

Intellektuell Kapital

av

Camilla Johansen



Mastergradsoppgave i Økonomi og administrasjon

Studieretning Bedriftsøkonomi

(30 studiepoeng)

Handelshøgskolen i Tromsø

Universitetet i Tromsø

Mai 2010

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på min mastergradsutdanning i økonomi og administrasjon på Handelshøgskolen i Tromsø, ved Universitetet i Tromsø. Arbeidsprosessen har strukket seg over et semester og jeg har i løpet av denne tiden lært masse, og arbeidet med oppgaven har gitt meg en god forståelse og innsikt i temaet intellektuell kapital.

Ønsker å rette en stor takk til veileder Ulf Mack Growen for gode råd og rettleidninger underveis i arbeidet, og for konstruktive tilbakemeldinger. Videre ønsker jeg å takke Bjørn Petter Jenssen i Umoe iTet AS og Marianne Telle i Bedriftskompetanse AS, som begge var villige til å stille opp på intervju og lot meg få et innblikk i bedriftene.

Sist, men ikke minst, ønsker jeg å takke alle mine medstudenter og jentene på kontoret for mange hyggelige stunder og god støtte i gjennom studietiden.

Tromsø, 15.mai 2010

Camilla Johansen

Camilla Johansen

Sammendrag

Intellektuell kapital er et begrep som blir stadig viktigere for selskaper, og som har blitt mye omtalt i løpet av de siste tiårene. Andelen av kunnskapsintensive bedrifter har i løpet av de siste tiårene vokst kraftig, og mange bedrifters virksomhet er i dag avhengig intellektuell kapital og menneskers kompetanse. Stadig flere bedrifter innser derfor hvor viktig det er å ta vare på og utvikle den intellektuelle kapitalen, samtidig innser også stadig flere hvor vanskelig det er å definere, konkretisere og synliggjøre disse uåndsgripelige og immaterielle eiendelene. For å håndtere og utnytte den intellektuelle kapitalen på en effektiv måte er ledelse av slike ressurser avgjørende, og i dagens kunnskapsøkonomi er det viktig at ledelsen har evne til å lede de menneskene som bærer på kunnskapen.

Gjennom å identifisere og konkretisere den intellektuelle kapitalen vil selskapene lettere kunne gjennomføre målinger og rapporteringer av disse verdiene. Dette bidrar til at selskapene får en bedre oversikt over de immaterielle ressursene som selskapet har tilgjengelig, og kan ut i fra dette forbedre sin interne styring. Når man ser slik ikke-finansiell informasjon i sammenheng med den tradisjonelle finansielle informasjonen, synliggjør man en mer riktig verdi og et mer helhetlig bilde av selskapet til selskapets eksterne omgivelser.

Det finnes mange ulike definisjoner av begrepet intellektuell kapital, og denne oppgaven undersøker hva begrepet innebærer gjennom å se på noen av de ulike definisjonene. Videre i oppgaven ser jeg på ulike modeller og verktøy for å måle og rapportere den intellektuelle kapitalen, og hvorfor dette er viktig både for interne og eksterne aktører. Videre inneholder oppgaven en analyse av to casebedrifter som jeg har intervjuet for å få et innblikk i hvordan intellektuell kapital blir ivaretatt og håndtert i praksis. I tillegg har jeg undersøkt hvilke erfaringer og holdninger selskapene har til måling og rapportering av intellektuell kapital, samt hvilket syn de har på fremtiden innenfor dette området.

Det viser seg at begge selskapene, Bedriftskompetanse AS og Umoe iTet AS, er bevisste på og avhengige av sin intellektuelle kapital. Begge selskapene er kunnskapsintensive bedrifter, og ut i fra analysen foreligger det mange likhetstrekk mellom bedriftene når det gjelder både håndtering og videreutvikling av intellektuell kapital. Felles for begge selskapene er at de bruker mye tid og ressurser på å kontinuerlig videreutvikle sin intellektuelle kapital, spesielt selskapets kompetanse, for å hele tiden tilpasse virksomheten til stadige endringer i

markedene de befinner seg i. Ingen av selskapene benytter seg av strukturerte modeller for å måle og rapportere sin intellektuelle kapital, men har egne oppfatninger av verdien på de ressursene de har. Begge mener at verdsetting av slike ressurser vil fortsette å utvikle seg og bli stadig viktigere i fremtiden.

Nøkkelord/Keywords

Intellektuell kapital, Kunnskapsledelse, Den nye økonomien, Intangible Assets Monitor, Retningslinjer for rapportering av intellektuell kapital

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	v
Innholdsfortegnelse	vii
Figurliste.....	ix
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Utforming av problemstilling	3
1.3 Avgrensning	4
1.4 Disposisjon	4
2. Metode.....	6
2.1 Valg av forskningsdesign	6
2.2 Kvalitativ metode	6
2.3 Primær- og sekundærdata.....	7
2.4 Casedesign.....	8
2.5 Intervju	9
2.5.1 Utvalg	11
2.6 Vurdering av kvalitet.....	11
2.6.1 Reliabilitet	11
2.6.2 Validitet	12
3. Teori	14
3.1 Intellektuell kapital.....	14
3.1.1 Humankapital	16
3.1.2 Strukturkapital	17
3.1.3 Relasjonskapital	17
3.2 Fra industri til kunnskap - Den nye økonomien	18
3.2.1 Den lærende organisasjon	20
3.3 Kunnskapsledelse	21
3.4 Måling av intellektuell kapital.....	26
3.4.1 The Balanced Scorecard.....	28
3.4.2 The Intangible Assets Monitor	29
3.4.3 The Skandia Navigator.....	31
3.4.4 McElroy modellen.....	34
3.4.5 Business IQ	36

3.4.6 The IC Rating Model.....	37
3.5 Rapportering av intellektuell kapital	42
3.5.1 De danske kunnskapsregnskapene	44
3.5.2 Meritum-prosjektet.....	46
3.5.3 NFF's anbefalte retningslinjer for rapportering	47
3.6 Oppsummering	51
4. Presentasjon av casebedrifter	52
4.1 Bedriftskompetanse AS.....	52
4.2 Umoe iTet AS.....	53
5. Analyse.....	55
5.1 Intellektuell kapital.....	55
5.1.1 Humankapital	56
5.1.2 Strukturkapital	61
5.1.3 Relasjonskapital	63
5.2 Måling av intellektuell kapital.....	66
5.3 Rapportering av intellektuell kapital	69
5.4 Fremtiden	70
6. Avslutning	72
6.1 Konklusjon	72
6.2 Erfaringer og videre forskning	74
Litteraturliste	76
Vedlegg 1; Intervjuguide.....	80

Figurliste

Figur 1 Intellektuell kapital	14
Figur 2 Alvesson & Kärreman's fire tilnærminger til kunnskapsledelse	24
Figur 3 Forenklet modell for utarbeidelse av målesystem for intellektuell kapital	27
Figur 4 The Balanced Scorecard	28
Figur 5 Den totale markedsverdi bestående av synlig egenkapital og tre kategorier immaterielle eiendeler	29
Figur 6 The Intangible Assets Monitor	30
Figur 7 The Skandia Value Scheme	32
Figur 8 The Skandia Navigator	33
Figur 9 McElroy's modifiserte modell	35
Figur 10 Eksempel på fremstilling av resultat av Business IQ	37
Figur 11 The IC Model.....	38
Figur 12 Tre fremtidsrettede perspektiver for The IC Rating Model.....	41
Figur 13 Modell for kunnskapsregnskap.....	45
Figur 14 Rapportering av intellektuell kapital	46
Figur 15 NFF's modell for rapportering av ikke-finansiell informasjon	49
Figur 16 Umoe iTet AS	54

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I dagens organisasjoner og virksomheter er den intellektuelle kapitalen en viktig verdidriver. En organisasjons kompetanse-, struktur- og relasjonsbeholdninger utgjør dens intellektuelle kapital, og er verdier som ikke er bokførte. Kunnskapen og menneskene som innehar denne kunnskapen er selve driveren bak bedrifters suksess og verdiskapning, og er den viktigste og mest sårbare ressursen i en bedrift. For å utnytte denne kunnskapen best mulig er bedriftene også avhengig av gode strukturer og relasjoner (Gottschalk, 2003).

Stadig flere bedrifter ser viktigheten av å forstå, og ta vare på og å utvikle den intellektuelle kapitalen. I en artikkel i Dagens Næringsliv uttrykker administrerende direktør i Storebrand, Idar Kreutzer, at: *”Våre verdier forsvinner hver dag og så håper jeg intenst at de kommer tilbake dagen etter”* (Dagbladet.no, 2008). Kreutzer sier at selskapets aksjonærverdier er de ansatte i bedriften, og viser med dette utsagnet viktigheten av intellektuell kapital.

Intellektuell kapital er en stor og viktig del av bedriftens immaterielle eiendeler og begreper slik som renommé, kundelojalitet, intellektuell eiendom, varemerker og teknologi blir stadig viktigere nøkkeldrivere for å oppnå konkurransemessige fortrinn. Økonomien er i stadig forandring og stadig flere bedrifter tilbyr tjenester i stedet for fysiske produkter (Roos, Pike, & Fernström, 2005). Dette har ført til endret fokus, og det har blitt viktigere å fokusere på kunden og bygge relasjoner. Det er ikke lengre det å forbedre produksjonslinjene som dominerer verdiskapningen, men det å utvikle kompetanse og innovasjon som gjør at man kan møte kravene i markeder som er i stadig endring som fører til gode resultater og avkastning. Det er med andre ord viktig å investere tid og penger i den intellektuelle kapitalen for å styrke sin posisjon og for å bygge langsiktige relasjoner.

Bevisstgjøring av intellektuell kapital kan være avgjørende for resultatene man oppnår, og intellektuell kapital må styres på en annen måte enn fysiske og monetære eiendeler. Ved å investere penger i en fysisk eiendel bruker man kapital på noe som forringes over tid. Intellektuell kapital er derimot en eiendel som øker i verdi over tid, og en investering i dette vil kunne gi økte ressurser i stedet for en verdiforringelse (Roos et al., 2005). Ved å bruke

penger på for eksempel kompetanseutvikling og lignende vil man få ansatte med mer kunnskap, og man får dermed en økt verdi i selskapet. I motsetning til de fysiske eiendelene vil de intellektuelle ressursene kunne få stadig høyere verdi, jo mer de benyttes. Delt kunnskap er økt kunnskap.

Siden den intellektuelle kapitalen i bedriften og de menneskene som besitter denne kunnskapen er en avgjørende faktor for verdiskapningen, burde disse verdiene dokumenteres og rapporteres. Tradisjonelt baseres rapportering av verdier gjennom regnskaper og budsjetter, noe som i hovedsak bare gir innblikk i en bedrifts materielle verdier og man bruker posten goodwill som en ”samlepost” for immaterielle verdier. Posten goodwill favner ikke bedriftens intellektuelle kapital og man ser at det stadig blir et større gap mellom de bokførte verdiene og det bedriften virkelig er verdt, altså markedsverdien. Viktige immaterielle ressurser som bedriften har, slik som intellektuell kapital, kan forklare dette gapet. Microsoft er et godt eksempel på en bedrift der markedsverdien er mye høyere enn den bokførte verdien (Horibe, 2001). Grunnen til dette er at de har en høy merkevareverdi som bidrar til å skape en høy markedsverdi, noe som viser hvor misvisende den bokførte verdien kan være og hvor lønnsomt det kan være å ivareta image og omdømme for å skape verdier.

Den tradisjonelle finansielle rapporteringen gir ikke tilstrekkelig informasjon til ledere og andre interessenter om bedriftens ressurser og hvordan ressursene er med på å skape fremtidige verdier (Mouritsen, Buhk, & Marr, 2004). Dette gjelder spesielt de interne immaterielle eiendelene og den intellektuelle kapitalen, og de fleste bedrifter innehar flere verdier enn det som blir synliggjort i det tradisjonelle regnskapet. I norske børsnoterte selskaper er 50 – 70 % av bedriftens verdier ikke tilstede i de tradisjonelle regnskapene (Rangen, 2005). Utelatte verdier kan være for eksempel kunnskap, relasjoner, merkevare, IT og teknologier. Dette er deler av bedriftene som tilfører store verdier til selskapet i tillegg til den bokførte verdien, og ved å måle og rapportere disse verdiene vil man få en mer riktig oversikt over bedriftenes faktiske verdi. En riktigere verdsetting av bedriften vil være interessant både for ledelse, ansatte, mulige investorer og andre interessenter. Rapportering og synliggjøring av ikke-finansiell informasjon vil kunne bidra til at bedriften får en bedre forståelse av dens ressurser, og man vil kunne styre, utvikle og benytte disse ressursene på en mer effektiv måte. Gjennom å utvide den tradisjonelle rapporteringen med ikke-finansiell informasjon vil man få et mer fullstendig og helhetlig bilde av virksomheten (Roos et al., 2005).

1.2 Utforming av problemstilling

Selv om begrepet intellektuell kapital har vært kjent fra 1950-tallet er fokuset på intellektuell kapital relativt nytt og det finnes fortsatt mange utfordringer rundt dette temaet. Er bedriftene bevisste på sin intellektuelle kapital? Hvordan skal de på best mulig måte ivareta og videreutvikle seg på dette området? Samtidig er intellektuell kapital en immateriell eiendel og er derfor vanskelig å måle og sette verdi på. Det er i løpet av årene utviklet flere ulike metoder for hvordan man kan måle og definere intellektuell kapital, men det er ennå ikke utviklet en god måte å sette en konkret verdi på slike eiendeler. Det foreligger også mange utfordringer rundt rapportering av intellektuell kapital. Hvordan skal dette dokumenteres? Hvordan skal man avgjøre hvilken informasjon man ønsker å offentliggjøre? Hvilken effekt vil man få av å rapportere og hvor mye tjener man på å bruke masse tid og ressurser på slike rapporter?

I denne undersøkelsen kommer jeg til å se på hva begrepet intellektuell kapital innebærer og hvorfor det er viktig å være bevisste på dette. Jeg ønsker å se på noen av de ulike metodene og modellene som er etablert for å kunne måle og rapportere intellektuell kapital, og se på hvorfor måling og rapportering av bedriftens intellektuelle kapital er viktig både for bedriften og for interessenter rundt bedriften. Videre ønsker jeg å styrke oppgaven med en praktisk tilnærming i tillegg til drøfting av eksisterende teori. Jeg ønsker derfor å relatere teorien til to casebedrifter for å se på hvilke holdninger og praksis casebedriftene har rundt intellektuell kapital, samt hvilke erfaringer og holdninger de har til måling og rapportering av intellektuell kapital.

Ut i fra dette blir problemformuleringen min slik:

Hva er intellektuell kapital, og hvordan kan det måles og rapporteres?

Hvordan håndteres og ivaretas den intellektuelle kapitalen hos Bedriftskompetanse AS og Umoe iTet AS?

Hvilke erfaringer og holdninger har Bedriftskompetanse AS og Umoe iTet AS til måling og rapportering av intellektuell kapital?

1.3 Avgrensning

Intellektuell kapital er et stort og omfattende tema, og på grunn av tid og ressurser vil det i denne oppgaven være nødvendig å begrense seg. Jeg kommer derfor til å fokusere på de modeller og rapporteringsverktøy som er mest omtalt i dag til å kategorisere, definere, måle og rapportere intellektuell kapital. Oppgaven kommer hovedsaklig til å basere seg på pionerene og de mest anerkjente forfatterne innenfor området, og kommer til å fokusere på de modellene og metodene som er relevante for å svare på problemformuleringen.

Gjennom min analyse av casebedriftene vil det ikke foreligge noe grunnlag for å generalisere. Resultatene som fremkommer av disse undersøkelsene og sammenligningene vil kun gjelde for de to casebedriftene og kan ikke sies å være representativt for andre i bedrifter.

1.4 Disposisjon

I kapittel 2 ønsker jeg å gjøre rede for de metodene som jeg har benyttet i min oppgave for å komme frem til et svar på min problemformulering. Her vil det bli beskrevet hvilke metoder og utvalg som er benyttet for å innsamling av data, og det vil bli gitt en vurdering av kvaliteten på de metodene som er benyttet og på datainnsamlingen.

I kapittel 3 ønsker jeg å sette begrepet intellektuell kapital inn i et teoretisk perspektiv. I dette kapitlet vil jeg legge det teoretiske grunnlaget som vil anvendes i den videre analysen og anvende dette teorigrunnlaget for å kunne gi svar på min problemformulering.

I kapittel 4 ønsker jeg å presentere Bedriftskompetanse AS og Umoe iTet AS som er de to casebedriftene jeg har benyttet meg av i forbindelse med min datainnsamling.

I kapittel 5 ønsker jeg å presentere den innsamlede empirien og relatere det til det teoretiske grunnlaget som er lagt i kapittel 3. Jeg ønsker å drøfte likheter og ulikheter mellom de to casebedriftene og teorien for å se om det er samsvar eller avvik fra det teoretiske grunnlaget.

I kapittel 6 ønsker jeg å presentere mine funn og legge frem en konklusjon på min problemformulering ut i fra den analysen som er gjennomført i kapittel 5. Videre vil jeg i

dette kapitlet presentere de erfaringene jeg har gjort under arbeidet med oppgaven, og til slutt foreslå eksempler til videre forskning.

2. Metode

Forskning går ut på å samle informasjon fra virkeligheten, og å analysere og tolke dette for å komme frem til ny informasjon. Vitenskaplig metode forteller oss hvordan man skal gå frem når man skal forske på et tema og hvordan man skal samle inn informasjon, og metoden er den som guider oss mot det målet vi ønsker å jobbe mot. *"Metoden angir hvilke framgangsmåter som skal anvendes for å kartlegge virkeligheten"* (D. I. Jacobsen, 2000). Det er viktig at valg av metode passer til den problemstillingen man har valgt, slik at metoden er med på å skape en løsning på det problemet man ønsker å forske på. Ved empiriske undersøkelser foreligger det alltid en mulighet for at undersøkelsen man gjennomfører påvirker de resultatene man får, og metoden er også et hjelpemiddel for å bevisstgjøre de konsekvensene som de valgene man tar kan ha på undersøkelsen.

2.1 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesignet man legger til grunn i en oppgave er en enkel skisse over hvordan man har tenkt å gå frem og hvordan man skal utforme undersøkelsen, og det danner grunnlaget for hvordan man skal samle inn og analysere data. Denne oppgaven vil ha et eksplorerende design. Eksplorerende design bør benyttes når man i utgangspunktet vet lite innenfor det område som man skal forske på, og dersom man ikke har god oversikt over teoretiske begreper eller en teoretisk modell å bygge oppgaven på (Gripsrud, Silkoset, & Olsson, 2004). Siden jeg stiller spørsmål som jeg vet lite om fra før, vil mitt utgangspunkt være å undersøke faglitteratur for å opparbeide meg en god innsikt og forståelse innenfor området intellektuell kapital og måling av dette, samt relevante teoretiske begreper og modeller. Videre vil jeg benytte meg av primærdata som jeg skal samle inn gjennom intervju med bedriftene.

2.2 Kvalitativ metode

For å samle inn data finnes det i hovedsak to måter å gå frem på, enten kvantitativ metode eller kvalitativ metode. Ved valg av metode må man stille spørsmål om hvilken metode som egner seg best til å belyse det problemområdet som skal undersøkes (Holme & Solvang, 1996). Begge disse metodene skal i hovedsak hjelpe til å skaffe en bedre forståelse, men metodene er nokså forskjellige. Når man bruker kvantitativ metode benytter man seg av en deduktiv tilnærming. Det vil si at man tar utgangspunkt i teori, for så å styrke eller svekke

teorien gjennom forskning og analyse av innsamlet data. Denne tilnærmingen passer best dersom man kan mye om området man forsker på og ønsker å vise noe innenfor dette området, og når man har et ønske om å undersøke flest mulige forekomster.

Kvalitativ metode har en induktiv tilnærming. Det vil si at man starter med innsamling av data, analyserer dette og utvikler teori ut i fra dette. Denne metoden passer best dersom man ønsker å få en bred forståelse innenfor det område man undersøker og er i motsetning til den kvantitative metoden mindre formalisert og strukturert. Kvalitativ metode konsentrerer seg om å gå i dybden i relativt få forekomster og kan ikke tallfestes.

Ut i fra problemformuleringen i denne undersøkelsen vil det benyttes en induktiv tilnærming og kvalitativ metode. Dette fordi en slik tilnærming vil egne seg best siden målet med denne oppgaven er å gå i dybden på et tema, og å undersøke to caser for å få frem ulike unike sider rundt emnet intellektuell kapital. Ved å bruke en kvalitativ tilnærming vil jeg få en interpretivistisk tilnærming til de forskningsspørsmålene som er utformet. Interpretivisme baserer seg på et syn om at virkeligheten er en konstruksjon som er basert på språk, følelser, oppfatninger og delte meninger. Mennesker er tenkende individer, og deres subjektive meninger er viktige for å forstå deres handlinger (Bryman & Bell, 2007).

2.3 Primær- og sekundærdata

Når det gjelder innsamling av data finnes det to typer data man kan få tak i. Disse er primærdata og sekundærdata. Primærdata er såkalt førstehåndsinformasjon og er ny data som forskeren selv samler inn fra mennesker eller grupper av mennesker. Sekundærdata er andrehåndsinformasjon og er data som andre allerede har samlet inn og som er tilgjengelig for bruk av andre (Halvorsen, 1993). Primærdata er den typen data som er tryggest å benytte seg av da du selv som forsker har kontroll med eventuelle feil som foreligger i dataene. I sekundærdata vil man kunne ha vanskeligheter med å oppdage feil, og det er vanskelig å bedømme påliteligheten i denne typen kilder.

De fleste undersøkelser benytter seg ofte av både primære og sekundære data. I denne oppgaven kommer jeg til å benytte meg av primærdata og eksisterende teori om temaet. Primærdataene i denne oppgaven vil være den informasjonen jeg skaffer gjennom intervjuene med de valgte casebedriftene, Bedriftskompetanse AS og Umoe iTet AS. Denne

informasjonen vil i kombinasjon med teori fra artikler, tidsskrifter og fagbøker kunne benyttes til å komme frem til et svar på mine problemformuleringer.

2.4 Casedesign

I følge (D. I. Jacobsen, 2000) kan en casestudie være en undersøkelse av en enkelt enhet eller en kollektiv enhet, og det kan avgrenses både i rom og tid. Målet med en slik type undersøkelse er å gi en intensiv beskrivelse av et sosialt system, altså å skaffe seg en helhetsforståelse. Det sosiale systemet kan være en spesifikk bransje, verdikjede, bedrift, individ eller hendelse. Slike casestudier gjennomføres ofte gjennom en kvalitativ tilnærming, enten gjennom observasjoner eller intervjuer. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) refererer til Robert K. Yin som sier at casestudier egner seg best til "hvordan" og "hvorfor" spørsmål. Ved å gjennomføre en casestudie for å prøve å forklare problemformuleringene vil man få innblikk i et bestemt tilfelle og kunne relatere dette til teori for å forbedre sin kunnskap innenfor et område.

En ulempe med casestudier kan være at man får mye informasjon om bare et lite område. I tillegg er det alltid et spørsmål om den eksterne validiteten ved casestudier. En slik studie vil ikke være generaliserbar da man bare undersøker få tilfeller, og det vil ikke være representativt for andre.

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av en komparativ casestudie. Dette innebærer at jeg ønsker å studere to caser for å se på hvordan de to selskapene håndterer, måler og rapporterer sin intellektuelle kapital, samt hvilke erfaringer og tanker de har gjort seg rundt dette. Til slutt ønsker jeg å sammenligne de to ulike casene. Jeg har valgt å benytte meg av få caser fordi det vil gi meg utdypende informasjon innenfor temaet intellektuell kapital og gir meg en mulighet til å knytte teorien opp i mot hvordan det faktisk blir gjort i praksis. Hensikten i denne undersøkelsen er ikke å generalisere, men å få utfyllende informasjon innenfor området intellektuell kapital, samt måling og rapportering av dette. På bakgrunn av dette vil et komparativ casestudie være et passende design for denne oppgaven.

2.5 Intervju

Datainnsamlingen kommer til å bli gjennomført ved å utføre dybdeintervjuer med administrerende direktør i Bedriftskompetanse AS og regionsdirektør i Umoe iTet AS, som begge er personer i de to bedriftene som har relevant kunnskap og erfaringer innenfor området intellektuell kapital. Grunnen til valg av denne intervjumetoden er at jeg ønsker å gå i dybden i to casebedrifter og se på hvilke erfaringer og holdninger de har gjort seg rundt temaet intellektuelle kapital. Ved hjelp av dybdeintervjuer med bedriftene vil man kunne få svar på dette og dra nytte av deres kunnskap og erfaringer. Ved å gjennomføre intervju får man også registrert meninger rundt det som blir sagt og måten ting blir sagt på, i motsetning til om man sender ut et spørreskjema.

Et åpent individuelt intervju er en samtale man gjennomfører for å se nærmere på et definert problem i form av ord, setninger eller fortellinger (D. I. Jacobsen, 2000). Ved å benytte seg av åpne individuelle intervjuer får respondenten mulighet til å snakke fritt rundt emnet, uten at intervjueren styrer med forhåndsdefinerte spørsmål, og det er en passende metode når man ønsker å undersøke tanker, holdninger og oppfatninger rundt et fenomen. I følge (D. I. Jacobsen, 2000) egner en slik metode seg bra når man skal undersøke få enheter, og når man er interessert i hva det enkelte individs tolkninger og meninger rundt et spesielt fenomen. På bakgrunn av dette mener jeg at et dybdeintervju passer til min oppgave for å få utdypende informasjon om tanker og holdninger som kan bidra til å svare på problemformuleringen, og for å få unike beskrivelser og grunnlag for å relatere teorien til virkelig praksis.

