for å utvikle og teste nye produkter og tjenester. For at kunnskap skal ha størst mulig innvirkning må den deles på systematiske og klart definerte måter. Kunnskapsdeling kan ta plass blant individer, grupper eller hele organisasjoner. Kunnskap kan flyttes både horisontalt og vertikalt innad i en organisasjon, og det kan fokuseres på deling både internt eller eksternt. Til sammen skal disse prosessene sikre at viktig informasjon flyttes raskt og effektivt til de som trenger den.

Organisatorisk læring er sterkt påvirket av lederes atferd. Når ledere aktivt stiller spørsmål og lytter til de ansatte, blir medarbeiderne oppmuntret til å lære. Hvis ledere signaliserer at det er viktig å bruke tid på problemidentifisering, kunnskapsoverføring og reflekterende gjennomgang, vil slike aktiviteter mest sannsynlig blomstre i følge Garvin et al. (2008).

Den lærende organisasjon vil ofte stille nye krav til selskapets ledelse. Ledelsen må ha lyst til å gi medarbeiderne gode råd og veiledning i stedet for å lede dem. Ved å bryte hierarkiet mister ikke ledelsen makt, men øker deres egen, medarbeidernes og organisasjonens makt gjennom samarbeid som bygger på en felles søken mot å lære å bli bedre (Nordhaug 2002).

I følge Rumizen (2003) erkjenner kunnskapsledelse som disiplin at kunnskap har verdi, mens intellektuell kapital som disiplin er opptatt av å fastsette en verdi på kunnskap.

3.7 Ledelse av intellektuell kapital

Intellektuell kapital utgjør et stort og voksende felt i den nye økonomien. Verdier og konkurransefordeler skapes av den kunnskapen de ansatte innehar og måten de utnytter dem på i arbeidet sitt. Kunnskapsledelse er viktig eller avgjørende, og de viktigste oppgavene for bedrifter er å forstå, dyrke frem og lede den intellektuelle kapitalen. For å kunne skape verdi og bygge opp intellektuell kapital i bedriften er en avhengig av en vellykket menneskelig dimensjon i selskapet. En må skape og opprettholde en bedrift der de ansatte ønsker å bidra med sine ideer og kunnskap. Selskapet må virkelig verdsette sine ansatte, og vise dette gjennom sin lederstil og struktur. Etersom verdiskapning nå skjer i folks hoder snarere enn via hendene deres, vil ledernes suksess ikke bare være avhengig av hans eller hennes evne til å styre arbeidet, men også av lederens evner til å bringe frem de beste ideer, avgjørelser og innsats hos hver person. Sterk tillit er en av nøkkelfaktorene for å kunne utnytte bedriftens intellektuelle ressurser fullt ut (Horibe 1999).

Ansatte som sitter på verdifull kunnskap i en bedrift er en viktig konkurransefaktor, men denne egenskapen kan også være en trussel for arbeidsgiveren. Attraktive medarbeidere kan raskt finne vei til dem som tilbyr bedre betingelser. Hvis dette ikke forhindres på en måte, kan de ansatte ta sin kompetanse med seg og kan da etterlate et hull som kan være vanskelig å fylle. Ved å konvertere humankapital til strukturkapital omformes og formaliseres medarbeidernes kompetanse på en slik måte at den forblir og gjenbrukes i bedriften. Utfordringen her ligger i å få de ansatte til å dele sin kunnskap med sine kolleger. Mange føler nok at deres kunnskap er grunnen til at nettopp han eller hun blir verdsatt som ansatt. Ulike typer incentiver kan være et virkemiddel for å få medarbeiderne til å dele av sine erfaringer og kunnskap. Uansett må en positiv og tillitsfull atmosfære være på plass for at kompetansedeling skal være mulig.

I følge Horibe (1999) er evnen til å styre de ulike formene for intellektuell kapital nøkkelen til en bedrifts konkurransevne. For å kunne utnytte humankapitalen i et selskap mest mulig effektivt, må fremveksten av ny kunnskap oppmuntres. Ny kunnskap krever forandringer av systemene og rutineene som har vokst opp rundt utnyttelsen av den gamle kunnskapen. Hvis

ikke disse forandringene lykkes, vil nye kunnskaper bli forhindret fra å styrke selskapet. Det finnes ulike måter å oppmuntre ansatte til ny kunnskap. En leder kan hjelpe de ansatte å forstå hvordan bedriftens strategiske målsetning påvirker de, han kan la de ansatte arbeide med oppgaver han ikke er enig i, og også være en årvåken lytter. Det er også viktig at lederen dreper en idé når den ikke kommer til å virke og hjelper de ansatte til å forstå sin rolle. Andre måter å oppmuntre ny kunnskap er å ikke straffe feil, men heller belønne innrømmelse av feil.

En kunnskapsarbeiders intellektuelle kapital er verdifull bare hvis den kan utnyttes innenfor rammene for virksomheten. Men hvis de ansatte ikke forstår hvor kompleks forretningsverdenen er, greier de ikke å investere sin intellektuelle kapital klokt. Ved å redusere kompleksiteten hjelper en de ansatte med å integrere bedriftens strategiske målsetning og konkurransemiljø i det de gjør, og måten de gjør det på (Horibe 1999).

Hvis de ansatte skal gi av sin intellektuelle kapital til bedriften, må de føle at meningene deres teller. Dette kan vises gjennom å konsultere dem om viktige saker og trekke dem med i beslutninger ut over deres egne oppgaver. Å involvere de ansatte forandrer ikke bare måten de utfører arbeidet sitt på, men øker også deres engasjement i bedriften.

I dagens marked må ledere i økende grad lede kunnskap de selv ikke forstår. I stede for å prøve å mestre all den nye kunnskapen, bør ledere delegerer beslutningsmyndigheten til de ansatte som sitter på den nye kunnskapen. Det å ta i bruk de ansattes kunnskap er en avgjørende suksessfaktor, men denne kunnskapen må fornyes for å kunne møte dagens utfordringer. Bedrifter må stadig fokusere på å øke deres felles kunnskapsbase, da er det ikke tilstrekkelig med bare et kursprogram. Mekanismer som oppmuntrer til uformell læring som for eksempel veilederprogrammer, konferanser, felles læring, riktig strukturell kapital og kursing på jobben bør også vurderes. Det er viktig å belønne læring, men belønninger bør fokusere på hvor effektiv læringen er, snarere enn på selve det en lærer. Balansen mellom den tiden bedriften investerer i en medarbeiders utvikling, og hans egen investering bør også vurderes (Horibe 1999).

For å kunne utnytte en bedrifts intellektuelle kapital er det viktig at den nødvendige strukturelle kapitalen er på plass slik at humankapitalen kan samarbeide og bygge kunnskap. Det ligger mange ledelsesutfordringer i det å utnytte den strukturelle kapitalen fullt ut. En av disse er å frigjøre flyten av informasjon i bedriften. Fri flyt av informasjon er avgjørende for

at ny kunnskap enkelt skal kunne overføres gjennom bedriften og for at medarbeiderne skal føle at de vet hva som foregår. Dette innebærer blant annet å gi slipp på økonomisk og konfidensiell informasjon som hittil har blitt holdt hemmelig. Et annet avgjørende aspekt for vellykket utnyttelse av intellektuell kapital krever at bedrifter deler folk og kunnskap mer fritt en det som er vanlig. Mange ledere er lite villige til å tillate en fri flyt av ansatte og kunnskap fordi det kan ha en negativ innvirkning på ressursene de kontrollerer, eller det kan hindre deres evner til å gjennomføre sine målsetninger. Gjennom å gi rom for fleksibilitet i systemet og belønne ledere som deler ressurser, oppmuntrer bedrifter til friere flyt av kunnskap og personer (Horibe 1999).

Strukturell kapital fanger opp kunnskap og gjør den tilgjengelig, men den sikrer ikke at kunnskapen blir lært. Bare arbeiderne selv kan omdanne kunnskapen til læring. Læring må skje raskt og grundig, og de ansatte må føle at den er relevant for dem. For å støtte opp om ny kunnskap må ledere lede medarbeiderne gjennom tre faser; bevissthet, invitasjon og krav. I fase én må ledere forklare hvorfor læring er viktig og hva som må læres. Invitasjonsfasen inneholder trening i nye ferdigheter, kurs og forandring av belønningssystemet. I fase tre belønnes eller forfremmes de som lærer av andre og straffes de som ikke gjør det. Teamarbeid blir mer og mer vanlig i dag, da er det viktig at teamet opptrer som et lag og deler informasjon og arbeid. Ledere har en viktig oppgave i å utvikle de ansattes ferdigheter til å jobbe i team.

Belønning er et viktig virkemiddel for å tiltrekke, holde på og utnytte humankapitalen i bedriften. Penger er ikke den eneste måten en kan anerkjenne innsats på, personlig anerkjennelse er vel så viktig. Ledelsens utfordring ligger i å øke mengden av og kvaliteten på den personlige anerkjennelsen de gir (Horibe 1999). Personlige forandringer, når det gjelder holdninger og oppførsel, må også finne sted dersom en skal kunne utnytte en bedrifts intellektuelle kapital. Ledere kan oppmuntre til forandring ved å hjelpe medarbeiderne til å bli bevisste på behovet for forandring, invitere dem til å forandre seg, kreve forandring og ved å følge opp.

Ved å utnytte sin relasjonskapital kan en bedrift øke sannsynligheten for vedvarende levedyktighet og vekst. Horibe (1999) sier at dersom de ansatte er fornøyd med og motivert av arbeidet sitt, vil deres daglige kontakt med kundene bli mer positiv, noe som øker sannsynligheten for at kunden kommer tilbake. Ansatte som er lojale mot bedriften, skaper

kunder som også er lojale, noe som i sin tur påvirker fortjenesten. Lederutfordringen her ligger i å skape denne lojale arbeidsstyrken, som igjen vil påvirke kundekapitalen i bedriften. De ansattes tilfredshet er viktig å måle, dette kan gjøres ved enten å gjennomføre jevnlig undersøkelser blant de ansatte eller 360-graders tilbakemeldinger for ledere. Dette er verdifulle aktiviteter som må utføres på en god måte.

3.8 Rapportering av intellektuell kapital

Rapportering av intellektuell kapital er viktig for at en organisasjon skal kunne formidle sine verdier til interessentene. Den finansielle rapporteringen må utfylles med ikke-finansiell informasjon for å få et helhetlig bilde av bedriften, noe som påvirker hvordan bedriften bedømmes og vurderes av eksterne interessenter (Roos et al. 2005). Intellektuell kapital er en viktig kilde til langsiktig verdiskapning for en bedrift og dens interessenter. Det har blitt utarbeidet en rekke modeller for rapportering av intellektuell kapital de siste tjue årene, som har til formål å identifisere og styre kritiske ressurser ved en bedrift med tanke på fremtidig verdiskapning.

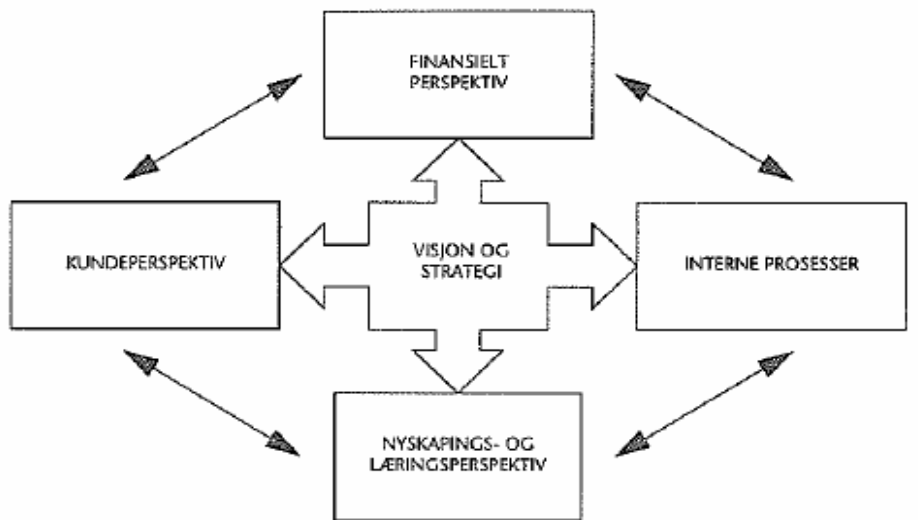
Eksempler på modeller for rapportering og synliggjøring av intellektuell kapital er Balanced Scorecard, Den Danske modellen og The Business Navigator. Norsk Finansanalytikers Forening (NFF) har også utviklet retningslinjer for fremtidig frivillig rapportering av ikke-finansiell informasjon. Det finnes enda flere modeller, men vi vil gi en kort presentasjon av de tre førstnevnte modellene, og deretter ha hovedfokus på NFF sin modell.

3.8.1 Balanced Scorecard

I 1992 kom Kaplan og Norton med konseptet Balanced Scorecard. Arbeidet er et svar på manglene i den tradisjonelle resultatmålingen. De ønsker med sin modell å tilby foretak et verktøy som kan oversette en bedrifts strategi til et sett av nøkkeltall som måler prestasjoner. Formålet med et slikt verktøy er ikke å kontrollere medarbeidernes aktiviteter, men å uttrykke foretakets strategi og formidle denne til de ansatte, samt følge utviklingen på aktuelle nøkkeltall over tid (Alteren 2000).

Ut fra dette konseptet skal ikke bedriften kun styres etter det tradisjonelle finansielle perspektivet, men også ut fra tre andre perspektiver; kunder, interne prosesser og læring og

vekst perspektivet. Balanced Scorecard går ut på å omskape en bedrifts visjon, forretningsidé og strategi til målsettinger og nøkkeltall som vurderes fra disse fire perspektivene. Bedriftens prestasjoner måles med indikatorer som dekker perspektivene, disse indikatorene baseres på bedriftens strategiske mål. Balanced Scorecard er ikke bare et måleverktøy, men også et styringsverktøy for bedrifter.



Figur 3.6 Balanced Scorecard

Kilde: (Roos et al. 2005:148)

3.8.2 Den Danske modellen

I 1996 ble det satt i gang et prosjekt på oppdrag av "The Danish Trade and Industry Development Council". Formålet med prosjektet var å utarbeide et intellektuell kapital regnskap (IK- regnskap) for å rapportere intellektuell kapital. Det ble dannet et IK- regnskap bestående av fire ressurskategorier, som er: menneskelige ressurser, kunder, teknologi og forretningsprosesser. For hver av disse ressurskategoriene innhentes informasjon som kan grupperes i tre kategorier: strategisk informasjon, interne nøkkelfigurer og effekter. Hensikten med rapportering av IK- regnskapet er å få fram de områdene i et foretak som har potensial for vekst. Det forventes at resultatene av de tiltakene som iverksettes reflekteres i finansregnskapet på lang sikt. IK- regnskaper fungerer som et kommunikasjonsverktøy som kommuniserer bedriftens overordnede strategi angående styring og utvikling av intellektuell kapital, til sine ansatte og andre interessenter (Alteren 2000). Kunnskap er den sentrale innsatsfaktoren. Dette begrunner Mouritsen (1997) i Alteren (2000) med at dagens

organisasjoner blir mer og mer kunnskapsbaserte, fordi de opererer i et samfunn med konstante endringer med hensyn til hvilke produkter og tjenester som etterspørres, i tillegg til konkurranse og teknologi.

3.8.3 The Business Navigator

The Business Navigator modellen ble utviklet i det svenske selskapet Skandia i samarbeid med Leif Edvinsson. Modellen anvendes i arbeidet med å utvikle et regnskap for intellektuell kapital i selskapet. I modellen legges det vekt på å etablere en forbindelse mellom bedriftens overordnede strategi og tiltak for å oppnå bedriftens målsetninger. Tiltakene klassifiseres under fire områder; økonomi/ finans, kunder, prosesser og fornyelse og utvikling. Et femte område er den menneskelige dimensjonen, den infiltrerer de fire nevnte områdene (Alteren 2000). Denne modellen er Skandia navigatoren som vi har tatt for oss tidligere i kapitlet, men her som en modell for å rapportere intellektuell kapital. Vi vil derfor ikke gå nærmere inn på den her.

3.8.4 NFFs modell for rapportering

Norske Finansanalytikerens Forening nedsatte en prosjektgruppe høsten 2001 med den oppgave å komme frem til forslag til retningslinjer for fremtidig, frivillig rapportering av ikke-finansiell informasjon i Norge. Retningslinjene er primært rettet mot børsnoterte selskaper, men de er også relevante og nyttige for ikke-noterte selskaper. Bakgrunnen for prosjektet var at reell verdiskapning ikke reflekteres godt nok gjennom dagens historiske, kostbaserte regnskapsmodell. Disse retningslinjene skal på en bedre måte få frem reell verdiskapning i den enkelte virksomhet og dermed bidra til en mer riktig verdisseting (NFF 2002).

Retningslinjene skal være et hjelpemiddel og rammeverk for foretakets styre og ledelse i rapportering av ikke-finansiell informasjon. Hensikten er å gi en økt forståelse for foretakets verdiskapning og derigjennom gi en mer riktig prising av foretaket. NFFs retningslinjer er delt inn i tre hovedelementer, der det første elementet er; *grunnleggende forutsetninger for ekstern rapportering av verdiinformasjon*. Det andre elementet er *obligatorisk informasjonskrav* som gjelder informasjon om eksterne rammebetingelser og selskapets valgte strategi. Det siste elementet i retningslinjene er; *informasjon og måltall* om foretakets verdiskapende aktiviteter

innenfor perspektivene relasjons- og kundekapital, humankapital, strukturkapital og innovasjon (Gottschalk 2003).

