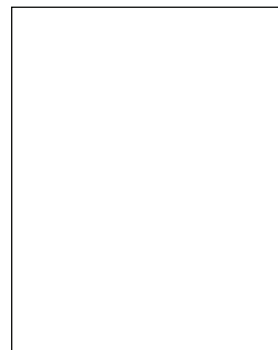


Det intellektuella kapitalet skapar framtidsföretaget

av Leif Edvinsson, Director Intellectual Capital,
Skandia Group, Assurance & Financial Services

Vilket grepp har vi om de strategiska tillgångar som skapar företagets framtida intjäningsförmåga? För kunskaps- och tjänsteintensiva verksamheter som försäkringsföretag är det mjuka och immateriella kapitalet av avgörande betydelse, även kallat det intellektuella kapitalet. Detta utgörs av bl.a individ- och humankapital resp. strukturkapital. Att öka synligheten av dessa ofta osynliga tillgångar är ett första steg i en systematisk hantering av dessa. Nästa steg är ökad paketering, spridning, återanvändning, förädling och kapitalisering för ökad intjäningsförmåga. För styrning och systematisk hantering av dessa växande mjuka värden krävs också utveckling av nya redovisningsrutiner med bl.a nya nyckeltal. De företag som lär sig investera i resp. vårda sitt intellektuella kapital blir morgondagens vinnande företag.



Leif Edvinsson

Ny insikt

När IKEA satsar på miljövänligt papper eller miljövänliga färger stiger kostnaden i det korta perspektivet, men är kanske ändå försvarbara i det långa perspektivet. Har våra svenska börsföretag blivit sämre för att det finansiella kapitalet minskat i värde? Är fokusering på det finansiella kapitalet tillräckligt vid kreditvärdering? Hur skall vi veta vad som är ett rättvisande värde på företagets framtida avkastningsförmåga? Ger de nuvarande redovisningssystemen en tillräckligt tydlig bild av de nya kunskapsintensiva tjänsteföretagens dolda värden? Hur ser kartan ut för odlandet av framtidsföretaget?

Vid värdering och utveckling av företag spelar det osynliga kapitalet allt större roll, även om det samtidigt orsakar svåra redovis-

ningsmässiga bedömningar. Speciellt i kunskapsintensiv verksamhet tenderar dessa osynliga värden vara den grogrund som leder till framgång, vilket senare kommer till uttryck i det finansiella kapitalet. Oftast kan detta leda till att kunskapsintensiva verksamheter har ett värde som vida överstiger det sk substansvärdet och det finansiella kapitalet. Några exempel på börsvärde i förhållande till substansvärde i Sverige kan vara Astra som värderas till över 8 ggr, Gambro 4, Securitas 2 ggr. Utanför Sverige kan som illustration tas Coca-Cola 13, Merck 11, Microsoft 15. Detta indikerar att det för många företag finns betydande värdedimensioner, ofta immateriella dimensioner, som egentligen dominerar företagets värde och framtida utvecklingspotential. *Det intellektuella kapitalet gör skillnaden.*

Vi måste få ett hårdare grepp om dessa mjuka tillgångar resp. lära oss hur vi systematiskt kan hantera dessa osynliga resurser på ett värdeskapande sätt. Det är ju hanteringen av de immateriella resurserna som får de finansiella att utvecklas. Traditionella ekonomiska aspekter verkar inte vara tillräckligt effektiva långsiktiga styrinstrument. Antalet kvalificerade hjärntimmar eller antalet goda idéer är väl så avgörande som inventarier och varulager. Detta har såväl Fortune, Economist, Arthur Andersen och Conrad-gruppen i Sverige som Tjänsteförbundet m. fl. börjat poängtera. Därför väntas det under de närmaste åren växa fram Accounting Standards både i USA resp. Storbritannien av främst Intangible Fixed Assets. Utkast finns redan till detta. I Sverige gavs redan 1988 ut *Den nya årsredovisningen* och 1989 *Den osynliga balansräkningen*.

Tydligare karta

När väl dessa ökande insikter om de underliggande värdena, dvs det intellektuella kapitalet, kommit fram i ljuset kan sambanden mellan företagsledningens beslut och åtgärder av det osynliga kapitalet återspeglas som komplement till den traditionella årsredovisningen till aktieägare, finansärer och andra intressenter.

Det intellektuella kapitalet inom Skandia AFS innebär bl. a innehavet av kunskap, tillämpade

erfarenheter, organisationsstrukturer, kundbaser, informationsteknologiska system, professionell kompetens hos medarbetare, interkulturell förmåga, internationella och nationella distributionssystem, resp. kunddatabaser. Sammantaget ger dessa värden, dock oftast immateriella och lätt flyktiga, Skandia AFS konkurrensfördelar. Dessa immateriella tillgångar kallas på engelska Intellectual Properties. Sammantaget bestäms värdet på dessa av hur de kan omformas till finansiella strömmar för Skandia AFS, och därmed storleken på det intellektuella kapitalet.