Et kvalitativt intervju kan være både strukturert og ustrukturert. I et strukturert intervju følger man faste spørsmål og temaer. I et ustrukturert intervju har man et gitt tema, men selve intervjuprosessen foregår som en helt vanlig samtale uten noen fastlagt rekkefølge. I det intervjuet jeg kommer til å gjennomføre kommer jeg til å benytte meg av et semi-strukturert intervju. Dette innebærer at man har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men likevel kan man variere rekkefølgen på de ulike temaene og spørsmålene som tas opp (Johannessen et al., 2004). Ved å ha en slik struktur på intervjuet oppnår man at respondenten får lagt frem de temaene og problemene som han/hun mener er viktig, og han/hun får mulighet til fortelle ved bruk av egne ord og begreper. En intervjuguide sørger også intervjueren for å få dekket de områdene han/hun mener er viktig. I tillegg får man litt struktur på oppgaven gjennom å benytte en intervjuguide, noe som er viktig da jeg som intervjuer ikke

har noe erfaring innenfor slik datainnsamling. Samtidig vil et helt strukturert intervju gi lite rom for nye innspill av tanker og holdninger fra respondentene. På bakgrunn av dette vil et semi-strukturert intervju være passende for denne oppgaven.

Intervjuene ønsker jeg å gjennomføre ansikt-til-ansikt. Dette fordi det kan skape mer nærhet og tillit mellom meg som undersøker og respondentene, og fordi en slik intervjuform gir meg som undersøker mulighet til å observere i tillegg til å lytte. Det er også viktig å være oppmerksom på intervju-effekten når man skal benytte seg av intervjuer. Respondentene vil alltid bli påvirket av intervjuer, intervjusituasjon og det de oppfatter som objektet for undersøkelsen. Ofte ønsker respondentene å svare det de tror forskeren ønsker å få til svar. Svarene som forskeren får kan med andre ord være påvirket av forskeren selv, for eksempel på grunn av kjønn, alder, oppførsel eller utseende (Johannessen et al., 2004). Å gjennomføre intervju kan være både kostnads- og tidskrevende, men til gjengjeld får man gjerne respondentene til å snakke om mer følsomme temaer, og kan få utdypende forklaringer på viktige eller uklare svar. Samtidig er det lite anonymitet i intervjuer, noe som kan gjøre det vanskelig å snakke om personlige temaer. På bakgrunn av dette er det viktig å skape en god og avslappet stemning under intervjuet med bedriftene.

Intervjuene kommer til å bli gjennomført med båndopptaker. Dette må på forhånd klareres med respondenten. Fordelen med å benytte seg av opptak er at man får med seg alt som blir sagt, og man kan i tillegg høre tonefall og reaksjoner for å lettere danne seg et reelt bilde av det som blir sagt og meningene bak. Det er viktig å transkribere intervjuene så fort som mulig etter at de er gjennomført. Dette er for å få det nedskrevet mens det ennå er friskt i minne slik at man husker alle de inntrykk man har fått og det som har blitt sagt. En svakhet med å benytte seg av båndopptaker er at det kan få respondenten til å bli mer reservert og mer bevisste på hvilken informasjon de deler og hva de ikke ønsker å si.

Etter at intervjuet er gjennomført og transkribert må det analyseres. Dette er en prosess som er viktig, og som går ut på å bryte ned og konseptualisere materialet. Gjennom analysen kan man kategorisere og kode slik at man får ut det essensielle fra intervjuet, og gjennom å systematisere dataene får man et overblikk over hva som er relevant i henhold til det man undersøker.

2.5.1 Utvalg

Målet med denne undersøkelsen er ikke å generalisere, men å gå i dybden i temaet og undersøke ulike aspekter for å finne svar på den valgte problemstillingen. Utvalget blir klargjort gjennom et ikke-sannsynlighetsutvalg, og det vil være to respondenter. Ved å selv velge ut informantene som vil kunne gi meg svar og informasjon rundt min problemstilling, vil utvalget i undersøkelsen være begrenset og ikke representativt. I tillegg setter oppgavens rammer begrensninger for den tid og ressurser man kan benytte seg av, og dette begrenser dermed også det utvalget man kan bruke. I denne undersøkelsen kommer jeg til å intervju administrerende direktør Marianne Telle i Bedriftskompetanse AS og regionsdirektør Bjørn Petter Jenssen i Umoe iTet AS. Dette er personer i de to casebedriftene som har erfaringer rundt temaet intellektuell kapital i to ulike selskaper der den intellektuelle kapitalen og kunnskap er en veldig viktig del av virksomheten. Disse to intervjuobjektene vil kunne sitte på informasjon som vil være relevant for å finne svar på oppgavens problemstilling.

2.6 Vurdering av kvalitet

Det er viktig å vurdere kvaliteten på metodene man benytter slik at man er sikker på at de dataene man samler inn er nyttige og kan brukes i oppgaven. For å vurdere kvalitet er det to viktige begreper som bør diskuteres, disse er reliabilitet og validitet. For å ha best mulig utnytte av undersøkelsen er det viktig at både reliabiliteten og validiteten er høy, hvis ikke har man kanskje resultater som ikke gir noen verdi i forhold til den problemstillingen man har valgt.

2.6.1 Reliabilitet

Reliabiliteten viser til påliteligheten og troverdigheten i den undersøkelsen man har gjennomført og om resultatene er til å stole på. Påliteligheten måles på bakgrunn av dataene som er samlet inn, hvordan de er samlet inn og måten de bearbeides på. For å teste reliabiliteten i oppgaven må man se på i hvilken grad undersøkelsen kan gjentas. Dette kalles for test-retest-reliabilitet. Dersom undersøkelsen kan gjentas og ender opp med samme svar er det høy reliabilitet. Det foreligger også høy reliabilitet dersom andre har kommet eller kommer frem til samme konklusjon basert på samme grunnlag. Dette kalles for inter-rater-reliabilitet (Johannessen et al., 2004). Dersom man gjennomfører de samme undersøkelsene etter en periode og resultatene blir lik, vil reliabiliteten styrkes.

I denne oppgaven er det viktig å kartlegge at intervjuobjektene er pålitelige kilder som kan noe innenfor det området som skal undersøkes. Ved å benytte båndopptaker under intervjuene og transkribere mens informasjonen fra intervjuet er friskt i minne vil man styrke reliabiliteten i de resultatene man får. Gjennom å benytte seg av intervju er det liten sannsynlighet at man kan gjennomføre det på nytt og komme frem til nøyaktig samme svar, så det vil være en svakhet med reliabiliteten i denne oppgaven.

2.6.2 Validitet

Det holder ikke at oppgaven er pålitelig dersom oppgaven ikke er valid. Validitet er et uttrykk for om man har målt det man ønsket å måle slik at dataene er gyldige. Et spørsmål man kan stille seg er om funnene i oppgaven reflekterer formålet med undersøkelsen på en riktig måte og om den representerer virkeligheten. Validitetsbegrepet kan deles inn i ulike komponenter. Disse er begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet (Johannessen et al., 2004). Begrepsvaliditet omhandler sammenhengen mellom fenomenet man undersøker og måten begrepet er operasjonalisert på. Dersom det er lite samsvar mellom disse to variablene har man en lav begrepsvaliditet. Det er derfor viktig at man bruker de rette begrepene som passer til det man undersøker. Begrepsdefinering bør dermed gjennomføres grundig, og i denne oppgaven vil begrepsavklaringene bli gjort i teorikapitlet.

Den interne validiteten innebærer om man har målt det man egentlig vil måle. Den interne validiteten kan styrkes ved at informantene bekrefter resultatene eller ved at andre kommer frem til de samme resultatene ved å analysere datamaterialet. For å kontrollere undersøkelsens validitet vil det derfor være en fordel å sammenligne de konklusjonene man kommer frem til med teori og annen empiri, eller med eksperter innenfor området. Dersom konklusjonene sammenfaller med tidligere forskning kan man si at oppgavens gyldighet blir sterkere.

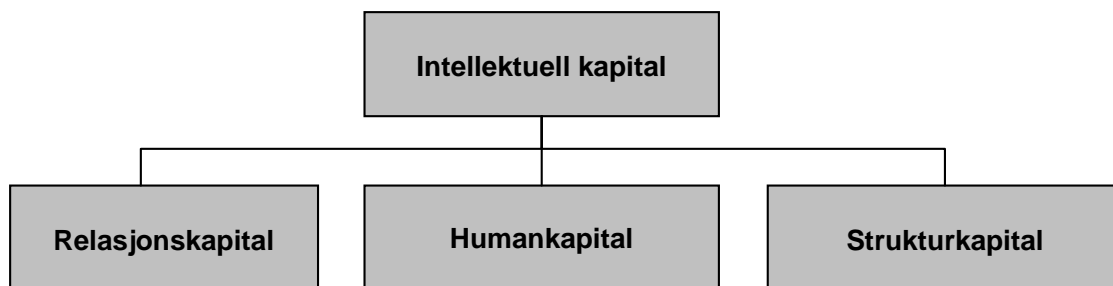
Begrepet ekstern validitet uttrykker om man kan generalisere eller overføre funnene til liknende fenomener. En undersøkelses eksterne validitet innebærer om man lykkes i å danne begreper og forklaringer som også er nyttige i andre sammenhenger enn i oppgaven. Kvalitative undersøkelser kan som oftest ikke generaliseres, og i denne oppgaven er ikke hensikten å generalisere. I stede vil jeg gå i dybden innenfor temaet og se på kun to casebedrifter, noe som ikke vil være representativ for andre enn disse to.

Noe som kan svekke validiteten er undersøkelseeffekten, da respondentene blir påvirket av den settingen de er i. For å styrke validiteten i undersøkelsen er det viktig å være kritisk til datamateriale man samler inn. I tillegg kan man endre og forbedre intervjuguiden ved å gjennomføre testintervju før man utfører selve intervjuet, og på denne måten styrke validiteten. På grunn av begrensninger i tidsressursene vil intervjuguiden som er brukt i denne undersøkelsen ikke være kjørt gjennom testintervjuer på forhånd.

3. Teori

I det forrige kapitlet har jeg presentert de metodene som er brukt som fremgangsmåte for å samle inn data. I dette kapitlet ønsker jeg å sette begrepet intellektuell kapital i et teoretisk perspektiv og legge teorigrunnet for resten av oppgaven. Teorien skal anvendes for å kunne gi svar på problemformuleringen, samt anvendes i analysen. Kapitlet starter med en utledning av begrepet intellektuell kapital, ulike definisjoner og hva begrepet innebærer. Videre vil jeg ta for meg utviklingen av den ”nye økonomien” og den lærende organisasjonen, samt ledelse av intellektuell kapital. Deretter vil jeg se på ulike modeller for måling av intellektuell kapital, og til slutt rapportering og synliggjøring av intellektuell kapital.

3.1 Intellektuell kapital



Figur 1 Intellektuell kapital

Kilde: (Carson, Ranzijn, Winefield, & Marsden, 2004)

Uttrykket intellektuell kapital kan dateres helt tilbake til slutten av 1950-tallet, og er som vist i Figur 1 en vanlig fellesbetegnelse for begrepene humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. Ideen bak at ”knowhow” kan være en konkurransefordel kom aldri som et sjokk, men bedrifter vurderte ikke kunnskap som en ressurs før på slutten av 1990-tallet. Kritikken til at regnskap og budsjettering ser bakover og ignorerer viktig informasjon, ble ikke overført til interessen for immaterielle eiendeler. I dag derimot er for eksempel Balanced Scorecard et veletablert og selvfølgelig uttrykk (Stewart, 2001).

Chwalowski (1997) tegner et bilde av en slakter for 150 år siden som kjente alle sine kunder og leverandører, og visste hva han kunne gjøre for å tilfredsstille deres ønsker best mulig. En plass på veien mot modernisering og masseproduksjon, i tillegg til kraftig befolkningsvekst, ble dette nære forholdet mellom kjøpmann og kunde brutt. I stedet for å fokusere på personlig

service ble det mye større fokus på å redusere kostnadene, men etter hvert som IT kom mer på banen og datamaskiner ble billigere ble det igjen mulig å opprettholde begge deler. Det er her intellektuell kapital kommer inn.

Intellektuell kapital er først og fremst en immateriell eiendel som ikke kan ses eller tas på, og kan dermed heller ikke måles på lik linje med andre materielle eiendeler. De immaterielle verdiene kan være veldig verdifulle og verdiskapende for bedrifter som er bevisste på disse og som håndterer disse på en god måte, noe som ofte kan være vanskelig. Immaterielle eiendeler anses som en av de mest kritiske ressursene i virksomheter i dag, men likevel finnes det fortsatt ingen klar definisjon på hva som utgjør en immateriell eiendel (Choong, 2008). Edvinsson og Malone (1997) definerer immaterielle eiendeler som de eiendelene som har verdi for selskapet, men som ikke har noen fysisk eksistens.

”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.” (Edvinsson & Malone, 1997:44). Edvinsson og Malone (1997) har arbeidet mye med intellektuell kapital for det svenske selskapet Skandia, og definerer intellektuell kapital som den kunnskapen, erfaringene, organisatorisk teknologi, kunderelasjoner og profesjonelle evner som selskapet eier, og som gir selskapet et konkurransefortrinn i markedet.

Det finnes utallige definisjoner på begrepet intellektuell kapital, og det diskuteres stadig om hvilke faktorer som bør ligge bak begrepet. Karl-Erik Sveiby (1997b:10) definerer begrepet slik: *”Intellektuell kapital har tre dimensjoner – individuell kompetanse, intern struktur og ekstern struktur.”* En annen pioner innenfor dette området er Thomas A. Stewart (1997:XI), og han definerer begrepet slik: *” Intellektuell kapital er intellektuell material – kunnskap, informasjon, intellektuell eiendom, erfaring – som kan brukes til å skape verdier.”* Intellektuell kapital er altså en usynlig og uåndsgripelig eiendel, men selv om den er usynlig er det viktig at enhver virksomhet er bevisste på og tar vare på den.

Det finnes også ulike måter å kategorisere begrepet på, slik at det skal være mulig å lede disse ressursene på en effektiv måte. Stewart (1997) fordeler den intellektuelle kapitalen i tre kategorier: Humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. Denne inndelingen har blitt en

av de vanligste måtene å dele opp intellektuell kapital på for å bedre forstå hvor i bedriften man kan finne disse ressursene, og hvordan man lettere kan identifisere disse.

3.1.1 Humankapital

Edvinsson og Malone (1997:11) definerer humankapital som: *"The combined knowledge, skill, innovativeness, and ability of the company's individual employees to meet the task for hand."* Humankapital er altså kombinasjonen av individuell kompetanse, kunnskap, holdninger og evne til innovasjon hos de menneskene som arbeider i virksomheten og som bidrar til å skape verdier i bedriften (Roos et al., 2005). De menneskelige ressursene er ressurser som det er vanskelig for bedrifter å se og kontrollere. Det er menneskene selv som bestemmer om de ønsker å dele og bruke sine ressurser, og hvordan de vil benytte ressursene i bedriften. Humankapitalen eies og kontrolleres med andre ord ikke av bedriften, men av menneskene selv. Når disse menneskene går hjem tar de med seg en del av bedriftens ressurser hjem, eller med til bedriftens konkurrenter (Roos et al., 2005).

Stewart (1997) sier at for å ta vare på humankapitalen og øke dens verdi må bedriftene bruke mer av kunnskapen som menneskene har, og få menneskene til å skaffe seg mer kunnskap som er nyttig for bedriften. For å gjøre dette er det viktig å få de ansatte til å involvere seg. Mer involvering blant de ansatte fører til at de lettere kommer opp med nye ideer som kan gjøre virksomheten mer effektiv, og de får brukt sin kunnskap og blir mer engasjerte av å føle at de er nyttige. Men å sørge for å ha mye kunnskap og kompetanse i bedriften er ikke synonymt med det å ha masse verdier dersom man ikke vet hvordan man skal håndtere disse. Effektiv kunnskapsledelse er med andre ord minst like viktig.

Ved å være bevisste på de menneskelige ressursene og gi dem de nødvendige ressursene som de behøver for å kunne utnytte sin kunnskap, sørger man for å effektivisere humankapitalen. Men det er like viktig å sørge for at de menneskelige ressursene som er viktige for bedriftens drift og verdiskapning ikke ønsker å forlate bedriften eller gå over til en konkurrent. Ved å skape sterke bånd og gode relasjoner med sine ansatte vil man styrke muligheten for at de blir selskapet. Gode relasjoner gjør at de ansatte føler seg knyttet til selskapet de arbeider i, og barrierene for å bryte ut vil være høyere enn dersom relasjonene er dårlige. Å tilby sine ansatte mulighet til kontinuerlig kompetanseutvikling er en annen måte å sikre sannsynligheten for at de viktige ansatte ikke forlater selskapet. Ved å oppmuntre folk til å

lære og til å utvikle seg får man ikke bare økte verdier i bedriften, men også økt selskapets konkurransefortrinn og styrker selskapets relasjoner med de ansatte (Gottschalk, 2003).

3.1.2 Strukturkapital

Edvinsson og Malone (1997:11) definerer strukturkapital som; *"The hardware, software, databases, organizational capability that supports those employee's productivity – in a word, everything left at the office when the employees go home."* Strukturkapital er altså hardware, software, databaser, organisatorisk kapasitet som støtter opp medarbeidernes produktivitet, og strukturkapitalen er det som er igjen i selskapet når alle medarbeiderne drar hjem. Når humankapitalen blir nedfelt eller lært videre til andre i organisasjonen blir den til strukturkapital, og i motsetning til humankapitalen er strukturkapitalen eid av bedriften. Strukturkapitalen er blant annet organisatoriske rutiner, systemer og prosedyrer som skal bygge under humankapitalen, og gjøre det lettere for de ansatte å benytte seg av og dele på humankapitalen som befinner seg i bedriften. På mange måter kan strukturkapitalen anses som bedriftens hukommelse (Gottschalk, 2003).

Strukturkapitalen er den mer konkrete kapitalen innenfor intellektuell kapital, mens humankapital og relasjonskapital hører til i et område som er mer svevende og mindre konkret da det handler om mennesker og forhold mellom disse. For ledere vil det derfor være enklere å lede den strukturelle kapitalen i forhold til resten. Det er viktig at strukturkapitalen er på plass slik at den kan bidra til å forbedre effektiviteten av den totale intellektuelle kapitalen. For å kunne dra nytte av den strukturelle kapitalen må man ha en fri flyt av mennesker og kunnskap, og det må være et ønske blant de ansatte om å lære og til å lære bort (Horibe, 2001).

3.1.3 Relasjonskapital

Relasjonskapital er forholdet bedriften har med eksterne og interne aktører, slik som kunder, distributører, medarbeidere og samarbeidspartnere. Den utgjør verdien av for eksempel merkenavn, goodwill i markedet, nettverk, samt andre relasjoner innad og utad, og den representerer smurningen i systemet. Relasjonskapital kan deles i to underkategorier,

kundekapital og sosialkapital, der kundekapital er relasjoner utad og sosialkapitalen er relasjoner innad i bedriften (Gottschalk, 2003).

Stewart (1997) sier at det er gjennom relasjonene med kundene at intellektuell kapital omgjøres til penger, og denne kapitalen er derfor lettere å måle i forhold til humankapitalen og strukturkapitalen. Dette gjør at det er meget viktig for bedrifter å pleie sine kunderelasjoner og å opprettholde lojalitet hos kundene sine. Tidligere forskning har vist at kundelojalitet påvirkes av de ansatte. Ansattes holdninger på jobb og overfor kundene påvirker kundenes syn på bedriften, og derav kundenes lojalitet. Man kan med andre ord oppnå kundelojalitet gjennom å bygge opp lojaliteten hos de ansatte (Horibe, 2001).

3.2 Fra industri til kunnskap - Den nye økonomien

Det industrielle synet på verden har forandret seg, og fokus på informasjon og kunnskap har tatt over (Sveiby, 1997b). Økt tilgjengelighet av informasjon og den raske informasjonsflommen har gjort det viktigere enn noen sinne å utvikle og ta vare på kunnskapen. I tillegg til dette befinner mange bedrifter seg i usikre markeder som endrer seg raskt og med stor konkurranse fra andre selskaper. For å overleve i slike markeder i denne informasjonstiden er kunnskap en avgjørende faktor. På grunn av disse usikre markedene som vår nye økonomi i dag består av, kan ingen selskap, verken store eller små, anta at virksomheten overlever i morgen på samme måte som de gjorde i dag (Low & Kalafut, 2002).

For å forstå begrepet intellektuell kapital og hvordan man bør håndtere det, er det viktig å vite hva "den nye økonomien" betyr. Verden har gått fra landbruk til industrialderen med fabrikker og fysisk arbeidskraft og videre til den nye økonomien der markedene gradvis har endret seg fra selgers marked til kjøpers marked. Kundene krever stadig mer, og sitter på mye mer informasjon i dag enn de gjorde før. Dette har ført til at man blir stadig mer avhengig av kunnskap for å kunne differensiere seg og være innovativ, og på denne måten oppnå konkurransefortrinn (Marr, 2005). Dette er særskilt viktig i kunnskapsintensive bedrifter der både prosesser, ferdigheter, teknologi og informasjon om kunder og andre aktører er viktige faktorer som er avgjørende for om selskapet klarer å gjennomføre de strategiene de legger for å lykkes. Hislop (2005) henviser til Alvessons definisjon av kunnskapsintensive bedrifter; *"companies where most work can be said to be of an intellectual nature and where well*

qualified employees form the major part of the workforce". Alvesson hevder altså at en kunnskapsintensiv bedrift er en bedrift der det meste av arbeidet er av intellektuell natur og der høyt kvalifiserte ansatte utgjør størsteparten av arbeidskraften.

Hva er så kunnskap? Kunnskap er en viktig faktor for en hver bedrift, og en stor del av den intellektuelle kapitalen består av kunnskap. Hvordan man bruker og utvikler kunnskapen kan være avgjørende for bedriftens suksess og verdiskapning, og kan være med på å skape konkurransefortrinn for bedriften. *"Kunnskap er en fornybar ressurs som kan brukes gjentatte ganger, og som akkumuleres i bedriften gjennom medarbeideres erfaring."* (Gottschalk, 2003:64).

Kunnskap er en kombinasjon av verdier, informasjon, ekspertise og erfaringer, og kan ses på som et objekt, noe som innebærer at kunnskap er noe som man kan innhente, lagre og dele. En annen måte å se på kunnskap er som en mening, noe som vil si at kunnskap er noe som overføres mellom to parter gjennom å dele en felles forståelse (Marr, 2005). Videre kan man dele kunnskap inn i to deler, eksplisitt kunnskap og taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap vil være som å se på kunnskap som et objekt. Det er lett å uttrykke, kan samles inn og nedfelles skriftlig. Taus kunnskap derimot er vanskelig å kommunisere og mer personlig. Eksempler på taus kunnskap er ferdigheter, knowhow og erfaringer. For å skape kunnskap må man overføre taus kunnskap til eksplisitt kunnskap og motsatt, og disse to typene kunnskap utfyller hverandre (Rumizen, Berg, & Rafn, 2003).

Kunnskap er en av de viktige faktorene som utgjør bedriftens totale kompetanse.

"Kompetanse kan defineres som kunnskaper, ferdigheter og evner hos ansatte som benyttes for å utføre arbeidsoppgaver." (Nordhaug, 2002:280). Både kunnskap og kompetanse anses som kritiske ressurser for bedrifter i dagens marked for å klare å opprettholde sin posisjon i markedet, samt bygge seg konkurransefortrinn. I dagens marked er høy kompetanse en nødvendighet for å overleve. Konkurransemessig er innovasjon og nytenkning viktig, og bedrifter er avhengige av å skape, produsere og bearbeide kunnskap og kompetanse.

Kompetansen må ses i lys av konkurrentenes kompetanse og hvilken kompetanse markedet setter høyt. Nordhaug og Brandi (2004) skiller mellom reell og formell kompetanse. Den reelle kompetansen er den kompetansen som er nødvendig for å kunne utføre arbeidsoppgavene, mens den formelle kompetansen er ferdigheter som man har dokumentert, slik som for eksempel et vitnemål, fagbrev eller ulike sertifiseringer.

Det er de enkelte individene i bedriften som rår over foretakets kompetanse og kunnskap. Individene i en kunnskapsbedrift kan kalles for en kunnskapsmedarbeider og det er kun kunnskapsmedarbeideren selv som vet hvilken kunnskap han/hun besitter og hvilken kunnskap han/hun trenger å tilegne seg for å kunne utføre arbeidet sitt.

”Kunnskapsmedarbeidere defineres som velkvalifiserte arbeidstakere med personlige evner, kunnskap og/eller kompetanse som bidrar til å øke, realisere og stimulere en organisasjons verdiskapning og arbeidsprosesser.” (Nordhaug, 2002:282). En kunnskapsmedarbeider er ansatt på grunn av kunnskapen sin og må lære kontinuerlig. En leder må derfor stille krav til sine kunnskapsarbeidere og kunne stole på at de ansatte tar ansvar for det de skal gjøre og må lære.

Den ”nye økonomien” og den nye kunnskapstiden har ført til at intellektuell kapital og kunnskapsmedarbeiderne har blitt meget verdifulle eiendeler for bedrifter. Kunnskapen har overtatt for industrien slik den en gang var. Dette skiftet har ført til at viktigheten av å ivareta og utvikle den intellektuelle kapitalen har blitt større, og at nytenking og læring trenger større fokus i bedrifter og hos ledelsen enn tidligere.

3.2.1 Den lærende organisasjon

”Den lærende organisasjon er organisasjoner som til stadighet øker sine evner til å skape de resultater de virkelig ønsker å oppnå, der nye og utvidede måter å tenke på blir næret, der den kollektive streben er satt fri, og der alle organisasjonens medlemmer til stadighet lærer hvordan man lærer sammen.” (Senge, 1990).

