

Ledelse av intellektuell kapital

av

**Bjørn Christian Pedersen
&
Bjørnar Øye**



**Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Studieretning bedriftsøkonomi (30 studiepoeng)**

Institutt for økonomi
Norges fiskerihøgskole
Universitetet i Tromsø
Mai 2007

Forord

Denne masteroppgaven er en obligatorisk avslutning på masterstudie i økonomi og administrasjon ved Norges fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø. Oppgaven strekker seg over et semester og har et omfang på 30 studiepoeng. Temaet for denne oppgaven er intellektuell kapital, og vi har med denne oppgaven tilegnet oss forståelse og mer omfattende kunnskaper innenfor temaet.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Ulf Mack Growen som har inspirert og rettleidet oss gjennom hele denne oppgaven. I tillegg vil vi takke de to representantene fra advokatkontoret og forsikringsselskapet som har brukt tid på våre intervjuer, og gitt oss innsyn i deres selskaper.

Til slutt ønsker vi å takke våre familier og kjærester for all den støtte vi har fått gjennom denne femårige utdannelsen.

Tromsø, 15. mai 2007

Bjørnar Øye

Bjørn Christian Pedersen

Sammendrag

Denne oppgaven har fokus på intellektuell kapital og hvordan man kan lede denne type ressurser. Intellektuell kapital er et omfattende fagområde som ikke er ferdig utviklet. I denne oppgaven skal vi gjennomføre intervjuer med to selskaper, og sette fokus på hva de forstår med intellektuell kapital. Studien bygger ellers på sekundærlitteratur, som har hjulpet oss med å få et innblikk i hva intellektuell kapital og ledelse av denne innebærer.

Det finnes ikke noen entydig definisjon av intellektuell kapital, men det blir ofte omtalt som de uåndsgriselige eiendelene i en bedrift. Dette kan blant annet være merkevare, patenter, kompetanse, prosesser, systemer og relasjoner til kunder. Det vanligste er å splitte intellektuell kapital inn i faktorer som humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. I tillegg er det mange som gjør innovasjoner til en del av denne kapitalen.

Verdisetting av intellektuell kapital er litt diffus, om man tar utgangspunkt i at verdien er forskjellen mellom markedsverdi og finansiell verdi. Det var imidlertid forskjellen i disse verdiene som på 1990-tallet gjorde at fagområdet intellektuell kapital begynte å utvikle seg. Leif Edvinsson har vært en foregangsperson i arbeidet med å utlede intellektuell kapitalens betydning i bedrifter. På 1990-tallet var han med å utvikle Skandia-modellen, som deler intellektuell kapital inn i humankapital og strukturkapital. Allerede i 1994 publiserte de en rapport om intellektuell kapital som supplement til årsrapporten.

Norske Finansanalytikerforening (NFF) har også utarbeidet retningslinjer for fremtidig, frivillig rapportering av tilleggsinformasjon. Noe av bakgrunnen for dette var at man var enige om at regnskapsmodellen ikke reflekterte den reelle verdiskapningen i en bedrift godt nok. Man har imidlertid ikke kommet frem til noen metoder som kan integrere intellektuell kapital i balanseregnskapet.

For å kunne lede noe må det kunne måles, og dette gjelder også for intellektuell kapital. Medarbeidertilfredshet, lojalitet, humankapitalindeks og antall ansatte med lengre utdanning er faktorer som kan måles, og som kan hjelpe ledelsen i å utvikle fremtidsrettede strategier. Ledere interesserer seg for å beskrive, måle og lede de usynlige aktivaene i bedrifter for å se på hvilke effekter intellektuell kapital kan ha på bunnlinjen og aksjonærverdier.