Disse retningslinjene er basert på grunnleggende teoretiske synsvinkler. *Verdikjeden*, *verdiverkstedet* og *verdinettverket* er tre hovedmodeller som et foretak kan følge for å skape verdi. I verdikjeden ligger verdien utelukkende i resultatet, det vil si i produktet. Et typisk eksempel på en verdikjede er en fabrikk, hvor råvarer tas inn, omdannes og kommer ut som et produkt. Verdiverkstedet skaper verdi gjennom å løse et problem for en kunde. Verdien ligger ikke bare i selve løsningen, men også i enkeltpersonene som fant løsningen, og i de metodene de brukte for å finne den. Rådgivningsfirmaer og forskningsorganisasjoner er eksempler på verdiverksted. I verdinettverket kobles mennesker eller enheter som ønsker å være knyttet til hverandre sammen. Verdien ligger i de mulighetene som skapes når kunder knyttes til hverandre. Eksempler på slike nettverk kan være banker og telefonoperatører, hvor kundene er avhengig av foretakets øvrige kunder for å få ut noen verdi (Roos et al. 2005).

Verdiskapningen er avhengig av muligheter og risiko innenfor de rammebetingelser foretaket jobber innenfor. Det kan for eksempel være rentenivå, konjunktursvingninger og konkurransesituasjon. Strategi, ressurser og aktiviteter som virksomheten gjennomfører er også med på å påvirke verdiskapningen. Verdien på et selskap består av materielle og immaterielle verdier. De immaterielle verdiene er usynlige og egenutviklede og fremkommer i liten grad gjennom balanseverdiene i regnskapet. Når de immaterielle verdiene forbedrer de tradisjonelle resultatkomponentene kan vi se verdien av dem i resultatregnskapet. Ved rapportering av tilleggsinformasjon er det særlig forståelsen av de immaterielle verdiene som øker (NFF 2002).

NFFs retningslinjer for rapportering av tilleggsinformasjon har som målsetting å etablere et strukturert rammeverk for hvordan foretak kan informere om sin virksomhet og resultater. Brukerne av regnskapet og tilleggsinformasjon får dermed en bedre forståelse av foretakets virkelige verdi. Dermed vil også usikkerheten rundt fremtidig utvikling reduseres, dette medfører igjen til at risikopåslaget i avkastningskravet kan reduseres, og verdien på selskapet øker. Retningslinjene skal være et hjelpemiddel for selskapets styre og ledelse til å rapportere tilleggsinformasjon utover årsregnskapet og annen tradisjonell finansiell rapportering (Gottschalk 2003).

Ved å følge NFFs retningslinjer skal foretaket vende innsiden ut gjennom å rapportere eksternt om hva man styrer etter internt. Det skal gis informasjon og måltall om foretakets verdiskapende aktiviteter innenfor perspektivene Relasjons- og kundekapital, Humankapital, Strukturkapital og Innovasjon. Foretak kan velge forskjellige modeller og teorier for sin interne styring. Uansett hvilken modell for styring foretaket velger, skal de grunnleggende forutsetningene og informasjonskravene i retningslinjene oppfylles (NFF 2002). For at selskapet skal kunne gi mer presis og relevant informasjon er det en forutsetning at presentert informasjon er objektiv, konsistent og etterprøvable.

Kombinasjonen av finansiell, lovpålagt regnskapsinformasjon og tilleggsinformasjon om verdiskapning vil, sett i sammenheng, vise hvordan foretaket arbeider med kritiske suksessfaktorer for langsiktig verdiskapning (Gottschalk 2003). Tilleggsinformasjon om verdiskapning skal utarbeides basert på selskapets interne styringsmodell. Det vil gi liten eller begrenset verdi for foretaket å gi tilleggsinformasjon, dersom det sett av kritiske suksessfaktorer og måleparametere det rapporteres om, ikke samtidig er forankret i den interne styringsmodellen (NFF 2002).

Prosessen for å finne frem til et foretaks kritiske suksessfaktorer for å synliggjøre og måle verdiskapning kan ifølge NFF (2002) beskrives i fire overordnede trinn. Det første trinnet er å *forstå organisasjonen og dens sentrale forretningsprosesser*. Dette gjøres gjennom å kartlegge foretakets materielle og immaterielle verdier og beskrive hvordan de inngår i forretningsprosessene. Neste trinn er å *bestemme de kritiske suksessfaktorene*, for eksempel gjennom å etablere måleparametere på disse ressursene og inkludere dem i foretakets styringssystem. Det tredje trinnet er å *foreta målinger* av de gjennomførte aktivitetene. Til slutt skal foretaket rapportere eksternt om status og utvikling for de måltallene som er definert som kritiske. Det er i det siste trinnet at NFFs retningslinjer kommer til anvendelse.

Det er flere grunnleggende forutsetninger som gjelder ved rapportering. Den første forutsetningen er at *rapporteringen er frivillig*. Foretaket velger selv om det vil ta retningslinjene i bruk. Dersom foretaket velger å bruke retningslinjene må de grunnleggende forutsetningene for rapportering følges. Den andre forutsetningen er rapporteringen skal gi *et mest mulig riktig bilde* av selskapets verdiskapning. Informasjon som avgis må være korrekt, konsistent og etterprøvable. Foretaket kan ikke unnlate å gi informasjon hvis dette er med på å gi et feil bilde av foretaket. Negativ utvikling i sentrale måltall må også vises.

En annen forutsetning er at den informasjon foretaket måler og avgir informasjon om, må være *relevant i forhold til foretakets strategi og verdiskapning*. Det er faktorer som blant annet foretakets strategi, størrelse, bransje og utviklingsfase som avgjør hvilke parametere, informasjon og måltall som er interessante for det enkelte foretak.

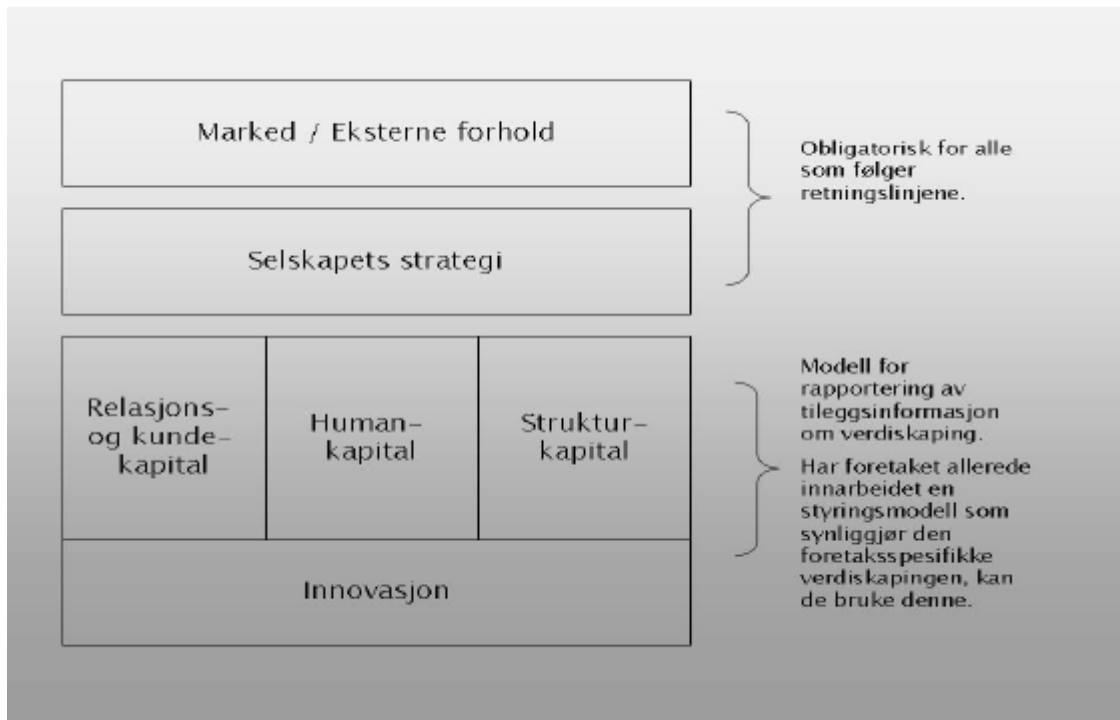
Kvalitet fremfor kvantitet er den fjerde forutsetningen. Rapportene bør være mest mulig konkrete, med innhold som er spisset og foretaksspesifikt. Undersøkelser om bruk av balansert målstyring viser for eksempel at det ofte er tilstrekkelig med 10-20 måltall i tillegg til presis og relevant verbal informasjon for å gi styringsinformasjon og overvåke verdiskapning for et foretak. Dette tallet vil være høyere for mer sammensatte foretak (Gottschalk 2003).

Målbarhet, konsistens og kontinuitet er også en viktig forutsetning. En sentral målsetning med retningslinjene er at den rapporterende enhet skal vise utvikling over tid og måle seg mot seg selv. Rapportering og måling bør være konsistent og fullstendig over tid. Sentrale måltall og data skal rapporteres og måles likt over tid. Måleparametere bør ikke endres fra år til år. Hva som er kritiske måltall vil kunne endre seg over tid, andre parametere kan vise det reelle bildet av verdiskapning bedre. Når slike endringer forekommer skal det informeres om dette og grunnen for det angis. Selskapet bør ha god kvalitetsmessig kontroll med de tall og den informasjon som gis. Sammenligningstall bør være sammenlignbare, og alle måltall skal defineres tydelig. Dersom det ikke er mulig å identifisere konkrete og valide måltall, bør kun verbale beskrivelser presenteres (NFF 2002).

Den siste forutsetningen er *sammenheng og avstembarhet mot regnskapet*.

Tilleggsinformasjon om verdiskapning avgis samtidig og sammen med årsregnskapet og årsberetningen til foretaket. Denne tilleggsinformasjonen skal være et supplement til den finansielle informasjon og skal leses og forstås i sammenheng med denne. Tall og informasjon fra både årsregnskapet og rapporteringen av tilleggsinformasjon om verdiskapning, skal være avstembare og i overensstemmelse med hverandre.

Verdi skapes som sagt av foretak i verdikjeder, verdiverksted og verdinettverk. I NFFs retningslinjer er rapportering av tilleggsinformasjon om verdiskapning foreslått klassifisert innenfor følgende rammeverk:



Figur 3.7 NFF's modell for rapportering

Kilde: (Gottschalk 2003:171)

Marked/ Eksterne forhold

Foretaket må beskrive markedet og de eksterne forhold som påvirker dets rammebetingelser. Det bør informeres om hvordan foretaket oppfatter markedet og sin situasjon, og hvilke eksterne krefter som er avgjørende for foretakets verdiskaping (Gottschalk 2003). NFF lister opp tre forhold det minimum bør informeres om. Makroøkonomiske forhold er det første, der det er viktig å få kartlagt blant annet hvilke faktorer som er av betydning for foretaket, hvilke estimer og forutsetninger som er lagt til grunn, og hvilke muligheter og trusler som eksisterer. Det skal også informeres om de regulatoriske rammebetingelsene. Eksempler på det er lover og regler foretaket må forholde seg til, konsesjoner og fremtidige muligheter og trusler knyttet til ventede endringer. Det siste forholdet det også må informeres om er foretakets konkurransesituasjon. Hvilke muligheter og trusler finnes det i markedet, hvordan er foretakets markedsposisjon og hvilke konkurrenter har de?

Selskapets strategi

Neste trinn i rammeverket er strategi, her må foretaket beskrive hvordan det har tilpasset seg markedet, og hva slags målsetting, visjon og strategi som er lagt for å skape verdier (Gottschalk 2003). Her skal det minimum informeres om for det første foretakets strategi og

mål, det skal fremkomme et bilde av foretakets mål på kort og lengre sikt. Det skal også gis informasjon om hvordan organisering og styring av foretaket er tilrettelagt og hvordan dette påvirker foretaksverdiene. Risikovurdering skal også tas med. Her informeres det hvordan foretaket oppfatter sin risikosituasjon i forhold til å realisere sine mål og hvordan de tilpasser seg og møter denne risikoen (NFF 2002).

I følge NFF synliggjøres verdiskapningen gjennom verbale beskrivelser og angivelse av måltall innenfor fire informasjonskategorier;

Relasjons- og kundekapital

Relasjoner viser styrken til de relasjoner eller forbindelser foretaket har, sett fra utsiden og inn. Relasjons- og kundekapital er verdien av alle relasjoner foretaket har til sine eksterne omgivelser som for eksempel kunder, leverandører, myndigheter, eiere og samfunn (NFF 2002). Aktuelle måleparametere til foretakets kritiske suksessfaktorer innen relasjons- og kundekapital finnes i følgende informasjonskategorier: markedsposisjon og merkevareposisjon, kundeforhold, leverandører, distribusjonskanaler og omdømme og renommé. For hvert av disse områdene er det flere indikatorer som overvåkes og følges opp. Dette skal utløse verdsetting av vesentlige relasjoner som foretaket har til sine eksterne omgivelser.

Humankapital

Humankapital er verdien av potensialet i den kunnskap medarbeiderne i foretaket tar med seg når de går hjem for dagen. Humankapital omfatter den kompetanse de ansatte besitter, deres motivasjon, atferd og verdier, endringsevne og evne til innovasjon (NFF 2002). Aktuelle måleparametere for de kritiske suksessfaktorene innen humankapital finnes i følgende informasjonskategorier: evnen til å tiltrekke seg relevant kompetanse, kompetanseutvikling/ kompetanseoverføring, evnen til å beholde viktig kompetanse og til sist ledelsesutvikling. Disse områdene er med på å verdsette vesentlige kompetanse de ansatte besitter.

Strukturkapital

Strukturkapital er verdien av den kunnskap som er igjen i foretaket etter at arbeidsdagen er over. Strukturkapital er verdien av foretakets rutiner, prosesser, systemer, databaser, varemerker og patenter. Det omfatter også forbedring av foretakets interne prosesser (Gottschalk 2003). Aktuelle måleparametere for de kritiske suksessfaktorene innen

strukturkapital finnes i følgende informasjonskategorier: kritiske ledelsesprosesser/-systemer, informasjon fra foretakets arbeidsprosesser, intellektuelle rettigheter, sertifiseringer og styringssystemer. Disse områdene skal utløse verdisetting av den kunnskap som er igjen i foretaket etter arbeidshagens slutt.

Innovasjon

Innovasjon er kommersialiserbare forbedringer og nyskapingner. Innovasjon innebærer utvikling av nye produkter eller tjenester til nye eller eksisterende markeder. Det innebærer også å ta eksisterende produkter eller tjenester til nye markeder. Et foretak er nødt til å ha evnen til å utvikle og fornye seg, ellers vil det stagnere. Aktuelle måleparametere for de kritiske suksessfaktorene i forhold til innovasjon kan klassifiseres i tre områder: Produktutvikling, teknologisk innovasjon og kommersialisert innovasjon.

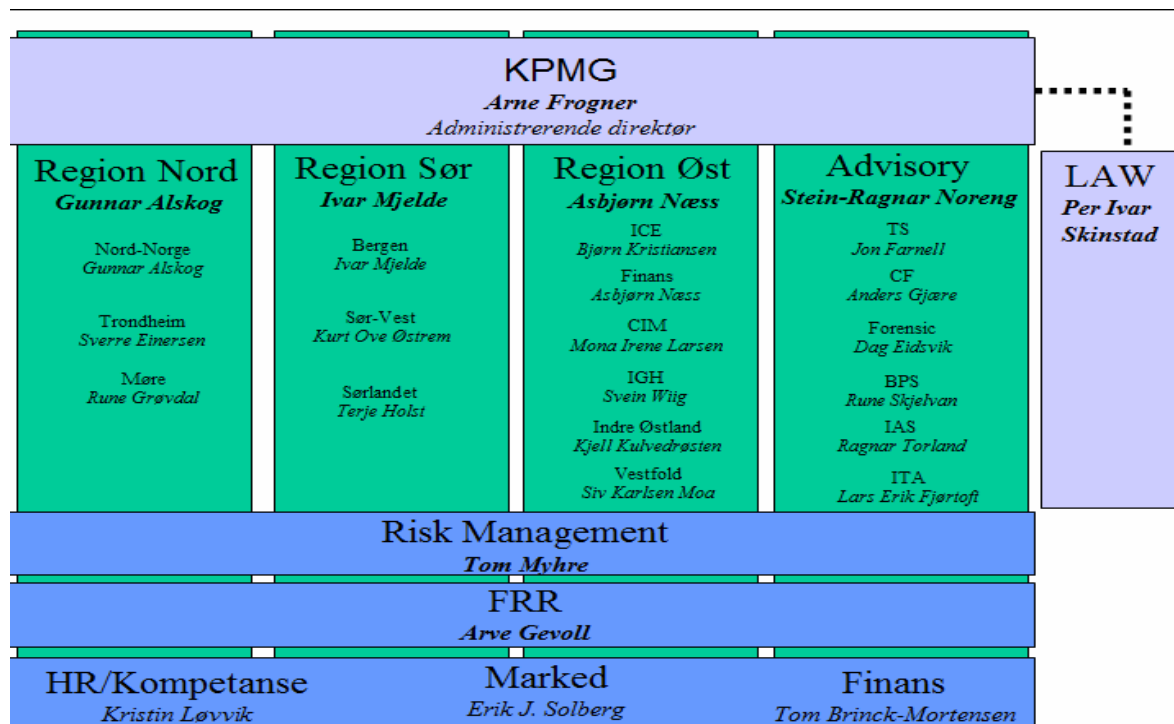
4 Presentasjon av casebedriftene

Vi har valgt å ta for oss to tjenesteytende kunnskapsorganisasjoner i denne oppgaven, for å undersøke hvordan slike organisasjoner behandler sin intellektuelle kapital. Valget vårt falt da på KPMG og Gjensidige Forsikring.