Kunnskap, kompetanse og utvikling av disse er fundamentale begreper i forbindelse med læring og lærende organisasjoner. Det er viktig at bedrifter alltid har evner til å løse oppgaver og tilegne seg de nødvendige kunnskapene som må til for å tilpasse seg i en hver situasjon som kan oppstå. En lærende organisasjon erverver og skaper kunnskap kontinuerlig, og forståelsen av mennesket som enkeltindivid og forståelsen mennesker i grupper er sentrale temaer. For å skille den lærende organisasjon fra andre organisasjoner definerte Senge (1990) fem kjernedisipliner man må håndtere og arbeide innenfor for å bli en lærende organisasjon; systemtenkning, personlig utvikling, mentale modeller, felles visjon og teamlæring.

Systemtenkning, som er den første av kjernedisiplinene, handler om evnen til å se virksomheten som en helhet for å kunne se sammenhenger og mønstre i en kompleks og dynamisk verden. Den andre kjernedisiplinen er personlig utvikling og handler om evnen til kontinuerlig læring for å oppnå de målene og resultatene man ønsker. Mentale modeller er den tredje av de fem kjernedisiplinene og den handler om evnen til å være klar over de interne bildene og forestillingene vi mennesker bærer på, og hvordan disse påvirker de handlingene man gjør. Den fjerde kjernedisiplinen er å bygge en felles visjon. Dette innebærer at man skaper et felles ønske om å skape og oppnå mål. Teamlæring er den femte og siste av kjernedisiplinene. Ved å arbeide i team oppnår man en større kapasitet, samtidig som intelligensen øker både på gruppe og individnivå (Senge, 1990).

I en lærende organisasjon er det sentralt å lære av feil, og medarbeiderne og samspillet mellom disse og bedriften som helhet er sentrale. Organisatorisk læring handler om hvordan man skal gjøre kunnskapen tilgjengelig og brukbar for bedriften som helhet og ikke bare på individnivå. I følge Nordhaug og Brandi (2004) finnes det fire prosesser som er sentrale for organisatorisk læring. Disse er kunnskapsanskaffelse, kunnskapsutbredelse, kunnskapsfortolkning og organisatorisk hukommelse. Kunnskapsanskaffelse innebærer at bedriften lærer gjennom å erverve kunnskap ved innhenting av informasjon. Ved å ha kunnskapsutbredelse vil man oppnå en bredere organisatorisk læring. Kunnskapsfortolkning dreier seg om å forstå informasjonen og kunnskapen. Forståelsen må være tilstede før det er mulig å dele og lære bort. Den siste av prosessene er organisatorisk hukommelse som går ut på at mye av bedriftens informasjon og kunnskap oppbevares hos de enkelte medarbeiderne, og kan være vanskelig å få tak i. Dette er noe som burde gjøres lett tilgjengelig både for bedriften og alle medarbeiderne. Organisatorisk læring er avhengig av at medarbeiderne både lærer og lærer fra seg, og er sterkt påvirket av ledernes atferd (Nordhaug & Brandi, 2004).

3.3 Kunnskapsledelse

Kunnskap og kompetanse utgjør en stor og viktig del av den intellektuelle kapitalen, og har blitt avgjørende for bedrifters suksess og resultater. For å dra nytte av den intellektuelle kapitalen og for å utnytte den på en effektiv måte er kunnskapsledelse en avgjørende faktor, og det er i denne nye kunnskapstiden blitt meget viktig å kunne lede kunnskapsutviklingen i selskapet og å kunne lede menneskene som eier kunnskapen. Den intellektuelle kapitalen som

eksisterer hos menneskene i bedriften kan bidra til økt konkurransevne og skape verdi, men for å oppnå dette er man avhengig av de ansatte og deres vilje til å lære, dele kunnskap og være innovativ. Det er derfor viktig for en som leder mennesker at man skaper og opprettholder en bedrift der de som arbeider har et ønske om å bidra med ideer, innovasjon og analyser, og at de er villige til å benytte seg av disse. En god kunnskapsleder har evne til å få fram motivasjon til innsats og innovasjon hos de ansatte (Horibe, 2001).

Kunnskapsledelse er; *”metoder for å utvikle en organisasjons evne til å få tak i kunnskap som er av kritisk verdi for organisasjonen, utvikle denne kunnskapen og gjøre den tilgjengelig for personer som trenger den, på den mest effektive måten, slik at de kan utnytte kunnskapen kreativt for å skape merverdi som en normal del av sitt arbeid.”* (Gottschalk, 2003:72).

Ledelse av kunnskap skal bidra til at bedriftene utnytter den kapasiteten de har tilgjengelig. Gjennom å skape, dele og bruke kunnskapen formes bedriften om til en lærende organisasjon. Utfordringen er å utarbeide bedre handlings- og beslutningsmønstre slik at man sørger man for at kunnskapen utnyttes på en best mulig måte.

Å lede kunnskap innebærer mange utfordringer. Kunnskapsutvikling er noe som foregår individuelt i hodene på de enkelte ansatte og kan ikke ses utad, og det er de ansatte som eier og bærer på disse ressursene. Dette betyr at de ansatte kjenner sitt eget kunnskapsnivå bedre enn bedriften, og sitter dermed på en mengde asymmetrisk informasjon. Det medfører at det er de ansatte selv avgjør hvordan de ønsker å bruke eller utvikle sine kunnskaper. Derfor kan ledelse av denne type ressurser være problematisk og vanskelig. Nordhaug (2002) skiller mellom kontinuerlig ekstern valgsituasjon og kontinuerlig intern valgsituasjon, som er to utfordringer som det er viktig at ledere av kunnskapsbedrifter takler og håndterer. Den første handler om at alle de ansatte selv kan velge om de vil benytte kunnskapen sin på sin nåværende arbeidsplass, eller om de vil ta med seg kunnskapen sin til en annen arbeidsgiver eller konkurrent av bedriften. Jo mer generell kunnskapen til de ansatte er, jo lettere er det for dem å ta med seg kunnskapen og bytte arbeidsgiver. Den andre handler om i hvor stor grad de ansatte velger å bruke sine kunnskaper for å gjøre en god jobb, eller om de bevisst holder tilbake kunnskap som de besitter.

Å få tak i viktig kunnskap og den ekspertisen bedriften har behov for er av stor betydning, men noe som er av større betydning og vanskeligere er å redusere bedriftens sårbarhet dersom viktig kunnskap eller ekspertise forsvinner ut av bedriften. En viktig lederoppgave er å finne en måte å redusere denne sårbarheten på. Dette kan gjøres gjennom å nedfelle eller gjøre om

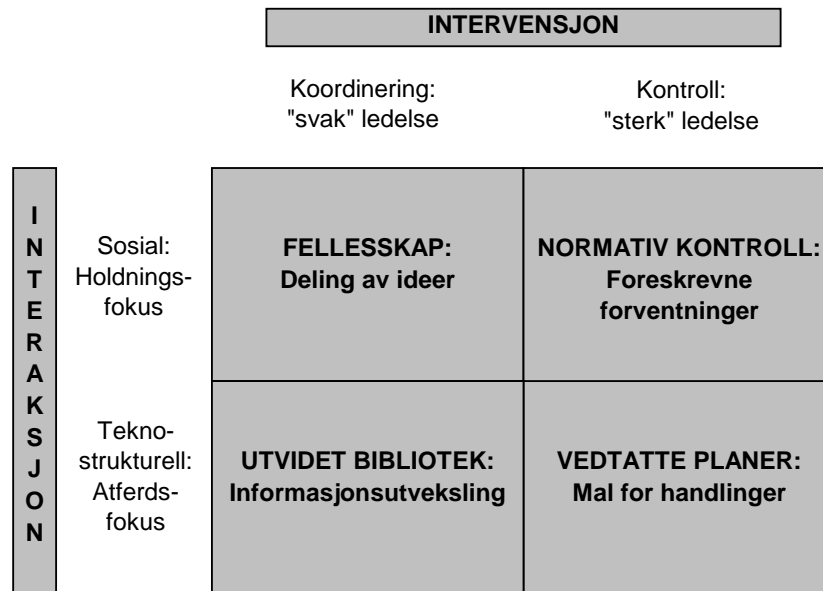
humankapitalen til strukturkapital. Gjennom å lage systemer som kan erstatte menneskene skaper man en mindre avhengighet av den ekspertisen som den ansatte har, og man taper mye mindre verdier dersom den ansatte tar med seg sin ekspertise og forsvinner. For å kunne utforme slike systemer må man oppmuntre de ansatte til å dele kunnskapen sin med selskapet og de andre ansatte (Horibe, 2001).

Stacey et al. (2008) har utformet fire oppskrifter for hvordan man kan spre kunnskap utover i organisasjonen; organisatoriske strukturer, atferdsendringer, inspirasjon og fjerning av hindringer for uformell kontakt. Den første oppskriften som er organisatoriske strukturer går ut på å bygge et flatere hierarki, desentralisere og ha selvledende team. Atferdsendringer handler om å endre adferd gjennom å delegerer myndighet til de ansatte og opprette klare verdier som guider arbeidet i riktig retning. Inspirasjon er den tredje oppskriften. Den bygger på at en inspirerende visjon gjør de ansatte mer villig til å arbeide mot visjonen og å dele kunnskap. Den fjerde er å fjerne hindringer for uformell kontakt for å oppnå større kunnskapsfellesskap, og legge til rette for at uformell kontakt lettere kan oppstå i organisasjoner.

En av de viktigste oppgavene for en kunnskapsleder er å få de ansatte til å bruke den kunnskapen de sitter på og utnytte den på en mest mulig effektiv måte for bedriften. Det er viktig å få de ansatte til å ønske å gjøre en god jobb, og det er nødvendig at lederne takler disse utfordringene slik at de får menneskene i bedriften til å bidra med sin intellektuelle kapital. Det å dele beslutningsmyndighet eller dele makt gjennom å konsultere og involvere de ansatte i de strategiske avgjørelser som skal tas, er med på å bygge opp følelsen av å være viktig og å ha betydning hos de ansatte. Ved at de ansatte føler at meningene deres teller skaper det et ønske om å gi av sin intellektuelle kapital og å yte mer. Belønning er en annen viktig faktor for å holde på sine ansatte, samt det å oppmuntre til et ønske om å bruke kunnskapen sin. Penger er en viktig form for belønning, men bare penger er ikke nok. Personlig anerkjennelse er minst like viktig, og mange ledere er alt for dårlige til å gi sine ansatte anerkjennelse og ros. Å gi ros til de ansatte er med på å gi de ansatte en stolthetsfølelse og en følelse av at de har en viktig rolle i bedriften. Dette er med på å bygge lojalitet hos de ansatte, og svekker muligheten for at de ansatte tar med seg kunnskapen sin ut av selskapet og forsvinner (Horibe, 2001).

Det finnes mange ulike måter å lede kunnskap på, men for å få en mest mulig effektiv ledelse bør ledelsesstrategiene utvikles med utgangspunkt i organisasjonenes hovedstrategi. Hislop

(2005) nevner, blant flere andre eksempler, et rammeverk med fire ulike tilnæringsmåter for ledelse av kunnskap; utvidet bibliotek, fellesskap, normativ kontroll og vedtatte planer (Figur 2). Dette er et rammeverk som er utarbeidet av Alvesson & Kärreman i 2001, og som definerer de fire ulike tilnæringsmåtene ut i fra grad av intervensjon og grad av interaksjon.



Figur 2 Alvesson & Kärreman's fire tilnæringer til kunnskapsledelse

Kilde: (Hislop, 2005:67)

Med utvidet bibliotek menes det å utveksle informasjon, og preges av liten innblanding fra ledelsen og fokus på atferd. Gjennom denne tilnærmingen oppmuntrer lederne de ansatte til å kodifisere og nedfelle sin kunnskap og erfaringer gjennom ulike databaser og arkiver. Dette gjør at andre ansatte kan søke opp ulike typer kunnskap i disse databasene og benytte seg av andres erfaringer. Dette er en byråkratisk måte å lede på og er ledelse fra toppen. En annen tilnærming til kunnskapsledelse er fellesskap der det å dele ideer er hovedbudskapet. Denne tilnærmingen preges av "svak" ledelse og fokus på holdninger og det sosiale, og der fokuset er på å skape et positivt miljø og kultur som skal bidra til å oppmuntre de ansatte til å dele kunnskap med hverandre.

Den normative kontrollen fokuserer også på det å skape et positivt miljø og kultur, men har en større grad av innblanding fra ledelsen. Denne tilnærmingen går ut på å skape en kultur som skal oppmuntre de ansatte og belønne de ansatte for å delta i organisasjonens kunnskapsprosesser. Til slutt har vi de vedtatte planene. Også her er det stor grad av

innblanding fra ledelsen, men med fokus på atferd. Her går ledelsen inn for å etablere kunnskapsdatabaser rundt problemer og viktige områder for å utforme maler og retningslinjer for hvordan de ansatte skal utføre ulike arbeidsoppgaver. Denne tilnærmingen til kunnskapsledelse fører til at man får etablert en form for ”beste praksis”. Disse fire tilnærmingene vil i praksis ikke bli benyttet en og en, men organisasjoner vil som oftest benytte seg av en kombinasjon av de fire tilnærmingene og må tilpasse dette til de strategier som allerede er utformet for den enkelte bedrift.

Kunnskap og læring er som nevnt tidligere en betydningsfull faktor for å skape konkurransemessige fortrinn, men kunnskapsutvikling er vanskelig å styre og kontrollere. For å kunne utnytte den strukturelle kapitalen i bedriften kan det være viktig for ledere å gi slipp på litt av kontrollen de vanligvis har, og heller oppmuntre til fri flyt av informasjon og medarbeidere. Dette kan gjennomføres ved å skape større fleksibilitet i systemene og ved å gi belønninger til de som deler ressurser og kunnskap. Gjennom å skape et fellesskap rundt det å lære skaper man en større vilje til å lære. Ekspertene behøver også andre innenfor sitt felt som de kan arbeide sammen med for å skape mer og bedre kunnskap. Dette kalles for et utøvende fellesskap, noe som innebærer at en gruppe mennesker innenfor samme område har mulighet til samarbeid ofte og uhindret (Horibe, 2001).

Kunder er en avgjørende aktør for at en bedrift skal overleve. Dersom kundene forsvinner, forsvinner også bedriften. Det er derfor av stor betydning at bedriften klarer å utnytte og bygge opp sin relasjonskapital for å skape fremgang og levedyktighet i det markedet man befinner seg i. Dette gjelder ikke bare for relasjonene med kundene, men også med andre relasjoner med andre aktører. For å skape lojalitet hos kundene er det viktig at ledelsen først klarer å etablere lojalitet hos de ansatte. Lojale ansatte skaper lojale kunder, da lojale ansatte har en vilje og et ønske om å få fornøyde kunder og å oppfylle bedriftens mål og verdier. For å skape lojale ansatte er det viktig at lederne formidler bedriftens verdier og mål ut til de ansatte. Hvis menneskene tror på disse og vet hva bedriften streber etter, vil lojaliteten øke. Ved å skape en sterk og felles oppfatning rundt målene og verdiene, kan man få folk med til å bidra med det de kan for bedriften felles beste.

Like viktig er det at bedriften har fornøyde ansatte. Det er derfor viktig å gjennomføre jevnlig undersøkelse for å vurdere de ansattes tilfredshet. Tilfredse og motiverte ansatte får en bra holdning og en positiv innstilling til sitt arbeid, noe som vil kunne smitte over på de kundene som er i kontakt med bedriften. Dette skaper også fornøyde kunder og bygger

kundelojalitet. For å overleve vil man gjennom å skape en lojal stab også få lojale kunder, og derfor er ledelsesutfordringene rundt relasjonskapitalen viktige å ta på alvor (Horibe, 2001).

3.4 Måling av intellektuell kapital

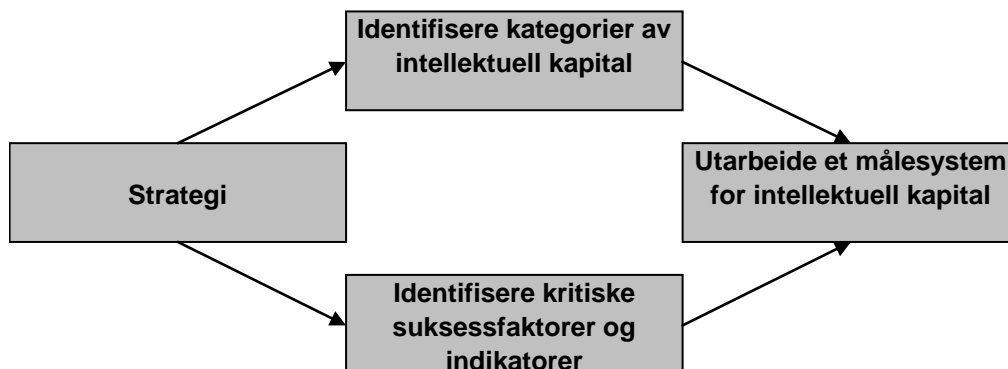
Det finnes mange grunner til at et selskap burde måle sin intellektuelle kapital, og en systematisk tilnærming for å identifisere og måle intellektuell kapital blir stadig mer verdifullt for organisasjoner uavhengig av industri, størrelse, alder, eierskap og geografiske områder (Roos & Roos, 1997). De viktigste grunnene er for å forbedre den interne styringen og for å kunne gjennomføre eksterne rapporteringer av disse verdiene. Marr, Gray og Neely (2003) har identifisert fem hovedårsaker til hvorfor bedrifter ønsker å måle den intellektuelle kapitalen. For det første er måling av intellektuell kapital et verktøy for å hjelpe til å formulere organisasjonens strategi. Når en organisasjon skal utforme sine strategier holder det ikke å se på styrker, svakheter, trusler og muligheter, man må også identifisere bedriftens kompetanse og ressurser for å kunne betrakte hvilke muligheter de har.

For det andre er målinger av intellektuell kapital en hjelp for å vurdere hvordan strategiene bør gjennomføres og implementeres, og målingene bør alltid være i tråd med bedriftens strategiske planer. Ledelsen styrer strategiimplementeringen, og målingene påvirker ledelsen handlinger. En tredje grunn til å måle den intellektuelle kapitalen er at organisasjoner bedre kan utnytte disse ressursene når de skal videreutvikle seg, diversifisere eller ekspandere, enten ved å fusjonere eller gjennom oppkjøp. Det er viktig å ha en forståelse av hvilke immaterielle eiendeler som befinner seg i bedriftene slik at man vet hvordan ressursene i bedriftene kan utfylle hverandre, og hvordan de kan utnyttes for å styrke oppkjøpers konkurranseposisjon.

Den fjerde av de fem hovedårsakene til å måle intellektuell kapital er at man kan bruke disse målingene som basis for kompensasjoner og motivering av de ansatte. Gjennom å bruke ikke-finansielle målinger i stede for bare finansielle ved utarbeidelse av belønningsplaner, vil man få mer informasjon om de ansatte og deres handlinger til å basere planene på og kan på bakgrunn av dette endre planene i forhold til de ansattes innsats. Målinger på områder som for eksempel de ansattes evner og kundetilfredshet er til hjelp for å motivere de ansatte til å gjøre en god jobb. Til slutt nevner Marr, Gray og Neely (2003) det å kommunisere intern

informasjon til eksterne interessenter som en femte grunn for å måle bedriftens intellektuelle kapital.

Det finnes en rekke modeller for hvordan man kan identifisere og måle intellektuell kapital, men mange bedrifter opplever at modellene ikke gir dem ønsket effekt. I følge Roos et al. (2005) skyldes dette at bedriftene ofte gjør feil i utviklingen av målesystemene. Ofte har bedriftene for mange ønsker og utvikler et større målesystem og for mange indikatorer enn det som er nødvendig, noe som fører til en dårligere effekt av målingene. Bontis et al. (1999) hevder at et målesystem for intellektuell kapital bør utarbeides på bakgrunn av de langsiktige strategiene bedriften har, og ut i fra dette identifisere to ulike variabler. Den ene er å identifisere kategorier innenfor den intellektuelle kapitalen som er relevante for verdiskapning. Den andre er å identifisere de kritiske suksessfaktorene og ut i fra dette utarbeide ulike indikatorer som måler bedriftens ytelse. Ut i fra disse to variablene kan man utforme et målesystem for intellektuell kapital (Figur 3).



Figur 3 Forenklet modell for utarbeidelse av målesystem for intellektuell kapital

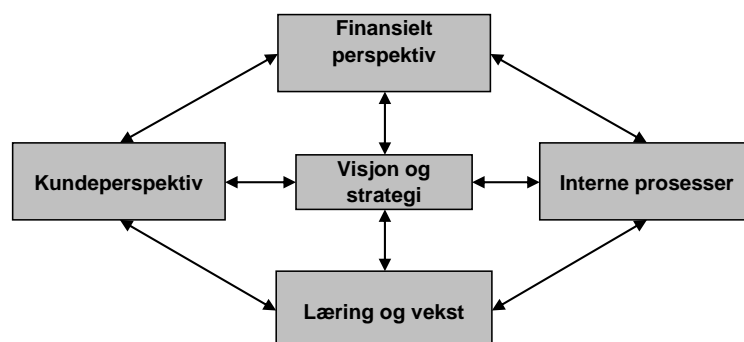
Kilde: (Bontis et al., 1999:399)

Det å finne en systematisk måte å identifisere og måle intellektuell kapital på blir stadig mer verdifullt for bedrifter, og intellektuell kapital er den viktigste kilden til langvarige konkurransefortrinn (Roos & Roos, 1997). Det har blitt utviklet mange ulike modeller for måling av intellektuell kapital, og videre i dette kapitlet vil jeg se på noen utvalgte modeller som kan benyttes for å identifisere og måle den intellektuelle kapital.

3.4.1 The Balanced Scorecard

I 1992 publiserte Harvard Business Review en artikkel skrevet av Robert S. Kaplan og David P. Norton med tittelen ”The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”. I artikkelen legger forfatterne frem en modell de kaller for The Balanced Scorecard som er et måleverktøy som består av ulike målinger og som kan benyttes til å måle bedriftens ytelse for å gi ledelsen et omfattende oversikt over virksomheten. Balansert målstyring kombinerer både finansielle målinger som viser resultatene av det som allerede har blitt gjort, og ikke-finansielle målinger som er drivere for de fremtidige finansielle resultatene. Eksempler på slike operasjonelle mål kan være kundetilfredshet, innovasjon, forbedringsaktiviteter og interne prosesser. Gjennom å kombinere de ulike ikke-finansielle målingene med de finansielle resulterer det i et bredere perspektiv på organisasjonen og lederne kan måle ytelsen på flere ulike områder samtidig (Kaplan & Norton, 1992).

The Balanced Scorecard går ut på at man ut i fra organisasjonens visjon og strategi skal danne ulike målsettinger og nøkkeltall innenfor fire ulike perspektiver; kundeperspektivet, interne prosesser, læring og vekst og finansielt perspektiv (Figur 4). Modellen skal bidra til at ledelsen får et overblikk over bedriftens ytelse. Kundeperspektivet ser på det eksterne og på kundenes oppfattelse av bedriften. Dette perspektivet bidrar til å legge en kundestrategi for bedre fremtidige resultater. Det interne perspektivet fokuserer på de interne prosessene og hvor bedriften bør forbedre seg internt for å oppnå bedre resultater. Læring og vekstperspektivet ser på hvor og hvordan en organisasjon skal fortsette å skape verdier gjennom innovasjon, forbedringer og læring. Det siste perspektivet er det finansielle og omhandler aksjeeiernes interesser, og er målinger som indikerer om strategiene og implementeringen av dette fører til forbedringer i organisasjonens finansielle resultater.



Figur 4 The Balanced Scorecard

Kilde: (Kaplan & Norton, 1996:4)

Innenfor de fire ulike perspektivene dannes ulike indikatorer på bakgrunn av organisasjonens visjon og strategi, og ut i fra disse dannes et sett med mål på organisasjonens prestasjoner. Gjennom å kombinere alle disse målingene er The Balanced Scorecard et hjelpemiddel for å forstå bedriftens gjensidige relasjoner, og bidrar til at bedriften ser fremover i tillegg til bakover slik de finansielle målingene gjør (Kaplan & Norton, 1992).

The Balanced Scorecard har vært kritisert for at de fire perspektivene ikke er omfattende nok til å gi en dekkende beskrivelse av hele bedriften, og kan ha en begrensende effekt på strategiarbeidet. De fire perspektivene er en mal, og ulike bedrifter i ulike bransjer kan selv legge til andre perspektiver som er viktige i den bransjen selskapet befinner seg i. Gjennom å legge til de perspektivene som passer for bransjen og som er dekkende for den strategien som selskapet har, vil modellen være dekkende for de behovene som de ulike selskapene har for måling (Roos et al., 2005).

3.4.2 The Intangible Assets Monitor

En pioner innenfor området intellektuell kapital og kunnskapsledelse er Karl Erik Sveiby. Han har i mange år forsket og arbeidet med intellektuell kapital, kunnskap og organisasjoner. Sveiby (2001) hevder at mennesket er den eneste virkelige aktøren i forretningsverdenen og at både de materielle og immaterielle eiendelene og strukturene i selskapene er resultater av de menneskelige handlingene. Menneskene kan bruke sin kompetanse til å overføre og omdanne kunnskapen sin til organisasjonen, enten eksternt eller internt. Sveiby (1997b) mener også at en bedrifts totale markedsverdi består av den synlige egenkapitalen, i tillegg til tre kategorier av immaterielle eiendeler. Disse tre kategoriene er ekstern struktur, intern struktur og individuell kompetanse (Figur 5).

	Immaterielle eiendeler		
Synlig egenkapital (bokført verdi)	Ekstern struktur (merkevare, kunder, leverandører)	Intern struktur (ledelse, strukturer, maler, holdninger, software, FoU)	Individuell kompetanse (utdanning, erfaringer)

Figur 5 Den totale markedsverdi bestående av synlig egenkapital og tre kategorier immaterielle eiendeler
Kilde: (Sveiby, 1997b:12)

Sveiby (2001) definerer den individuelle kompetansen som kompetansen til hver enkelt av de ansatte i virksomheten som har kontakt med kundene og som har innvirkning på kundenes holdninger og syn på virksomheten. Den eksterne strukturen består av alle de relasjonene som organisasjonen har med eksterne aktører, slik som leverandører og kunder, og som er avgjørende for virksomhetens rykte og renommé. Denne kategorien omfatter også virksomhetens merkenavn og varemerke. Verdien på den eksterne strukturen er avhengig av virksomhetens evne til å pleie dens relasjoner, noe som er avhengig av menneskene som arbeider i virksomheten.