I denne oppgaven har vi gjennomført intervjuer med to bedrifter, et nasjonalt forsikringselskap og et advokatkontor som er stort i nordnorsk sammenheng. Man kan si at begge er såkalte kunnskapsbedrifter, i og med at de er avhengige av den kompetansen de har i bedriften. Den viktigste ressursen i slike selskaper er humankapitalen. Selskapene har to ulike utgangspunkt med tanke på kontekst, konkurransesituasjon og arbeidsoppgaver. Disse forskjellene gjør at det også er hensiktsmessig å lede den intellektuelle kapitalen på forskjellige måter. Begge selskapene leder sin intellektuelle kapital hensiktsmessig ut fra deres situasjon.

Intellektuell kapital er forskjellig fra selskap til selskap, og det blir i et slikt henseende viktig å bli bevisst på hva som utgjør de kritiske resurssene til hvert enkelt selskap.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Innholdsfortegnelse	IV
Figurliste.....	VI
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Tema/problemstilling	2
1.3 Problemformulering	6
1.4 Videre oppbygging av oppgaven.....	6
2 Metode.....	7
2.1 Design.....	7
2.2 Forskningsmetode	7
2.3 Kvalitativ metode	8
2.4 Metodens kvalitet	9
2.4.1 Validitet og reliabilitet	9
2.4.2 Primær og sekundær data.	11
3 Teori	13
3.1 Begrepsavklaringer.....	13
3.1.1 Kunnskap.....	13
3.1.2 Kompetanse.....	13
3.1.3 Immaterielle eiendeler.....	14
3.1.4 Intellektuell kapital.....	14
3.1.5 Humankapital	15
3.1.6 Relasjonskapital	15
3.1.7 Strukturkapital.....	15
3.1.8 Innovasjon	16
3.1.9 Ledelse av intellektuell kapital.....	16
3.1.10 Verdikjede	17
3.1.11 Verdinettverk.....	17
3.1.12 Verdiverksted	17
3.2 Intellektuell kapital.....	18

3.2.1	Skandia-modellen.....	21
3.2.2	McElroy`s modifiserte IC-modell	24
3.2.3	IC-modellen.....	26
3.3	Ledelse av intellektuell kapital.....	31
3.3.1	Opparbeide av ny kunnskap	32
3.4	Rapportering av intellektuell kapital	34
4	Analyse av data opp mot teori.....	45
4.1	Bedriftspresentasjoner	46
4.1.1	Forsikringsselskapet	46
4.1.2	Advokatfirmaet.....	55
4.2	Forsikringsselskapet vs advokatfirmaet	61
5	Avslutning	65
5.1	Konklusjon	65
5.2	Erfaringer fra arbeidet	66
	Referanseliste	I
	Vedlegg	III

Figurliste

Figur 1.1 Markedsverdi satt sammen av kategorier av kapital	3
Figur 3.1 Gottschalks inndeling av markedsverdi satt sammen av kategorier av kapital	19
Figur 3.2 Intellektuell kapital og dens hovedelementer	20
Figur 3.3 Skandiamodellen	21
Figur 3.4 Skadia link navigator	23
Figur 3.5 McElroy's modifiserte kartlegging av intellektuell kapital	24
Figur 3.6 IC-modellen	26
Figur 3.7 Kunnskapens livssyklus.....	33
Figur 3.8 NFF's rapporterings modell	36
Figur 3.9 Humankapitalindeksen	42
Figur 3.10 Balansert situasjonsmåling ved bruk av kapitalindekser	43
Figur 4.1 Rammeverk for analyse av intellektuell kapital	45
Figur 4.2 Modell for selskapskapitalen i forsikringselskapet.....	48
Tabell 4.1 Humankapitalindeksen i forsikringselskapet.....	54

1 Innledning

1.1 *Bakgrunn for oppgaven*

Tradisjonelt sett har bedrifter og virksomheter blitt verdsatt, ledet og kontrollert basert på den finansielle situasjonen og verdien av fysiske eiendeler. Slik har det vært i flere hundre år, og man har basert seg utelukkende på finansielle nøkkeltall. Man mener også at regnskapspraksisen som er vanlig i bedrifter har vært med på å forsterke dette. Balansen har utelukkende vært utgangspunkt for verdsettelsen av bedrifter. Man har imidlertid sett at det finnes flere verdier i et selskap enn de som fremkommer i balansen. Markedet har innsett at det blir for snevert å verdsette bedriften ut fra balansen, og man mener at verdidriverne for fremtidig suksess også ligger i de immaterielle eiendelene. Med hensyn på dette har virksomheter en økende investeringsgrad i immaterielle ressurser som merkenavn, kompetanse, prosesser og FoU.