4.1 Om KPMG

KPMG tilbyr sine tjenester innen tre hovedområder; revisjon, skatt og avgift samt rådgivning. KPMG er en av de ledende aktørene i Norge på sitt område, de har en betydelig markedsandel på revisjon av Norges 500 største virksomheter. På kundelisten deres står også over 5000 små- og mellomstore bedrifter i tillegg til mange offentlige virksomheter. Selskapet har over 700 medarbeidere fordelt på 23 kontorer rundt omkring i Norge. Internasjonalt inngår de i et globalt ledende kompetansesentrum med omtrent 113.000 ansatte i 148 land.

KPMG står for Klynveld, Peat, Marwick og Goerdeler. I 1911 slo britiske Peat seg sammen med amerikanske James Marwick, sammen etablerte de konsulentselskapet PMI. Reinhard Goerdeler var fra Tyskland, mens Piet Klynveld startet et revisjonsselskap i Amsterdam i 1917. Historien bak forkortelsen KPMG er at i 1979 slo revisjons- og konsulentselskapene Klynveld, Main Hurdman og Goerdeler seg sammen med flere andre selskaper og etablerte KMG. Dette storselskapet hadde sin hovedvirksomhet i Europa og ble en svært attraktiv samarbeidspartner blant de store amerikanske revisjonsselskapene. I 1987 ble PMI fusjonert med KMG, og dermed ble KPMG etablert (KPMG 2008).



Figur 4.1 Organisasjonskart over KPMG Norge

Kilde: (KPMG, 2008)

I Norge er selskapet bygd opp med en administrerende direktør på toppen. Videre er selskapet delt inn i tre regioner; nord, sør og øst. KPMG har gjennom 1990 årene organisert virksomheten sin i ulike bransjegrupper som for eksempel; Information, communication and entertainment (ICE), Consumer and industrial markets (CIM) og Infrastructure, governmental and healthcare (IGH). Alle er lokalisert i region øst. KPMG har en egen avdeling for rådgivning og en for skatt, avgift og forretningsjus (Law). Avdeling for rådgivning er inndelt i to forretningsområder; tjenester i forbindelse med risikorådgivning og finansielle rådgivningstjenester. Selskapet har videre egne avdelinger for risikoledelse, fagavdeling for revisjon og regnskap (FRR), human resources/ kompetanse, marked og finans.

4.1.1 Ikke-finansielle nøkkeltall

KPMG rapporterer ikke ikke-finansielle nøkkeltall ut til allmennheten. Dette kommer av at de ikke vil avdekke sensitiv informasjon, som blant annet konkurrenter kan komme til å utnytte. Ut ifra det opplæringssystemet og de kompetansehevede tiltakene KPMG gjennomfører, kan man nok si at de bruker betydelige ressurser på å bygge og vedlikeholde de ansattes kompetanse.

4.2 Intervju med KPMG

Vi har foretatt et intervju av partner/ statsautorisert revisor i Tromsø, Kjell Ole Straumsnes, som har over tjue års erfaring i bransjen. Vi har valgt å legge vekt på revisjon, og ikke de andre tjenestene KPMG tilbyr, da revisjon er hovedvirksomheten deres.

I KPMG er intellektuell kapital grunnsteinen for hele driften deres, da det de eier i fysiske eiendeler stort sett er kontormøbler og datautstyr. Intervjuobjektet vårt syntes det var vanskelig å gi en definisjon på intellektuell kapital, men mener det er evnen til å gjøre kunnskapen din salgbar. Taushetsplikt er en del av den intellektuelle kapitalen deres. KPMG jobber innenfor en spesiell bransje, der de attesterer andre bedrifter og kommer veldig nært innpå konfidensiell informasjon. Da er det veldig viktig at de klarer å holde integriteten sin i orden, for uten den er ikke resten av den intellektuelle kapitalen salgbar. Integritet er derfor en viktig faktor i oppbyggingen av intellektuell kapital. Dette kommer frem gjennom strenge rutiner, som for eksempel kravet til uavhengighet. Kapittel 4 i revisorloven inneholder bestemmelser og krav om en revisors uavhengighet og objektivitet. Disse kravene er også viktige i integritetsspørsmålet.

KPMG har som sin erklærte hovedstrategi at de skal være; *"best på utvikling"*. Denne strategien innebærer å bygge opp intellektuell kapital i selskapet. Det er viktig å markedsføre denne strategien ut til markedet, slik at kundene forstår hvor mye kompetanse vektlegges i selskapet. KPMG har også en visjon som sier; *"Vår visjon er å skape verdi av kunnskap for våre kunder, våre ansatte og kapitalmarkedet"*. Dermed er de også nødt til å være et drivhus for kompetanse. Kompetanseutvikling er derfor forankret helt øverst i strategien, noe som gjenspeiler seg i systemet helt fra personer starter med nybegynneropplæring til de blir partnere. Den enkeltes kompetanse og utvikling er nøkkelen til deres felles suksess og største konkurransefortrinn.

I følge Straumsnes er revisjonsselskapene de største opplæringssystemene for folk innenfor regnskap i dag, noe en kan se ut i fra rekrutteringstallene fra høyskolene. 60-70% av studentene der blir rekruttert til revisjonsselskap. Dette tyder på at de er et opplæringssystem for næringslivet, noe en ser ved at medarbeidere ofte går ut i regnskapssjefstillinger etter å ha jobbet noen år i selskapet. Næringslivet bruker med andre ord revisjonsselskapene som en rekrutteringsplattform. KPMG satser mye på kompetanse og opplæring, og i følge Straumsnes

ligger de flere hestehoder foran andre bedrifter på dette området. KPMG anser derfor seg selv som en lærende organisasjon i aller høyeste grad.

Humankapitalen er veldig viktig i selskapet. KPMG sier selv at deres styrke er deres medarbeidere, noe som tyder på at selskapet forstår verdien de ansatte tilfører dem. KPMG følger et fast opplæringsprogram gjennom hele året, dette er stort sett todelt. Det ene programmet er for nyutdannede som starter i selskapet, mens det andre er for medarbeidere som har jobbet i to til tre år. Dette er en viktig faktor for å beholde og videreutvikle humankapitalen i selskapet. En annen viktig faktor er å skaffe de ansatte utfordrende arbeidsoppgaver slik at de hele tiden benytter seg av og fornyer sin kompetanse. I følge Straumsnes er det viktig å sette stillingskategoriene i et system slik at de ansatte ser en utvikling der de i fremtiden kan få mer ansvar og utfordrende arbeidsoppgaver.

KPMG har et system som kalles for Dialog, dette er et samtalekonsept som brukes i medarbeidersamtaler. I dette systemet ligger det delmålsetninger som medarbeiderne selv skal legge inn, deretter blir den ansatte evaluert av sjefen sin på grunnlag av disse målsetningene, og nye målsetninger for neste år blir lagt. Dette er et målesystem for å se om de ansatte har gjort det som var avtalt. Ledelsen har mulighet til å gå inn i systemet for å sjekke hvor langt den enkelte er kommet i prosessen med å nå målene sine. Bakdelen er at det kan skje ting i praksis som ikke blir registrert i systemet, her ligger en stor utfordring i det å dokumentere alle hendelser. Denne type ledelse kan ses på som MbO- ledelse, Management by Objectives, hvor ledelsen klargjør de ansattes personlige og oppgavemessige mål og deres forventninger til å oppnå resultat og belønning.

Når en forvalter humankapital er det ifølge Straumsnes viktig å få sine ansatte til å skjønne at det investeres i dem, og at de investerer i tid selv, slik at deres målsetninger er sammenfallende med selskapets målsetninger. De ansatte skal kunne se en stegvis utvikling i sine arbeidsoppgaver, derfor er medarbeidersamtaler viktig for å fange opp problemer eller misnøye. Kursene de ansatte deltar i er nivåtilpasset slik at de kan kjenne seg igjen i det og ta det med seg videre når de kommer på jobb. Ivaretakelsen av humankapitalen fokuseres ved den kontinuerlige oppdateringen i selskapet, faglig informasjon oppdateres stadig så utfordringen ligger i å ta imot alt.

Det sosiale miljøet og lønnsbetingelser er også viktige faktorer for å ivareta humankapitalen i selskapet. KPMG har markedsmessige lønnsvilkår og kjører felles nasjonale lønnsoppgjør. Det legges vekt på å bygge relasjoner mellom de ansatte på kontoret og i hele selskapet. Det skal koste litt å slutte da de ansatte føler seg knyttet til medarbeidere på et eller annet vis. I følge Straumsnes legges det opp til sosiale aktiviteter i form av for eksempel storbyreiser til Europa annethvert år, og familieturer i nærmiljøet, i tillegg til ordinære aktiviteter som julebord og fredagspils. I 2006 gjennomførte KPMG en medarbeiderundersøkelse som viste gode resultater. Noen eksempler på hva som kom ut av undersøkelsen er at 89 % av de ansatte ville anbefale KPMG som et godt sted å jobbe, 90 % sa at det finnes tilstrekkelige muligheter til å lære å utvikle sine ferdigheter og 93 % mente at de har gode muligheter for personlig utvikling og kompetansevekst i selskapet. Relasjonsbygging er også viktig i forhold til kundene, en kommer tett på mange kunder noe som kan være interessant uavhengig om det er kjøpmannen på hjørnet eller direktøren på sykehuset. Dette kan også være en måte å beholde de ansatte på, men utfordringen er at disse relasjonene kan bli for tette. Selskapet har derfor et rulleringssystem på de ansatte slik at de ikke jobber for lenge med de samme kundene. En annen måte å beholde medarbeiderne på er å tildele de stort ansvar fra starten av. Det er viktig at de ikke bare føler at de er underleverandører, men blir tatt frem i "kryssilden" og lærer å ta ansvar for egne kunder. Dette er en måte å bygge opp ansatte og vise de tillit. Men det må også være et nettverk under som ivaretar at det de gjør er riktig. KPMG har et begrep om fire øyne på arbeidspapirene, det er alltid noen som skal se gjennom arbeidet som er gjort, dette er en trygghet for de ansatte også.

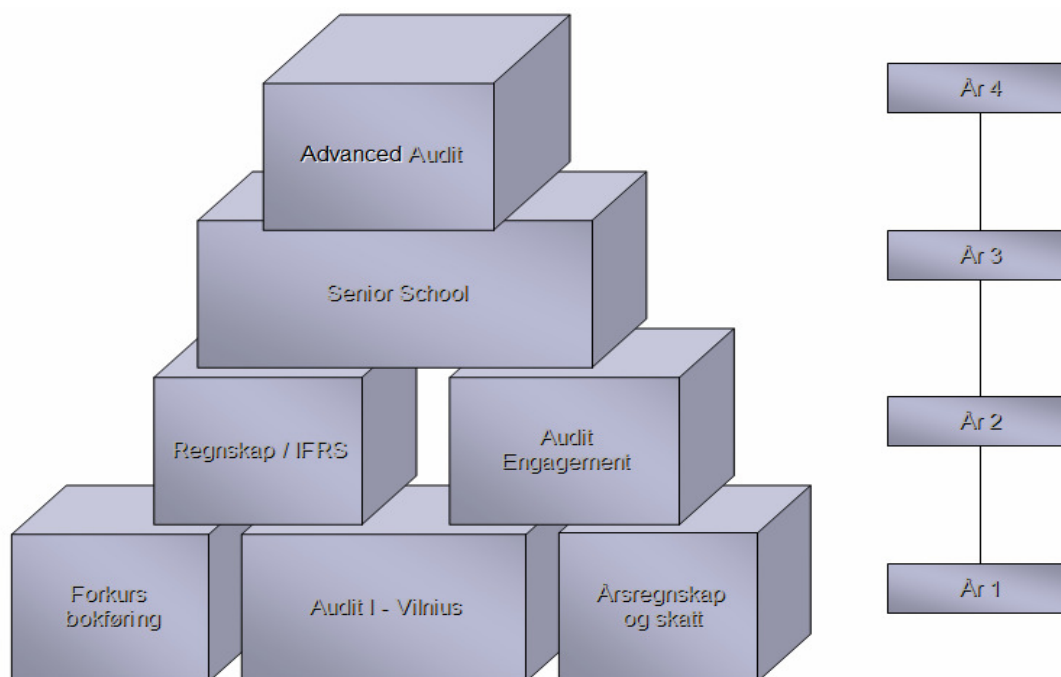
Relasjoner til kundene ivaretas gjennom å besøke kundene flere ganger i året. En kunde har en fast manager, så rulleres det på medarbeiderne som jobber sammen med manager på den bestemte kunden. Partnerne i selskapet må også vise interesse og jobbe mye med markedsarbeid for å ivareta og skape nye kunderelasjoner. Sosiale tilstelninger og kurs er andre virkemidler som blir benyttet i relasjonsbygging med kunder.

Lederatferd i kompetansebedrifter står sentralt, det at en leder viser engasjement rundt en medarbeiders jobb er viktig. Straumsnes mener at i kunnskapsbedrifter hvor du føler at en leder mister engasjement rundt jobben, på mange måter er en farlig vei å gå. Til tross for at KPMG er et hierarkisk oppbygd system, er det helt flatt innad. Et eksempel på det er at Straumsnes som er partner i selskapet, for kort tid siden jobbet sammen med en første års medarbeider på et lite oppdrag, for å hjelpe han å komme videre. Ledere må forstå at det

engasjementet de viser på hvilket nivå som helst er viktig. Ansatte i KPMG blir fort ansvarsfulle, dette læres i løpet av kort tid. Det er gjerne de som er ett år eldre i jobben man lærer av. De har gått samme skole og er kanskje de beste til å lære opp igjen. En ansatt ser fort hvilket ansvar han har, da er det viktig at lederen viser tillit og oppmerksomhet til den ansvarsfulle jobben han har fått. Dette er sentralt i forhold til å beholde humankapitalen i selskapet. I KPMG jobbes det mye i både små og store team, teamene settes sammen blant annet i forhold til ansattes bakgrunn og kompetansenivå.

En annen måte å forvalte humankapitalen på er å ta vare på de ansatte som faller utenfor og ikke mestrer sine arbeidsoppgaver, noe som kan ødelegge miljøet innad mye. KPMG forsøker å finne løsninger i slike tilfeller, for eksempel ved at den det gjelder finner seg noe annet å gjøre. Det gis sjanser til å korrigere feil, og det tas grep og finnes løsninger om selskapet føler at noe ikke fungerer. Dette gjøres gjennom samtaler der en finner ut hvor utfordringen ligger. Naturlig nok passer ikke alle i revisjonsbransjen, det kan være så enkelt som at man ikke tåler stressituasjoner eller er veldig dårlig på kundebehandling. Slikt kan gi et dårlig rykte for selskapet, da må slike personer tas ut på et fornuftig vis, slik at de også beholder sin indre kraft og kunnskap og kommer seg videre. I ettertid viser det seg at dette er til det beste både for den det gjelder og selskapet. En "beautiful exit" er viktig, altså at folk skal gå i fra selskapet og føle at det var det rette å gjøre.

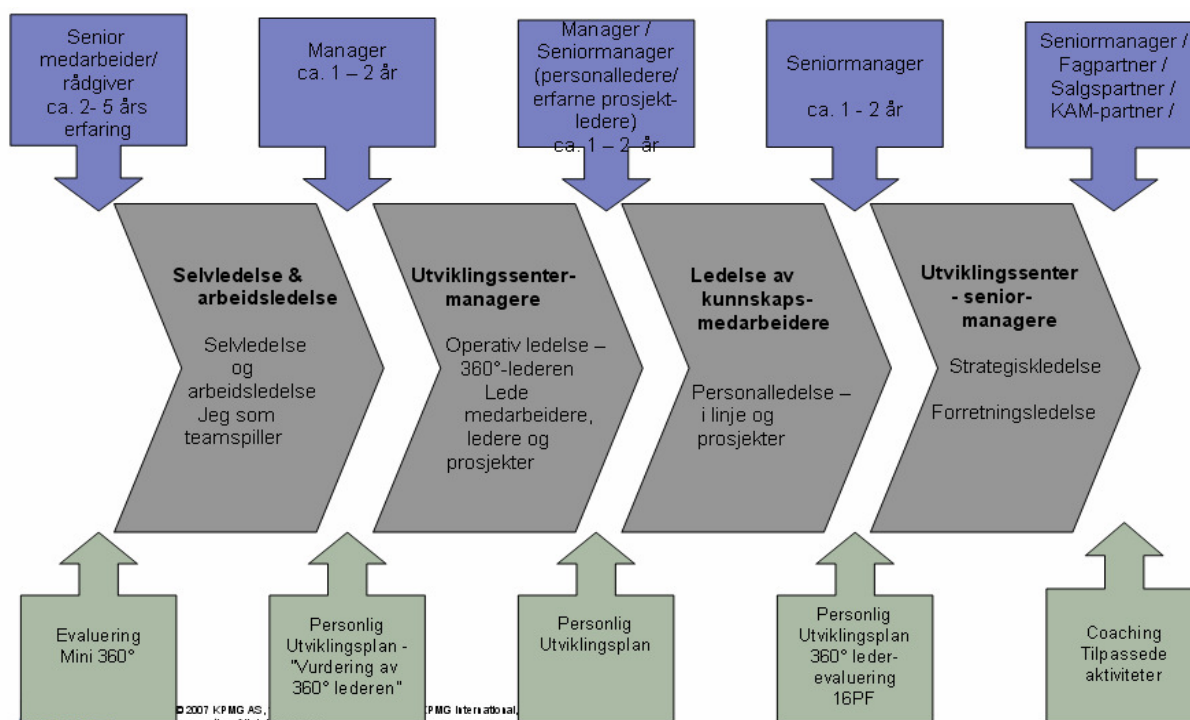
Kravene til de ansatte blir stadig større, noe som krever stor grad av fagopplæring, personlig utvikling og lederskap. KPMG fokuserer på kunnskapstilførsel på tre hovedområder: forretningsforståelse, relasjonskompetanse og det å være en kunnskapsmedarbeider. KPMG har etablerte strukturer og arenaer for kompetanse- og lederutvikling fra en ansatt begynner til han blir partner. Innenfor revisjon i KPMG følger en ansatt de fire første årene et program i Norge og utland som kalles for KPMG Business School. Innenfor rådgivning har de et eget opplæringsprogram, mens i den juridiske enheten har de et nasjonalt og internasjonalt program. Etter dette følges et individuelt kompetanse opplegg for årlige faglige oppdateringer og man har mulighet til å delta på KPMG Leadership Training, hvor medarbeiderne får utviklet sine lederegenskaper, fra det å lede andre til det å lede en bedrift.