Den interne strukturen består av patenter, konsepter, modeller, maler, data- og administrasjonssystemer. Dette er eiendeler som er skapt av de ansatte, men eid av bedriften. Den individuelle kompetansen som den enkelte ansatte besitter kan også inkluderes i den interne strukturen. Både stabsfunksjoner, regnskap, IT, HR og ledelse er områder innenfor den individuelle kompetansen som ikke kan skilles fra den som har skapt det, og kan derfor inkluderes som en del av den interne strukturen. Den interne strukturen er derfor delvis avhengig og delvis uavhengig av menneskene i selskapet (Sveiby, 2001).

The Intangible Assets Monitor er et måleverktøy som utvikler ulike måleindikatorer innenfor de ulike kategoriene av immaterielle eiendeler som bedriften kan måles på (Figur 6). Innenfor hver av de tre kategoriene er det vekst og fornyelse, effektivitet og stabilitet som er de viktigste områdene å etablere måleindikatorer innenfor, og indikatorene utvikles på bakgrunn av bedriftens strategi. Formålet med dette måleverktøyet er å avdekke alle de immaterielle eiendelene i bedriften og ut i fra dette velge ut de måleindikatorene som er viktigst for de ulike immaterielle eiendelene (Sveiby, 1997b).

The Intangible Assets Monitor		
Eksterne strukturer	Interne strukturer	Kompetanse
Indikatorer for vekst og fornyelse	Indikatorer for vekst og fornyelse	Indikatorer for vekst og fornyelse
Indikatorer for effektivitet	Indikatorer for effektivitet	Indikatorer for effektivitet
Indikatorer for stabilitet	Indikatorer for stabilitet	Indikatorer for stabilitet

Figur 6 The Intangible Assets Monitor

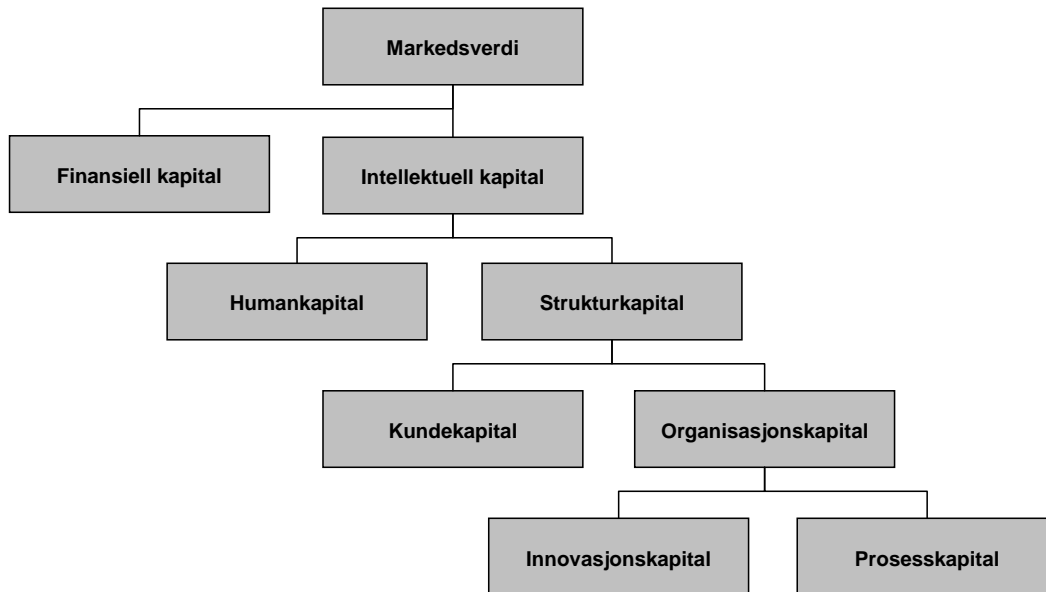
Kilde: (Sveiby, 1997a:78)

Celemi er et svensk selskap som utvikler og selger treningsutstyr, som tidligere har benyttet seg av denne modellen. Dette selskapet la i 1995 frem sine immaterielle eiendeler som en del av sin årsrapport. Selskapet fikk ekstern hjelp til å utforme målingene på de immaterielle eiendelene, og The Intangible Assets Monitor ble lagt til grunn. Celemi foretok, i samsvar med modellen i Figur 6, målinger innenfor de tre hovedområdene; ekstern struktur, intern struktur og kompetanse. Selskapet var det første som la frem sine immaterielle eiendeler ved å bruke denne modellen (Sveiby, 1997a).

3.4.3 The Skandia Navigator

Skandia er et av Sveriges ledende selskap innenfor forsikringstjenester, også på internasjonal basis. Selskapet er også et av de ledende selskapene innenfor utvikling og implementering av systematiske metoder for å identifisere og måle intellektuell kapital (Roos & Roos, 1997). I 1991 etablerte en av Skandia sine avdelinger, Assurance and Financial Services (AFS), en funksjon for intellektuell kapital med en egen direktør for dette. Dette var den første i hele verden. Målet med denne funksjonen var å forbedre og utvikle den intellektuelle kapitalen som en synlig og varig verdi som utfyller de tradisjonelle finansielle verdiene. Bakgrunnen for etableringen av en slik funksjon var det stadig økende behovet for en ny type regnskapsføring innenfor kunnskapsintensive bedrifter på grunn av den nye økonomien der bedriftene brukte stadig mer penger på læring og kompetanseutvikling (Edvinsson, 1997).

Skandia AFS startet i 1992 med en opptelling av alle sine skjulte verdier som ikke ble inkludert i det tradisjonelle regnskapet. Dette resulterte i en lang liste med skjulte verdier slik som varemerker, konsesjoner, kundeporteføljer, IT-systemer, nøkkelpersoner, partnere, kjernekompetanse og mye mer. Mengden med skjulte verdier gjorde håndteringen av disse umulig og vanskelig å se virkningen av. På grunn av dette reduserte de listene ned til de store og avgjørende egenskapene, og endte opp med å definere intellektuell kapital som en verdi som består av bedriftens humankapital og strukturkapital (Edvinsson, 1997). For å evaluere og definere den intellektuelle kapitalen utarbeidet de The Skandia Value Scheme. Dette er en modell som illustrerer de viktigste byggesteinene som intellektuell kapital består av (Figur 7).



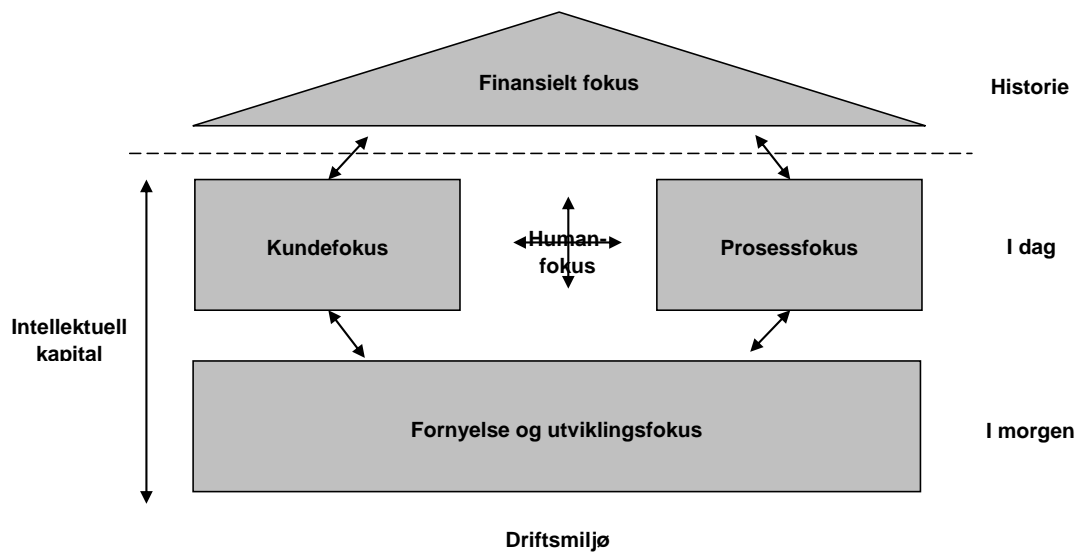
Figur 7 The Skandia Value Scheme

Kilde: (Edvinsson & Malone, 1997:52)

Denne modellen er et verktøy for lettere å kunne identifisere de verdiene og relasjonene som ligger innenfor hver av komponentene (Edvinsson, 1997). Modellen starter med å definere bedriftens markedsverdi og trekker ut den finansielle kapitalen. Man sitter da igjen med den intellektuelle kapitalen som fordeles mellom humankapital og strukturkapital, og som er de to byggesteinene som utgjør Skandias definisjon av intellektuell kapital. Ser man bort fra verdien som ligger i humankapitalen sitter man igjen med strukturkapitalen som er den kapitalen som er igjen når de ansatte går hjem eller slutter.

En viktig komponent innenfor strukturkapitalen er kundekapital som er verdien av alle de relasjonene som virksomheten har med kundene. Trekker man ut kundekapitalen sitter man igjen med den organisasjonskapitalen som er virksomhetens investeringer i systemer og verktøy som er med på å få flyten av kunnskap til å gå raskt både i bedriften og ut til eksterne aktører. Den organisatoriske kapitalen kan deles inn i innovasjonskapital og prosesskapital. Innovasjonskapitalen er virksomhetens evne til fornyelse, kommersielle rettigheter og andre immaterielle eiendeler som virksomheten bruker til å skape nye produkter og tjenester. Innovasjonskapitalen kan videre splittes opp i bedriftens intellektuelle eiendeler slik som patenter og lignende, og bedriftens immaterielle eiendeler. Prosesskapitalen er alle arbeidsprosessene og teknikkene som benyttes for å forbedre virksomhetens effektivitet i produksjon og leveranse (Edvinsson & Malone, 1997).

Ut i fra arbeidet med den intellektuelle kapitalen i Skandia utviklet de også et måleverktøy som de kalte The Skandia Navigator (Figur 8). Denne modellen oppstod på grunn av behovet for å bedre kunne se sammenhengen mellom finansielle og ikke-finansielle områder i bedriften, og skaffe seg et mer helhetlig bilde av bedriften. I tillegg gir denne modellen informasjon over hva som er historie, hva som foregår i dag, samt bedriftens fremtidige fornyelse og utvikling (Edvinsson, 1997).



Figur 8 The Skandia Navigator

Kilde: (Edvinsson & Malone, 1997:68)

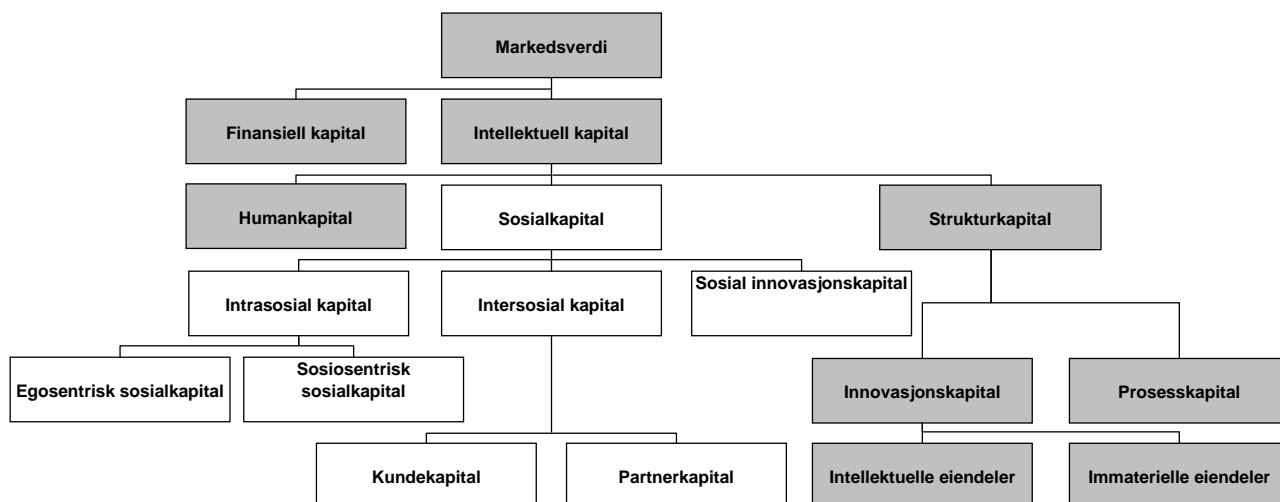
Modellen er ikke bygd opp av ulike typer kapitalformer, men fokuserer i stedet på fem ulike fokusområder. Dette er de fokusområdene som er viktig å fokusere på og som er de områdene som er med på å skape verdien på bedriftens intellektuelle kapital. Modellen kan beskrives som et hus for intellektuell kapital. Det finansielle fokuset er husets tak og består av bedriftens tradisjonelle regnskap og balanse. Dette er historisk informasjon og er målinger tatt på et bestemt tidspunkt. Under taket finner man husets vegger som består av de aktivitetene som pågår i dag; kundefokus og prosessfokus. Nederst finner man fornyelse og utviklingsfokuset som kan anses som husets grunnmur og som ser på fremtiden. Grunnmuren henspiller bedriftens læring og vekst, samt bedriftens strategiske handlingsplaner. Det siste fokuset ligger i midten av huset og kan betraktes som virksomhetens hjerte og sjel. Dette fokuset er det humane fokuset og er det aktive fokuset som påvirker alle de andre fokusene. Det humane fokuset består av de ansattes kompetanse og evner (Edvinsson & Malone, 1997).

I likhet med The Balanced Scorecard (Figur 4) er det innenfor hvert av fokusområdene mulig å utvikle ulike indikatorer på bakgrunn av bedriftens kritiske suksessfaktorer og overordnede strategier. Edvinsson (1997) hevder at det ideelle er tre til fire indikatorer per fokusområde. Målet med The Skandia Navigator er å gå dypere inn i målingene og å se på sammenhengen mellom de ulike målingene i de ulike kategoriene, slik at man får et helhetlig bilde av virksomheten. The Skandia Navigator skal også bidra til å gjennomføre mer omfattende målinger av virksomhetens verdier og samtidig være med på å gi andre interessenter et innsyn i bedriftens verdier (Edvinsson & Malone, 1997).

3.4.4 McElroy modellen

På bakgrunn av The Skandia Value Scheme (Figur 7) som ble utviklet av Skandia har Mark W. McElroy videreutviklet og utvidet modellen med flere faktorer enn den opprinnelige modellen. McElroy (2003) hevder at Skandia mangler en viktig faktor som har innvirkning på den intellektuelle kapitalen i bedriften. I tillegg til å dele den intellektuelle kapitalen opp i humankapital og strukturkapital bør også sosialkapital medregnes som en del av den intellektuelle kapitalen. Den sosiale kapitalen viser verdien av alle relasjonene mellom menneskene i bedriften, men også mellom bedriften og andre bedrifter. Skandias kundekapital er en form for sosialkapital, men ser bare på relasjoner mellom bedrift og kunder. McElroy (2003) hevder derfor at sosialkapitalen bør tas med som en ekstra faktor for å dekke andre former for sosial kapital, og at kundekapitalen kommer inn som en faktor under den sosiale kapitalen i stedet for å være en del av strukturkapitalen.

McElroy (2003) inkluderer den sosiale kapitalen i sin modell som en faktor som påvirker den intellektuelle kapitalen. Videre deles den sosiale kapitalen inn i tre ulike elementer; intrasosial kapital, intersosial kapital og sosial innovasjonskapital (Figur 9).



Figur 9 McElroy's modifiserte modell

Kilde: (McElroy, 2003:173)

Den intrasosiale kapitalen kan deles opp i to typer kapital. Den ene er den egosentriske kapitalen som henspeler verdien av relasjoner mellom individer som hjelper hverandre til å få gjennomført arbeidet som skal gjøres i bedriften. Den andre er den sosiosentriske kapitalen som viser til den verdien som tilføres gjennom den ansattes posisjon i bedriftens struktur. Den intersosiale kapitalen består av kundekapital og partnerkapital, noe som henspeler den verdien som skapes i bedriften gjennom de relasjonene den har med sine kunder og partnere

Den tredje typen sosialkapital er den sosiale innovasjonskapitalen. Denne typen kapital dreier seg om hvordan et sosialt system, i dette tilfellet en bedrift, organiserer og utfører skapelsen av ny kunnskap og integrering av den. Gjennom å ta hensyn til den sosiale innovasjonskapitalen og å gjennomføre målinger på den sosiale innovasjonskapitalen, vil bedriften kunne forbedre sin innovasjon og samtidig dens konkurranseposisjon i markedet. Dette gjør at man får et større fokus på bedriftens evne til å produsere intellektuelle produkter. Innovasjonskapital er også inkludert i Skandias modell, men der som en del av den strukturelle kapitalen og det ferdige produktet. Gjennom å behandle læring og innovasjon som en del av den sosiale kapitalen i stedet, kan bedriften forbedre verdien på den intellektuelle kapitalen betraktelig og gjøre innovasjon til en del av prosessen i stedet for det ferdige produktet (McElroy, 2003).

McElroy (2003) hevder at den sosiale innovasjonskapitalen er den mest verdifulle delen av den intellektuelle kapitalen fordi dette er den eneste formen for intellektuell kapital som har til

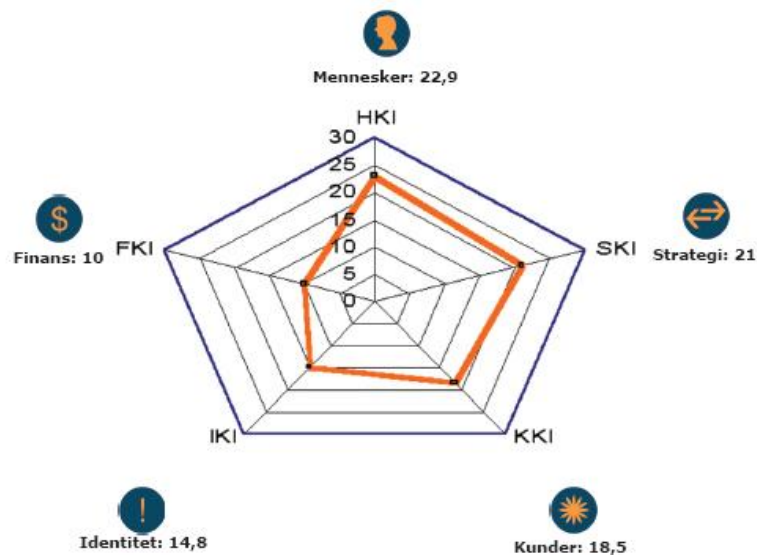
hensikt å skape andre former for intellektuell kapital, og er derfor en nødvendighet. Dersom bedrifter har dårlig sosial innovasjonskapital vil intellektuelle verdier være flyktige. Det er derfor viktig at en hver bedrift har en kontinuerlig strøm av nye innovasjoner, patenter, ideer og baser for konkurransemessige fortrinn, og det er den sosiale innovasjonskapitalen som skaper slike verdier.

3.4.5 Business IQ

En annen modell som måler og utvikler den intellektuelle kapitalen i et selskap er Business IQ. Den har sitt utspring på bakgrunn av arbeid i Bates-gruppen som er et norsk selskap som på 1990-tallet var Norges største og ledende kommunikasjonshus. De utviklet et verktøy for måling av intellektuell kapital som ble kalt Company IQ, og Business IQ tar utgangspunkt i denne modellen (Lie-Nielsen & Rangen, 2004).

Business IQ er et handlingsbasert verktøy for å måle og lede kunnskapsbedrifter, og er en variant av The Balanced Scorecard (Figur 4), men er mer rettet mot kunnskapsintensive bedrifter og deres behov i en økonomi der kunnskap blir en stadig viktigere faktor for verdiskapningen. Dette er en dynamisk modell som legger til grunn at bedrifter må være i kontinuerlig utvikling for å overleve. Modellen måler det som skjer både i bedriftens emosjonelle verden og i den rasjonelle, slik som omdømme, relasjoner, patenter, prosesser, kunnskap, ledelse og lignende (Sandvik, 2004).

Business IQ er et verktøy som gir kunnskapsbedriften hjelp til å bruke kunnskapen sin på en god måte for å skape bedre resultater. Modellen betrakter både de finansielle og immaterielle eiendelene gjennom fem ulike indekser som resulterer i et diagram som vist i Figur 10. Humankapitalindeksen (HKI) måler leder- og medarbeiderengasjementet i selskapet, og strategikapitalindeksen (SKI) måler evnen bedriften har til å implementere bedriftens strategier. Kundeengasjementet vises gjennom kundekapitalindeksen (KKI) og identitetskapitalindeksen (IKI) gir et mål på bedriftens evne til å utvikle felles identitet. Modellen måler også bedriftens verdi gjennom finanskapitalindeksen (FKI) som dividerer markedsverdien på selskapets egenkapital (Knowledge Management Group DA).



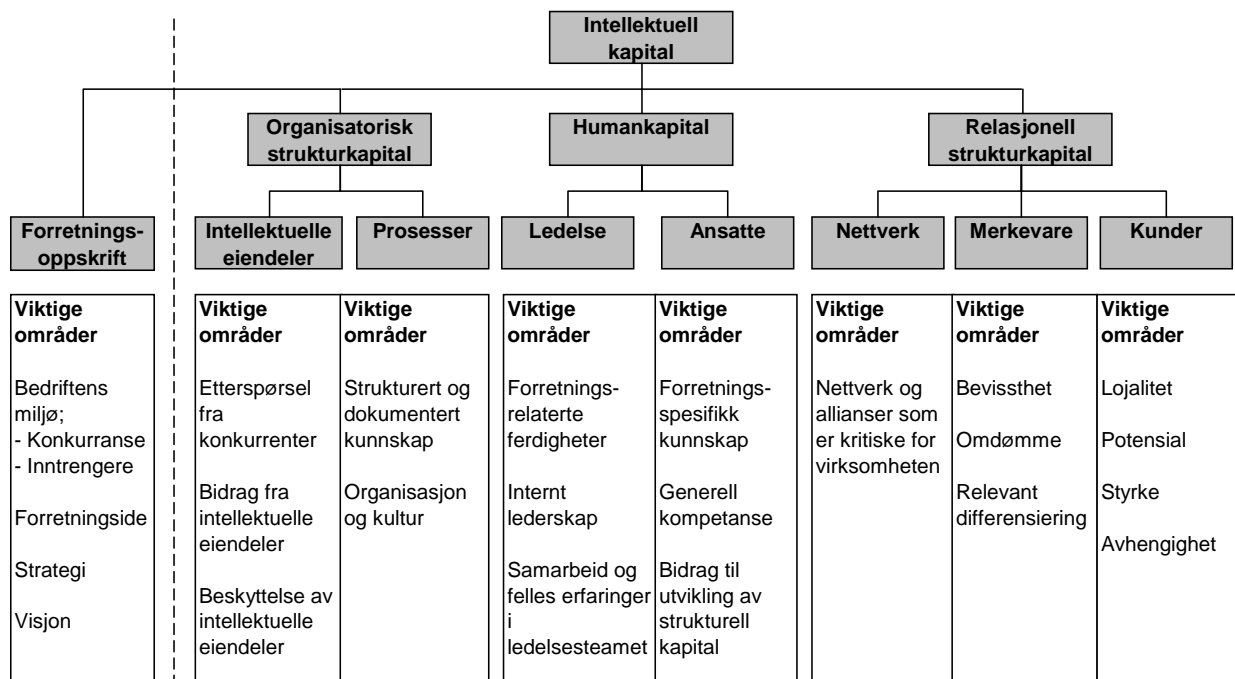
Figur 10 Eksempel på fremstilling av resultat av Business IQ

Kilde: (Knowledge Management Group DA)

3.4.6 The IC Rating Model

Basert på ideene til Sveiby (1997b) og på arbeidet til Edvinsson i Skandia (Edvinsson & Malone, 1997), har det svenske konsultentselskapet Intellectual Capital Sweden utviklet en modell som de har kalt The IC Rating Model. Formålet med denne modellen er å gjøre det enklere å håndtere de immaterielle verdiene, samt å gi bedriftene et verktøy for å lettere kunne analysere og måle den intellektuelle kapitalen. The IC Rating Model er utviklet på bakgrunn av The IC Model (Figur 11) som er en modell som klassifiserer intellektuell kapital.

The IC Model deler den intellektuelle kapitalen inn i tre ulike hovedkategorier; organisatorisk strukturkapital, humankapital og relasjonell strukturkapital. Modellen definerer den intellektuelle kapitalen som alle faktorer som ikke vises i det tradisjonelle balansen, men som er kritiske for en organisasjons fremtidige suksess (K. Jacobsen, Hofman-Bang, & Jr., 2005).



Figur 11 The IC Model

Kilde: (K. Jacobsen et al., 2005:572)

Humankapitalen er kjernen i The IC Model, og nøkkeldriverne for humankapitalen er kunnskapen, evnene, mulighetene, innovasjon og erfaringer hos de ansatte i virksomheten. Jacobsen, Hofman-Bang og Nordby Jr. (2005) hevder at humankapitalen er den viktigste immaterielle eiendelen for de aller fleste organisasjoner i dagens kunnskapsbaserte økonomi. De hevder også at nøkkelen for å dra nytte av denne kapitalen er å fange opp kunnskapen i organisasjonen fra de ulike individene og transformere den slik at den blir til en del av organisasjonens strukturkapital.