For å skape konkurransefortrinn blir kompetanse sett på som den viktigste kilden, og ledelse av medarbeidere er dermed et sentralt tema. I dag er det enda slik at balanseregnskapet kun viser en begrenset del av de verdiskapende ressursene i bedrifter (Jacobsen, Hofman-Bang et al. 2005). Det følger med store utfordringer ved å forvalte og lede denne usynlige kapitalen.

Vi ønsker i denne oppgaven å finne ut hvordan to selskaper er seg bevisst og søker å styre sin intellektuelle kapital, og sammenligne disse. Det er interessant å se på hva selskapene gjør for å beholde humankapitalen, og også om de har noen strategier for å fornye eller øke den intellektuelle kapitalen. I dagens konkurransebaserte næringsliv er det viktig å finne metoder for hvordan man kan styre denne kapitalen for å oppnå en mest mulig effektiv ressursbruk.

Grunnlaget for valg av tema i denne oppgaven har grobunn i forelesninger om temaet. Vi har hele tiden funnet intellektuell kapital interessant og ønsket å få en bedre innsikt i hva denne består av. Viktigheten av denne verdien i en organisasjon kan være enorm. Dette kan vi se gjennom markedsverdien til Coca-Cola. De eier nesten ingen anleggsmidler, men er likevel et av de selskapene i verden som har høyest markedsverdi.

Det råder i dag en viss uenighet om terminologien som benyttes i forhold til intellektuell kapital. Det finnes heller ikke noen mal som er godkjent for å regnskapsføre verdien av denne kapitalen slik at den kan vises i balansen. Det har etter hvert vokst frem en klar erkjennelse

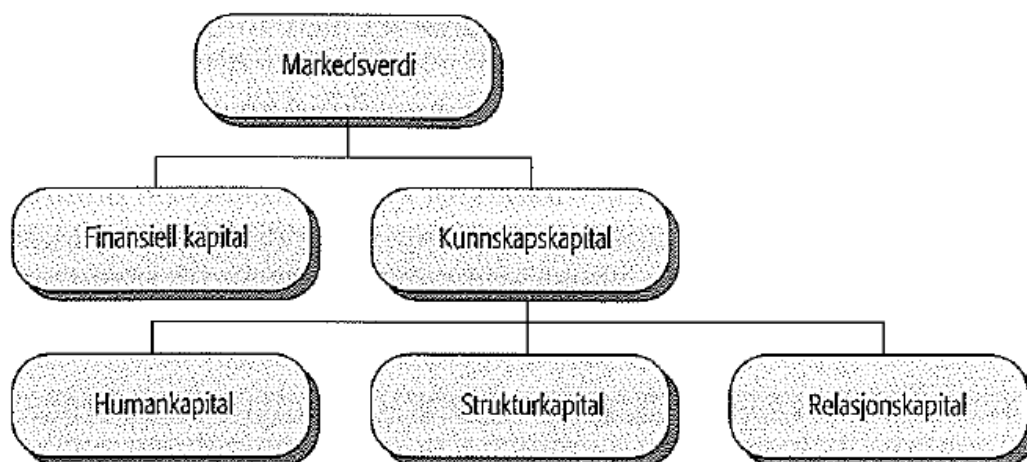
om at intellektuell kapital er viktig, og man må ta hensyn til dette ved ledelse av bedrifter. Gjennom intervjuer med to selskaper håper vi at vi kan få bekreftet og avkreftet en del synspunkt rundt faktorer som verdikonfigurasjon, videre- og etterutdanning, medarbeidertilfredshet og lojalitet som er gitt i litteraturen. Vi vil med et slikt datamateriale og en slik undersøkelse ikke være i stand til å generalisere noe av det vi kommer frem til, noe som vi heller ikke har til hensikt å gjøre.