Figur 4.2 Kursoversikt revisjon KPMG

Kilde: (KPMG 2008)

Figuren over viser de ulike kursene en revisjonsmedarbeider går gjennom i løpet av de fire første årene i jobben.



Figur 4.3 Oversikt lederskapstrening og karrieremuligheter i KPMG

Kilde: (KPMG 2008)

Figuren over viser hvordan en medarbeider kan jobbe seg oppover i systemet. Fra å være medarbeider kan en etter to til fem års erfaring jobbe som seniormedarbeider. De neste trinnene på karrierestigen er da henholdsvis manager, seniormanager og partner.

Nye medarbeidere bruker i løpet av 12 måneder én måned på opplæringskurs. På seniornivå er det litt av det samme, men mindre kursing. Når en kommer opp på managernivå er videreutviklingen mer spisset, da det blir mer individuelt. Det betyr at de ansatte det gjelder selv må søke etter hva de ønsker å oppdatere seg mer på. Systemet er bygd opp slik at man det første og andre året jobber med grunnleggende arbeidsoppgaver, deretter går man over på tyngre fagsaker i løpet av andre året. Det tredje året blir en som regel senior, og etter hvert som en kommer opp på managernivå satses det på softskillsopplæring. En manager skal blant annet kunne håndtere staben, fordele arbeidsoppgaver og gjennomføre medarbeidersamtaler. Det er derfor viktig å ha dyktige mellomledere som forstår hvordan man skal angripe personalsaker. En manager sender ut et spørreskjema om seg selv, hvor han får en åpenhjertig vurdering av seg selv fra både medarbeidere under, over og ved siden av seg, dette kalles for 360° vurdering. I KPMG stagnerer ikke de ansatte, når en ansatt er ferdig utlært får han opprykk og helt andre utfordringer. De har også store muligheter for å gjøre karriere både i inn- og utland og i forhold til hvilket fagområde de vil jobbe med.

Straumsnes mener at nettopp opplæringssystemet til KPMG gjør de til en attraktiv arbeidsplass. Han sier videre at det er ingen andre bransjer som kan matche et slikt opplæringssystem. Systemet er anerkjent i studiekretser og selskapet er også kjent for å ta vare på sine ansatte, noe som alltid har vært en av deres styrker. Når arbeidsmarkedet preges av høy etterspørsel, har selskapet en høyere turnover enn normalt, da er det stor etterspørsel i markedet etter medarbeiderne deres. Når arbeidsmarkedet roer seg og etterspørselen blir lavere, blir ansatte lengre i selskapet. En turnover på rundt 10 % er normalt for dem, dette skyldes blant annet at de for mange ansatte er den første arbeidsplassen og hvis en tenker seg at et menneske bytter jobb 4-5 gang i livet, vil noen slutte. Andre slutter etter et eller to år for å gjøre noe annet, eller rett og slett fordi jobben ikke passer for dem. For å beholde de ansatte i selskapet informerer KPMG om karrieremulighetene som fins innad i selskapet, dette skjer ofte gjennom medarbeidersamtalene. For at selskapet skal være attraktivt for de ansatte, må mulighetene kommuniseres kontinuerlig. Det blir også årlig sendt folk til Bergen på videreutdanning, på master i revisjon og regnskap. I følge Straumsnes kunne de ha tenkt seg å

sende to kandidater fra kontoret i Tromsø ned til Bergen hvert år ettersom dette er den høyeste utdanningen man kan få innen revisjon og regnskap.

Nyansatte i KPMG som kommer rett fra utdanning får en personalansvarlig og en fadder i avdelingen. Førstnevnte har som oppgave å følge opp faglig utvikling og sørge for at personen trives med arbeidsoppgavene sine, mens fadderen har en noe mer uformell oppgave som dreier seg om trivsel og praktiske ting.

Begynneropplæringen i KPMG Business School kalles Basic Training og gjennomføres i Vilnius, Litauen i tolv dager. Målet for denne opplæringen er å relatere teorien til praktiske oppgaver som den ansatte vil møte i sitt første år i jobben. En viktig del av Basic Training er også sosiale aktiviteter og muligheten ansatte fra hele landet har til å bli kjent med hverandre. Dette opplegget er med på å styrke relasjonsbyggingen innad i selskapet.

Når de nyansatte er tilbake fra Vilnius, settes de i gang med kundearbeid med det samme. Dette er omtrent i månedsskiftet august/september, og fordi det enda er tidlig i syklusen for mange av kundene blir det en myk start for medarbeiderne. På denne tiden av året er det mange av bedriftene som fortsatt har ferie, og regnskapene er derfor heller ikke ferdig for revisjon før et stykke ut i oktober. Straumsnes påpeker likevel at det er viktig å gi de nyansatte noe fornuftig å gjøre fordi ledighet ofte fører til usikkerhet, og at det er bedre å plages litt enn ikke å gjøre noe i det hele tatt. KPMG har en målsetning om at en nyansatt skal kunne håndtere en kunde fra a til å i løpet av 2-3 måneder.

KPMG tilrettelegger for kompetanseutvikling slik at alle ansatte gjennom å delta på interne aktiviteter skal kunne oppfylle kravene om etterutdanning. Kompetanseutvikling skjer på mange måter og når det gjelder faglig opplæring, oppdatering og utvikling skjer det i hovedsak via kurs, seminarer, fagdager, fagaftener, on the job training og selvstudie, i tillegg til nettbasert opplæring. KPMG har også et samarbeid med NKI Fjernundervisning om nettbasert opplæring. Det er flere fordeler ved å gjennomføre opplæring via nettet. Det ene er at det er fleksibelt med tanke på at den enkelte medarbeider selv velger når og hvor opplæringen skal gjøres og det er effektivt og kostnadsbesparende både hva angår tid og penger, i følge Straumsnes.

KPMG opererer med to medarbeidersamtaler i året, og gjerne enda oftere med de nyansatte. Sistnevnte blir også evaluert i fellesskap av managerne, og viser det seg å være problemer med noen, blir disse tatt inn til samtaler for å prøve å justere opplegget. Straumsnes mener at selv om evaluering til tider kan være litt vanskelig å svelge, er det positivt på den måten at personer blir tryggere på sitt eget ståsted. I tillegg får en på den måten en bekreftelse på at det er noen som bryr seg om din jobb og arbeidssituasjon. Videre poengterer han også at situasjonsbetinget ledelse er viktig. Med dette mener han at en nyansatt ikke kan behandles på lik linje med en som har vært ansatt i for eksempel fem år.

Det er først og fremst to faktorer som KPMG ser på som viktig i læringsprosessen. Det første er faglige basiskunnskaper, ansatte må ha en plattform av kunnskap å stå på. Kunder spør om det meste, og da må en forstå problemstillingen og kunne svare for seg. Det blir likevel understreket at fordi opplæringsystemet er så bra som det er, så kan personer lære seg det mest utrolige, uavhengig av hvor de kommer fra. Den andre faktoren er kommunikasjonsevner. Dette gjelder både for de som skal lære, men også for de som leder kursene som holdes. KPMG sier selv at de får tilbakemelding på at de er god til å kommunisere med kundene sine. Dette anser de som spesielt viktig, for hvis kommunikasjonen svikter så kan problemer lett oppstå. Straumsnes legger også til at det er viktig at ledere ”walk the talk”. Som leder holder det altså ikke bare å snakke om å være god til å kommunisere; en må også være det selv. I tillegg til disse to faktorene blir det også nevnt at det i KPMG blir lagt vekt på at de er en lærende organisasjon på den måten at nyansatte etter bare ett år blir læremester for andre. Dette innebærer også at man går direkte inn i kursaktiviteter.

En stadig utfordring i kunnskapsbedrifter er å klare å beholde på folk, slik at selskapet ikke mister den kunnskapen som de sitter inne med. En måte å gjøre dette på, i følge Straumsnes, er å gi de ansatte interessante kunder og oppdrag. Enda en utfordring blir dermed å klare å jobbe i strategisk riktig retning, og dermed beholde markedsandelene og kundene dine. På litt høyere nivå blir dette med markedsarbeid stadig viktigere. Relasjonsbygging blir spesielt nevnt som et godt markedsvåpen, og i KPMG prøver de å lære medarbeiderne at relasjoner er veldig viktig i markedssammenheng.

Fordi KPMG er et stort selskap med mange ansatte rundt omkring i hele verden, sitter de til sammen inne med veldig mye kunnskap. Utfordringen er å gjøre denne kunnskapen

tilgjengelig, slik at en vet hvor svar på ulike spørsmål kan finnes. KPMG har et system som fungerer på den måten at kontorene kan være bransjeinndelt. Dette gjelder for eksempel kontoret i Oslo, hvor en IT-gruppe har fokus på og jobber ut mot IT-selskaper. Et annet eksempel er at noen jobber mye med landbruksvirksomhet, altså for eksempel Tine, Prior og Gilde. Dette er nødvendig fordi det er en såpass spesialisering i mange bransjer. Ute i distriktene derimot, blir dette med bransjeinndeling vanskeligere fordi bransjene er smalere her. Som et eksempel blir bank nevnt. Det er bare én bank som har hovedkontor i Nord-Norge, nemlig Sparebanken Nord-Norge, og dermed blir det vanskelig å bygge opp ei faggruppe. En løsning som blir nevnt på dette er at de som reviderer banken kan jobbe opp mot finansgruppa i Oslo.

KPMG opererer med noe som de kaller "fri flyt". Dette betyr at de bruker medarbeidere på tvers av kontorene, og de ansatte i Tromsø jobber stadig på oppdrag ved avdelingen i Oslo. De prøver også å ha fri flyt mellom kontorene i Troms og Finnmark. Dette er spesielt viktig fordi de har litt problemer med rekrutteringen i Narvik, Finnsnes og Alta. Det er også gjerne slik at det i Tromsø kan være mest å gjøre i januar-februar, mens de andre kontorene ikke har mye å gjøre før i perioden mars til mai, og dermed utjevnes syklusene. I følge Straumsnes er dette en måte å utvikle kompetanse på, i tillegg skapes det relasjoner mellom ansatte i selskapet. I forbindelse med "fri flyt" blir metodikken nevnt som spesielt viktig. Metodikken vil altså si måten man blir lært opp til å jobbe i KPMG, og målet er at en ansatt skal kunne reise og jobbe hvor som helst i verden; metodikken skal være den samme. For eksempel skal ansatte kunne reise til USA for å arbeide, og med det samme vite hvordan han skal gjøre det innenfor de ulike punktene i metodikken.

Når det gjelder informasjonsutveksling brukes det i KPMG noe som kalles for intranett. Dette er et fora ansatte har tilgang til, og hvor det legges ut informasjon som er til interesse for dem. Det fungerer også slik at managere har tilgang til annen type informasjon enn medarbeiderne, og dette styres via passordet som hver enkelt må ha for å logge seg på. Straumsnes sier at det er slutt på den tida hvor man sender mye e-mail, fordi dette fører til at mailboksene veldig fort blir fulle. Bare når det oppdages ting som må formidles videre hurtig blir det brukt e-mail. Bruken av intranett fører til at ansatte er nødt til å oppsøke informasjonen selv; de må lete etter hva som skjer. Det blir også holdt kontormøter, i Tromsø holdes det kontormøte første fredag i hver måned. Her blir det tatt opp hva som har skjedd den siste måneden. Dette kan være ting innenfor personalsaker, markedsrelaterte saker og så videre. Det trekkes også opp

linjer for hva som skal skje framover, og dermed blir disse kontormøtene viktig når det kommer til informasjonsutveksling. I tillegg møtes managere stort sett hver uke under årsoppgjøret for å holde styr på logistikken, og for å ta opp andre ting som skulle dukke opp underveis. Det hender også at partnerne er med på disse møtene for å gi informasjon. En utfordring i følge Straumsnes, er at informasjonen må gis på riktig nivå. Dette fordi ikke medarbeiderne skal føle frykt for at noe de har sagt blir spredt til et miljø som ikke skulle høre det. Det er dermed viktig at informasjonen blir godt ivaretatt, og at en er presis på hva som blir tatt opp i møter.

KPMG anser strukturkapitalen som veldig viktig, fordi det er den som gjør at det jobbes effektivt. I denne forbindelse nevner Straumsnes igjen dette med metodikk som veldig viktig, uten denne har man ikke mulighet til å kvalitetssikre det arbeidet som er gjort. Mye av strukturkapitalen er formularer og manualer som det jobbes etter, disse letter det daglige arbeidet og sørger for at selskapet opptrer uniformt overfor kundene.

Strukturkapitalen i selskapet er bygd opp på to hovedpilarer, hvor den første er den totale opplæringen og oppdateringen de ansatte får og hvordan dette er satt i system. Denne delen av strukturkapitalen er i følge Straumsnes, en form for forebyggende internkontroll, da den sikrer at det til enhver tid er oppdaterte medarbeidere i bedriften. Den skal også virke preventivt for å gjøre feil. Her kan det gå lang tid før feil oppdages, og når det skjer må nye tiltak iverksettes for å unngå feil av samme type. Den andre hovedpilaren er jobbmetoden i selskapet, måten de ansatte jobber på fra dag til dag, dette er også en form for internkontroll. Her ligger alle prosedyrer og metoder som brukes. De har blant annet et internasjonalt elektronisk verktøy som kalles Vector, dette verktøyet guider en ansatt gjennom et helt revisjonsoppdrag. Et annet hjelpemiddel er DIB, det intelligente bibliotek, dette er et elektronisk bibliotek selskapet abonnerer på. Her kan de ansatte for eksempel hente lover og regler, revisjonsstandarder og vurderinger av enkelt regnskap. I tillegg kan advokatene i selskapet benyttes i vanskelige saker der det trengs hjelp ved juridiske spørsmål. I revisjonsbransjen er det strenge krav å leve opp til fra Kredittilsynet og KPMG nasjonalt og internasjonalt. Straumsnes formulerer det slik at det er viktig at de holder seg til den bibelen som står skrevet om hvordan ting skal gjøres. Dette med "fire øyne" er også en viktig del av metoden det jobbes etter. Læring ved feiling tillates, men hvis en medarbeider gjør en feil, skal den oppdages hurtig slik at ikke medarbeideren rekker å gjøre flere feil av samme type. Det er viktig å rette opp feilene tidlig, fordi nyutdannede mennesker er lettere påvirkelig enn de med lengre erfaring. Straumsnes

kaller også dette for preventive kontroller, altså skal det forhindre feil fra å oppstå. Han legger også til at dette med de fire øynene er den beste ivaretagelsen de har av strukturkapitalen. Denne kapitalen ivaretas også ved å oppdatere de ansatte på struktur gjennom interne kurs. For KPMG er det viktig at det kan dokumenteres at alle jobber etter en ensartet metode, dette gir trygghet både for medarbeidere, kunder og andre interessenter.

De etiske retningslinjene i selskapet er felles for KPMG nasjonalt og internasjonalt. Disse retningslinjene ses også på som en del av strukturkapitalen, da de definerer standarden på de etiske verdiene det skal jobbes etter i selskapet.

KPMG har ikke noe system for å måle summen av kompetansen innad i selskapet. De har derimot oversikt over all kursvirksomhet som finner sted, og de ansatte fører timeliste fra dag til dag, time for time. Dette gjør at en kan søke på en bestemt timekode og få frem hvor mange timer som er brukt på kompetanseutvikling. Straumsnes er likevel usikker på om dette er et godt mål. De benytter seg videre av balanced scorecard, som de prøver å holde seg en del til. Dette verktøyet er delt inn i fire perspektiv, henholdsvis det interne perspektivet som inneholder det sosiale innad i bedriften, lønnsbetingelser etc. Videre har de markedspektivet som inneholder markedsarbeid og kunder. De to siste perspektivene er kompetanseperspektivet og det finansielle perspektivet. KPMG jobber med en bakenforliggende tanke om å skape en balanse mellom disse fire perspektivene. Det er nødvendig at det innarbeides og bygges en struktur her. I følge Straumsnes er det viktig at ledelsen ikke er for tungt inne og styrer, men at det delegeres ansvar til de ansatte i stede. Dette er med på å bygge opp og få frem medarbeiderne i selskapet, noe de selv setter pris på. Balanced scorecard verktøyet blir aktivt brukt på intern møtene ved kontoret, her tas det opp hva som har skjedd siden sist innenfor de ulike perspektivene og hva som må gjøres fremover.

Straumsnes legger til at noen av faktorene i balanced scorecard verktøyet deres er veldig subjektiv, og at det derfor er vanskelig å finne måletall på dem. Han innrømmer også at KPMG mangler et system for måling eller vedlikehold av en slags kunnskapsdatabase, men mener at dette også har en del å gjøre med teknologien som er tilgjengelig. Dessuten er det vanskelig å finne et riktig mål for dette. Han eksemplifiserer det med at selv om omsetningen går opp, trenger det slett ikke å bety at kompetansen har økt. Kanskje kan det heller forklares med strategiske grep som er gjort.