I modellen består humankapitalen av to ulike faktorer; ledelsen og de ansatte, og disse to faktorene har ulike roller i forhold til bedriftens intellektuelle kapital. Forskning har vist at 70 % av variasjonen i bedrifters evne til å holde på nøkkelpersoner tilskrives ledelsen og de ansattes engasjement (K. Jacobsen et al., 2005). I modellens analyse av ledelsen er ledelsens kvalitet, dens evner til kommunikasjon og strategiarbeid eksempler på viktige områder som vurderes. Jacobsen, Hofman-Bang og Norby Jr. (2005) bemerker at erfaringer fra arbeidet med modellen har vist at ledelsen er ekstremt viktig for organisasjonens suksess. De ansatte analyseres på områder som lojalitet, motivasjon, kompetanse og erfaringer. Det er viktig å

vurdere om de ansatte er villige til å dele og bruke sin kunnskap i bedriften, da det først er da at kunnskapen skaper verdi.

Selv om humankapitalen er veldig viktig for organisasjonene, deler The IC Model den intellektuelle kapitalen inn i mer enn det. Som vist i Figur 11, er organisatorisk strukturkapital en del av den intellektuelle kapitalen. Den organisatoriske strukturkapitalen kan betraktes som organisasjonens interne strukturkapital og defineres som bedriftens måter å omforme kunnskap til struktur, prosesser og systemer. Å ha en god organisatorisk strukturkapital som grunnstein i bedriften er avgjørende for å oppnå suksess av humankapitalen (K. Jacobsen et al., 2005).

The IC Model deler den organisatoriske strukturkapitalen i to kategorier; intellektuelle eiendeler og prosesser. De intellektuelle eiendelene er alle patenter, lisenser og merkevarenavn som kan bidra til å gi bedriften konkurransefordeler. Den andre kategorien innenfor den organisatoriske strukturkapitalen er bedriftens prosesser, og omfatter alle de interne prosessene, IT-systemer og dokumentasjoner. Jacobsen, Hofman-Bang og Nordby Jr. (2005) anser også organisasjonens kultur som en del av dens organisatoriske strukturkapital. Dette kan være aspekter som hvordan verdier, visjoner og strategier blir formidlet, eller i hvilken grad organisasjonen er hierarkisk oppbygd og lignende.

Den relasjonelle strukturkapitalen er også en del av den intellektuelle kapitalen i modellen. Denne formen for strukturkapital kan anses som den eksterne strukturkapitalen. Den omfatter de verdiene som organisasjonen har i de eksterne omgivelsene, og kategoriseres i tre deler; nettverk, merkevare og kunder (K. Jacobsen et al., 2005). Bedriftens nettverk omhandler bedriftens relasjoner med leverandører, distributører og lobbyorganisasjoner. Modellen ønsker å analysere om bedriften har alle de nødvendige kontaktene de behøver og i hvilken grad bedriften klarer å utnytte disse relasjonene for å oppnå bedre kompetanse, finansiering eller publisitet.

Organisasjonens merkenavn omfatter bedriftens holdninger, preferanser og omdømme. Modellen analyserer tilliten bedriften har hos dens målgruppe, og om bedriften oppnår konkurransefordeler på bakgrunn av sitt merkevarenavn. Modellen ser også på hvilket omdømme og rykte bedriften har i sine omgivelser. Kundene er den viktigste delen innenfor den relasjonelle strukturkapitalen og er en av de viktigste kildene for å skape

konkurransefortrinn. Det er derfor veldig viktig å vite hvilket syn kundene har på organisasjonen. Jo større kunnskap og sterkere relasjon du har til kundene dine, jo større lojalitet skapes hos kundene. The IC Model kartlegger bedriftens forhold til kundene, samt kundenes lojalitet og syn på bedriften.

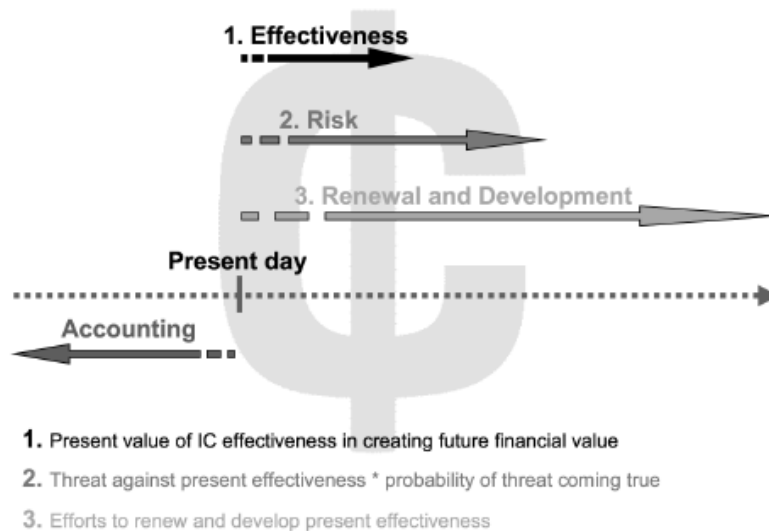
Bedriftens forretningsoppskrift er i modellen egentlig ikke en del av den intellektuelle kapitalen, men påvirker likevel hvordan den intellektuelle kapitalen skal behandles. En bedrift kan være gode på det de gjør, men gjør ikke nødvendigvis de ”rette” tingene. Den intellektuelle kapitalen må derfor settes inn i en strategisk kontekst og det er her bedriftens forretningsoppskrift kommer inn. Forretningsoppskriften omfatter bedriftens forretningside, visjon og strategi, og bedriften bør ut i fra dette klargjøre hvilken rolle den intellektuelle kapitalen skal ha for å lettere oppnå bedriftens mål (K. Jacobsen et al., 2005).

The IC Model fokuserer på tre ulike områder innenfor bedriftens forretningsoppskrift. Disse er bedriftens forretningside og visjon, bedriftens strategi og bedriftens omgivelser. I følge Jacobsen, Hofman-Bang og Norby Jr. (2005) utgjør de tre hovedkategoriene; humankapital, organisatorisk strukturkapital og relasjonell strukturkapital, til sammen bedriftens operasjonelle effektivitet. De hevder at en god forretningsoppskrift er nødvendig for å oppnå høy operasjonell effektivitet og en suksessfull fremtid. Ved å sette den intellektuelle kapitalen inn i en strategisk sammenheng vil bedriften kunne håndtere den på en god måte og på en måte som er i henhold til bedriftens mål og strategier.

Basert på klassifiseringen i The IC Model er The IC Rating Model utformet. The IC Rating Model som er et omfattende måle- og ledelsesverktøy som skal bidra til at bedriftene forstår sine immaterielle eiendeler og verdier bedre. I tillegg til klassifiseringen i The IC Model ser The IC Rating Model på de immaterielle eiendelene ut i fra tre ulike perspektiver (Figur 12). Tradisjonelle finansielle målinger har ofte blitt kritisert for å ha et historisk syn i stedet for å se på fremtiden. The IC Rating Model inkluderer derfor tre ulike perspektiver som retter synet mot fremtiden og fremtidig suksess, og som i kombinasjon med tradisjonelle finansielle målinger gir både eiere og ledelse uvurderlig overblikk og innblikk i bedriften (K. Jacobsen et al., 2005).

Det første perspektivet er effektivitet som ser på hvor effektiv bedriften er i dag og om de har en optimal utnyttelse av de immaterielle eiendelene. Det andre perspektivet er risiko og dreier

seg om å identifisere trusler som kan ha påvirkning på organisasjonens effektivitet. En mulig trussel for effektiviteten kan for eksempel være at det er stor sannsynlighet for at viktige nøkkelpersoner velger å forlate bedriften. Det tredje perspektivet er fornyelse og utvikling der faktorer som innovasjon, produktutvikling, utdanning og andre potensialer blir vurdert for å se på bedriftens innsats når det gjelder utvikling og fornyelse av eksisterende effektivitet (K. Jacobsen et al., 2005).



Figur 12 Tre fremtidsrettede perspektiver for The IC Rating Model

Kilde: (K. Jacobsen et al., 2005:576)

Når man benytter seg av The IC Rating Model vurderer man over 200 ulike immaterielle faktorer som har innvirkning på bedriftens prestasjoner. Dette er faktorer som blir klassifisert under de ulike kategoriene i The IC Model (Figur 11). Formålet er å finne de kritiske suksessfaktorene innenfor bedriftens valgte strategi og gjennomføre en analyse for å se om bedriften har de rette immaterielle eiendelene som er nødvendige for å oppnå det de ønsker, og for å se om disse immaterielle eiendelene utnyttes på en effektiv måte. Informasjonen som benyttes i analysen blir innhentet gjennom personlige dybdeintervjuer blant de ansatte, ledelsen, kunder, partnere, myndigheter og lignende (K. Jacobsen et al., 2005).

Jacobsen, Hofman-Bang og Nordby Jr. (2005) poengterer at The IC Rating Model ofte blir kritisert for at det er en statisk og standardisert metode der de samme prosedyrene og spørsmålene alltid blir brukt, noe som fører til at det er lite rom for å tilpasse modellen for ulike bedrifter i ulike omstendigheter og omgivelser. På den andre siden utgjør modellen en mulighet for å kunne sammenligne flere ulike målinger og måle seg mot andre bedrifter.

3.5 Rapportering av intellektuell kapital

I tillegg til å måle den intellektuelle kapitalen er det viktig å rapportere og synliggjøre den intellektuelle kapitalen som selskapet har, både internt og eksternt. Den tradisjonelle regnskapsføringen av finansiell informasjon er godt egnet til å gi en oversikt og rapportering av de finansielle og fysiske eiendelene i en bedrift, men gir ikke et fullstendig bilde av selskapets immaterielle eiendeler. Som nevnt tidligere har økonomien i dag gått over fra å være industriell til å ha mye større vekt på kunnskap. Organisasjoner er derfor i dag i mye større grad mer avhengig av immaterielle eiendeler og ikke-finansiell informasjon, og ofte spesielt avhengig av den intellektuelle kapitalen (Roos et al., 2005).

Immaterielle eiendeler, slik som kompetanse, relasjoner, IT-systemer og prosesser vises ikke i de tradisjonelle finansielle regnskapene, og det fører til at den tradisjonelle regnskapsføringen og rapporteringen gir et skjevt bilde av bedriften. Dette påvirker den eksterne vurderingen som eksterne aktører og interessenter gjør av bedriftene, og de vil kunne sitte igjen med en oppfatning av bedriften som ikke vil være den reelle beskrivelsen og situasjonen som bedriften befinner seg i. Rapportering og synliggjøring av intellektuell kapital er dermed et viktig område for å forbedre forståelsen av bedriften, både i kapitalmarkedene og for bedriftens interessenter. Rapportering av intellektuell kapital bidrar også til å forbedre den interne kommunikasjonen og den interne forståelsen av organisasjonens viktige verdidrivere (Marr, 2005). I følge Alteren (2000) vil et rapporteringssystem også være en dokumentasjon på virkningene av bruken og endringer i et selskaps intellektuelle kapital.

Det finnes både fordeler og ulemper ved ekstern rapportering av intellektuelle kapital. I følge Roos et al. (2005) er denne typen rapportering mer spekulativ og mindre konkret sammenlignet med tradisjonell rapportering. En av ulempene ved ekstern rapportering av intellektuell kapital er at det kan avdekke sensitiv informasjon som kan være til nytte for selskapets konkurrenter. Det er derfor viktig å vurdere hva selskapet ønsker skal komme ut, og hva som bør holdes internt. Det er også mulig å manipulere informasjonen som offentliggjøres slik at negativ informasjon holdes tilbake. Dette bidrar til å skape et falskt bilde av selskapet, noe som kan være negativt både med tanke på selskapets interessenter og også internt i selskapet da informasjonen kan tilsa at selskapet er bedre stilt enn det i realiteten er. Videre kan ekstern rapportering skape ansvarsrisiko dersom selskapet legger frem informasjon om fremtiden som ikke kan bekreftes, og det kan skape forventninger som

selskapet senere kan få problemer med å innfri. I tillegg kan endringer i regler og byråkrati som selskapet må følge, føre til at kostnadene øker.

Fordelene med å rapportere den intellektuelle kapitalen eksternt er blant annet at man får en større gjennomsiktighet i finansmarkedet, noe som kan gi lavere kapitalkostnader og høyere selskapsverdi. Rapporteringen underbygger også selskapets visjon og mål, og kan bygge opp større tillit blant de ansatte og andre aktører som er viktige for selskapet. I tillegg kan rapporteringen brukes i markedsføringen av selskapet. Flere nordiske selskaper har gjennomført eksterne rapporteringer av intellektuell kapital. Noen store norske selskaper som var foregangsbedrifter innenfor rapportering var blant annet Gjensidige Nor, Norsk Tipping, Kongsberg Gruppen og Statoil (Roos et al., 2005).

Når det gjelder formidling av den intellektuelle kapitalen er verdiskapning et viktig begrep som står i fokus. Den tradisjonelle regnskapsføringen har et historisk syn og ser på bedriftens realiserte verdi. Rapportering av intellektuell kapital ser i tillegg på bedriftens fremtid og på hvilke verdier bedriften har tilgjengelige for kunne skape fremtidige verdier (Roos et al., 2005). På lik linje med måling av intellektuell kapital er det utviklet flere ulike modeller for rapportering av intellektuell kapital. The Intangible Assets Monitor (Figur 6), The Balanced Scorecard (Figur 4) og The Skandia Value Scheme (Figur 7) er noen av modellene som kan benyttes for å utforme rapporteringer av den intellektuelle kapitalen (Guthrie, 2001). The Skandia Navigator (Figur 8) er en annen modell som også kan også benyttes som en rapporteringsmodell for intellektuell kapital (Edvinsson & Malone, 1997). Alle disse modellene er modeller som jeg har belyst tidligere i oppgaven som modeller for å definere og måle bedriftens intellektuelle kapital, men som også kan benyttes som rapporteringsmodeller.

I følge Roos et. al (2005) er dagens modeller for rapportering av intellektuell kapital langt fra gode nok for å kunne fungere like godt som tradisjonell rapportering, men alle modellene har som mål å skape et nytt felles språk slik at både eksterne og interne aktører evner å forstå selskapets verdier og prosesser for intellektuell kapital. I dette kapitlet ønsker jeg ikke å gå inn på de overnevnte modellene som er beskrevet allerede, men kommer til å presentere The Intellectual Capital Statements som er danske retningslinjer for å rapportere og synliggjøre intellektuell kapital. Videre kommer jeg til å presentere det europeiske Meritum-prosjektet som ble satt i gang for å utforme retningslinjer for rapportering av intellektuell kapital. Til

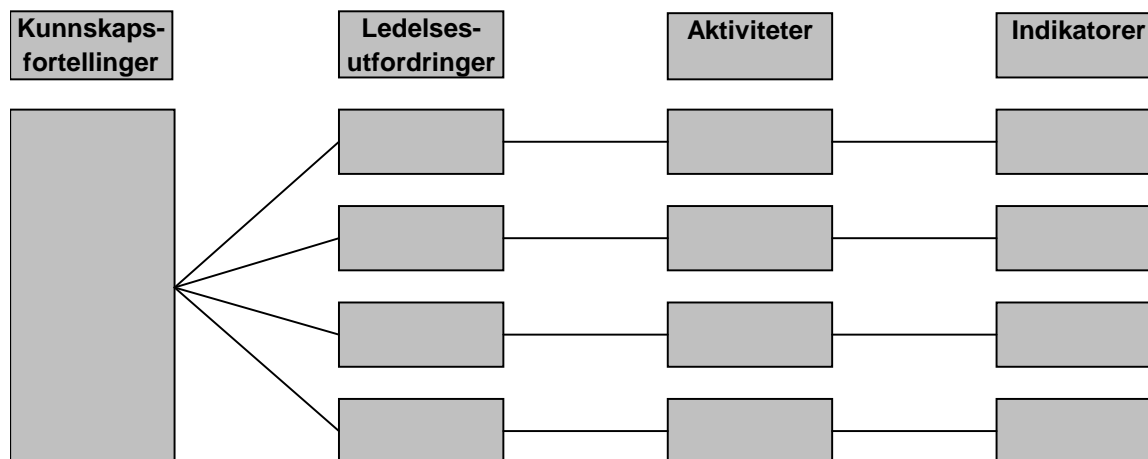
slutt ønsker jeg å presentere retningslinjene for frivillig rapportering av ikke-finansiell informasjon som er utformet av Norske Finansanalytikerens Forening.

3.5.1 De danske kunnskapsregnskapene

I følge Roos et al. (2005) var Danmark det første europeiske landet som lovfestet et krav om at alle danske bedrifter skal ha med en oversikt over sin intellektuelle kapital i tillegg til den tradisjonelle regnskapsføringen. Disse kalles for Intellectual Capital Statements eller danske kunnskapsregnskaper, og er en rapportering av bedriftens intellektuelle kapital med hovedvekt på kunnskapsressursene. Kravet er to tillegg til årsregnskapet, der det ene kravet er en beskrivelse av bedriftens intellektuelle kapital dersom det er relevant i forhold til bedriftens fremtidige verdiskapning. Det andre er en beskrivelse av bedriftens innvirkning på miljøet og hvilke målsettinger selskapet har for å ta vare på miljøet og forhindre miljøskader (Roos et al., 2005).

Et samarbeid mellom ulike forskere og bedrifter som ble ledet av professor Jan Mouritsen har blitt gjennomført av det danske Ministry of Science, Technology og Innovation, og har resultert i en veiledning for hvordan disse kunnskapsregnskapene skal utformes (Ministry of Science, 2003). Disse retningslinjene er et viktig verktøy som kan hjelpe bedrifter i å bygge opp, utvikle, dele og synliggjøre deres kunnskap slik at de kan styrke deres posisjon i forhold til kundene. Retningslinjene gir også bedriftene et godt grunnlag til å kunne kommunisere og rapportere den intellektuelle kapitalen til sine interessenter.

Kunnskapsregnskapene viser bedriftens endringer når det gjelder utvikling og ledelse av bedriftens kunnskapsressurser, og den viser om bedriften er på rett vei og dens fremgang. De danske kunnskapsregnskapene består av fire ulike elementer som samlet uttrykker bedriftens virksomhet og knytter brukernes behov til bedriftens behov for kunnskapsressurser (Figur 13).



Figur 13 Modell for kunnskapsregnskap

Kilde: (Ministry of Science, 2003:13)

Det første elementet er kunnskapsfortellinger som uttrykker bedriftens behov for å øke den verdien en bruker eller kunde får av å benytte seg av bedriftens produkter eller tjenester. Formålet med en slik kunnskapsfortelling er at den skal vise hvilke kunnskapsressurser bedriften behøver for å skape den brukerverdien som bedriften ønsker at kundene skal sitte igjen med. Det andre elementet er en oversikt over ledelsesutfordringer som henspiller hvilke eksisterende kunnskapsressurser som trengs å forbedres, enten gjennom forbedringer internt i bedriften eller gjennom å få det inn i bedriften fra nye eksterne kilder.

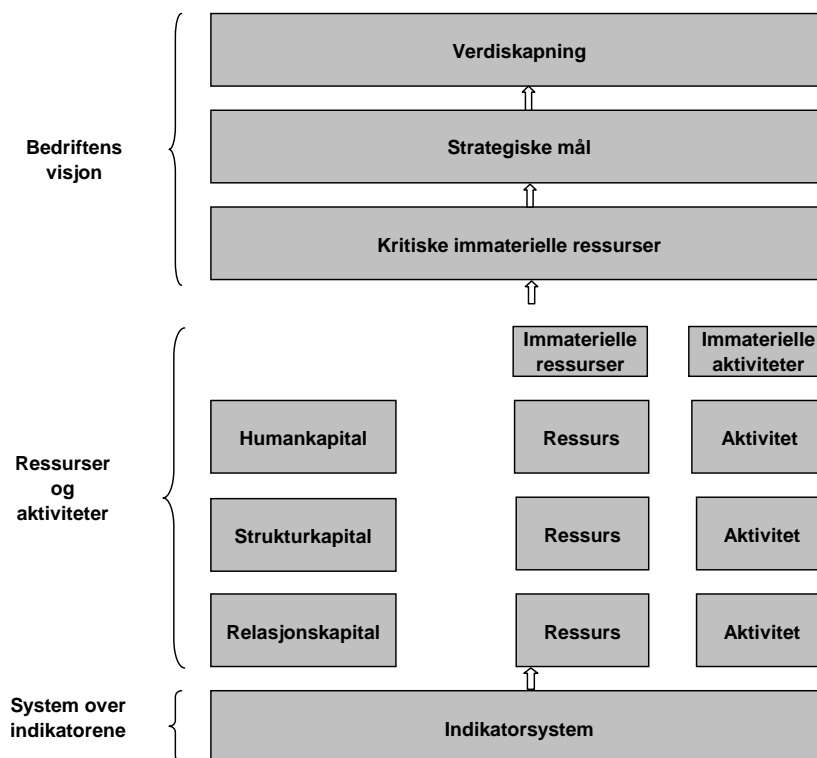
Det tredje elementet er en oversikt over aktivitetene som kan bli satt i gang for å gjøre noe med ledelsesutfordringene. Aktivitetene skal settes i gang for å skape, utvikle eller anskaffe de kunnskapsressursene bedriften behøver, samt overvåke aktivitetene og resultatene av disse. For å holde en oversikt over aktivitetene og om disse blir satt i gang og bidrar til å gjøre noe med de ledelsesutfordringene som er i bedriften bør det utformes indikatorer. Indikatorene er det fjerde elementet og bidrar til å gjøre aktivitetene målbare, samt se om de har blitt iverksatt og hvilke resultater de skaper. Til sammen utgjør disse fire elementene en analyse av bedriftens kunnskapsledelse og når analysen er ferdig kan den settes opp i modell slik som vist i Figur 13. Elementene henger sammen med hverandre og må derfor ses på i sammenheng med hverandre for at de skal være meningsfulle (Ministry of Science, 2003).

Byggecentrum er et dansk selskap som utarbeider et kunnskapsregnskap i tillegg til den tradisjonelle årsrapporten. Byggecentrum er et dansk selskap som formidler kunnskap om bygningsarbeid, miljø og miljø til profesjonelle byggeselskaper. Dette kunnskapsregnskapet

er en beskrivelse av selskapets kultur og verdier, og bidrar til at både den enkelte ansatte og ledelsen får et større fokus på selskapets verdigrunnlag. I tillegg får selskapets eksterne aktører et innblikk i hvordan selskapet drives når det gjelder bedriftens immaterielle eiendeler og er et supplement til selskapets nøkkeltall (Byggecentrum, 2008).

3.5.2 Meritum-prosjektet

Meritum-prosjektet er et forskningsprosjekt som er gjennomført i et samarbeid mellom flere europeiske land, deriblant Norge. Forskningen gikk ut på å komme frem til et sett med retningslinjer for å bidra til å gjøre det enklere for bedrifter å identifisere, måle og rapportere sine immaterielle verdier og ikke-finansielle ressurser. Meritum-retningslinjene foreslår en rapporteringsmodell for intellektuell kapital og hva en slik rapport bør inneholde (Meritum Project, 2004). Elementene som i følge retningslinjene bør tas med i en rapport over intellektuell kapital vises i (Figur 14).



Figur 14 Rapportering av intellektuell kapital

Kilde: (Meritum Project, 2004:26)

Modellen viser at rapporten bør inneholde bedriftens visjon som viser bedriftens hovedmål og nøkkeldriverne for å nå disse målene. Rapporten bør også inneholde et sammendrag av

bedriftens immaterielle ressurser og aktiviteter for å se hvilke av aktivitetene som bidrar til øke verdien på ressursene. Til slutt i rapporten bør det også være et system av indikatorer for de immaterielle ressursene og aktivitetene slik at det blir enklere for eksterne aktører å forutsi bedriftens fremtidige inntjening og verdiskapning, samt hvor det foreligger stor risiko.

Både de danske kunnskapsregnskapene og Meritums retningslinjer er verktøy for å bidra til bedre verdiskapning i bedriftene, og for å formidle hvordan selskapene skaper verdi både for ansatte, kunder, partnere og investorer. De danske kunnskapsregnskapene ser i tillegg på retningslinjene som en del av selskapenes kunnskapsstrategi og er også et verktøy for å formidle kunnskapsstyringens mål, initiativer og resultater.

3.5.3 NFF's anbefalte retningslinjer for rapportering

I Norge har Norske Finansanalytikerens Forening (NFF) utformet anbefalte retningslinjer for frivillig rapportering av ikke-finansiell informasjon. Retningslinjene er utviklet på bakgrunn av resultatene fra Meritum-prosjektet, samt ledende praksis i Norge (Gottschalk, 2003).

Utformingen av disse retningslinjene er basert på at det i dag er en utfordring at store deler av bedrifters verdier ikke blir synliggjort i de tradisjonelle regnskapene, og at metodene man har for rapportering i dag ikke tilfredsstiller det behovet som interessentene har for informasjon om bedriften. På bakgrunn av dette skal retningslinjene bidra til å gi en mer riktig verdsetting og forståelse av bedriften gjennom å synliggjøre de verdiene som ligger skjult i selskapene, og de skal bidra til å rapportere informasjon som ikke fremgår av den tradisjonelle regnskapsføringen. For å få en mer riktig verdi på selskapet skal retningslinjene bidra til å få frem best mulig informasjon slik at det vil bli enklere å kunne vurdere bedriftens fremtidige verdiskapning. Retningslinjene retter seg hovedsakelig mot børsnoterte selskaper, men kan også benyttes av ikke-noterte selskaper (Roos et al., 2005).