1.2 Tema/problemstilling

Vi skal i denne oppgaven ta for oss temaet intellektuell kapital og ledelse av denne. I senere tid har det ifølge (Gottschalk 2003) funnet sted en synergi-effekt mellom de to fagområdene kunnskapsledelse og intellektuell kapital, og man vil med det grunnlaget kunne bruke begrepet kunnskapskapital i stedet for intellektuell kapital. Dette betyr ikke at disse to begrepene er en betegnelse på det samme fenomenet. *Kunnskapsledelsen i form av bedre prosesser for å dele, distribuere, skape, fange, forstå og bruke virksomhetens kunnskapsressurser er inkludert i definisjonen av kunnskapskapital* (Davenport et al. 1998, gjengitt i Gottschalk, 2003) i tillegg til intellektuell kapital. Videre i denne oppgaven velger vi å bruke betegnelsen intellektuell kapital.

Intellektuell kapital kan vi definere som verdien av en bedrifts kompetanse-, struktur- og relasjonsbeholdninger, mens kunnskapsledelse er flyten av kunnskap mellom kompetanse-, struktur- og relasjonsbeholdninger. Man kan på bakgrunn av dette si at *intellektuell kapital er de verdier som ikke er bokført, men som måles eller vektet gjennom kunnskapsledelse* (Gottschalk, 2003). Med andre ord kan vi si at intellektuell kapital prøver å måle det kunnskapsledelse forsøker å utvikle.

Tradisjonelt sett deler man intellektuell kapital inn i tre hovedområder; humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. Ulike forfattere bruker noe ulike betegnelser på de ulike faktorene. På neste side presenteres en modell for markedsverdien med fokus på de ulike elementene i intellektuell kapital (her kunnskapskapital) og finansiell kapital:



Figur 1.1 Markedsverdi satt sammen av kategorier av kapital

Kilde: Gottschalk, 2003

Figuren viser markedsverdien til et selskap som er sammensatt av ulike kategorier av kapital. Vi ser at vi ut fra denne figuren kan karakterisere kunnskapskapitalen som forskjellen mellom markedsverdi og finansiell kapital. Med en slik definisjon tilegnes også kunnskapskapitalen en verdi. Denne definisjonen kan imidlertid bli noe diffus, da man teoretisk sett kan få en negativ verdi på den intellektuelle kapitalen i en bedrift (om markedsverdien er under den finansielle verdien).

I figuren er kunnskapskapitalen delt inn i humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. Humankapitalen er den individuelle kompetansen man finner i bedrifter, og kapitalens verdi bestemmes av hver enkelt medarbeiders evne til å skape verdier/nytte for andre gjennom sine kunnskaper, evner og ferdigheter. Strukturkapitalen er organisasjonsstruktur og prosesser. Denne kapitalens verdi forklares med bedriftens evne til å utnytte kunnskap gjennom metoder, verktøy og konsepter. Organisatoriske rutiner, prosedyrer og systemer er samlet sett måten bedriften arbeider på. Denne delen av kunnskapskapitalen er også den delen som bedriften eier. Relasjonskapitalen kan forklares med to variabler, kundekapital og sosialkapital. Kundekapital består av kunder og kunderelasjoner, og verdien bestemmes av antallet og styrken bedriften har på sine relasjoner med eksisterende og potensielle kunder. Sosialkapitalen er relasjoner mellom de ansatte innad i bedriften (Gottschalk 2003).

Med dagens utvikling i markedet, der kampen om arbeidskraften er blitt større på grunn av blant annet synkende arbeidsledighet og fokus på kompetanse, blir det samtidig viktigere for

bedrifter å tiltrekke seg og beholde de humane ressursene i bedriften. Noe av humankapitalen vil med tiden forsvinne ut av bedriften, og det blir viktig å planlegge i et langsiktig perspektiv for at bedriften skal kunne være konkurransedyktig. Det blir viktig å rekruttere ny kapital, være seg humankapital eller relasjonskapital, som kan tilføre ny verdi til bedriften.