Detta kan också illustreras med nedanstående bild. De osynliga värdena finns under ytan, under strecket, men utgör ändå rotsystemet för den traditionella balansräkningen. Ju tydligare dessa osynliga dimensioner kan göras, ju mer de kan systematiskt hanteras för att ge affärsmässiga intäkter, desto högre blir den totala stapeln och sammanlagda värdet av Skandia AFS. Att synliggöra det intellektuella kapitalet och dess systematiska utveckling är därför av långsiktigt centralt intresse för Skandia AFS såväl som för andra kunskapsintensiva tjänsteföretag.

Det intellektuella kapitalet kan i stort sägas utgöras av dels individ och humankapital (vilket nu uppmärksammats i det senaste Nobel-

Intellektuellt kapital

Finansiellt kapital	Tillgångar	Skulder Eget kapital	"Officiell" bal.räkning
"Immater. tillgångar"	"Good will" "Teknologi" "Kompetens"	"Intellektuellt kapital"	"Dolda värden"

priset i ekonomi till Gary S. Becker) dels sk. strukturkapital. Med strukturkapital menas enligt Conrad-gruppen det bestående värdet av t.ex. organisationslösningar, informationssystem, distributionslösningar, kunddatabaser o.d. Listan kan bli lång. Detta kan i sin tur systematiseras till en beskrivningsmodell enligt följande.

Ett antal olika skal, eller årsringar som i en trädstam, kan illustrera det intellektuella kapitalets tillväxt och utveckling. Ytterst finns helheten, dvs. det intellektuella kapitalet, därunder det s.k strukturkapitalet, dvs. organisationssystem o.d. Därunder finner vi humankapitalet och allra innerst finner vi ledarskapet, individen, dennes tänkesätt och den kulturella miljön för tillväxt. I ett entreprenörsföretag är kärnan oftast individen och dennes förmåga. På sikt skapas system, varumärken, kundrelationer o.d. som utgör s.k. strukturkapital. Ju fler

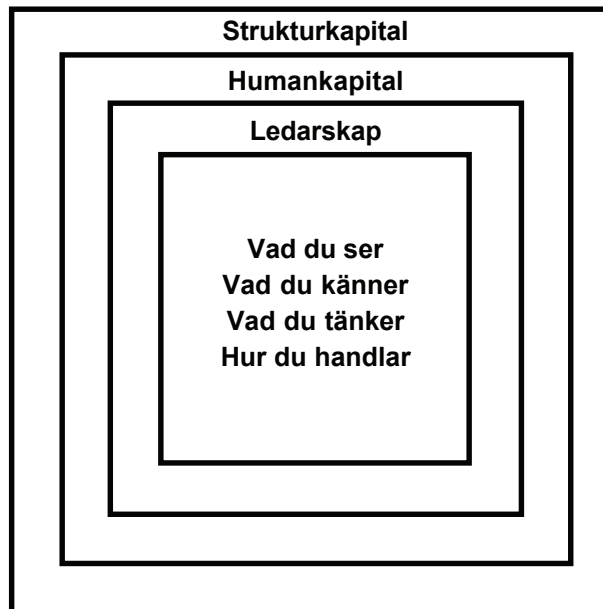
sådana, desto fler årsringar. Om ej stammen murknar inifrån så blir det en allt starkare stam, som gör trädet starkt för ev. snålbläst. På samma sätt är det för företaget. Det intellektuella kapitalet i form av strukturkapital med dynamisk kärna utgör en mycket central dimension för att rätt värdera företagets framtida styrka och värde.

Systematisk hantering

För att göra dessa dimensioner tydligare, mer återvinningsbara och flyttningsbara mellan olika internationella enheter inom Skandia AFS samt för systematisk utveckling och kapitalisering tillsatte Skandia AFS under hösten 1991 en funktion för detta — Intellectual Capital Function.

Enligt utsago från Fortune är det den första funktionen i sitt slag i världen. Målet för funktionen är tillväxt och utveckling av det intellek-

Intellektuellt kapital



tuella kapitalet inom Skandia AFS, som ett synbart, bestående värde som komplement till de traditionella balansräkningsposterna. I kort-het innebär detta att göra om IQ till finansiella strömmar av hårdvaluta som ECU.