KPMG sin tilnærming til et rapporteringssystem for intellektuell kapital, er den målsetningen hver av de ansatte setter for seg selv på høsten. Når årsoppgjøret kommer på våren, gjennomføres medarbeidersamtaler og her evalueres det om hvorvidt målene er nådd. KPMG benytter seg ikke av NFFs retningslinjer, og har lite erfaring med kunder som benytter seg av dem. Når det gjelder andre bedrifter, har Straumsnes inntrykk av at det begynner å komme en del systemer for å registrere intellektuell kapital, men at mye av det er på dialognivå. En annen måte å rapportere intellektuell kapital på, er ved hjelp av kundetilfredshetsundersøkelser, men dette har blitt tonet ned i det siste fordi det har vært så mange som har kjørt denne typen undersøkelser, og at det rett og slett har blitt for mye av det. Straumsnes tror altså at man enda har en lang vei å gå når det gjelder rapportering av intellektuell kapital, og at utfordringen først og fremst er å finne et system som er troverdig.

KPMG synliggjør sin intellektuelle kapital først og fremst gjennom kundearbeid, og mener at fornøyde kunder er den beste referanse man kan ha. Men synliggjøring av intellektuell kapital handler også om å vise seg fram i offentligheten. Dette kan for eksempel gjøres gjennom å delta i anbudsrunder og på den måten vise seg fram. For et par tiår siden var det helt uvanlig å selge seg selv i revisjonsbransjen; kunden oppsøkte revisoren selv. Det var nesten som en beskyttet bransje, og nå er den preget av sterk konkurranse. Dette gjør at synliggjøring av intellektuell kapital blir desto viktigere. Kursvirksomhet er en annen måte KPMG synliggjør sin intellektuelle kapital på. Som et eksempel på dette hadde KPMG, ikke lenge før intervjuet fant sted, holdt et kurs for journalistene i avisen Nordlys. Målet var å knytte til seg kontakter, men også å kommunisere kunnskap på en god måte til kunden, slik at han kan bruke denne kunnskapen for å skape verdi i sin egen virksomhet. Straumsnes mener likevel at markedet er underkommunisert, og at det enda er en del å gjøre på dette området.

I videreutviklingen av den intellektuelle kapitalen i selskapet, vektlegger KPMG kompetanseutvikling blant både medarbeidere, seniorer, managere og partnere. På høyere nivå er utvikling av relasjonskunnskaper og lederegenskaper vel så viktig som fagkunnskaper. I tillegg må strukturkapitalen ivaretas og kontinuerlig videreutvikles. Hva som forventes av bedrifter for å beholde på kompetansen i det 21. århundre, avhenger om det blir oppgangstider eller nedgangstider, er synspunktet til Straumsnes. Ved nedgangstider er det stort sett ingen problem, fordi ansatte blir værende i selskapet. I oppgangstider derimot, har de ansatte mer valgfrihet og kan dermed lett finne seg en annen jobb. Utfordringen med å beholde de ansatte blir derfor større. I den forbindelse tror Straumsnes at det blir viktig å kunne dokumentere et

opplegg internt som handler om å ta vare på medarbeiderne, det være seg både opplæring og oppfølging. HR-ledelse handler altså ikke bare om selve ansettelsesprosessen, men også det som skjer etter at en er ansatt. Han tror også at det å utvikle gode ledere blir viktig.

Oljefokuset de siste årene har gjort at det har kommet en ny type økonomi med andre betingelser over oss. Dette kan for eksempel være andre arbeidstider, strengere dokumentasjonskrav og høyere lønninger. Når det gjelder sistnevnte kan det være farlig fordi selskaper risikerer å ansette dårlige folk til høye lønninger. Samtidig er bedrifter nesten nødt til å ha konkurransedyktige lønninger, ellers vil man miste folk. Foreløpig gjelder dette først og fremst for ingeniør- og økonomifag, men Straumsnes ser ikke bort i fra at dette etter hvert kan adopteres inn i annet næringsliv også.

Straumsnes tror at selv om andre bedrifter ikke bruker begrepet intellektuell kapital til daglig, så er de likevel veldig bevisst på kunnskapen de besitter. Kunnskap finner en overalt, en elektriker er for eksempel også en kunnskapsarbeider. Men det finnes nok ledere som er flinkere å sette kunnskapen i et system enn andre ledere. KPMG har et mål om å kunne dokumentere det som blir gjort, slik at en leder i Oslo skal kunne kjøre ut en rapport på hvordan situasjonen ved kontoret i Tromsø er. Generelt tror Straumsnes at det er dårlig med systemer som kan dokumentere hendelser i etterkant, og at dette er et tema som kanskje er litt avglemt. Han tror at bedrifter som ikke har et system for dette blir å slite fremover, og legger til at store bedrifter som en skulle regne med hadde system for dette, mangler det i aller høyeste grad. Innenfor noen typer bransjer, for eksempel medisin, er kravet til dokumentasjon strengere og dermed blir også standarden bedre. Det finnes også bransjer som har sertifiseringer, og da er det en del forhold bedriften er nødt til å ta hensyn til. Dette med dokumentasjon og rapportering av intellektuell kapital er altså veldig bransjeavhengig i følge Straumsnes. Han legger også til at det er mye ustrukturert arbeid å finne rundt omkring, og at det stort sett skyldes at personene ikke har lært seg å jobbe metodisk fra starten av. Mye av løsningen kan ligge i at ledere må være tro mot systemet, deretter vil flere ansatte antakeligvis følge etter. I det hele tatt er Straumsnes bekymret for hvor lite strukturkapital det finnes i bedrifter i dag, og tror at mange vil slite i fremtiden, spesielt hvis Nord- Norge skulle bli like preget av oljeindustrien som for eksempel Stavanger, nettopp på grunn av denne bransjens strenge krav til dokumentasjon.

Ettersom de ansatte gjennom KPMGs opplæringsprogram har blitt flink til å jobbe strukturert, er de attraktive i arbeidsmarkedet. For eksempel hadde de en ansatt leid ut til Troms Kraft da intervjuet fant sted, og Straumsnes ser på dette som en slags anerkjennelse på humankapitalen. Det er negative sider med attraktive ansatte også, nemlig at de kan forsvinne fra bedriften, men Straumsnes legger til at dette bare er noe en må regne med.

Alt i alt mener Straumsnes at bedrifter enda har en lang vei å gå når det gjelder et troverdig målesystem for intellektuell kapital, og dokumentasjon. Han ser allikevel et lys i tunnelen; det jobbes stadig med å lage bedre systemer for å kunne sette den intellektuelle kapitalen i et system. For eksempel utvikles det søkemotorer hvor en kan forhåndsdefinere ulike utviklingsparametere innenfor intellektuell kapital, slik som for eksempel utdanningsnivå og kursvirksomhet. Men dette forutsetter at strukturkapitalen fungerer; at folk faktisk legger inn det de har gjort, fordi disse tingene henger nært sammen.

4.3 Om Gjensidige Forsikring

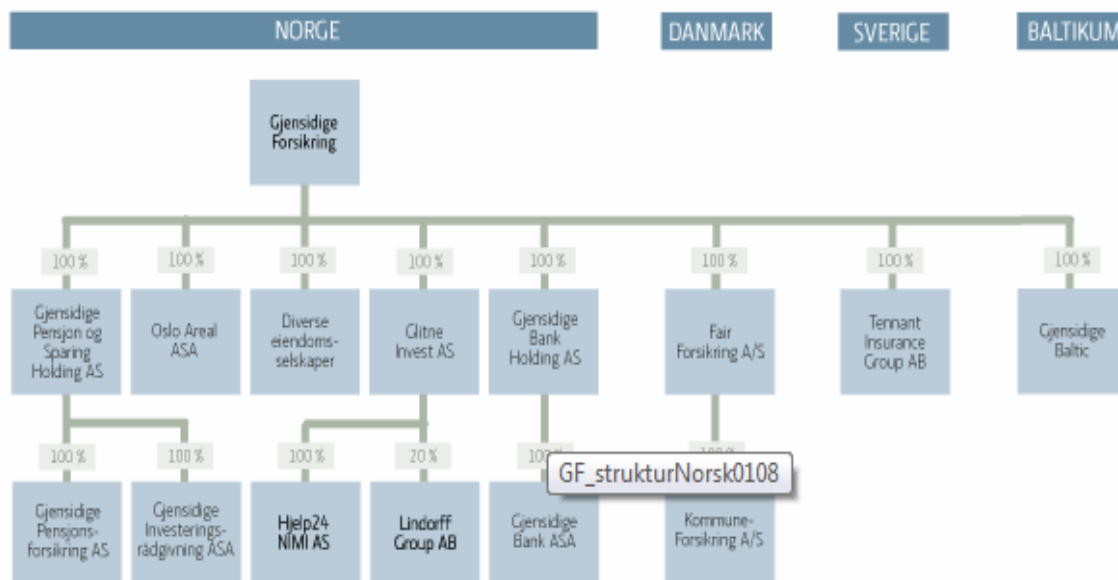
Gjensidige Forsikring BA (heretter kalt Gjensidige) er et av landets største skadeforsikringsselskap med en markedsandel på 31 prosent. Konsernet er av eierformen gjensidig selskap, noe som betyr at det eies av sine kunder. Selskapet har ca 100 kontorer i Norge i tillegg til at de også har salg gjennom brannkasser, bankkontorer og agenturer. Antall ansatte i hele konsernet er 3460, og på landsbasis har de omtrent 1 million kunder. Gjensidige tilbyr alle typer ting- og personforsikringer for privat-, landbruks-, nærings- og organisasjonsmarkedet. I tillegg tilbyr de pensjonsprodukter til næringslivet, samt spareprodukter og bankprodukter til privatpersoner (Gjensidige 2008).

Gjensidige Forsikring stammer fra så langt tilbake som i 1687, da presten Jens Colstrup startet en bygdebrannkasse på Nes i Akershus etter at hans familie hadde omkommet i en brann. Deretter ble stadig flere brannkasser etablert rundt omkring, og i 1922 fantes det hele 260 brannkasser i Norge. Det samme året gikk ledere i Landkreditt og Norges Bondelag sammen, og dannet gjenforsikringsselskapet Samtrygd, som skulle fungere som en felles overbygning for alle brannkassene. På denne måten kunne de lettere håndtere store branner. I 1958 fikk Samtrygd tillatelse til å selge forsikring i alle bransjer unntatt kredittforsikring, og samme året ble det inngått en samarbeidsavtale med Norges Bondelag. I 1974 ble også Norsk

Bilforsikring Gjensidige fusjonert med Samtrygd, i tillegg til at Samtrygd også inngikk en samarbeidsavtale med Norges Automobil-forbund og med Gjensidige Liv.

I 1985 ble de to selskapene Gjensidige Liv og Gjensidige Skade slått sammen, og i 1991 ble Forende Forsikring overtatt. Gjensidige Bank ble i 1996 slått sammen med Elcon Finans. Konsernet Gjensidige NOR ble etablert i 1999, og omfattet Gjensidige Forsikring, Gjensidige Spareforsikring og Sparebanken NOR. I 2002 ble Gjensidige Spareforsikring og Sparebanken NOR gjort om til aksjeselskaper under Gjensidige NOR ASA, mens i 2003 fusjonerte Gjensidige NOR ASA med Den norske Bank, og tok navnet Dnb NOR. Gjensidige NOR Forsikring ble deretter et eget konsern og inngikk samarbeidsavtale med Dnb Nor, men denne ble senere avsluttet.

I 2005 ble selskapsnavnet endret til Gjensidige Forsikring i tillegg til at Gjensidige Pensjonsforsikring AS og Gjensidige Investeringstjenester ASA ble etablert. I januar 2007 kom Gjensidige Bank, og utgjør sammen med de andre datterselskapene et komplett utvalg av finansprodukter (Gjensidige 2008).

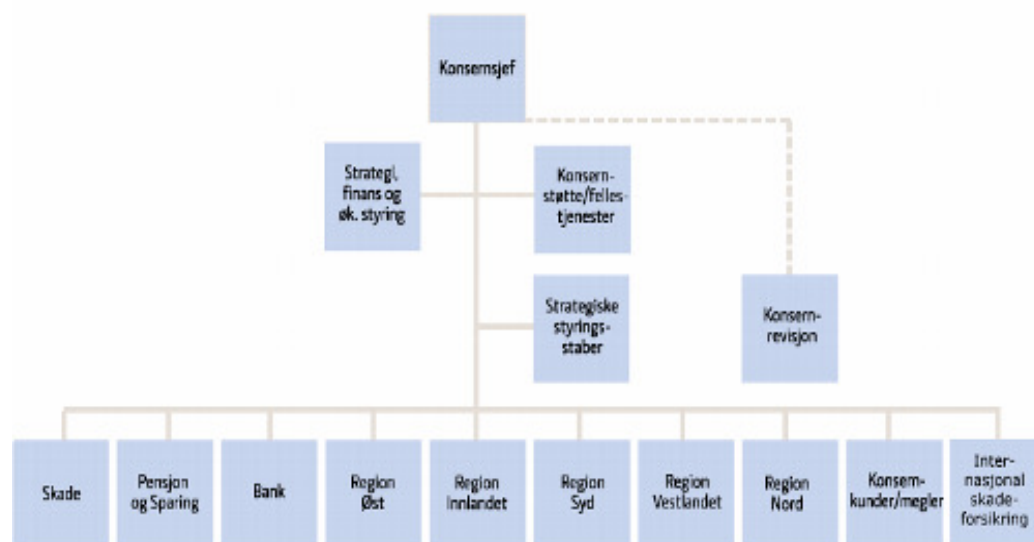


Figur 4.4 Gjensidigekonsernet

Kilde: (Gjensidige 2008)

Konsernet består i dag også av flere datterselskaper, inkludert selskaper i Danmark, Sverige og Baltikum. Figuren over viser hvordan konsernet er bygd opp. Skadeforsikring er

kjernevirksomheten, men i tillegg tilbys tjenestepensjon, sparing og investeringsrådgivning, samt banktjenester gjennom henholdsvis datterselskapene Gjensidige Pensjon og Sparing og Gjensidige Bank. I tillegg tilbyr Gjensidige skadeforsikring i Danmark gjennom den samordnende virksomheten i KommuneForsikring AS og Fair Forsikring AS, i Sverige gjennom Tennant Insurance Group AB og i Baltikum gjennom datterselskapet Parekss Insurance.

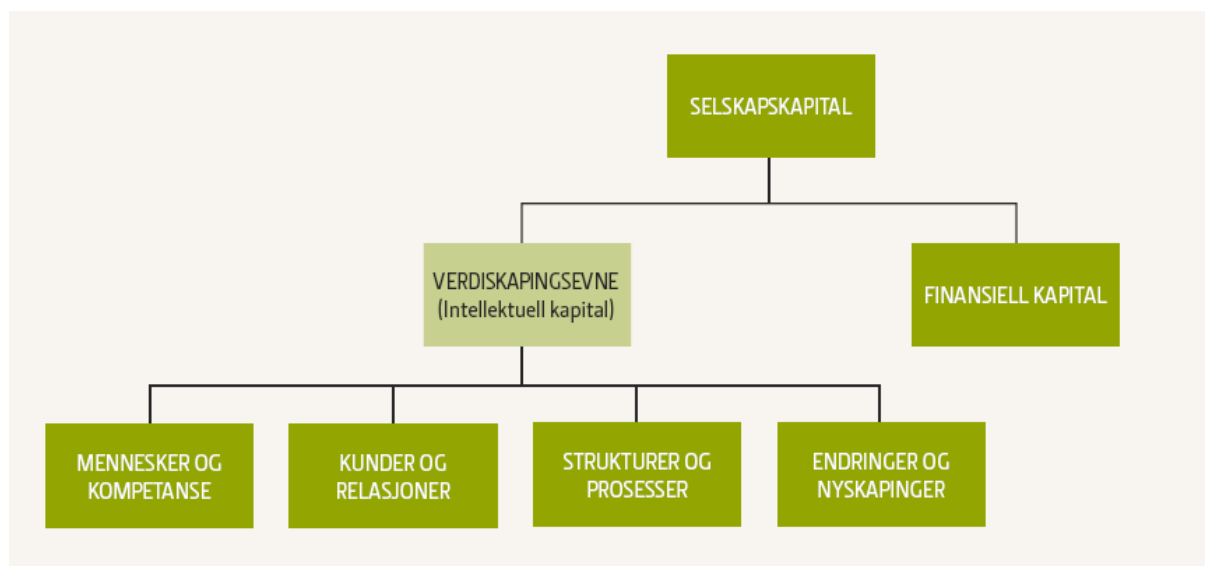


Figur 4.5 Organisasjonskart for Gjensidige Forsikring

Kilde: (Gjensidige 2008:81)

Figuren over viser hvordan Gjensidige Forsikring er bygd opp. Selskapet har en konsernsjef på toppen, og videre er det delt opp i ti undergrupper. Fem av disse undergruppene består av ulike regioner som Norge er delt inn i, og som hver har som oppgave å møte kundene i de områdene de befinner seg i. Regionene utbetaler også erstatninger eller tingskader, mens oppgjør etter personskader og noen former for tingskader utbetales sentralt. De andre fem undergruppene er Skade, Pensjon og Sparing, Bank, Internasjonal skadeforsikring og Konsernkunder/megler. Sistnevnte har ansvar for salg og betjening som finner sted mot Norges fem hundre største selskaper, men også for de kundene som velger å bruke forsikringsmeglere som rådgiver ved kjøp og forvaltning av forsikring.