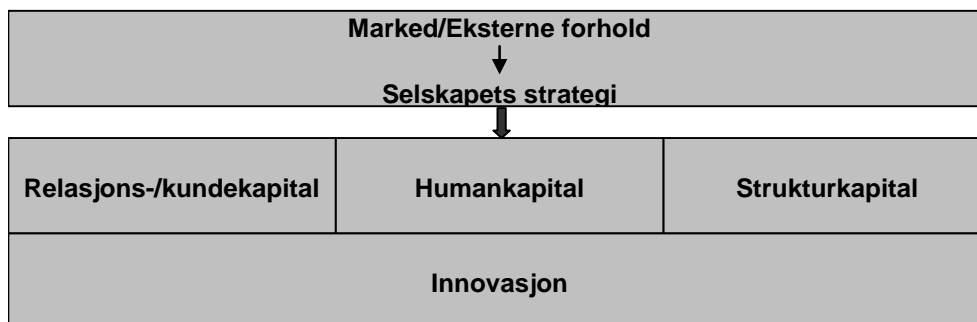
Retningslinjenes hovedbudskap er at bedriften skal snu innsiden ut og rapportere eksternt hvilken styring de har internt. Innenfor perspektivene relasjons- og kundekapital, humankapital og strukturkapital og innovasjon skal det etableres måltall og informasjon for å belyse bedriftens aktiviteter innenfor de ulike perspektivene. Hensikten er ikke å etablere balanseverdier for immaterielle verdier som skal plasseres i regnskapet, men å utarbeide relevant informasjon for å synliggjøre de immaterielle verdiene som kan avgis som et tillegg til det tradisjonelle årsregnskapet i årsrapporten. I motsetning til det tradisjonelle regnskapet

er en rapport av ikke-finansiell informasjon en mer verbal beskrivelse av de immaterielle verdiene som befinner seg i et selskap. Retningslinjene skal bidra til at bedriften utformer informasjon som viser de kritiske suksessfaktorene for verdiskapningen i bedriften, og denne tilleggsinformasjonen skal utformes i henhold til den interne styringsmodellen som bedriften benytter seg av internt slik som for eksempel The Balanced Scorecard (Gottschalk, 2003).

I følge NFF (2002) er det seks grunnleggende forutsetninger for rapportering av tilleggsinformasjon. For det første er rapporteringen av ikke-finansiell informasjon er frivillig og ingen bedrifter er pliktige til å benytte seg av NFF's retningslinjer, men dersom virksomheten bestemmer seg for å benytte seg av retningslinjene skal de grunnleggende forutsetningene følges. For det andre skal rapporteringen gi et mest mulig riktig bilde av virksomheten og bestå av riktig informasjon. Dersom noe er av ulike årsaker er utelatt, bør dette fremgå av rapporten. For det tredje må rapporteringen være forretningsspesifikk og må bestå av relevant informasjon. Dette betyr at informasjonen må være relevant for virksomhetens strategier og mål for verdiskapning. Dersom den ikke er det, er den heller ikke relevant for rapporten.

Den fjerde forutsetningen er at det er bedre med kvalitet foran kvantitet, og rapporten bør være mest mulig konkret. Videre er det viktig at rapporten er målbar, konsistent og viser kontinuitet. Måltall bør så fremt det er mulig understøtte de verbale beskrivelsene i rapporten, og den bør være konsistent over tid og helst bruke tall som er sammenlignbare. Grunnen til dette er at bedriften skal kunne måle seg mot seg selv, og dermed kunne måle og synliggjøre sin utvikling over tid. Det er også viktig at virksomheten har god kvalitetsmessig kontroll med de tallene og den informasjonen som oppgis i rapporten. Den siste av forutsetningene er at det må være samsvar mellom rapporten med den ikke-finansielle informasjonen og den finansielle informasjonen. Siden rapporten er et supplement til den finansielle rapporten er det en nødvendighet at den ikke-finansielle rapporten kan forstås i sammenheng med resten av årsrapporten (NFF, 2002).

På bakgrunn av de grunnleggende forutsetningene har NFF utviklet en modell for rapportering av ikke-finansiell informasjon (Figur 15). Modellens utgangspunkt er at verdien i bedriften skapes og påvirkes av eksterne forhold, strategi, tilgjengelige ressurser, aktiviteter og bedriftens kritiske suksessfaktorer.



Figur 15 NFF's modell for rapportering av ikke-finansiell informasjon

Kilde: (NFF, 2002:8)

Som vist i Figur 15 er det flere ulike områder som skal klargjøres i en rapport som blir utformet i henhold til NFF's retningslinjer. Markedet og de eksterne forholdene som virksomheten befinner seg i og som påvirker bedriftens rammebetingelser skal beskrives i rapporten, og det skal informeres om hvordan bedriften oppfatter markedet og sin egen situasjon i det. Makroøkonomiske forhold, regulatoriske rammebetingelser og konkurransesituasjon skal som et minimum tas med i en slik rapport.

Neste trinn i modellen er bedriftens strategi, og rapporten bør gi en beskrivelse av virksomhetens mål, visjon og strategier i forhold til verdiskapning. Dersom virksomheten endrer på sine strategier er det viktig at det blir informert om disse endringene i rapporten. Som et minimum bør det i rapporten informeres om bedriftens strategi og mål for å skape et bilde av bedriftens planer for fremtiden. Bedriftens organisering og styring, og hvordan dette påvirker bedriftens verdier bør også tas med. Til slutt bør det tas med en risikovurdering rundt bedriftens muligheter for å oppnå sine mål, samt hva bedriften gjør for å tilpasse seg risikoen (NFF, 2002).

Modellens neste trinn er dens kritiske suksessfaktorer. Her må bedriften definere og synliggjøre hvilke faktorer de anser for å være kritiske for å oppnå målene sine og for verdiskapningen. Disse faktorene bør ta utgangspunkt i bedriftens strategi og synliggjøres gjennom å identifisere de kritiske suksessfaktorene innenfor de fire ulike informasjonsperspektivene som vist i Figur 15; relasjons- og kundekapital, humankapital, strukturkapital og innovasjon. Det sentrale her er å identifisere og rapportere måltall som på en best mulig måte gjenspeiler verdiskapningen for en gitt suksessfaktor. Her kan en intern styringsmodell benyttes så fremt den fokuserer på verdiskapning og er foretaksspesifikk. Den

må også vise de ressursene og aktivitetene som ligger bak verdiskapningen i bedriften, og den må oppfylle de grunnleggende forutsetningene for rapportering av ikke-finansiell informasjon som er nevnt over (Gottschalk, 2003).

Relasjons- og kundekapital er bedriftens verdi av alle dens relasjoner med eksterne aktører. Relasjonene er altså det eksterne nettverket som bedriften har skapt rundt seg. De kritiske suksessfaktorene innenfor relasjons- og kundekapital er måltall på bedriftens markedsposisjon, merkevareposisjon, kundeforhold, leverandører, distribusjonskanaler, partnere og omdømme. I følge Gottschalk (2003) er det viktig at bedriften synliggjør de verdiene som deres relasjoner med eksterne aktører utgjør.

I følge NFF (2002) er det potensialet som menneskene har med seg som bidrar til verdiskapning i bedriften og som kalles for humankapital. Humankapitalen er den verdien av den kunnskapen som den enkelte ansatte tar med seg hjem. Humankapitalen omfatter i følge NFF (2002) både interne relasjoner, kompetanse, motivasjon blant ansatte, adferd, verdier, endringsevne, evne til innovasjon, samt de ansattes intellektuelle kapasitet. De kritiske suksessfaktorene innenfor bedriftens humankapital befinner seg innenfor bedriftens evne til å tiltrekke seg relevant kompetanse, kompetanseutvikling, evne til å beholde den viktige kompetanse og ledelsesutvikling. Gjennom å identifisere og gjøre målinger innenfor disse områdene vil bedriften kunne sette en verdi på den kompetansen som de ansatte i bedriften innehar.

Verdien av den kunnskapen som er igjen i bedriften når alle de ansatte går hjem er bedriftens strukturkapital. Dette kan i følge Gottschalk (2003) være verdien av rutiner, prosesser, systemer, databaser, varemerker og patenter. I henhold til NFF (2002) vil de kritiske suksessfaktorene innenfor strukturkapitalen befinne seg innenfor de kritiske ledelsesprosesser/-systemer, innenfor informasjon fra foretakets arbeidsprosesser, og innenfor selskapets intellektuelle rettigheter og sertifiseringer. Målinger innenfor strukturkapitalen vil bidra til en verdisetting av kunnskapen som er igjen i bedriften når arbeidsdagen er over.

Det siste informasjonsperspektivet er innovasjon som er kommersialiserbare forbedringer og nyskapninger. Innovasjon er utvikling av nye produkter, tjenester eller konsepter enten til eksisterende eller nye markeder, og det innebærer å ta de produktene, tjenestene eller konseptene som allerede eksisterer over i nye markeder (NFF, 2002). Det er viktig at bedrifter

har evne til å utvikle og fornye seg slik at de hele tiden tilpasser seg de stadige endringene og kravene i markedene, samt for å sikre en fremtidig verdiskapning i bedriften. Når det gjelder måleparametrene innenfor de kritiske suksessfaktorene vil de være innenfor produktutvikling, teknologisk innovasjon og kommersialisert innovasjon (NFF, 2002).

Gjensidige NOR Forsikring er et eksempel på et selskap som har benyttet seg av NFF's retningslinjer for frivillig rapportering av ikke-finansiell informasjon. Selskapet utarbeidet i 2002 et kompetanseregnskap som ble utviklet blant annet på bakgrunn av NFF's retningslinjer (Gottschalk, 2003). Ledelsen i Gjensidige NOR Forsikring mente at siden de ansatte og den kunnskapen de har er den viktigste ressursen i selskapet, burde verdien av dette dokumenteres. Innholdet i kompetanseregnskapet var selskapets verdier og strategikapital, humankapital, sosialkapital, endringskapital, strukturkapital, kundekapital, og eksponering og merkevarekapital. Opplysningene som er oppgitt i kompetanseregnskapet er samlet inn gjennom intervjuer og målinger blant medarbeiderne i selskapet. (Gottschalk, 2003).

3.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg satt begrepet intellektuell kapital inn i et teoretisk perspektiv, og lagt frem det teoretiske grunnlaget som jeg kommer til å benytte meg av videre i oppgaven. Dette kapitlet kommer til å danne grunnlaget for min analyse og for svarene på oppgavens problemformulering. Før selve analysen ønsker jeg i neste kapittel å presentere casebedriftene som jeg har hatt kontakt med og fått et innblikk i.

4. Presentasjon av casebedrifter

I dette kapitlet ønsker jeg å presentere de to casebedriftene som jeg har hatt kontakt med og som jeg har benyttet til å belyse og berike min problemstilling. Jeg har valgt to kunnskapsytende bedrifter for å se hvilke holdninger og praksis de har rundt den intellektuelle kapitalen, samt hvordan de måler og rapporterer dette. Den ene av casebedriftene er Bedriftskompetanse AS som er en bedrift som tilbyr ulike tjenester innenfor rådgivning og økonomi. Den andre casebedriften er Umoe Itet AS som tilbyr tjenester innenfor IT og data.

4.1 Bedriftskompetanse AS

Bedriftskompetanse AS (heretter kalt Bedriftskompetanse) er et landsdekkende rådgivningsselskap med tyngdepunkt i Nord-Norge som jobber med målrettet utvikling av både virksomheter og medarbeidere. Bedriften har kontorer i Hammerfest, Tromsø, Narvik, Bodø og Murmansk, med hovedkontor i Tromsø. Selskapet består av 35 høyt utdannede rådgivere med lang og variert erfaring fra næringslivet, derav 11 ansatte på kontoret i Tromsø. Kompetansemiljøet i Bedriftskompetanse spenner over det meste av bransjer og funksjoner, og de bidrar både til forretningsutvikling, næringsutvikling, organisasjonsutvikling og lederutvikling hos de kundene som de har (Bedriftskompetanse AS, 2010a).

Selskapet er i dag det største bedriftsutviklingselskapet i Nord-Norge, og ble først etablert i Hammerfest i 1981. Etableringen var for å bidra til å hjelpe bedrifter med drift og utviklingsoppgaver innenfor økonomi, organisasjon og markedsføring. I 1985 utvidet de selskapet ved å opprette kontor i Tromsø, og har i løpet av 90-årene ekspandert videre sørover. Videre slo de i 2008 seg sammen med VINN som var et selskap som tilbydde lignende tjenester som Bedriftskompetanse. Gjennom denne sammenslåingen har selskapet utvidet sin kompetanse og skaffet seg flere ansatte med mye kunnskap og evner. Målet til Bedriftskompetanse er å være en stor sentral aktør i næringslivsutviklingen i Nord-Norge, og i tillegg styrke sin tilstedeværelse i Nordvest-Russland. Ønsket er at virksomheten skal være med på å skape konkrete, praktiske og varige resultater for selskapets kunder (Bedriftskompetanse AS, 2010a).

Ved hovedkontoret til Bedriftskompetanse i Tromsø fikk jeg 11.03.10 gjennomført et intervju med administrerende direktør, Marianne Telle, som har utdanning innenfor sosiologi og

praktisk pedagogikk. Telle bidrar til at selskapets kunder utvikler seg gjennom strategiutvikling og -implementering, organisasjonsdesign, kulturanalyser og kulturutvikling, prosessledelse, lederrekruttering, leder- og teamutvikling, og hun har fokus på at det er kompetansen og holdningene til de ansatte som er den viktigste kapitalen i en hver virksomhet (Bedriftskompetanse AS, 2010b).

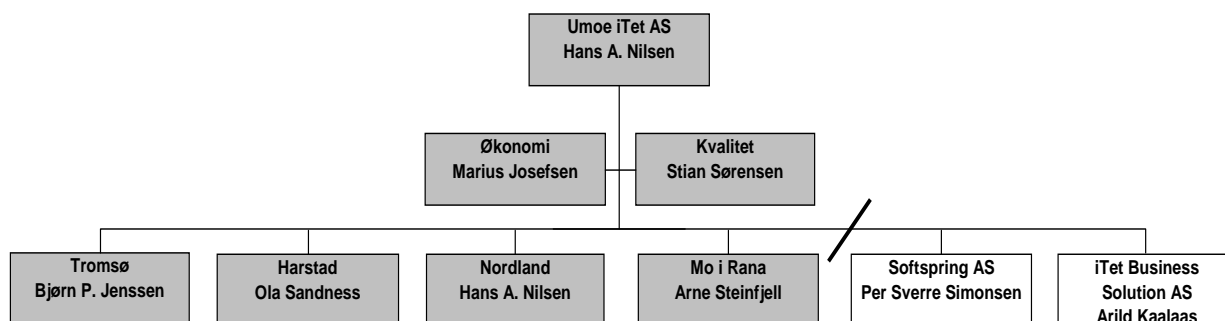
4.2 Umoe iTet AS

Umoe iTet AS (heretter kalt Umoe iTet) er Nord-Norges største og mest komplette IT-leverandør med over 100 ansatte fordelt på seks ulike kontorer i landsdelen, der av 31 stk på Tromsø-kontoret (Umoe iTet AS, 2010a). Umoe iTet tilbyr løsninger og produkter innenfor PC-nettverk, kommunikasjons- og sikkerhetsløsninger, servere og lagringssystemer. Selskapet tilbyr også løsninger innenfor økonomi, bilagshåndtering, arkivsystemer, database, mellomvare og e-læring. Selskapet utvikler ikke dataprogrammer, men tilpasser applikasjonene i eksisterende dataprogrammer til den enkelte kundes behov. I tillegg utfører de drift og outsourcingtjenester innenfor IT (Umoe iTet AS, 2010b).

Umoe iTet, som før het iTet, tilhører nå Umoe-konsernet som de fusjonerte med i september 2008 og er i dag et datterselskap av Umoe IKT. Umoe IKT har avdelinger på 20 andre plasser rundt omkring i Norge. Til sammen med Umoe IKT har Umoe iTet ca 800 ansatte. Selv om iTet var det største IT-selskapet i Nord-Norge, valgte selskapet å la seg bli oppkjøpt av Umoe iTet. Årsaken til dette var ønsket om å utvide sin tilgang på kompetanse og mulighet til kompetanseutvikling. Ved å fusjonere fikk selskapet en større mulighet til å ta del i et større felleskap. Denne fusjonen ga også selskapet muligheten til å komme seg utenfor Nord-Norge og levere tjenester her, samt arbeide med mer avanserte løsninger som de store bedriftene i Nord-Norge ønsket å få levert. Gjennom å selge seg fikk de et medeierskap og flere markedskanaler både i andre deler av Norge og utenfor Norge, og de fikk mulighet til å levere sine tjenester også her. I dag leverer Umoe iTet tjenester også i Bergen, Stavanger, Oslo, Danmark og Sverige m.fl. (Jenssen, 2010c).

Umoe iTet har avdelinger i Mo i Rana, Bodø, Vesterålen, Harstad, Tromsø og Alta, og har to aktive datterselskaper (Figur 16). Det ene datterselskapet er Softspring AS som er en datahall-satsing som går ut på at flere kunder har sitt datautstyr, servere og kjernesystemer stående i

denne hallen, mens kundene selv bare har selve pc-løsningen eller terminalen ute hos seg selv. Flere store Tromsø-selskaper benytter seg av denne løsningen, for eksempel Kræmer-konsernet og Nergård-konsernet. Dette betyr at det er Softspring AS som ivaretar sikkerheten, sikrer backup og lignende for de kundene som har utstyr i hallen. Det andre datterselskapet er iTet Business Solution AS som driver med økonomisystemer og løsninger relatert til økonomisystemene (Jenssen, 2010c).



Figur 16 Umoe iTet AS

Kilde: (Jenssen, 2010c)

Bedriftens omsetning var i 2009 på 222 millioner, men varierer mye alt etter som hvor store leveranser selskapet leverer. Selskapets kunder består av 55 % i det offentlige og 45 % i det private næringslivet. Noen av de store kundene er Bodø kommune, Luftfartstilsynet, Sparebank1 Nord-Norge, Eksportutvalget for fisk, Widerøe, Universitetssykehuset Nord-Norge, Universitetet i Tromsø og Norsk Helsenett. I tillegg til de ulike tjenestene som Umoe iTet tilbyr, er de også rådgivere innenfor strategi rundt hva kundene i de ulike bransjene bør gjøre og forvente i fremtiden når det gjelder bruk og installering av ulike it-løsninger og datasystemer (Jenssen, 2010c).

Ved Umoe iTet sin avdeling i Tromsø fikk jeg 8.04.10 muligheten til å foreta et intervju med regionsdirektør Bjørn Petter Jenssen rundt temaet intellektuell kapital. Jenssen har arbeidet i dette selskapet i 13 år og har en god innsikt i selskapets virksomhet og rutiner når det gjelder selskapets intellektuelle kapital. Den relevante empirien fra intervjuene med Telle og Jenssen vil bli lagt frem i neste kapittel i forbindelse med analysen.

5. Analyse

I det foregående kapitlet har jeg gitt en presentasjon av de to casebedriftene jeg har intervjuet. I dette kapitlet ønsker jeg å presentere den empirien som er samlet inn, og knytte empirien opp mot det teoretiske grunnlaget som ble lagt i kapittel 3. Analysen i dette kapitlet inneholder refleksjoner rundt empirien som er relevant for min problemformulering.

5.1 Intellektuell kapital

Begrepet intellektuell kapital kan, som nevnt i kapittel 3, defineres og kategoriseres på mange ulike måter. Gjennom å definere og kategorisere den intellektuelle kapitalen kan selskapene skaffe seg en bredere og mer fullkommen oversikt over hvilke eiendeler selskapet har i tillegg til de finansielle. En kategorisering av de immaterielle eiendelene og den intellektuelle kapitalen vil i tillegg gjøre det lettere å lede og styre disse, både for å gjøre selskapet mer effektivt og for å kunne utnytte den intellektuelle kapitalen som en konkurransefordel for selskapet (Roos et al., 2005).

For Bedriftskompetanse er den intellektuelle kapitalen veldig viktig, og selskapet definerer det som alt det immaterielle i organisasjonen. Selskapet er en kunnskapsbedrift og den intellektuelle kapitalen er det de lever av og det virksomheten baserer seg på. Bedriftens intellektuelle kapital er ikke bare det de eier, men også det de leverer til kundene sine og er derfor en viktig faktor for selskapet.

Jenssen i Umoe iTet synes begrepet intellektuell kapital er vanskelig å definere, og mener begrepet kan forklares på mange måter. Evne til å lære er en grunnkompetanse man må ha for å løse problemer og utfordringer som man møter, og i den bransjen som Umoe iTet befinner seg er det nettopp evnen til å lære som er den viktigste intellektuelle kapitalen. Det er viktig at alle i bedriften har tilegnet seg nok kunnskap til å forstå hva man må sette seg inn i og lære dersom man skal kunne takle det arbeidet og de utfordringene man møter. IT-bransjen endrer seg hurtig derfor er man nødt til å oppdatere seg og selv se verdien av å lære. Jenssen uttrykker; *”Vi leverer kunnskap til kundene våre, og dette er derfor en bærebjelke for vår virksomhet”*.

Det at begge selskapene finner det litt vanskelig å gi en konkret definisjon på intellektuell kapital er noe som henspeler teorien der det finnes utallige definisjoner på intellektuell kapital. Definisjonen til Bedriftskompetanse er en åpen og bred definisjon som omfavner mange eiendeler og verdier, men den intellektuelle kapitalen blir også i teorien kategorisert som immateriell. Jenssen i Umoe iTet forklarer begrepet som selskapets evne til å lære, noe som er sammenfallende med mange definisjoner av intellektuell kapital og begrepet humankapital. Roos et al. (2005) definerer humankapitalen som individuell kompetanse, kunnskap, holdninger og evne til innovasjon hos de ansatte.

Intellektuell kapital er en bærebjelke for begge selskapene. Bedriftskompetanse lever av sin intellektuelle kapital og kompetanse, og det er dette selskapets virksomhet baserer seg på og leverer. For Umoe iTet er også den intellektuelle kapitalen meget viktig da det er kompetanse og tjenester innenfor IT som er de produktene som selskapet leverer til sine kunder, og selskapet er avhengig av god utnyttelse og håndtering av sin intellektuelle kapital.

5.1.1 Humankapital

Både for Bedriftskompetanse og Umoe iTet er humankapitalen en viktig eiendel da begge selskapene er avhengige av humankapitalen for å drive virksomheten fremover, og for å oppnå de resultatene som selskapet arbeider mot. Bedriftskompetanse definerer humankapitalen sin som kombinasjonen av den kunnskap, formidlingsevne og holdninger som gjør selskapets konsulenter til det de er. Umoe iTet definerer selskapets humankapital som dens individuelle kompetanse, kunnskap, engasjement og interesse for å være med å drive selskapet.

Humankapitalen er i følge Roos et al. (2005) de ansattes evner, kunnskap og kompetanse, og er eiendeler som eies av den enkelte ansatte. For Bedriftskompetanse er humankapitalen det viktigste innenfor den intellektuelle kapitalen, og er hjertet i organisasjonen. Det er de ansatte som besitter den kunnskapen, holdningene og forståelsen som bedriften eier og som de benytter seg av i sin virksomhet for å oppnå de resultatene som selskapet streber etter.

Også for Umoe iTet er humankapitalen en bærebjelke. Det er viktig for selskapet at alle medarbeiderne har individuell kompetanse, kunnskap, engasjement og interesse for å være med på å drive virksomheten fremover, men også for å utvikle seg selv og bedriftens kunder.

Umoe iTet bruker mye tid, kapital og ressurser på kontinuerlig å utvikle sin intellektuelle kapital. Det er nødvendig med høy kompetanse og ny kunnskap for å kunne bidra til å hjelpe kundene med å løse de problemene og utfordringene som de trenger hjelp til. Dersom de ansatte har dårlig evne til å bruke sin kompetanse eller å tilegne seg ny kunnskap, vil bedriften ha en kjempeutfordring med å holde i gang virksomheten.

Stewart (1997) hevder at man best tar vare på humankapitalen og øker dens verdi gjennom å bruke mer av kunnskapen som de ansatte har, samt ved å få menneskene i selskapet til å anskaffe seg mer kunnskap som er relevant og nødvendig for selskapet. For å ivareta selskapets humankapital er Bedriftskompetanse veldig nøye i sine rekrutteringsprosesser. Det er viktig å se på flere ulike elementer når man rekrutterer, slik at selskapet sikrer at kompetansen i selskapet alltid er på det nivået som det må være på for å kunne drive virksomheten, og for å sikre bedriftens verdiskapning. I tillegg har Bedriftskompetanse temaet humankapital på dagsordenen, noe som gjør at alle til en hver tid vet hva selskapet legger i begrepet og hvor viktig det er for virksomheten. Selskapet har også mye fokus på holdninger og samarbeidsevne hos de ansatte. Telle hevder at det er viktig at de ansatte besitter en evne til å se at organisasjonen er større enn seg selv og egne interesser.

Humankapitalen og kunnskapen som behøves i Umoe iTet fornyer og forandrer seg hele tiden, noe som ofte kan gjøre det utfordrende å drive virksomhet i bransjen. For å ivareta selskapets humankapital bruker Umoe iTet masse penger på å kurse og sertifisere de ansatte, og er opptatt av at hver enkelt av medarbeiderne får tatt de kursene og sertifiseringene som den enkelte behøver eller ønsker. I tillegg dekker selskapet eventuelle andre relevante utdanninger som medarbeiderne ønsker i tillegg til de nødvendige sertifiseringene og kursene.

Humankapitalen er menneskelige ressurser som et selskap ikke kan eie og kontrollere, men som kontrolleres av det mennesket som besitter ressursene og som forsvinner dersom den ansatte velger å forlate selskapet (Roos et al., 2005). Siden det er den ansatte som har kontroll på disse ressursene er det vanskelig å se og å lede disse. I følge Horibe (2001) er det derfor viktig at ledelsen har evne til å motivere sine ansatte til å gjøre en god innsats og til å være innovative. For Bedriftskompetanse og Umoe iTet er det avgjørende å klare å beholde den kompetansen og ekspertisen som er viktig for virksomheten, både for å holde på sine konkurransefortrinn og for å unngå kostnader og andre konsekvenser ved at disse ressursene forsvinner fra selskapet.