Denna nya funktion arbetar som en dynamisk länk mellan funktioner som Human Resources, Business Development resp. Information Technology Development. Arbetets inriktning och programinnehåll omfattar bl.a följande:

- identifiera och öka tydligheten av intangible och immateriella tillgångar
- fånga och paketera dessa tillgångar för ökad spridning och överföring mellan olika tänkbara nyttjare.
- utveckla och förädla dessa dimensioner genom utbildning, träning resp. IT
- kapitalisera och ekonomisera dessa mjuka dimensioner genom snabbare återvinning resp. ökad kommersialisering

Som exempel på olika aspekter av det intellektuella kapitalet inom Skandia AFS kan nämnas att Skandia AFS:s dotterbolag i England, en av de mest krävande marknaderna för unit linked-försäkringar, vid sju återkommande tillfällen blivit belönat för sin kvalitet och innovationsförmåga. Den spanska verksamheten inom Skandia AFS har en administrativ effektivitet, uttryckt som 3,17 procent administrationskostnader av premieintäkterna och därmed bland de bästa nyckeltalen i Europa i sin nisch, bl.a på grund av en hög datoriseringsgrad bland medarbetarna. Skandia AFS:s verksamhet i Tyskland har fått en halverad etableringstid bl.a på grund av att tidigare erfarenheter och administrativa system har paketerats och modulariserats i en datoriserad prototyp, som bl.a förenklar duplicering och kunskapsöverföring.

Inte bara inom Skandia pågår arbete med detta. WM-data har sedan några år redovisat ett avsnitt i sin årsredovisning om just sin s.k. produktionsapparat, dvs. antal medarbetare, kompetensnivå, investeringar i kompetens m.m.

Det centrala är att öka tydligheten för olika intressenter om vad som är kärnan. Det gäller både i den mer vardagliga styrningen av företaget, dvs. s.k. management accounting, samt i att tydliggöra attraktiviteten i företaget för olika intressenter.

Nya nyckeltal

Detta leder till utveckling av en ny agenda för ledarskapet. En agenda som inkluderar mer än det traditionella finanskapitalet och som leder till en fokusering av 80 procent av tiden på ledningsgrupps- och styrelsemöten till de viktiga områdena kundkapital, strukturkapital och humankapital. För företagets överlevnadsförmåga och konkurrenskraft blir det allt viktigare att fokusera följande frågor:

- Hur kan vi få en snabbare inläring än konkurrenterna?
- Hur kan vi fånga, kapitalisera och få hävstångseffekt på innovationsförmågan?

För att riktigt ta vara på det intellektuella kapitalets värde måste organisationen uppmanas att både vara lärande och undervisande. Alla måste snabbt och systematiskt dela med sig av ständigt nyskapande kunskaper.

Inom Skandia AFS är nu under framtagning ett antal sådana dimensioner av kartan som är centrala för fortsatt tillväxt av verksamheten. För dessa utvecklas en form av index för successiv mätning med hjälp av nyckeltal. Dessa kan sedan redovisas i olika sammanhang, bl.a. årsredovisningssammanhang. Det vi ser som centrala dimensioner att mäta och redovisa utvecklingen av är bl.a följande:

- kundkapitalet, t.ex. utvecklingen för olika kundgrupper
- humankapitalet, t.ex. underhåll eller nyinvesteringar i nyckelkompetens
- strukturkapital med bl.a förnyelseförmågan, resursinsatser för innovationer resp. informationsteknologi, t.ex. datoriserings-

grad.

Dessa nyckeltal måste dels ange nuläget, dels ange förändringen över tiden, som ett index. Därtill måste de relateras till den affärsmässiga effekten resp. den långsiktiga strategiska intentionen.

Det vi vet är att andelen kunskap i varje transaktion och interaktion ökar. Muskelkraft, maskinkraft ersätts av hjärnkraft i allt smartare leveranser, t.ex. säkerhet i bilar eller garantilösningar i försäkringar. Det vi oftast inte vet är den specifika kostnaden och det specifika värdet för dessa kunskapsintensiva leveranser, då våra redovisningssystem endast mäter mer traditionella dimensioner. Hur stor är avkastningen på investering i IT-nätverk eller ledarskap för dina medarbetare? Enligt Frank Lichtenberg vid Columbia University är avkastningen åtta gånger större på investeringar i Forskning och Utveckling, i jämförelse med investeringar i utrustning och maskiner. Det intellektuella kapitalet gör skillnaden! De företag som lär sig investera resp. vårda sitt intel-

lektuella kapital blir morgondagens vinnande företag.

Fakta

Skandia Group, Assurance & Financial Services (AFS) är en snabbväxande affärsdivision inom Skandia Group. Verksamheten bygger på att skapa individuell finansiell livskvalitet genom långsiktiga individuella sparförsäkringar, s.k. unit linked. Verksamhet finns utanför Norden i åtta länder, uppbyggd under knappt 15 år. Totalt finns ca 1.200 medarbetare, varav drygt 40 i Sverige. Premievolymen är ca 6,5 mdr SEK för 1992. Den årliga tillväxttakten de senaste fem åren är ca 30 procent.