I 2005 ga Gjensidige ut en verdiskapningsrapport, hvor de klassifiserte selskapets immaterielle verdier slik:



Figur 4.6 Oversikt over Gjensidige Forsikrings immaterielle eiendeler

Kilde: (Gjensidige, 2006)

Vi ser av figuren at selskapskapitalen deles inn i verdiskapningsevne (intellektuell kapital) og finansiell kapital. Videre deles verdiskapningsevnen inn i fire elementer; Den første er mennesker og kompetanse (humankapital), som inneholder faktorer som selskapets kompetansebeholdning, sammensetningen av de ansatte, den enkeltes mulighet til utvikling, klimaet i organisasjonen, sosiale forhold og selskapets evne til å tiltrekke seg kompetanse. Neste element er kunder og relasjoner (kundekapital), det inneholder selskapets kundekunnskap, kunderelasjoner og hvor synlig og tilstedeværende organisasjonen er i folks bevissthet. Strukturer og prosesser (strukturkapital) er det tredje elementet, det inneholder Gjensidiges dokumenterte prosesser og systemer. Det siste elementet er endringer og nyskapninger (endringskapital), det er selskapets evne til innovasjon, nytenkning og forhold til endringer. Som enkelte velger å si, får bedrifter gjennom å arbeide med verdiskapningsevnen et verktøy for å kunne styre ved å se framover, og ikke bare bakover, slik en gjør med et økonomisk resultat.

Gjensidige har i løpet av 2007 foretatt store endringer i sin styringsmodell, hvor regionale representantskap og regionale styrer ble avviklet og regionale eierutvalg nå skal ivareta kundenes interesser. I tillegg har selskapet utstedt egenkapitalbevis til en nyopprettet allmennyttig stiftelse; Gjensidigestiftelsen. Planen er å selge disse bevisene i kombinasjon

med børsnotering av bevisene på Oslo Børs. Egenkapitalbeviserne stemmer for til sammen 25 prosent av stemmene på generalforsamlingen, mens kundene alltid stemmer for 75 prosent av stemmene.

4.3.1 Ikke-finansielle nøkkeltall

Gjensidiges årsrapport for 2007 viser at selskapet har en turnover av de ansatte på 19,6 % i forhold til 10,0 % i 2006. Denne doblingen i turnover kommer av at selskapet har gjennomført et effektiviseringsprogram. Representanter fra HR-avdelingen i Gjensidige, fra Finansforbundet og et eksternt konsulentselskap, arbeidet sammen for å etablere prosesser og verktøy som er nødvendige for å sikre intern effektivitet. Et resultat av dette effektiviseringsprogrammet var at bemanningen ble redusert med 209 personer i selskapet i løpet av 2007.

I 2007 er det gjennomsnittlig brukt 9.300 kroner på kompetanseutvikling per ansatt, totalt ble det brukt rundt 19,3 millioner kroner til kompetansehevede tiltak. Det gjennomføres interne og eksterne kurs, hvorav noen av kursene gir studiepoeng. Det tilbys blant annet kurs via forsikringsakademiet og Handelshøyskolen BI. Til sammen ble ca fire millioner kroner benyttet til studiepoeng givende kurs. Kursaktiviteten i selskapet har vært stor med til sammen 2.485 kursdøgn, i tillegg kommer e-læringskurs, hvor det er etablert 46 kurs, som har vært benyttet i til sammen ca 14.000 timer (Gjensidige 2008:5).

4.4 Intervju med Gjensidige Forsikring

Vi har foretatt et intervju med Marlene Uvsløkk som er leder for bedriftssenteret i Gjensidige Forsikring i Tromsø. I tillegg har vi foretatt et telefonintervju med Tor Hanson som er soussjef i HR-avdelingen i selskapet. Vi vil i presentasjonen av intervjuet referere til begge intervjuobjektene som respondenten.

Gjensidige ser på intellektuell kapital som alle ikke-materielle verdier, disse er humankapital, strukturkapital, kundekapital og innovasjon. Selskapet ser på kompetansebeholdningen og viktigheten av å tiltrekke, ta vare på og videreutvikle denne kapitalen. I følge respondenten har Gjensidige tidligere vært en traust organisasjon, men de ser nå at ting utvikler seg raskt. Da er de nødt å følge med i tiden og være oppdatert både på teknologi, prosesser, systemer og

kompetanse. Samtidig må kunnskap til kunder og kunderelasjoner tas vare på, da de er til for kunden. Selskapet må ha evne til innovasjon, nytenkning og forholde seg til endringer. Respondenten mener at selskapet også er med på å skape verdier gjennom sitt samfunnsengasjement. De bidrar til samfunnet gjennom støtte til skadeforebyggende tiltak, sponsorvirksomhet, samarbeidsavtaler og allianser. Gjensidigefondet gir støtte til formål som kommer mange til gode og trygger lokalsamfunnet. For å få midler fra fondet må prosjektet være forebyggende, utviklende, aktivitetsskapende og samfunnsbyggende.

Gjensidiges overordnede mål er å være et ledende og lønnsomt skadeforsikringsselskap i det norske forsikringsmarkedet. De øvrige satsningsområdene skal bidra med positive resultater som understøtter virksomheten deres. Visjonen deres er; *”Vi skal kjenne kunden best og bry oss mest!”*. Konsernets strategi for den intellektuelle kapitalen inngår som en del av HR-strategien og prosesstrategien i følge respondenten. I den strategiske planen står det at Gjensidige skal eie kunderelasjonen. Det betyr at de satser på relasjonsbygging i forhold til kundene, og dette har betydning for hvordan de utvikler sin kompetanse. Viktige strategiske tiltak er utvikling av medarbeiderne, samt nyttiggjøre seg av og øke den kompetansen som finnes i selskapet. Det er også strategisk viktig å ha strukturkapital som gjør arbeidet enklere, raskere og bedre. Fokuset må derfor ligge på å forbedre eksisterende løsninger og implementere nye.

Gjensidige ønsker i følge respondenten å være en kunnskapsintensiv bedrift, hvor humankapitalen er den viktigste ressursen. Konsernet ivaretar denne kapitalen gjennom å sikre at de ansatte føler seg verdsatt. Gode og rettferdige belønningssystemer, kompetansehevende tiltak og medarbeidersamlinger er nyttige virkemidler. De skal være en attraktiv arbeidsgiver som tiltrekker seg og utvikler motiverte medarbeidere og ledere. I følge respondenten oppnås dette gjennom satsing på leder- og medarbeiderutvikling og et systematisk arbeid med å videreutvikle kompetansen i konsernet. Det gjennomføres både interne og eksterne kurs, i tillegg tilbys e-læring. Respondenten mener Gjensidige er en av bedriftene som er kommet lengst med bruk av e-læring i sin internopplæring. Hvert år settes det av midler i budsjettet til kompetansehevende tiltak. Respondenten sier at i tillegg til kurs og andre kompetansehevende tiltak som settes opp i sentral regi, jobbes det også målbevisst med kompetansehevende tiltak som regionene står for selv. Den enkelte region analyserer sitt kompetansebehov og setter opp tiltak ut fra dette, noe som medfører at aktivitetene blir målrettede og mer effektive. Mesteparten av opplæringen og kompetansehevende tiltak skjer i

arbeidstiden. Når for eksempel nye system eller produkter innføres, er det vanlig at de ansatte bruker litt av sin egen fritid for å sette seg inn i dette. Ansatte som deltar på kurs i regi av BI bruker også deler av sin fritid på dette.

Gjensidige har et system der de går inn og kartlegger kompetansen til den enkelte medarbeider. I tillegg jobber de i følge respondenten med å gå inn og lage stillingsbeskrivelser og kompetansekrav til hver stilling. Dermed kan ledelsen avdekke eventuelle gap mellom medarbeiderens kompetanse og den kompetanse stillingen krever. Tiltak kan da iverksettes, og selskapet legger til rette for og sikrer at medarbeidere skaffer seg manglende kompetanse. Ved å lage individuelle medarbeiderprofiler, som de ansatte selv har ansvar for å oppdatere, kan disse sammenlignes over flere år og en ser utviklingen til hver enkel medarbeider. Selskapet får i tillegg en bedre oversikt over kompetansen de har og hvilken kompetanse de mangler. Dette kan ses på som MbO-ledelse.

Gjensidige rekrutterer årlig tre til fire traineer som skal ha stort potensial. De får stort ansvar og store utfordringer, men samtidig et støttende nettverk. Hver trainee har sin egen mentor fra konsernledelsen og en fadder som er valgt ut blant selskapets dyktigste ledere. Trainee-programmet går over 15-16 måneder, og i denne perioden er traineene utplassert i ulike områder og regioner. Programmet gir en solid innsikt i Gjensidiges strategi, virksomhet og kultur.

Selskapet har i følge respondenten, et ønske om å være en moderne arbeidsplass med et sterkt og attraktivt forsikringsfaglig miljø i Norge. Men et stramt arbeidsmarked fører til sterk konkurranse om å tiltrekke seg og beholde dyktige medarbeidere. Det må derfor jobbes aktivt og målrettet med kompetanseheving og lederutvikling på alle nivåer i selskapet. Satsing på medarbeidertrivsel og godt arbeidsmiljø er viktig, noe som krever gode ledere som bryr seg. Respondenten sier at ledelse skapes i interaksjonen mellom lederen og medarbeideren, derfor er medarbeideren en viktig del av ledelse. Gjensidige har det siste året arrangert samlinger for alle konsernets ledere, hvor formålet har vært å sette lederne i stand til å motivere for og bidra til løpende vekst og utvikling innenfor bedriftskulturen. Som en del av programmet har selskapet utviklet en ledelsesplattform som er satt sammen av tre viktige lederelementer; begeistrer, forløser og leverer. Ledelsesplattformen fokuserer på ledelsen som inspirator og relasjonene mellom lederen og ansatte. Gjensidige har også utviklet et kurs i ”Den krevende samtalen”, målet med dette kurset er i følge respondenten, å gi lederne trening i å

gjennomføre samtaler knyttet til omstilling, oppsigelser eller ansatte som ikke presterer godt nok.

For å beholde humankapitalen i bedriften har Gjensidige en overordnet strategi om at de medarbeiderne de ser på som viktige skal verdsettes. Alle ansatte skal ivaretas og legges til rette for. Selskapet skal gi medarbeiderne en følelse av at dette er en god arbeidsplass. Konkurransedyktige lønnsbetingelser, incentivordninger, utviklingsmuligheter og et godt sosialt miljø er viktige faktorer, men enkle tiltak som det å gi ros og positive tilbakemeldinger er også viktig i følge respondenten. De viktigste faktorene Gjensidige legger i humankapitalen er i følge respondenten, medarbeidere som kan tenke selvstendig, er indre motivert, har en viss formalkompetanse, sosiale egenskaper, personlighetstrekk og evnen til å dele blant annet kunnskap.

Gjensidige har en bredt sammensatt gruppe av ansatte, som reflekterer kunder og samfunnet, i forhold til kjønn, utdanning, ansiennitet og etnisk tilhørighet. Rekrutteringspolitikken er et av selskapets viktigste virkemidler for å påvirke deres demografi, kompetanse og mangfold. Det stilles derfor krav til alder, formalkompetanse, kjønnsfordeling og kulturell bakgrunn. I følge respondenten har Gjensidige en ansettelsespolitikk som sier at nyansatte i prinsippet skal ha 2-årig høyskole bakgrunn. Selskapet rekrutterer flere yrkesgrupper enn økonomer, de ansetter for eksempel også jurister, politifolk, sykepleiere, ingeniører og revisorer. Som forsikringsselskap trenger de spesialkompetanse på forskjellige felt. Medarbeidernes ulike bakgrunn stiller derfor krav til ulik opplæring. Nyansatte i Gjensidige går gjennom et eget opplæringsprogram, i tillegg brukes e-lærings kurs. Alle blir også sendt til Gjensidiges hovedkontor i Oslo på en introduksjonsdag. Her får de en innføring i selskapets driftsområder, hvilke muligheter som finnes, personalpolitikk, etc. Videre er det opp til hver enkel leder å ivareta opplæringen av nyansatte og legge til rette for de. Respondenten sier at selskapet har noen utfordringer ved opplæringen av nyansatte. Tidligere har opplæringen vært mye opp til den enkelte leder, mens nå jobbes det med å skreddersy et opplegg for dette. Det kommer stadig vekk ny informasjon og endringer, da er det viktig at de ansatte får faglige oppdateringer kontinuerlig, og at de blir repetert. Gjensidige arrangerer også fokusperioder, hvor det blir satt fokus på ulike områder som for eksempel; produktoppdateringer, salg, service og læringsnettverk.

Det som er utfordringen med læring er i følge respondenten å operasjonalisere den og lede til atferdsendring. I en læringsprosess er det viktig at ledelsen viser interesse og støtter medarbeiderne, læring av feil må tillates slik at man ikke gjør samme feilen flere ganger. Hver måned har lederne samtaler med de ansatte der de følger opp resultat for den enkelte og tar opp aktuelle saker og spørsmål. Hvis lederne vet om kurstilbud, spør de medarbeiderne om dette er noe han eller hun har behov for eller kunne tenke seg å være med på. Respondenten sier at de ansatte må gjøres oppmerksom på at de selv har ansvar for å tilegne seg kompetanse, og ikke bare lederne som skal legge alt i hendene på dem.

I Gjensidige jobbes det både i team og individuelt. På bedriftssentrene jobbes det ofte i team selv om alle har egne budsjett å forholde seg til. Under kampanjer fungerer bedriftssentrene som team, og man jobber sammen for å selge mest mulig. I mellommarkedet derimot jobbes det mer individuelt, derfor varierer bruken av teamarbeid mye.

Utveksling av kompetanse på tvers av kontorene i selskapet skjer blant annet gjennom hospitering, hvor ansatte fra avdelingen i Tromsø reiser til for eksempel Bergen, for å se hvordan de jobber der. I tillegg har Gjensidige et kanalforum, hvor ledere på ulike områder innenfor regionene, møtes og utveksler erfaringer og ser på framtidige utfordringer. Det arrangeres også kurs for ansatte som jobber ved like avdelinger, hvor de kan møtes for å dele erfaringer og prate sammen.

Hvert år gjennomføres en personaltilfredshetsundersøkelse (PTU) blant medarbeiderne som måler hvor tilfredse de er. Tilfredse ansatte krever gode og coachende ledere som bryr seg i følge respondenten. PTU har tidligere blitt analysert i forhold til sykefraværet i avdelingene, som viste at sykefraværet er knyttet til at medarbeiderne ikke blir slitne i tillegg til positive miljøfaktorer som for eksempel positivt arbeidsmiljø og at man føler seg verdsatt. I tillegg gjennomføres 360 graders evaluering av lederne, hvor de blir vurdert av medarbeidere som er sideordnet, underordnet og overordnet. Respondenten forteller også at selskapet har en velferd hvor de setter av 1000 kroner i året for hver ansatt som kan brukes til sosiale arrangementer. Dette er et tiltak som fungerer godt og blir satt pris på av de ansatte.

Kundeorientering og kunderelasjoner er meget viktig for selskapet og derfor må disse relasjonene ivaretas. Hvilke kunder, størrelsen på dem og hvilket segment de tilhører, avgjør hvordan de behandles. Et eksempel er relasjoner til store kunder på mellommarked i

næringslivet som ivaretas ved at leverandører er ute og oppsøker kunden, mens kunder på bedriftsmarkedet tas hånd om via telefon. Gjensidige har utarbeidet egne manualer for betjeningsservice i forhold til størrelsen på kunden. Disse forteller hvordan en kunde skal behandles og følges opp. Når det gjelder privatkunder ønsker Gjensidige å ha gode produkter å tilby, være til stede for og bry seg om kundene. Gjensidige måler årlig kundetilfredsheten innen de ulike kundegruppene og i følge respondenten har tilfredsheten med og lojaliteten til selskapet vært stabil og høy de senere årene.

Gjensidige har en multikanalstrategi som inngår som en viktig del av selskapets strategi. Denne strategien innebærer at kunden selv velger den kontaktform han ønsker med selskapet, kunden kan velge mellom å kontakte et kundesenter, oppsøke et kontor eller bruke selskapets finansportal gjensidige.no. Alle forsikringskontorene tilbyr alle produktene i selskapet, men med ulik grad av spisskompetanse. I tillegg til lokalkontorene har hver region et kundesenter som tar i mot kundenes henvendelser på telefon og gjennom internett. Finansportalen er en viktig distribusjonskanal for selskapets kontakt med kundene. [Gjensidige.no](http://gjensidige.no) tilbyr full selvbetjening til kunden, nettet kan også brukes som et supplement til de øvrige betjeningsformene.

Respondenten kan også fortelle at Gjensidige skal utbetale utbytte til kundene i 2008, utbyttet utbetales på basis av selskapets årsresultat, og fordeles mellom kundene og egenkapitalbevisieren i samsvar med deres eierandel.

Rutiner, prosesser og effektive systemløsninger er helt nødvendig for å kunne arbeide enklere, raskere og bedre, i følge respondenten. Fokus på strukturkapitalen og forbedring av denne samt implementering av nye løsninger, bidrar til økt effektivitet og bedre verktøy. Et eksempel på strukturkapital i Gjensidige er en database som kalles Vis, hvor informasjon om kundebetjeningskonsepter og arbeidsprosesser kan finnes. Hvis en medarbeider er usikker på hvordan han skal gå fram for å behandle en sak, kan han gå inn i dette systemet og finne maler for hvordan problemstillingen skal håndteres. Et annet eksempel er SI-portalen, som er selskapets hovedkilde for styringsinformasjon. Her samles og tilgjengeliggjøres styringsinformasjon, i første rekke for ledere på alle nivåer, men den enkelte medarbeider kan også bruke portalen for å følge opp sine egne salgsresultater. For å kunne behandle kunder både på privat- og næringslivsmarkedet har Gjensidige et system for kundeaktivitetsstyring; KAP. Dette systemet leverer et bredt utvalg av kundeaktiviteter, som salg, service og

bevaring, til kontorene i selskapet, og er med på å øke effektiviteten i arbeidsprosessene. Disse aktivitetene kan ifølge respondenten også måles og følges opp av ledere. Strukturkapitalen ivaretas gjennom kontinuerlig evaluering av prosesser, hvorpå det gis tilbakemelding hvis noe ikke fungerer. Ifølge respondenten er det enkelte personer som tar imot tilbakemeldingene, setter disse i system og jobber med å finne bedre og mer effektive tiltak.