I følge Gottschalk (2003) kan det å tilby sine ansatte kontinuerlig kompetanseutvikling være et tilbud som sørger for at de menneskelige ressursene ikke forlater selskapet. Ved spørsmål om hvilke strategier Bedriftskompetanse har for å beholde på humankapitalen, presiserer Telle at det ikke er noe mål for selskapet å prøve å holde på folk dersom de selv ikke ønsker å være i bedriften. Dette er veldig viktig fordi selskapet ønsker at det skal være et gjensidig bytte mellom bedrift og ansatt. Det viktigste verktøyet selskapet har for å holde på humankapitalen er å rekruttere de rette folkene i utgangspunktet og å få inn de som utgjør den rette humankapitalen for bedriften. I tillegg fokuseres det mye på selskapets og de ansattes kompetanseutvikling. Selskapet har erfart at den viktigste utviklingen, når det gjelder kompetanseutvikling, oppnås i samarbeid med kundene. Kundene setter stadig høyere krav, noe som fører til at de ansatte er nødt til å utvikle sin kompetanse og holde kunnskapen oppdatert slik at kundenes krav kan innfris. Det er veldig viktig at bedriften hele tiden ligger et hakk foran kundene for å holde tritt med kundenes krav til leveransene.

Et annet verktøy som Bedriftskompetanse benytter seg av for å klare å holde på humankapitalen er å gjennomføre medarbeidersamtaler slik at de kan identifisere hvor tilfredse de ansatte er. Ut i fra dette kartlegger selskapet hva de bør endre på for å skape et bedre arbeidsmiljø og bedre rutiner, slik at de ansatte blir tilfredse og ønsker å bli i selskapet. Bedriftskompetanse kaller disse undersøkelsene for arbeidsmiljøundersøkelse og gjennomfører disse en gang i året. I tillegg til dette har de to medarbeidersamtaler i året. Den første er såkalte målsamtaler der bedriften i samarbeid med de ansatte setter opp utviklingsmål til den enkelte. Den andre medarbeidersamtalen er en evaluering av de ansatte og en vurdering av hvor den enkelte er i forhold til de mål som har blitt satt opp.

For Umoe iTet har alle de fysiske tingene, slik som bord, stoler og lignende, liten verdi for selskapet. Selve verdien i selskapet er alle hodene, og det er derfor svært viktig å beholde og ivareta selskapets humankapital. For å klare dette har Umoe iTet mange ulike ordninger og goder for sine ansatte. Selskapet tilbyr gode pensjons- og forsikringsordninger, dekker treningsabonnement for de ansatte, har rabattordninger med ulike leverandører, tilbyr kjøp av produkter hos Umoe iTet til selvkost, dekker mobil og bredbånd for de ansatte, har gode kredittkortordninger og permisjonsordninger, lunsjordning og lignende. Det å ha gode ordninger som man kan tilby til sine ansatte er viktig for Umoe iTet for å klare å beholde den humankapitalen som selskapet har, men også for å tiltrekke seg dyktige mennesker som

ønsker å arbeide i selskapet. For Umoe iTet er dette en viktig faktor som bidrar til å øke selskapets konkurransefordeler i markedet.

Umoe iTet bruker i likhet med Bedriftskompetanse medarbeidersamtaler som et verktøy for å beholde og ivareta humankapitalen, og dette gjennomføres to til tre ganger i året. I medarbeidersamtalene tas det blant annet opp hvilken utvikling den enkelte ansatte ønsker, og selskapet legger videre opp til at vedkommende skal oppnå den utviklingen som de planlegger og ønsker. I tillegg til dette har selskapet en til en samtaler med de ansatte hver måned som går på oppfølging og planlegging av arbeid, kurs og lignende. Det er også veldig viktig for selskapet å skape et godt miljø for de ansatte å være i og arbeide i, da trivselsfaktoren kan være avgjørende for å klare å beholde de menneskene som er dyktige og viktige for selskapet. Både Bedriftskompetanse og Umoe iTet legger opp til at de ansatte selv skal planlegge sin fremtidige utvikling, og legger det videre løpet opp slik at de ansatte skal klare å oppnå det. Dette fører til at selskapene får de ansatte mer engasjert i sin egen læring og medarbeiderne får brukt sine egne ideer, noe som er i tråd med Stewart (1997) sine teorier.

Gottschalk (2003) hevder at verdien på selskapets humankapital kan økes gjennom å oppmuntre medarbeiderne til å lære og til å ønske å utvikle seg. Å ha ansatte som ønsker å utvikle seg bidrar også til å styrke selskapets konkurransefortrinn. Umoe iTet driver kontinuerlig med videreutdanning av sine ansatte. Alle medarbeiderne er hele tiden nødt til å lære seg det som gjelder i dag, og må holde seg oppdatert på alle systemer og løsninger som hele tiden er i utvikling. Innenfor bransjen som Umoe iTet befinner seg i er man hele tiden nødt å være langt fremme fordi med en gang man stopper med videreutvikling av kunnskap og kompetanse hos de ansatte, vil også virksomheten stoppe opp.

I et perspektiv på noen år må alle i Umoe iTet være med på å utvikle seg. Selskapets visjon er ”et sted å vokse”, og gjennom denne visjonen tydeliggjør selskapet viktigheten av å utvikle seg og sikre seg god kompetanse. For å sikre at kunnskapsnivået i selskapet er å høyt som nødvendig for å drive virksomheten og tilfredsstille kravene i markedet, må selskapet alltid ha en tilførsel av nye tanker. En del av strategien for å sikre selskapets kunnskapsnivå er å ansette nye folk hvert år, i tillegg er selskapet tvunget til å ha et visst kunnskapsnivå på grunn av ulike sertifiseringer som kreves for at selskapet skal kunne drive sin virksomhet. Siden Umoe iTet er avhengige av at menneskene i selskapet tilegner seg ny kunnskap er det derfor viktig for selskapet å trigge og oppmuntre de ansatte til læring. Tilbud av mange ulike kurs er

en form for oppmuntring, og mange av de ansatte ser en egenverdi i videreutvikling av seg selv. I tillegg til dette har selskapet utarbeidet ulike bonusordninger, slik at det utløses en bonus når en ansatt har tatt et kurs eller en sertifisering som er viktig for selskapet.

For Bedriftskompetanse er videreutdanning av de ansatte noe som selskapet gjennomfører dersom de mener det er forretningsmessig klokt. Selskapet er veldig opptatt av at en eventuell videreutdanning og etterutdanning skal være i tråd med selskapets strategi, og i tråd med det arbeidsfeltet som den ansatte arbeider innenfor. Selskapet har ulike utviklingsmål for den enkelte ansatte, og kompetanseheving er et av elementene som inngår i målene. De ansatte kan heve sin kompetanse gjennom ulike kurs, men det kan også være det å arbeide sammen med kollegaer som arbeider innenfor andre områder og det å lære av hverandre.

Bedriftskompetanse er veldig fleksible rundt hva de kaller for kompetanseheving.

Videreutdanningen er veldig avhengig av hva den enkelte medarbeider ønsker og hvor i selskapet det behøves kompetanseheving. Alle de ansatte er forskjellige og vi har en stor bredde, dermed må selskapet hele tiden skreddersy videreutviklingen i forhold til den enkelte. Den enkelte ansatte har likevel sin spisskompetanse, og de må hele tiden ha nok kunnskap til å kunne bevege seg mellom de ulike fagområdene for å kunne utføre oppdragene for kundene.

For de nye som blir ansatt i Bedriftskompetanse har selskapet et opplæringskurs en gang i halvåret, der selskapet samler opp alle de nye ansatte og kurser disse. Selskapet har hovedvekt på å ansette erfarne mennesker som har vært i næringslivet en stund, og opplæringskurset går derfor over bare to dager. Dersom tidspunktet for opplæringskurset ikke sammenfaller helt med når de nye ansatte starter i bedriften settes de nye sammen med erfarne ansatte slik at de kan snakke sammen og rådføre seg med disse, og de nye ansatte snakker med og lærer av de andre. I tillegg til dette går selskapet gjennom forretningsområdene, etikken, personalhåndboka og lignende med de nye ansatte, samt alle rutinene, systemene og verdiene i selskapet.

Når det gjelder opplæring og oppfølging av nye medarbeidere i Umoe iTet blir de nye først satt inn i selskapets verdier, visjon og misjon. Videre blir strukturkapitalen i bedriften gjennomgått slik at vedkommende får innblikk i alle de interne systemene og hvilke prosedyrer selskapet har. I tillegg til å lære om Umoe iTet er det like viktig at de nye ansatte blir satt inn i systemene hos kundene han/hun skal jobbe med. Videre får de ansatte

månedlig oppfølging i det arbeidet de gjør gjennom statusmøter med kundene. På møtene får kundene mulighet til å komme med tilbakemelding på hva som har gått bra og hva som har gått mindre bra. Selskapet budsjetterer hvert år 20 % av tiden sin til opplæring og det settes av en pengesum per hode som skal brukes til tilførsel av kunnskap.

Både Bedriftskompetanse og Umoe iTet anser seg selv som lærende organisasjoner og legger stor vekt på læring. En lærende organisasjon er i følge Senge (1990) en organisasjon som hele tiden løser oppgaver og tilegner seg den kunnskapen som må til for å tilpasse seg en hver situasjon som oppstår, og ut i fra mine intervjuer fremgår det at dette er noe som både Bedriftskompetanse og Umoe iTet gjør og er nødt til å gjøre for at virksomhetene skal overleve. Bedrifter blir omdannet til lærende organisasjoner gjennom å skape, dele og bruke kunnskap, og i følge Gottschalk (2003) er det ledelsens ansvar å få tak i den kunnskapen som selskapet har bruk for og sørge for at den er tilgjengelig for de som behøver den, samt sørge for at den blir brukt på en måte som er effektiv for bedriften og bidrar til å skape merverdi for selskapet.

For å overleve i markedene som stadig endrer seg er Umoe iTet nødt til å være en lærende bedrift, men kunne i følge Jenssen vært bedre innenfor læring og videreutvikling. Bedriftskompetanse er også nødt til å være en lærende organisasjon da det er kunnskapen og kompetansen i bedriften som er selskapets virksomhetsområde. Dersom selskapene ikke opptrer som lærende organisasjoner med kontinuerlig læring og tilegnelse av kunnskap vil de ikke lengre ha det som skal til for å hjelpe kundene sine og skape fornøyde kunder, og vil risikere å dø ut. Siden kompetanse og kunnskap er rammebetingelsene for hva selskapene klarer å levere, er det å hele tiden oppmuntre til læring en forutsetning for å overleve. Dersom selskapene og de ansatte ikke evner å se hva markedet krever og klarer å respondere til disse kravene har de ingenting å gjøre. Så det å sørge for å være en lærende organisasjon ligger som en livsnerve for selskapene.

5.1.2 Strukturkapital

Strukturkapitalen er det som er igjen i selskapet når alle de ansatte drar hjem, slik som organisatoriske rutiner, systemer og prosedyrer. Strukturkapitalen skal styrke og bygge opp under bedriftens humankapital (Gottschalk, 2003). For Bedriftskompetanse har strukturkapitalen blitt stadig viktigere. En grunn til dette er at teknologien er i stadig

utvikling, og det er viktig å ha de løsningene og systemene som er effektive og nødvendige for den jobben som skal gjøres. For at de ansatte ikke skal bruke masse av sin tid til å finne opp hjulet på nytt og på nytt, er det viktig at hele selskapet har en felles plattform og rutiner for hvordan arbeidet skal utføres. Dette er viktig både når det gjelder det teknologiske, men også i forhold til det å kunne dele kunnskap og informasjon uansett hvor i verden man befinner seg. Bedriftskompetanse har derfor opprettet et arkiv for å systematisere all kunnskap i bedriften. Dette har alle i bedriften tilgang på, og der kan de finne den informasjonen og den kunnskapen de behøver for det arbeidet de skal utføre. Siden Bedriftskompetanse er en kommersiell virksomhet er det også viktig at strukturene er til stede for å sørge for at bedriften har en god likviditetsflyt. Det kan være avgjørende for bedriftens resultater at strukturene og rutinene er gode helt i fra starten av oppdragene og helt til de er utført. Strukturkapitalen i Bedriftskompetanse utvikles kontinuerlig hele tiden, og gode strukturer bidrar til å spare tid og ressurser.

Jenssen i Umoe iTet mener at strukturkapital er viktigst for de store selskapene, slik som i Umoe iTet der det er mange ansatte. I et mindre selskap kan man lettere utveksle informasjon og kunnskap uten å ha mange komplekse systemer og prosedyrer i bunnen. I et større selskap er det derimot viktigere å ha en struktur på hvordan man skal dele på kunnskap og informasjon, samt systemer for hvordan ting skal gjennomføres på et likt plan for alle. Jenssen hevder derfor at strukturkapitalen er en bærebjelke for Umoe iTet. Samtidig gjør selskapet lite med strukturen dersom man mangler den riktige kompetansen og menneskene. Det hjelper ikke hvor gode strukturer og systemer man har dersom man ikke klarer å løse alle problemstillingene og utfordringene som dukker opp, eller dersom selskapet ikke får levert løsningene sine til kundene.

Strukturkapitalen er et område der Umoe iTet bruker mye penger på å utvikle seg og på å forbedre strukturene for å øke effektiviteten i selskapet. Endringer i interne systemer og investeringer i nye ledende systemer er eksempler på utviklinger i strukturkapitalen. Noen ganger må selskapet bryte ned hele verdikjeden og prøve å sette den sammen igjen for å finne ut hvor man kan forbedre strukturene. Selskapet har i tillegg mange ansatte som arbeider ute hos kunder og ser hvordan andre selskaper gjør ting, samt hvilke systemer de benytter. Slike erfaringer kan bedriften dra nytte av og lære mye av, og gode metoder og systemer kan adopteres og benyttes i egen bedrift.

Jenssen gir mange ulike eksempler på viktig strukturkapital i Umoe iTet;

- Videoløsninger som gjør selskapet i stand til å samhandle effektivt uten å måtte bruke tid og ressurser på å reise.
- Gjenbruk av suksesscaser; det vil si at gjennom dokumentering gjenbrukes kompetanse og erfaringer fra prosjekt til prosjekt, og på like kunder tas det med erfaringer og løsninger som tidligere har blitt brukt på andre kunder andre steder.
- Selskapets timeføringssystem.
- Selskapets intranettsystem som bidrar til enklere informasjonsdeling.
- Selskapets CRM-system som inneholder alle kundene og alle de sakene som selskapet arbeider med.
- Selskapets ERP-system som inneholder alt av faktureringer og lignende.
- Selskapets årlige FoU prosjekter, samt selskapets ISO 14001 sertifisering og miljørutiner.
- Selskapets kvalitetssystem.

Både Bedriftskompetanse og Umoe iTet legger vekt på at det å ha god strukturkapital sparer selskapene for både tid og ressurser, og det blir lettere å dele kunnskap og informasjon både mellom medarbeidere og mellom de ulike avdelingene. Begge selskapene anser sin strukturkapital som viktig både for å holde tritt med teknologien, men også for at driften og arbeidet i selskapet skal bli mest mulig effektivt. Ut i fra intervjuene fremgår det at begge selskapene har en fri flyt av både mennesker, kunnskap og informasjon i selskapet, noe som i følge Horibe (2001) er avgjørende for å ha en effektiv utnyttelse av strukturkapitalen. Jenssen i Umoe iTet poengterer at strukturkapitalen ikke har noen verdi dersom ikke humankapitalen er tilstede og mener at man gjennom å utvikle en god strukturkapital også styrker selskapets humankapital, noe som er i tråd med Gottschalk (2003) sin påstand om at strukturkapitalen skal bygge under humankapitalen.

5.1.3 Relasjonskapital

I følge Gottschalk (2003) er utgjør relasjonskapitalen verdien av bedriftens relasjoner internt i bedriften og eksternt i markedene. Relasjonskapitalen er veldig viktig for Bedriftskompetanse fordi det er relasjonene med kundene selskapet lever av. Selskapet kjører kundeundersøkelser en gang i året, og ut i fra tidligere undersøkelser har bedriften sett at de scorer høyt når det gjelder deres relasjonsevne til kundene, og de har sett at det er viktig å ha den reelle

kompetansen som kundene forlanger og behøver for å styrke relasjonene. Men på en annen side så hjelper det ikke å ha kompetanse dersom bedriften ikke har noen relasjonskompetanse, og Telle hevder at en kombinasjon av reell kompetanse og relasjonskompetanse er nøkkelen til suksess.

For Bedriftskompetanse er det oppdragene som er det viktigste området å lykkes på for å ivareta bedriftens relasjoner med kunder og samarbeidspartnere. Dersom bedriften leverer dårlig gjennomførte oppdrag vil relasjonene med kunder og samarbeidspartnere svekkes. Selskapet har kunder som de har jobbet med i over 30 år, og selv om de ansatte i organisasjonen har blitt skiftet ut så har selskapet klart å beholde de langvarige kunderelasjonene. Grunnen til dette er i følge Telle fordi organisasjonen bryr seg om kundene sine; *”Vi ringer de, drar på besøk til de, inviterer de på besøk”*. Selskapets visjon og ledestjerne er *”Vi bidrar til utvikling”*, og bedriften kan verken utvikle seg eller bidra til utvikling hos kundene sine uten at selskapet har gode relasjoner med kundene sine og andre aktører.

Relasjonskapital er også veldig viktig for Umoe iTet, spesielt relasjonene med eierne og med kundene. Gode relasjoner til bedriftens eiere er viktig da det er dit selskapet henvender seg dersom det ønsker å gjøre tyngre satsinger eller trenger kapital, men relasjonene med bedriftens leverandører er også viktige og selskapet er avhengig av å ha gode samarbeidspartnere. Relasjonene til bedriftens kunder er selve bærebjelken og er nok de viktigste relasjonene som selskapet må ta vare på. Kundene har tillit til at selskapet kan gi råd og hjelpe kundene med de problemene som oppstår. På denne måten er og bør relasjonene til selskapets kunder på mange måter være sterkere enn relasjonene med andre aktører. Dersom selskapet ikke har noen kundeliste har selskapet ingen verdi, og heller ingen grunnlag for å drive virksomheten. Jenssen uttrykker at Umoe iTet har en drømmekundeliste da den består av mange veldrevne og krevende selskaper med klare behov. Dette trigger selskapet til å være god og til alltid å bli bedre for å kunne innfri de kravene som kundene har.

Kjerneverdiene til Umoe iTet er modig, pålitelig, åpen og ansvarlig, og disse danner grunnlaget for hvordan de ivaretar bedriftens relasjoner. Dersom selskapet innfrir disse verdiene bidrar de til å styrke relasjonene med eksterne aktører. Videre forteller Jenssen at det er viktig at selskapet har en god dialog med kundene, og bedriften kjører kundeundersøkelser hvert år for å finne ut hva kundene mener om selskapet og hva de er fornøyde eller

misfornøyde med. Dette innebærer at selskapet kan bruke kundeundersøkelsene til å forbedre seg slik at de bedre kan tilfredsstille sine kunder. I tillegg ivaretas kunderelasjonene gjennom ulike arrangementer for kundene, slik som julelunsj, ulike kurs, seminarer og lignende. Selskapet kjører faste kurs for kundene sine hver fjortende dag for å ta all den nye kunnskapen og den nye kompetansen som selskapet har tilegnet seg, og levere det videre til kundene. Dette er med på å bidra til å utvikle kundene, noe som inngår i selskapets misjon; ”Vi skal gjøre våre kunder bedre”. Når det gjelder selskapets relasjoner med samarbeidspartnerne forventer Umoe iTet i større grad at det er disse som er aktive mot selskapet og at de ønsker å styrke relasjonen sin med Umoe iTet. Samtidig er det veldig viktig å ha nær kontakt med samarbeidspartnerne siden selskapet er sammen med disse om å få levert sluttleveransene til kundene.

Stewart (1997) hevder at det er gjennom relasjonene med kundene at bedrifters intellektuelle kapital omgjøres til penger, og det er derfor veldig viktig å ivareta de kunderelasjonene som bedriftene har. Dette gjenspeiles gjennom de samtalene jeg har hatt med de to casebedriftene der begge selskapene legger stor vekt på å ta vare på sine kunder og pleie de eksterne relasjonene som de har med kundene sine. For selskapene er kunderelasjonene bærebjelken for selve virksomheten og begge selskapene vil miste sin eksistens dersom kundene forsvinner.

I følge Horibe (2001) er det viktig å ha lojale ansatte for å bygge opp gode relasjoner med kundene. Det er derfor viktig at selskapene er flinke å formidle selskapenes verdier og mål til sine ansatte for å skape en felles oppfatning og vilje til å innfri disse, samt sørge for å ha tilfredse ansatte som trives i sitt arbeidsmiljø. Begge selskapene kjører medarbeiderundersøkelser for å kartlegge de ansattes tilfredshet. Dette bruker selskapene som grunnlag for å tilrettelegge for medarbeiderne slik at de oppnår større tilfredshet blant sine ansatte. Fornøyde og tilfredse ansatte vil videre bidra til å skape tilfredse og lojale kunder.

Gjennom å skape et fellesskap rundt det å lære vil ønsket og viljen til å lære bli større, og det er i følge Horibe (2001) viktig at medarbeiderne får arbeide sammen for å dele både kunnskap og erfaringer med hverandre. Et slikt utøvende fellesskap har både Bedriftskompetanse og Umoe iTet, der de ansatte lærer både av hverandre og av eksterne aktører slik som kunder og samarbeidspartnere. Begge selskapene legger opp til fri flyt av kunnskap og teamarbeid for å skape mer og bedre kunnskap. Umoe iTet har et nært og godt samarbeid mellom de ulike

avdelingene i selskapet, og deler kompetanse og kunnskap på tvers av kontorene. Selskapets prosjekter og drift av selskap blir tatt opp i daglige videomøter mellom de ulike avdelingene, noe som bidrar til at kontorene er nær hverandre selv om det er mange mil mellom dem. Dette bidrar til at avdelingene lærer av hverandre og selskapet får totalt mer kompetanse og større gjennomføringsevne. Dette er igjen med på å styrke selskapets relasjoner med kundene, da de kan føle en større trygghet på selskapets kompetanse og kunnskap.

Bedriftskompetanse har også gode relasjoner mellom de ulike kontorene sine og et godt samarbeid med de ulike kundene. Tidligere var alle kontorene til Bedriftskompetanse egne aksjeselskaper, men nå har bedriften fusjonert alle til et aksjeselskap. Grunnen til dette var blant annet for å bryte barrierer for samhandling. Bedriften har nå skapt en felles plattform for alle kontorene, og har dannet en felles struktur over hele linja. Dette betyr at en ansatt i Tromsø og en ansatt i en av de andre avdelingene vil ha tilgang på samme informasjon på sine arbeidsplasser, og de vil kunne samarbeide uavhengig av hvor de befinner seg.

For å ivareta relasjonene internt i selskapet mellom alle medarbeiderne kjører Umoe iTet medarbeider- og teamundersøkelser. I Bedriftskompetanse har de noe som de kaller for koordinatorene innenfor bedriftens fem viktigste satsingsområder; energi, transport og logistikk, reiseliv og kultur, offentlig sektor, bygg og anlegg/industri. Koordinatorernes oppgave er å sørge for at det er et godt samarbeid internt mellom de ulike fagområdene, og det er viktig at det er flytende grenser mellom de ulike faggruppene. En annen måte å styrke relasjonene innad i bedriften er gjennom teamarbeid, noe som Bedriftskompetanse driver mye med. Teamarbeid er en sterk drivkraft fordi de ansatte ser på teamarbeid som en trygghet, i tillegg lærer man masse av å arbeide sammen med andre og skaper gode forhold mellom medarbeiderne. Dersom det ikke er gode relasjoner mellom de ansatte i bedriften vil den faglige utviklingen være vanskelig å føre opp på et høyere nivå slik at det faglige nivået er på høyde med det kundene krever.

5.2 Måling av intellektuell kapital

Selskaper har i løpet av de siste tiårene blitt stadig mer bevisste på sin intellektuelle kapital, og det blir stadig mer verdifullt for bedrifter å identifisere og sette en verdi på disse eiendelene. Roos og Roos (1997) hevder at de viktigste årsakene til å måle den intellektuelle

kapitalen er for å forbedre den interne styringen og for å kunne gi eksterne rapporteringer av disse usynlige verdiene.

Marr, Gray og Neely (2003) har også identifisert noen hovedårsaker for hvorfor selskaper ønsker å måle intellektuell kapital, og en av disse er at målingene bidrar til at selskapene får klarlagt hvilke ressurser som er tilgjengelige, og det kan bidra til en bedre og mer effektiv utnyttelse av disse. Umoe iTet har ikke noen enhetlig modell for å måle sin intellektuelle kapital da selskapet ikke har funnet en modell som passer. Jenssen hevder at alle diplomer og sertifiseringer som medarbeiderne og selskapet har, gir en oversikt over den kompetansen de besitter. Dette er noe som ligger inne i systemene til selskapet, slik at man skal kunne dokumentere selskapets kompetanse når man skal levere et tilbud eller et anbud. Når det gjelder målinger av den enkelte ansatte går verdien på hvor viktig medarbeideren er for selskapet. Jo flere sertifiseringer eller studier den enkelte har og jo mer penger som benyttes på den ansatte, jo mer verdifull er medarbeideren for selskapet og jo større ønske har bedriften om å klare å beholde den ansatte.

Den enkelte ansatte i selskapet har også hvert sitt budsjettbrev der det er budsjettert hvor mye medarbeideren skal oppnå på inntektssiden i løpet av en periode, og selskapet kan hver måned se om den ansatte har gått over budsjettet og tjent mer, eller om han/hun ikke har oppnådd de budsjetterte målene. En medarbeider som ikke oppfyller den budsjetterte inntjeningen vil indirekte være av mindre verdi for selskapet enn en som overstiger budsjettet. En slik oversikt over de ansattes inntjeningen vil ikke være en direkte verdimåling da en ansatt kan bidra mye til selskapets resultater uten å kunne vise til noen inntjening, men er noe som selskapet er bevisste på, og som er med på å gi en form for verdi på de ulike medarbeiderne og den kompetansen de besitter.