Ifølge respondenten ga Gjensidige tidligere ut en verdiskapningsrapport, hvor de rapporterte den intellektuelle kapitalen basert på NFFs retningslinjer, og var dermed en foregangsbedrift på dette området. Det viste seg derimot at de ikke klarte å se effekten av det, i forhold til det arbeidet som ble lagt ned for å lage rapporten. Selskapet fikk mye oppmerksomhet for rapporten utad, det vil si gjennom media og faglitteratur, men de som sto bak rapporten ønsket først og fremst å gjøre menneskene innad i Gjensidige bevisst på intellektuell kapital, og det lyktes de ikke med. Rapporten var altså ikke etterspurt av de menneskene som de ønsket skulle etterspørre det, og dermed bestemte de seg for å legge ned arbeidet med å lage en slik rapport. Gjensidige rapporterer fortsatt en del av den intellektuelle kapitalen, men dette offentliggjøres nå i årsrapporten. Respondenten forteller at i tillegg til å synliggjøre den intellektuelle kapitalen i årsrapporter, bruker de intranett, kampanjer og internettsidene sine til å fremheve talentfulle medarbeidere. Selskapet benytter ingen modeller for å sette en verdi på den intellektuelle kapitalen. Respondenten mener det er vanskelig å komme frem til en verdi på denne kapitalen. Gjensidige målte tidligere humankapitalindeksen i selskapet, denne målte i hvor stor grad det fantes entusiasme og engasjement i selskapet samlet sett. Om summen av denne indeksen er 19,8 sier man at det er en kunnskapsbedrift med utviklingspotensial, om verdien er 26,2 sier en at det er en ledende kunnskapsbedrift. I 2005 hadde Gjensidige en humankapitalindeks på 23,9 noe som viser at de nærmet seg nivået for en ledende kunnskapsbedrift. Denne målingen er selskapet sluttet å gjennomføre da de ifølge respondenten hadde for mange indekser å forholde seg til. Selskapet samarbeider i dag med TNS Gallup hvor de ser på sammenhenger mellom selskapets interne personaltilfredshetsundersøkelse og kundetilfredshetsundersøkelser.

Respondenten mener at for å beholde kompetansen i selskapet i framtiden, må det jobbes mye med "employer branding". Man må vise at dette er en seriøs bedrift med gode resultater, kunne tilby gode økonomiske vilkår, fleksible arbeidsløsninger og utfordrende oppgaver. Det

må i tillegg satses på kompetansehevende tiltak og skapes gode læringsarenaer som fremmer deling av kunnskap. Ansatte bør føle at deres arbeidsgiverplass er den beste å være på.

I videreutviklingen av den intellektuelle kapitalen i selskapet, vektlegger Gjensidige opplæring og videreutvikling av de ansatte i produkter, salg, prosesser og relasjoner. De ønsker å bli mer fleksible i forhold til å dele kompetanse på tvers av kontorene. I tillegg har de innført belønningssystemer og incentivordninger for de ansatte. Et eksempel på dette er at hver av de ansatte får utbetalt en bonus hvis de selger over kravene som er satt. Et annet eksempel er at det arrangeres kampanjer hvor alle senterne konkurrerer med hverandre om å selge mest mulig. Det senteret som selger mest vil få utbetalt en bonus, det senteret som kommer på andre plass vil få utbetalt en noe lavere bonus også videre. Gjensidige er til stede på høyskoler og universiteter for å markedsføre og gjøre seg attraktive for potensielle jobbsøkere. Respondenten mener at i dagens marked er bedrifter mer bevisst på kunnskap og humankapital. Det er viktig å ha fokus på de ansatte selv når arbeidsmarkedet er hett, ellers mister man dyktige folk. Når det gjelder rapportering av intellektuell kapital, tror respondenten at NFFs retningslinjer for rapportering av tilleggsinformasjon anvendes av noen. Han studerte selv et masterprogram innen dette temaet og trodde det skulle bli mer utbredt enn det er blitt.

5 Diskusjon

Vi har nå gitt en presentasjon av casebedriftene våre, videre vil vi med utgangspunkt i intervjuene diskutere teoretiske perspektiver vi har presentert tidligere i oppgaven opp mot bedriftene.

KPMG har ingen klar definisjon på begrepet intellektuell kapital, men de ansattes kompetanse, systemer, rutiner og prosedyrer, interne og eksterne relasjoner er selve grunnsteinen for driften deres. I Gjensidige brukes begrepet verdiskapningsevne i stede for intellektuell kapital. Det er mange som ikke liker kapitalbegrepet og i stede bruker betegnelsen ressurser. Det viktigste er at selskaper finner begreper som alle medarbeiderne forstår og kan samle seg om.

5.1 Humankapital

Humankapital er den individuelle kompetansen til de ansatte og er knyttet til deres kunnskap, erfaringer, evner og holdninger. Måten kunnskap blir utviklet, brukt, kombinert og utnyttet på, avgjør i mange tilfeller virksomhetens suksess. Både KPMG og Gjensidige er kunnskapsintensive bedrifter, som er avhengige av de ansattes kompetanse og utvikling for å overleve i et konkurranseutsatt marked. Gjennom å lede denne kunnskapskapitalen på riktig måte, bidrar det til å hjelpe selskapene med å skape, dele og bruke kunnskap på en effektiv måte. I følge Gottschalk (2003) skal en effektiv og målrettet kunnskapsledelse føre til mindre feil, mindre dobbeltarbeid, mer uavhengighet i tid og sted for kunnskapsarbeiderne, redusert tilfeldig spørring, bedre beslutninger, bedre kunderelasjoner, forbedret service og lønnsomhet. Kunnskapsledelse skal også sikre at virksomheter blir en lærende organisasjon som klarer å utnytte kunnskapskapitalen. KPMG anser seg selv for å være en lærende organisasjon, mens Gjensidige ser på seg selv som en kunnskapsintensiv bedrift. Humankapitalen er en veldig viktig ressurs i begge selskapene, derfor skjønner de også viktigheten ved å investere i, utvikle, utnytte og ivareta denne ressursen.

KPMG og Gjensidige har begge et godt opplæringssystem for sine ansatte, men de er noe forskjellig bygd opp. KPMG kan sies å ha en type skolestruktur på sitt system, da det er ulike trinn de ansatte skal igjennom. Gjennom denne prosessen stiger man etter hvert i gradene, fra

medarbeider til eventuelt partner. I tillegg har hver av de nyansatte en fadder som har et år mer erfaring som skal være til hjelp med sosiale og praktiske ting, samt en fagansvarlig som skal hjelpe til med de faglige spørsmålene. Gjensidige har et annet opplæringsystem, som er basert på kompetansen til den enkelte ansatte. Dette vil si at de lager stillingsbeskrivelser og kompetansekrav til hver stilling, for deretter å avdekke gap mellom medarbeiderens kompetanse og den kompetanse som stillingen krever. Det blir dermed truffet tiltak for at gapene skal dekket, og selskapet legger til rette for at medarbeiderne kan skaffe seg den nødvendige kompetansen. I tillegg benytter de seg mye av e-læring og kurs. KPMG har samtalekonseptet Dialog som de bruker i medarbeidersamtaler for å kartlegge de ansattes målsetninger og hvorvidt disse blir oppfylt. Vi kan dermed si at begge selskapene praktiserer en form for MbO-ledelse, noe som er viktig for å oppmuntre medarbeiderne til forandring og videreutvikling av deres kunnskaper og kompetanse.

Vi har tidligere i oppgaven skrevet om tre faktorer som er essensielle i en organisasjons læring og tilpasningsevne. Disse faktorene er et støttende læringsmiljø, konkrete læringsprosesser og praksiser og lederatferd som fremmer forsterkning.

I intervjuene med casebedriftene kommer det fram at begge selskapene har et læringsmiljø som tillater læring ved feiling. Det legges også opp til at de ansatte skal få utfordrende arbeidsoppgaver for å videreutvikle sin kompetanse. Casebedriftene våre opererer innenfor hektiske markeder, og utfordringen ligger i å gi de ansatte tid til refleksjon. Et støttende læringsmiljø tillater tid til pauser for medarbeiderne, hvis det hele tiden fokuseres på tidsfrister kan dette stresse medarbeiderne så mye at det svekker læringsprosessen.

Den andre faktoren som er viktig i en lærende bedrift er, som tidligere nevnt konkrete læringsprosesser og praksiser. I dette ligger det blant annet at kunnskap må deles på systematiske og klart definerte måter, for at den skal ha størst mulig innvirkning. På denne måten flyttes informasjon raskt og enkelt til de som trenger den. Både Gjensidige og KPMG deler kunnskap innad i organisasjonen, ved at ansatte i perioder jobber ved andre kontorer enn de normalt gjør. I tillegg har ansatte i begge selskapene tilgang til ulike databaser og intranett hvor oppdatert informasjon ligger. Det legges vekt på at de ansatte har et ansvar selv for å tilegne seg kompetanse både i KPMG og Gjensidige. Medarbeiderne må også være villige til å investere av sin egen fritid i læringsprosesser, slik at det blir en balanse mellom den tiden selskapet investerer i den ansattes utvikling og hans egen investering.

Den siste faktoren er lederatferd som fremmer forsterkning. En måte å gjøre dette på kan for eksempel være å bryte hierarkiet. Under intervjuet med KPMG kom det fram at selv om selskapet har et hierarkisk oppbyggingssystem, er det flatt innad. Det vil for eksempel si at partnere og første års medarbeidere kan jobbe sammen på et oppdrag. På den måten lærer den mindre erfarne av den med mange års erfaring, og avstanden mellom ledelse og ansatte blir mindre. Lederatferd som fremmer forsterkning har også å gjøre med at ledere går foran med et godt eksempel, og at de lytter og oppmuntrer de ansatte. Både KPMG og Gjensidige er opptatt av dette, og mener at det er viktig at ledelsen viser interesse for de ansatte. Derfor satser begge selskapene på lederutvikling for å sette lederne i stand til å motivere og bidra til løpende vekst og utvikling.

Belønning er et viktig virkemiddel for å ivareta og videreutvikle humankapitalen. KPMG og Gjensidige har markedsmessige lønnsvilkår og incentivordninger. Men penger er ikke den eneste måten å anerkjenne innsats på. Personlig anerkjennelse er også viktig, ledere må gi ros til de ansatte, involvere de og gi de utfordrende arbeidsoppgaver. Dette forsøker begge selskapene å følge opp, da dette er faktorer som øker medarbeidernes engasjement for jobben. I KPMG har de ansatte muligheter til å gjøre karriere horisontalt, fra revisjon til rådgivning, samt geografisk, de kan jobbe i andre land over hele verden.

Humankapitalen ivaretas også gjennom å ta vare på de ansatte som ikke klarer å mestre sine arbeidsoppgaver. I Gjensidige blir ledere kurset for å takle slike situasjoner, mens det i KPMG satses på å finne løsninger i slike tilfeller som er til det beste for både selskapet og den ansatte.

Oppsummert kan vi se at begge selskapene har etablerte systemer for å ivareta og videreutvikle humankapitalen, men de er litt ulike på enkelte områder.

5.2 Relasjonskapital

Relasjoner innad i en bedrift er viktig både for de ansattes trivsel, og for at kunnskap skal kunne deles på mest mulig effektiv måte. I KPMG opereres det med fri flyt, hvor man i tillegg til å dele kunnskap også knytter kontakter ved andre kontorer. Fadderordningen i KPMG, fungerer også som et nettverk hvor kontakter blir knyttet, i tillegg til at det er lærerikt for både fadder og nyansatt. Gjensidige flytter også på sine ansatte fra kontor til kontor. De har i tillegg

en traineeordning hvor den enkelte trainee er utplassert i flere ulike avdelinger og områder. På den måten får man mulighet til å skaffe seg solid kunnskap om ulike forretningsområder i Gjensidige, samt knytte seg kontakter rundt omkring. I selskapene legges det også vekt på å skape relasjoner blant de ansatte gjennom sosiale aktiviteter utenfor arbeidstiden.

Teamarbeid er en viktig del av relasjonsbyggingen innad i selskapene, man jobber tett sammen med mennesker med ulik bakgrunn og skaper nye relasjoner kontinuerlig. I KPMG jobber de ansatte i både store og små team. I Gjensidige jobbes det både i team og individuelt, litt avhengig av hvilket marked man jobber innenfor. En annen fordel med teamarbeid er at det jobbes mer effektivt, og vellykkede team kan finne løsninger på problem der liten framgang har vært gjort tidligere. Forbedring av kvalitet, produktivitet og kundetilfredshet kan også være positive utfall ved godt teamarbeid.

Relasjoner til kunder og andre interessenter bidrar til bedriftenes verdiskapning. Tidligere har vi uttalt at ansatte som er lojale mot bedriften, skaper kunder som er lojale og kommer tilbake. Tilfredshetsundersøkelser blant ansatte og 360 graders tilbakemeldinger for ledere er viktige aktiviteter på dette området. Både KPMG og Gjensidige gjennomfører 360 graders vurderinger av lederne sine i tillegg til medarbeiderundersøkelser. Ut i fra disse undersøkelsene har det kommet fram at ansatte i begge selskapene trives og er fornøyde med jobben sin. Relasjoner til kunder ivaretas gjennom å være til stede og holde seg faglig oppdaterte. KPMG arrangerer kurs og sosiale aktiviteter for sine kunder, i tillegg har managere faste kundeporteføljer, slik at kunden på den måten har en fast person å forholde seg til. Gjensidige har egne manualer for betjenings servicen den enkelte kunde skal få, på den måten sikrer de at alle kundene får den service de har krav på. I tillegg måler de årlig kundetilfredsheten med selskapet, den har vist at tilfredsheten med selskapet har vært høy de siste årene.

5.3 Strukturkapital

Bryan og Joyce (2005) mener at det å gjøre de profesjonelle i et stort foretak produktiv, er nødvendig for å kunne være konkurransedyktig. De mener videre at selskaper må endre sin organisasjonsstruktur dramatisk for å utnytte de ansattes kunnskap best mulig. En måte å gjøre dette på er å utvikle kunnskapsmarkeds plasser, talentmarkeds plasser og formelle nettverk til å stimulere etablering og utveksling av urørlige eiendeler. I KPMG har de som

tidligere sagt, fri flyt av medarbeiderne på tvers av kontorene. Mens i Gjensidige hospiterer de ansatte ved ulike kontorer i selskapet. Dette er en effektiv måte å dele og utnytte de ansattes kunnskaper på. I begge selskapene har medarbeiderne adgang til intranett hvor mye informasjon kan finnes. I KPMG er en felles jobbmetode, opplæring, oppdatering av kunnskaper og kontroll i form av "fire øyne" på arbeidspapirene den beste ivaretagelsen av strukturkapitalen deres. I tillegg kan ansatte benytte seg av ulike elektroniske verktøy for å innhente faglig informasjon og arbeidsbeskrivelser. I Gjensidige ivaretas strukturkapitalen gjennom faste rutiner, prosesser og systemer som kontinuerlig evalueres og forbedres. Her har de ansatte også tilgang til ulike elektroniske verktøy som inneholder kundebetjeningskonsepter, prosessbeskrivelser og styringsinformasjon.

Strukturkapitalen er det elementet i den intellektuelle kapitalen som selskapene eier. Dens rolle er å støtte opp om kunnskapsnettverket, hvor medarbeidere kommuniserer med hverandre og deler kunnskap. Derfor er det viktig å bygge opp og vedlikeholde den strukturelle kapitalen for å kunne utnytte kunnskapene som finnes i bedriften fullt ut. Fri flyt av mennesker og kunnskap, vilje til forandring blant medarbeidere og vilje til å dele og lære er viktige faktorer. Ansatte bør gis tillatelse til å bevege seg fritt med sin kunnskap. Et eksempel på dette fant vi i KPMG, hvor de hadde leid ut en av sine ansatte til en annen bedrift. På denne måten får den ansatte bruke sine kunnskaper andre steder i tillegg får KPMG en anerkjennelse på humankapitalen i bedriften.

Den strukturelle kapitalen representerer selskapenes hukommelse ved at erfaringer bygges inn i strukturer over tid. Jo bedre strukturene er, jo lettere er det for andre ansatte å sette seg inn i og overta funksjoner i bedriften. Gjennom å konvertere humankapital til strukturkapital, omformes og ivaretas kompetansen til de ansatte slik at den forblir og gjenbrukes i bedriften. I kunnskapsintensive bedrifter som KPMG og Gjensidige gjennomføres dette ved blant annet å standardisere arbeidsoppgaver, automatisere prosesser og lage prosedyrer.

5.4 Rapportering av intellektuell kapital

Det finnes både fordeler og ulemper med ekstern rapportering av intellektuell kapital. Fordeler kan for eksempel være at rapporteringen skaper tillit blant medarbeidere og andre viktige interessenter, man underbygger selskapets langsiktige visjon fordi man kommuniserer ut fra et langsiktig perspektiv, den kan også brukes i markedsføringen. Ulemper kan for eksempel være at selskaper avdekker sensitiv informasjon som konkurrenter kan komme til å utnytte, kostnader øker som følge av nye regler og byråkrati som selskapet må følge. Rapporteringen kan også skape ansvarsrisiko hvis selskaper presenterer fremtidsrettet informasjon som ikke kan bekreftes (Roos et al. 2005).

En av utfordringene til kunnskapsbedrifter er å finne et rapporteringssystem for intellektuell kapital som er pålitelig. Det er utviklet flere ulike rapporteringssystemer og det finnes ingen fasit på hva som er best. Det viktigste er at bedriften finner et som passer dem. I vårt teorikapittel har vi lagt stor vekt på NFF sine retningslinjer for rapportering av intellektuell kapital, da vi ser på disse retningslinjene som et viktig bidrag innenfor dette området. Vi hadde derfor forventninger om at retningslinjene var mye brukt hos bedrifter. På grunnlag av dette var det interessant å finne ut at KPMG ikke benyttet seg av retningslinjene, og at de heller ikke hadde vært borti mange kunder som gjorde det. KPMG er en bedrift som gjennom sitt arbeid er i kontakt med mange andre bedrifter, og man kan dermed spørre seg hvor mye disse retningslinjene egentlig er brukt. KPMG benytter seg i stedet av balanced scorecard, som tar for seg fire ulike perspektiver; det interne perspektivet, markedsperspektivet, det finansielle perspektivet og kompetanseperspektivet, men KPMG synes likevel det er vanskelig å finne gode måletall innenfor disse perspektivene. Dette verktøyet brukes i hovedsak i den interne styringen av selskapet. I tillegg setter hver av de ansatte seg mål på høsten, som senere blir gjennomgått og evaluert. Denne typen rapportering fungerer som intern rapportering, og skal først og fremst være til nytte for ansatte innad i bedrifter. KPMG rapporterer ikke intellektuell kapital eksternt som for eksempel i årsrapporten.

Gjensidige har i norsk sammenheng vært en foregangsbedrift når det gjelder rapportering av intellektuell kapital, og har brukt mye tid og ressurser på det. I 2005 ga de ut en verdiskapningsrapport som først og fremst var basert på NFFs retningslinjer. Gjensidige trodde det skulle bli mer fokus på intellektuell kapital enn det faktisk har vist seg å bli. Det er derfor interessant å se at de mener de ikke fikk tilstrekkelig igjen for det arbeidet som ble gjort, og at de derfor valgte å kutte betraktelig ned på rapporteringen. Rapportering tar tid,

og en må dermed merke at man får noe igjen for det. Gjensidige ønsket at deres ansatte skulle bli mer oppmerksom på intellektuell kapital, men opplevde at rapporteringen ikke nådde fram til dem. I stedet var det omgivelsene rundt som la merke til den, og det var ikke det som var målet for selskapet. Gjensidige gir ikke lengre ut denne rapporten, men velger å rapportere noe av den intellektuelle kapitalen i årsrapporten. Det viste seg altså at Gjensidige, som faktisk benyttet seg av NFFs retningslinjer, ikke så nytten i det og dermed kan man spørre seg i hvilken grad denne type rapportering er nødvendig.

6 Avslutning

6.1 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven jobbet med et eksplorerende design, hvor vi har forsøkt å besvare to problemstillinger, den første er: *"Hva ligger i begrepet intellektuell kapital? Hvilke modeller og rapporteringsverktøy er brukt i denne sammenheng?"*

De siste tiårene har det blitt et stadig større fokus på hvor viktig de immaterielle eiendelene er for bedrifters virksomhet, men på tross av dette er det fortsatt ikke fullstendig enighet i hva som ligger i begrepet intellektuell kapital. Likevel er det vanlig å dele denne typen kapital inn i tre kategorier; humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. Intellektuell kapital er svært ulik finansiell kapital, og må på bakgrunn av dette styres på en annen måte. Det er derfor utarbeidet ulike modeller og rapporteringsverktøy spesielt utviklet for intellektuell kapital.

Den andre problemstillingen vi har forsøkt å besvare er: *"Hvordan ivaretas, rapporteres og videreutvikles den intellektuelle kapitalen i kunnskapsbedriftene KPMG og Gjensidige?"*

I denne oppgaven har vi tatt for oss to kunnskapsorganisasjoner for å se hvordan de forvalter sin intellektuelle kapital. Begge bedriftene er bevisste sin intellektuelle kapital, og den kunnskap deres ansatte besitter, men har noe ulik måte å tilpasse den i organisasjonen.

KPMG er et stort internasjonalt revisjonsselskap, og er svært bevisst på sin intellektuelle kapital. KPMG bruker betydelige ressurser på å bygge og vedlikeholde ansattes kompetanse og jobber aktivt med planlegging og gjennomføring av den enkeltes karriere. Utviklingen skjer blant annet gjennom nye oppgaver, deltakelse i teamarbeid og gradvis gjennom økt ansvar. De har et opplæringssystem som er bygd opp som en skolestruktur, og som består av faste kurs de ansatte skal igjennom. De ansatte har mulighet til å jobbe seg oppover i systemet, eller gjøre karriere vertikalt, ved at de går fra revisjon til rådgivning. Med andre ord har de en strukturert videreutvikling av humankapitalen gjennom et planlagt utdanningssystem.

KPMG rapporterer ikke den intellektuelle kapitalen i årsrapporten. Innad i bedriften derimot

benytter de seg av balanced scorecard, og har ellers god oversikt over all kursing og kompetansehevende tiltak som finner sted. I tillegg setter hver av de ansatte seg mål på høsten, som senere blir evaluert og gjennomgått for å finne ut hvorvidt disse er oppnådd.

For å ivareta sin intellektuelle kapital gjennomfører KPMG mange ulike tiltak. Hva humankapitalen angår, legges det vekt på å gi de ansatte utfordrende og interessante oppdrag, tilrettelegge for kompetanseheving, gode lønnsbetingelser og relasjonsbygging innad i bedriften. Strukturkapitalen ivaretas ved å følge en felles jobbmetode, prosedyrer og formularer, oppdatering av kompetansen i selskapet og kontroll i form av ”fire øyne” på arbeidspapirene. Mens relasjoner til kunder ivaretas gjennom kurs og sosiale aktiviteter, samt å være faglig oppdatert og besøke kunden flere ganger gjennom året.

Gjensidige Forsikring har de siste årene arbeidet mye med sin intellektuelle kapital. De har utviklet egne modeller og begreper innenfor området, og i 2005 ga de ut en verdiskapningsrapport basert på NFFs retningslinjer. De har dermed vært en foregangsbedrift når det kommer til rapportering av intellektuell kapital. Det viste seg derimot at denne rapporten ikke stod til forventningene i forhold til arbeidet som ble lagt ned i å lage den, og derfor besluttet selskapet å ikke gi ut denne rapporten lengre. Vi har imidlertid grunn til å tro at prosessen med å utvikle denne rapporten har hatt positive virkninger for styringen internt i Gjensidige. I dag rapporteres en del av den intellektuelle kapitalen i årsrapporten. Gjensidige måler også hvor tilfredse medarbeiderne er ved hjelp av årlige personaltilfredshetsundersøkelser.

Når det gjelder opplæring i Gjensidige legges det vekt på å avdekke eventuelle gap som finnes mellom de ansattes kompetanse, og den kompetanse som stillingen til hver enkelt krever. Selskapet legger deretter til rette for at medarbeiderne kan skaffe seg den manglende kompetansen. Gjensidige ser på humankapitalen som den viktigste ressursen, og for å ivareta denne ønsker bedriften at de ansatte skal føle seg verdsatt. Eksempler på virkemidler i den sammenheng er gode og rettfærdige belønningssystemer, kompetansehevende tiltak og medarbeidersamtaler. Strukturkapitalen ivaretas gjennom kontinuerlig evaluering og forbedring av prosesser og systemer. Mens relasjoner til kunder ivaretas ved at de ansatte følger bestemte manualer for den betjeningservice hver enkelt kunde har krav på. I tillegg gjennomføres kundetilfredshetsundersøkelser hvert år.

Vi ser altså at forvaltningen av den intellektuelle kapitalen i selskapene foregår mye på samme måte. En årsak til dette kan være at både KPMG og Gjensidige er kunnskapsintensive bedrifter, hvor humankapitalen er den viktigste ressursen. KPMG leverer tjenester innenfor et område som kontinuerlig endres med tanke på lover og regler, mens det i Gjensidige hele tiden stilles krav til å skape nye produkter og videreutvikle produkttilbudet. Begge selskapene stiller derfor høye krav til oppdateringer av kompetanse hos medarbeiderne.

6.2 Erfaringer fra arbeidet

Gjennom å arbeide med denne oppgaven har vi skaffet oss god innsikt i intellektuell kapital. Både hva som ligger i begrepet, og også hvordan den kan behandles i praksis. Hvis vi skulle jobbet videre med temaet kunne det vært interessant å sammenligne hvordan en tjenesteytende og en produksjonsytende bedrift forvalter sin intellektuelle kapital. I vår oppgave har NFFs retningslinjer for rapportering av intellektuell kapital stått sentralt. Likevel kunne det vært interessant å gå enda nærmere inn på disse, tatt for seg flere bedrifter, gjerne børsnoterte selskaper, og funnet ut hvor mye disse retningslinjene faktisk brukes. Denne oppgaven har ikke som mål å generalisere, da vi bare har sett på to bedrifter. Dette betyr at vi ikke kan gå ut fra at våre resultater også gjelder for andre bedrifter. Ved hjelp av en kvantitativ undersøkelse hadde man hatt mulighet til å nå ut til enda flere bedrifter, likevel tror vi at det hadde vært vanskelig å generalisere svarene da alle bedrifter har ulik måte å behandle sin intellektuelle kapital på. Betydningen og vekten av de tre elementene; human-, struktur- og relasjonskapital er forskjellig i ulike bransjer. En produksjonsbedrift stiller for eksempel store krav til innovasjon og nytenkning, da vil det automatisk stilles høyere krav til å få fram humankapitalen. Vi erkjenner også at vi har valgt to selskaper som operer innenfor relativt stabile forhold, enn utfordrende omgivelser. Det hadde vært interessant å studere selskaper som operer innenfor mer komplekse og ustabile omgivelser, hvor kravene til den intellektuelle kapitalen er annerledes.

Når det gjelder feilkilder må det først og fremst nevnes at vi under telefonintervjuet ikke brukte båndopptaker. Det er dermed fare for at noe informasjon kan ha gått tapt. I tillegg ble intervjuet med Gjensidige gjennomført litt sent utpå semesteret, noe som førte til at tiden ble noe knapp da vi skulle analysere datamaterialet vårt. Likevel fantes det en fordel med at intervjuet ble sent gjennomført; da var vi desto mer oppdatert på fagområdet intellektuell kapital fordi vi hadde fått tid til å sette oss enda grundigere inn i det.

Litteraturliste

Alteren, Gro, (2000): *Intellektuell kapital som innsatsfaktor i næringsutvikling: Utfordringer i Nord-Norge*. NORUT Samfunnsforskning AS på oppdrag fra Norges forskningsråd

Andriessen, Daniel, (2004): *Making sense of intellectual capital*, Elsevier Butterworth-Heinemann

Chu, Poo Young, Lin, Yu Ling, Hsiung, Hsing Hwa og Liu, Tzu Yar, (2005): *Intellectual capital: An empirical study of ITRI*, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 73, September 2006, pp. 886-902

Edvinsson, Leif, (1997): Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning Vol. 30, Issue 3, pp. 320-321,366-373

Edvinsson, Leif og Malone, Michael S, (1997): *Intellectual capital. The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*, Piatkus, London

Garvin, David, A, Edmondson, Amy, C, Gino, Francesca, (2008): *Is Yours a Learning Organization?*, Harvard Business Review, March 2008, pp. 109-116

Gottschalk, Petter, (2003): *Ledelse av intellektuell kapital*, Universitetsforlaget Oslo

Gripsrud, Geir og Olsson, Ulf Henning, (1999): *Markedsanalyse*, Høyskoleforlaget Kristiansand

Grønmo, Sigmund, (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS Bergen

Holme, Idar Magne og Solvang, Bernt Krohn, (1991): *Metodevalg og metodebruk*, Tano AS Oslo

- Horibe, Frances, (1999): *Intellektuell kapital. Kunnskapsarbeiderne er bedriftens intellektuelle kapital. De utgjør langt flere enn IT-avdelingen, og de er lederens nye utfordring*. Egmont hjemmets forlag
- Jacobsen, Dag Ingar, (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget Kristiansand
- Jacobsen, Kristine, Hofman-Bang, Peder og Norby, Reidar Jr., (2005): *The IC ratingTM model by Intellectual Capital Sweden*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 6, no. 4, pp. 570-587
- Lai, Linda, (2004): *Strategisk kompetansestyring*, Fagbokforlaget, Bergen
- Lowell, Bryan L. og Joyce, Claudia (2005): *The 21st-century organization*, The McKinseyQuarterly, 2005 Number 3, pp. 25-33
- Malhotra, Naresh K. og Birks, David F., (2006): *Marketing research: an applied approach*, Harlow: Financial Times/Prentice Hall
- McElroy, Mark, W, (2003): *The new knowledge management*, Butterworth-Heinemann, Burlington
- Nordhaug, Odd, (2002): *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*. Universitetsforlaget Oslo
- Petty, Richard og Guthrie, James, (2000): *Intellectual capital literature review; Measurement, reporting and management*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, Nr. 2 2000, pp. 155-176
- Roos, Göran, Fernström, Lisa og Pike, Stephen, (2005): *Den verdiskapende organisasjonen – intellektuell kapital i praksis*. Fagbokforlaget, Bergen
- Rumizen, Melissie Clemmons, Rafn, Christian H. og Berg, Torny Annina, (2003): *Praktisk veiledning. Knowledge management.*, Mindstep., Oslo
- Selnes, Fred, (1999): *Markedsundersøkelser*. Tano Aschehoug Oslo

Sveiby, Karl Erik, (1997): *The new organizational wealth*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Fransisco

Sveiby, K. E., (2001): *A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation*. Journal of Intellectual capital. Vol. 2, no. 4.

Teece, David, J, (2000): *Managing intellectual capital*. Oxford University Press, New York

Andre:

KPMG: *Bedriftspresentasjon*, BI 14.januar 2008, powerpoint presentasjon

KPMG: *Organisasjonskart*, (2008), interndokument, fra intranett 09.04.08, kontaktperson: Tone Kristiansen, Leder- og styrekoordinator KPMG

Norsk Finansanalytikers Forening: *Anbefalte retningslinjer for tilleggsinformasjon om verdiskapning*, Oslo 28. November 2002. <http://www.finansanalytiker.no/>

Webbaserte referanse kilder:

Gjensidigekonsernet (2008), Gjensidige, tilgjengelig 24.04.08, fra <https://www.gjensidige.no/forsikring/internett/side?id=c373e9037e8c32e1f26850505450303>

Historien bak Gjensidige (2008), Gjensidige, tilgjengelig 24.04.08, fra <https://www.gjensidige.no/forsikring/internett/side?id=c373e9037e8c32e9522550505450303>

Historien bak KPMG, KPMG, tilgjengelig 15.03.08, fra <http://www.kpmg.no/?aid=9068711>

Om gjensidige (2008), Gjensidige, tilgjengelig 24.04.08, fra <https://www.gjensidige.no/forsikring/internett/side?id=c373e9037e8c32d47bd750505450303>

Verdiskapningsrapport (2006), Gjensidige, tilgjengelig 24.04.08, fra

<https://www.gjensidige.no/forsikring/internett/side?id=c373e90f2e6720a33d28001143e29be5>

Årsrapport 2007, Gjensidige, tilgjengelig 25.04.08, pp: 5, 8, 81, fra

<https://www.gjensidige.no/forsikring/internett/side?id=c373e90f2e6720a33d28001143e29be5>

Vedlegg 1, Intervjuguide

Del 1: Generelt

Spm 1: Hva legger dere i begrepet intellektuell kapital (verdiskapningsevne)?

a) Hvorfor er dette viktig?

Spm 2: Har selskapet noen strategier for intellektuell kapital?

Spm 3: Læring er et viktig i en kunnskapsbedrift, anser dere deres organisasjon som en lærende bedrift?

Del 2: Humankapital/ Den lærende bedriften

Spm 4: Humankapital blir sett på som den viktigste innsatsfaktoren i kunnskapsbedrifter, hvordan vil du si at selskapet fokuserer på/ ivaretar denne kapitalen?

Spm 5: Har dere strategier for å beholde kompetansen/humankapitalen i bedriften?

Spm 6: Hvor mye satser selskapet på videre- og etterutdanning av ansatte?

Spm 7: Hva gjør dere til en attraktiv arbeidsplass?

Spm 8: Hvordan tar selskapet i mot nyansatte?

a) Hvordan blir nyansatte mottatt?

b) Opplæring?

Forskning de siste tiårene viser at tre brede faktorer er essensielle for en organisasjons læring og tilpasning, disse er et støttende læringsmiljø, konkrete læringsprosesser og praksiser, og lederskapsatferd som fremmer forsterkning.

c) Hvilke faktorer legger dere vekt på i læringsprosessene?

Spm 9: Hva er de viktigste faktorene dere tilegner humankapitalen?

Del 3: Strukturkapital/ relasjonskapital

Spm 10: Har selskapet strategier/ retningslinjer for hvordan dere utveksler kompetanse på tvers av kontorene i Norge?

Spm 11: Hvordan virker relasjonene innad i selskapet?

Spm 12: Strukturkapital vil si rutiner, prosesser, samarbeidsformer og lignende som finnes i selskapet. Hvor viktig er denne typen kapital for dere?

a) Hvordan ivaretar dere denne?

b) Kan du gi eksempler på strukturkapitalen i selskapet?

Del 4: Rapportering/ måling av intellektuell kapital

Spm 13: Har selskapet et rapporteringssystem dere bruker for rapportering av intellektuell kapital?

- a) Brukes for eksempel NFFs retningslinjer?

Spm 14: Bruker selskapet en modell for å måle intellektuell kapital i selskapet og sette en verdi på denne kapitalen?

Spm 15: Hvordan synliggjør selskapet sin intellektuelle kapital?

Del 5: Videreutvikling

Spm 16: Hva tror dere kreves av bedrifter i det 21 århundre for å beholde og opprettholde kompetansen i bedriften?

Spm 17: Hva vektlegger selskapet i videreutviklingen av intellektuell kapital i selskapet?

Spm 18: Har dere noen synspunkter på hvor bedrifter står i dag med hensyn til rapportering av intellektuell kapital?

- a) Er markedet bevisst på denne type kapital?