Umoe iTet bruker også lønnsystemet som en form for måling på disse verdiene gjennom å se på hvorfor den enkelte ansatte tjener det han/hun gjør. Lønnsmessig gir den intellektuelle kapitalen i selskapet utslag fordi den kompetansen som den enkelte medarbeideren besitter vil være avgjørende for hvor mye han/hun bidrar og hvor stor inntjening vedkommende har. De medarbeiderne som tilegner seg mye ny kunnskap og er en viktig bidragsyter i forhold til bedriftens utvikling og kunder, vil tjene bedre enn de som ikke bidrar like mye. Likevel hevder Jenssen at et kompetanseforvaltningssystem som ivaretar og måler den intellektuelle kapitalen i selskapet på en mer strukturert måte hadde vært veldig velkommen, spesielt siden

man i dag er kommet forbi den industrielle verdiskapningen og kommet til det punktet at det er kompetansen som er verdien i selskapet.

I følge Jenssen er det å utvikle et system for måling av intellektuell kapital problematisk fordi det er utfordrende å bryte ned ting til enkle indikatorer i en kunnskapsbasert virksomhet. Det er ikke enkeltgjenstandene som er den store verdien, men samspillet mellom disse som er styrken, og som gjør selskapet til et verdifullt og verdiskapende selskap. Jenssen mener at måling av enkeltindivider kan skape et mer egosentrisk fokus blant alle medarbeiderne, og man bryter opp samspillet og samholdet i selskapet. Telle i Bedriftskompetanse mener også at det kan være problematisk å utforme et system for måling av intellektuell kapital. Hun mener at et av problemene er at målesystemene som de ansatte strekker seg mot kan bli for statiske i forhold til de kravene som markedene stiller. Mennesker søker mot det man får anerkjennelse for, og ønsker å utvikle seg og strekke seg mot det man blir målt på. En annen risiko med slike målinger er at det kan bli for mye internt fokus og for lite fokusering på det eksterne, og man vil sitte igjen med misfornøyde kunder som ikke får dekt de behovene som de ønsker.

Bedriftskompetanse har heller ikke noen systematisk modell for måling av bedriftens intellektuelle kapital, men har såkalte kompetansekartlegginger. Kompetansekartleggingene er noe bedriften må gjennomføre for å hele tiden justere seg i forhold til de stadige behovsendringene i markedene. Disse kompetansekartleggingene er en form for måling da man får en kontroll på hvilken kompetanse selskapet og de ansatte har. På lik linje med medarbeiderundersøkelsene som bedriften gjennomfører internt i bedriften, har selskapet eksterne kundeundersøkelser for å avgjøre hvilke områder de er gode på og hvilke områder kundene mener kunne vært bedre. Resultatene fra disse undersøkelsene analyseres da i forhold til bedriftens opplæring og kompetansenivå for å se om det er samsvar eller store gap mellom opplæringen og kundenes tilfredshet eller misnøye.

Kompetansekartleggingen og kundeundersøkelsene er verktøyene som Bedriftskompetanse benytter som mål på sin intellektuelle kapital. Selskapet ønsker ikke å sette et tall eller en konkret verdi på de enkelte ansatte, og siden målinger av intellektuell kapital er kvalitative størrelser er det vanskelig å være absolutte på dette. Faste indikatorer kan utgjøre en risiko for at de ansatte utvikler seg bare for å tilfredsstille kriteriene og strekker seg bare etter det de måles på, mens det kanskje innenfor medarbeiderens arbeidsområde er andre parametre som det er viktigere å strebe etter.

En annen form for måling av den intellektuelle kapitalen er at selskapet vet hvor mye den enkelte "selger hodet sitt" for i måneden. Dette er indirekte en parameter på hvor attraktive selskapet og dens arbeidskraft er, samt selskapets verdi. Bedriftskompetanse har heller ikke noe ønske om å etablere en modell for måling av intellektuell kapital fordi selskapet ikke føler at det er der skoen trykker. Det viktigste er å få ting til å fungere i hverdagen. Selskapet har i tillegg sett at det er veldig vanskelig å etablere en slik modell fordi det som skal måles er u håndgripelig og svevende.

Til tross for at det har blitt utviklet mange ulike modeller for måling av intellektuell kapital viser det seg altså at verken Bedriftskompetanse eller Umoe iTet har funnet noen passende modell. I følge Marr, Gray og Neely (2003) er det å dokumentere intern informasjon til eksterne interessenter en viktig årsak til at det er bra å måle den intellektuelle kapitalen. Å dokumentere de immaterielle verdiene i Bedriftskompetanse og Umoe iTet vil være vanskelig da de ikke har noen konkrete målinger eller verdier på sin intellektuelle kapital. Begge selskapene mener det er vanskelig å benytte seg av og utforme strukturerte modeller, og de mener at det er for få modeller tilgjengelig i dag.

5.3 Rapportering av intellektuell kapital

Rapportering av intellektuell kapital skal bidra til å synliggjøre de verdiene som selskapene har, både internt og eksternt, og det er utviklet ulike modeller og retningslinjer for rapportering av intellektuell kapital. Et slikt rapporteringssystem vil gi en oversikt over relevansen av de kvalitative verdiene, og viser virkningene av bruken og endringer i selskapets intellektuelle kapital (Alteren, 2000). Umoe iTet har ingen rutiner på rapportering av sin intellektuelle kapital eller immaterielle verdier til eksterne aktører og interessenter. På spørsmål om selskapet noen gang har benyttet seg av NFF's retningslinjer for frivillig rapportering av ikke-finansiell informasjon, forteller Jenssen at disse ble tatt i bruk da selskapet skulle verdsettes i forbindelse med fusjonen som de gjennomførte i 2008. Disse retningslinjene blir ikke brukt i selskapet i dag.

Bedriftskompetanse har heller ikke noe system for å rapportere eller synliggjøre den intellektuelle kapitalen eksternt. Telle hevder at grunnen til dette er at selve bedriften er

intellektuell kapital, og at alt de gjør er en form for synliggjøring av bedriftens intellektuelle kapital. Dette betyr at all markedsføring, kundekontakt, kundepleie og oppdragsutøvelse er en form for synliggjøring for selskapet. I følge Telle har selskapet benyttet seg av Norske Finansanalytikerens Forenings retningslinjer for frivillig rapportering av ikke-finansiell informasjon ett par ganger, men uten noen nevneverdig effekt og dermed gått bort i fra dette.

Når det gjelder viktigheten av å måle og rapportere intellektuell kapital mener Telle at dette er noe som er viktig for kompetansebedrifter, men at det ikke er det samme for andre typer bedrifter som produserer fysiske varer. Fokuseringen på intellektuell kapital vil ikke være like viktig i produksjonsbedrifter som for kompetansebedrifter. Videre hevder Telle at det er viktig at man ikke gjennomfører målinger på områder som man egentlig ikke behøver, da dette setter fokus på standarder som ikke er så viktige og som ikke er kjernevirksomheten til bedriften. Det er derfor viktig at man vet hva bedriften er og hvor den ønsker å være før man iverksetter og implementerer måleparametre eller målesystemer. Telle tror at slike målinger og rapporteringer stort sett foregår mer på papiret enn i praksis, og at det er et fåtall i dag som faktisk gjennomfører slike rapporteringer.

For Umoe iTet blir intellektuell kapital og temaene rundt dette stadig mer betydningsfullt, og Jenssen uttrykker at det kunne vært behov for å ha noen i selskapet som arbeidet med å sikre og skape løsninger for å forvalte, måle og rapportere selskapets intellektuelle kapital. Jenssen tror at gjennom å sette fokus på rapportering vil dette være områder som vil bli bedre ivarett og synliggjort i hele organisasjonen, og som vil bli satt mer fokus på over hele linja. Videre tror Jenssen, i likhet med Telle, at slike målinger og rapporteringer er noe som blir gjennomført i liten grad i praksis i dag.

5.4 Fremtiden

Telle mener at det definitivt er et behov i markedene for rapportering av ikke-finansiell informasjon, ikke minst for å få medarbeiderne til å tenke på hva de egentlig er og hva de har med seg av kompetanse. Ofte tenker medarbeiderne på at de er et resultat av antall studiepoeng, men ved å se på og rapportere en bedrifts ikke-finansielle informasjon får man også synliggjort aspekter som holdninger og egenskaper. Videre tror Telle at måling og rapportering av intellektuell kapital vil bli enda mer viktig i fremtiden. Når kompetansen rundt det å kvantifisere og synliggjøre ikke-finansiell informasjon får utviklet seg mer, tror

Telle at det vil bli et krav om at alle bedrifter skal rapportere denne typen informasjon. Jenssen mener også at det er viktig for kunnskapsbedrifter å kunne rapportere eller dokumentere at man har noen ting, på lik linje med vanlige produksjonsselskaper som rapporterer sine eiendeler. En kunnskapsbedrift har stort sett ikke så store verdier i for eksempel bygg og maskiner, og må derfor klare å dokumentere og synliggjøre verdien av de hodene som selskapet har.

Bedriftskompetanse har vært Norges ledende kompetansemiljø i tretti år, og de har fått jobbet med mange ulike utviklingsprosjekter på mange arenaer og fått drive landsdelen fremover. Nå ønsker selskapet å ta skrittet opp i en enda høyere divisjon gjennom å profesjonalisere seg ytterligere og å ta nasjonal arena. Selskapet må derfor fortsette med å utvikle sin intellektuelle kapital, og fortsette å bygge opp sin kompetanse for å oppnå sine fremtidige mål.

Umoe iTet ønsker i fremtiden å endre seg fra å være en kontormaskinreparatør til å drifte kundenes applikasjoner. Selskapets fremtidige strategier når det gjelder utviklingen av den intellektuelle kapitalen vil derfor være at de er nødt til å endre seg i fra å ha kunnskap om hardware, til å gå over til å skaffe seg mer kunnskap om software slik at man kan sørge for at selskapet klarer å holde i gang systemene til alle kundene. Selskapet forventer at kompetanseforvaltning kommer til å være i en sterk utviklingstrend fremover.

6. Avslutning

Denne oppgaven er skrevet med hensikt på å finne svar på en tredelt problemformulering som er som følger;

Hva er intellektuell kapital, og hvordan kan det måles og rapporteres?

Hvordan håndteres og ivaretas den intellektuelle kapitalen hos Bedriftskompetanse AS og Umoe iTet AS?

Hvilke erfaringer og holdninger har Bedriftskompetanse AS og Umoe iTet AS til måling og rapportering av intellektuell kapital?

I oppgaven har jeg lagt frem et teoretisk grunnlag for å finne svar på problemformuleringen, samt gjennomført intervjuer for å knytte det teoretiske grunnlaget til praksis og relevante erfaringer. Funnene og svarene på problemformuleringen baseres på analysen av teori og empiri.

6.1 Konklusjon

Intellektuell kapital er et begrep som kan defineres på mange ulike måter, og deles ofte opp i tre deler; humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. På grunn av store endringer i økonomien i løpet av de siste tiårene har intellektuell kapital blitt et omstridt og populært begrep, og er et viktig område for bedrifter i dagens økonomi. Selskapene i dag består i større grad av mer intellektuell kapital enn tidligere. Det har derfor blitt viktigere å identifisere og håndtere den intellektuelle kapitalen på en god måte for å ta vare på disse verdiene, og for å klare å utnytte disse ressursene på en effektiv måte. På bakgrunn av dette er det utviklet flere ulike modeller og retningslinjer for å måle og rapportere intellektuell kapital. Modellene skal bidra til å skape et felles språk og forståelse av disse verdiene, både for styring internt og for eksterne aktører. Selv om mange teorier, metoder og modeller er utviklet, viser det seg at det ennå ikke er utviklet en optimal løsning for måling og rapportering, og det gjenstår fortsatt mange problemstillinger knyttet til disse temaene.

Både Bedriftskompetanse og Umoe iTet er selskaper som er avhengige av sin intellektuelle kapital. Selv om selskapene befinner seg i to forskjellige bransjer er de begge veldig bevisste på sin intellektuelle kapital, og håndterer og ivaretar disse verdiene på en relativt lik måte. Begge selskapene er veldig opptatte av å være i kontinuerlig utvikling og betrakter seg selv som lærende organisasjoner. Det er derfor viktig for begge at selskapet og medarbeiderne utvikler og forbedrer seg hele tiden, og at det hele tiden blir tilført ny kunnskap og kompetanse. For selskapene er det viktig at strukturkapitalen er på plass da den er grunnsteinen for en effektiv drift av virksomheten, i tillegg til at humankapitalen må være god og relasjonene med interne og eksterne aktører må være sterke.

Umoe iTet bruker masse tid og ressurser på kontinuerlig læring og kompetanseheving, og bruker også mange ressurser på å legge til rette for sine ansatte for å oppnå fornøyde medarbeidere som trives i sin jobb og på sin arbeidsplass. Både Umoe iTet og Bedriftskompetanse bruker medarbeiderundersøkelser for å kartlegge de ansattes behov og ønsker. I tillegg oppdateres og forbedres strukturkapitalen kontinuerlig, og begge selskapene har en felles struktur for alle sine avdelinger, samt en fri flyt og deling av informasjon, kunnskap og kompetanse.

Begge selskapene er opptatte av å ta vare på og bygge sterke relasjoner, og for begge er det kundene som utgjør de viktigste relasjonene for å fortsette driften av virksomheten. For å ivareta disse relasjonene brukes kundeundersøkelser som hjelp for hvordan selskapene skal tilrettelegge virksomheten slik at de oppfyller kundenes ønsker og krav. Bedriftskompetanse har jevnlig kontakt med sine kunder både i forbindelse med sine oppdrag, men også for å pleie sine kundeforhold. Umoe iTet har, i tillegg til mye kundekontakt, regelmessige kurs og arrangementer for sine kunder for å holde kundene sine oppdaterte på hva selskapet arbeider med og for å styrke relasjonene.

Når det gjelder måling av intellektuell kapital har ingen av de to selskapene en strukturert metode eller modell som de benytter seg av. Ingen av selskapene setter noen konkret verdi på den intellektuelle kapitalen som de besitter, men begge hevder at de likevel har en viss antakelse om verdien på disse ressursene gjennom verdien på det de leverer. Umoe iTet bruker i tillegg kursbevis og sertifiseringer som grunnlag for å anslå en verdi på deler av den intellektuelle kapitalen. Bedriftskompetanse har ikke noe ønske om å etablere et målesystem

for intellektuell kapital, mens Umoe iTet gjerne hadde sett at et passende målesystem hadde vært tilgjengelig.

Verken Bedriftskompetanse eller Umoe iTet rapporterer sin intellektuelle kapital. Begge selskapene har tidligere benyttet NFF's retningslinjer for frivillig rapportering av ikke-finansiell informasjon, men har gått bort fra dette og disse brukes ikke i dag. Selskapene hevder at måling og rapportering av intellektuell kapital er vanskelig å gjennomføre i praksis da disse verdiene er så uhåndgripelige og vanskelig å definere, og fordi det er vanskelig å etablere en god modell for dette. Begge mener at den intellektuelle kapitalen og verdsetting av disse eiendelene kommer til å bli enda viktigere i fremtiden, og at kompetanseforvaltning kommer til å ha en sterk utvikling i fremtiden.

6.2 Erfaringer og videre forskning

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har jeg tilegnet meg mye kunnskap om temaet intellektuell kapital, både teoretisk og i praksis. Arbeidet med å få tak i selskaper som var villige til å stille opp på intervju, har gitt meg en oppfatning av at rapportering av intellektuell kapital ikke blir gjennomført i praksis i dag. Mange bedrifter har prøvd dette men ikke fått noe særlig utbytte av det, eller funnet det vanskelig å gjennomføre. Gjennom kontakt med professor Jan Mouritsen og professor Per Nikolaj Bukh i Danmark, fikk jeg en bekreftelse på at fokuset på rapportering av intellektuell kapital har blitt gradvis mindre i forhold til på 1990-tallet da det var relativt nytt tema.

Gjennom intervjuene med selskapene Bedriftskompetanse og Umoe iTet har jeg også erfart at respondentene har hovedfokus på humankapitalen, menneskene og kunnskapen i selskapet, og jeg sitter igjen med et inntrykk av at respondentene har fokus på menneskene, kunnskap og kompetanse uavhengig av om det snakkes om humankapital, strukturkapital og relasjonskapital.

Analysen i denne oppgaven er ikke generaliserbar, og kan kun relateres til de to casebedriftene som er benyttet. Dersom man hadde gjennomført en kvantitativ undersøkelse ville man fått et mye større utvalg, og det hadde vært mulig å generalisere de funnene man kom frem til. For å styrke oppgavens validitet ble det benyttet båndopptaker under intervjuene, men den transkriberte empirien har på grunn av tidsressurser ikke blitt

gjennomlest og godkjent av intervjuobjektene. Dette var ikke noe krav fra intervjuobjektene, men kunne ha styrket min empiri og bekreftet min tolkning av respondentenes svar. Oppgavens validitet kunne også blitt styrket gjennom å kjøre testintervjuer før selve intervjuene med casebedriftene. I tillegg kan det være en svakhet for min empiri at dette er første gang jeg gjennomfører intervju på egenhånd, og har liten erfaring innenfor intervjumetodikk fra tidligere.

For videre forskning innenfor emnet intellektuell kapital kan det være interessant å se på andre metoder og modeller for måling og rapportering av intellektuell kapital enn de som jeg har tatt for meg i denne oppgaven. Å undersøke behovet for rapportering av intellektuell kapital hos andre aktører i markedet, slik som kunder eller investorer, kunne også vært en spennende vinkel å forske mer på. I tillegg kan det være interessant å sammenligne hvordan intellektuell kapital ivaretas og håndteres i en produksjonsbedrift i forhold til en kunnskapsbedrift, og studere hvor bevisste en produksjonsbedrift er på disse verdiene i forhold til et selskap som lever av å levere kunnskap.

Litteraturliste

- Alteren, G. (2000). Intellektuell kapital som innsatsfaktor i næringsutvikling: Utfordringer i Nord-Norge. *NORUT Samfunnsforskning*.
- Bontis, N., C.Dragonetti, N., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2nd. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Carson, E., Ranzijn, R., Winefield, A., & Marsden, H. (2004). Intellectual capital: Mapping employee and work group attributes. [Conceptual Paper]. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 443-463.
- Choong, K. K. (2008). Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 609-638.
- Chwalowski, M. (1997). Intellectual Capital Matters. *The Electricity Journal*, 10(10), 88-93.
- Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital : the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*. London: Piatkus.
- Gottschalk, P. (2003). *Ledelse av intellektuell kapital : kunnskapskapital gjennom ressursbasert strategi*. Oslo: Universitetsforl.
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2004). *Metode og dataanalyse : med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 27-41.
- Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations : a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg. utg.). [Oslo]: TANO.
- Horibe, F. (2001). *Intellektuell kapital : kunnskapsarbeiderne er bedriftens intellektuelle kapital - de utgjør langt flere enn IT-avdelingen, og de er lederens nye utfordring*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforl.

- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, K., Hofman-Bang, P., & Jr., R. N. (2005). The IC Rating model by Intellectual Capital Sweden. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 570-587.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*(January-February).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*(January-February 1996).
- Lie-Nielsen, B., & Rangen, C. (2004). *Business IQ : måling og utvikling av kunnskapsbedriften*. [Rasta]: Mindstep.
- Low, J., & Kalafut, P. C. (2002). *Invisible advantage : how intangibles are driving business performance*. Cambridge, Mass.: Perseus Publishing.
- Marr, B. (2005). *Perspectives on intellectual capital*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2003). Why do firms measure their intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 441-464.
- McElroy, M. W. (2003). *The new knowledge management : complexity, learning, and sustainable innovation*. Amsterdam: KMCI Press.
- Mouritsen, J., Buhk, P. N., & Marr, B. (2004). Reporting on intellectual capital: why, what and how? *Measuring Business Excellence*, 8(1), 46-54.
- Nordhaug, O. (2002). *Kunnskapsledelse : trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforl.
- Nordhaug, O., & Brandi, S. (2004). *Strategisk kompetanseledelse : teori og praksis*. Oslo: Universitetsforl.
- Roos, G., Pike, S., & Fernström, L. (2005). *Den verdiskapende organisasjonen : intellektuell kapital i praksis*. Bergen: Fagbokforl.
- Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.
- Rumizen, M. C., Berg, T. A., & Rafn, C. H. (2003). *Praktisk veiledning knowledge management*. [Rasta]: Mindstep.
- Sandvik, E. (2004). *Business IQ : strategi, lederskap og topplinjemålinger som gjør kunnskapsbedrifter smartere*. [Oslo]: Damm.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Stacey, R. D., Oksvoll, E., & Johannessen, S. O. (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem : et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital : the new wealth of organizations* (Paperback. utg.). London: Nicholas Brealey.
- Stewart, T. A. (2001, May 28, 2001). Intellectual Capital: Ten Years Later, How Far We've Come. *Fortune Magazine*.
- Sveiby, K. E. (1997a). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2(1), 73-97.
- Sveiby, K. E. (1997b). *The new organizational wealth : managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. [Research paper]. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344-358.

Webbaserte referanser:

- Bedriftskompetanse AS (2010a), *Om Bedriftskompetanse AS*. Hentet 22.02.10
<http://www.bedriftskompetanse.no/index.php/article/archive/26>
- Bedriftskompetanse AS (2010b), *De ansatte i Bedriftskompetanse As*. Hentet 22.02.10
<http://www.bedriftskompetanse.no/index.php/article/articleview/59>
- Byggecentrum (2008), *Videnregnskab 2008*. Hentet 10.02.10
http://www.byggecentrum.dk/fileadmin/templates/byggecentrum/filer/videnregnskab08_W.pdf
- Dagbladet.no (2008). *Våre verdier forsvinner hver dag*. Hentet 08.01 2010, fra
<http://www.dn.no/karriere/article1422676.ece>.
- Knowledge Management Group DA, *Business IQ – Making Business of Knowledge*. Hentet 18.03.10
<http://img2.custompublish.com/getfile.php/39091.472/Fakta%20ark%20BusinessIQ.pdf?return=www.humankapitalgruppen.no>
- Meritum Project (2004), *Guidelines for Managing and Reporting on intangibles (Intellectual Capital Report)*. Hentet 07.02.10
http://www.pnbukh.com/site/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf
- Ministry of Science, Technology and Innovation (2003), *Intellectual Capital Statements – The New Guideline*. Hentet 26.01.10
http://www.pnbukh.dk/files/pdf_filer/Intellectual_Capital_Statements_-_The_New_Guideline.pdf

Norske Finansanalytikers Forening (2002), *Anbefalte retningslinjer for rapportering av ikke-finansiell informasjon i Norge*. Hentet 10.11.09

http://www.finansanalytiker.no/innhold/rifi/RIFI_hoeringsutkast_sept02.pdf

Rangen, C. (2005). *Sesong for årsrapportering - også for HR*. Hentet 03.02 2010, fra

<http://www.mindstep.no/sesong-for-rapportering-ogsor-hr.247932-366.html>.

Umoe iTet AS (2010a), *Om Umoe iTet*. Hentet 06.04.10

<http://www.umoeitet.no/wips/391543926/>

Umoe iTet AS (2010b), *Tjenester som tilbys av Umoe iTet*. Hentet 06.04.10

<http://www.umoeitet.no/wips/1415481388/>

Andre kilder:

Jenssen, Bjørn-Petter (2010c), *Presentasjon av Umoe iTet (PowerPoint presentasjon)*
08.04.10

Vedlegg 1; Intervjuguide

Hva legger dere i begrepet intellektuell kapital?

Hvor viktig er det for dere, og hvorfor?

Humankapital – individuell kompetanse, kunnskap, engasjement, holdninger o.l. hos ansatte

Hvor viktig er humankapital for bedriften? Hvorfor?

Hvordan ivaretar dere humankapitalen?

Hvilke strategier har dere for å beholde humankapitalen i bedriften?

Hvilke rutiner har bedriften for opplæring og oppfølging av nyansatte?

Hva med videreutdanning av ansatte?

Anser dere bedriften som en lærende organisasjon (kontinuerlig læring/utvikling, tilegnelse av ny kunnskap og utveksling av kunnskap)?

Strukturkapital – organisatoriske rutiner, prosesser, systemer og innovasjon

Hvor viktig er strukturkapitalen for dere, og hvorfor?

Hvordan ivaretar dere strukturkapitalen?

Relasjonskapital – alle relasjoner mellom bedrift og interne/eksterne aktører

Hvor viktig er relasjonskapital for bedriften, og hvorfor?

Hvordan ivaretar dere bedriftens relasjoner utad mellom bedrift og kunder, samarbeidspartnere o.l.?

- Samarbeid mellom de ulike kontorene?

Hvordan ivaretar dere bedriftens relasjoner innad mellom medarbeiderne?

- Medarbeidersamtaler/undersøkelser
- Sette opp mål?

Måling og vurdering

Måles den intellektuelle kapitalen i bedriften, og bruker selskapet en modell til dette?

Hvis ja, hvorfor ønsker bedriften å måle intellektuell kapital?

Hvis nei, har dere noe ønske om å utvikle slike målinger? Hvorfor?

Hva er problemene ved å utvikle et system for måling av intellektuell kapital?

Rapportering/ synliggjøring

Har bedriften et system for rapportering/synliggjøring utad av intellektuell kapital?

Hvis ja, hva er nåværende effekt av å rapportere intellektuell kapital, og hvordan avgjør bedriften hva de skal rapportere til omverdenen?

Hvis nei, hvorfor ikke?

Har dere noen gang benyttet dere av Norske Finansanalytikerens Forenings retningslinjer for rapportering av ikke-finansiell informasjon?

Tror du at det er noe behov i markedet for bedrifter å måle og rapportere intellektuell kapital (ikke-finansiell informasjon)?

I hvor stor grad tror du slike målinger og rapporteringer blir gjennomført i praksis i dag?

Fremtidsutsikter

Hvordan tror du viktigheten av intellektuell kapital kommer til å utvikle seg i fremtiden?

Hvordan mener du man best bør håndtere den intellektuelle kapitalen for å oppnå konkurransefordeler?

Hvilke fremtidsutsikter og strategier har dere for utviklingen av intellektuell kapital hos dere?