I kunnskapsintensive bedrifter der opplæringskostnadene er relativt høye vil det med andre ord være et mål å ha relativt lav gjennomstrømming av ansatte. Likevel kan det tenkes at det i noen virksomheter kan være ønskelig med høy utskiftning, da fornying av kompetanse sees på som en nødvendighet. Å forutse hvilken kompetanse som trengs i fremtiden er et område de fleste bedrifter bør ha fokus på, men som kan være vanskelig på grunn av blant annet manglende kunnskap om ambisjonene til de ansatte. Verdien som ligger i intellektuell kapital er uansett et diskusjonstema som er blitt mer og mer aktuelt, mye på grunn av den forskningen som er gjort på området i senere tid.

I en del kunnskapsintensive bedrifter vil man også kunne overføre deler av humankapitalen til strukturkapitalen. Dette kan gjøres ved å standardisere arbeidsoppgaver, slik at prosessene i bedriften blir unike. Gjennomførte prosjekter arkiveres slik at de kan benyttes som mal for nye prosjekter. Databaser og et åpent kontorlandskap vil kunne medvirke til bedre deling av kunnskap, slik at man kan bygge opp en lærende organisasjon. I slike situasjoner vil bedrifter kunne gjøre seg selv mindre sårbare i forhold til enkeltpersoners kunnskap og kjernekompetanse.

Vi skal i denne oppgaven studere to selskaper, og forsøke å belyse hvordan de styrer sin intellektuelle kapital. Vi ønsker å se på forskjellige bransjer, og har valgt å se på et selskap fra forsikringsbransjen og et advokatkontor. Vi skal også se på hvilken verdi de tillegger intellektuell kapital i selskapet, og hvordan de arbeider for å øke denne verdien. Vi har valgt et stort advokatkontor i Nord-Norge og et nasjonalt forsikringsselskap. Disse to selskapene har forskjellige utgangspunkt, både i forhold til størrelse, kontekst og arbeidsoppgaver.

Som nevnt tidligere kan en del av humankapital overføres til strukturkapital. I forsikringsselskaper kan man gjøre dette ved å automatisere prosesser og lage systemer for å beholde kunnskapen i selskapet (standardisering). Mange av produktene de selger til sine kunder er like, og det vil derfor være enklere å lage prosedyrer rundt problemstillinger her. I et advokatfirma vil man ofte møte nye problemstillinger og forhold i hver enkelt sak, noe som gjør at det er fremgangsmåten/metodene i hver sak som enklest lar seg standardisere.

Det er i dag flere selskaper som har høy markedsverdi og en relativt lav regnskapsverdi/finansiell verdi. Biotec Pharmacon er et slikt selskap. Selskapet driver med forskning innenfor marin bioteknologi, bioprospektering og farmasøytisk utvikling. Markedsverdien ligger i dag på over 744 millioner kroner. Den finansielle verdien ligger på rundt 140 millioner kroner i 2005. Om vi går ut fra at markedsverdien i 2005 var omlag den samme som i dag vil forskjellene i verdiene kunne tilegnes den intellektuelle kapitalen i bedriften. Likevel er det ikke slik at man kan si at differansen mellom markedsverdien og den bokførte verdien er den eksakte verdien av intellektuell kapital i en bedrift.

Merkevareverdi er en av faktorene som er med på å skape markedsverdien til et selskap. Et selskap som Coca-Cola Company har for eksempel en merkevareverdi som gjør at de i dag er ledende i sin bransje. Om det skulle foreta seg noe, for eksempel i forhold til miljøspørsmål eller revisjon, som kunne skadet merkenavnet, ville dette kunne få dramatiske konsekvenser for markedsverdien. Merkevere går inn under samlebegrepet intellektuelle eiendeler, og er i dag vanskelig å sette en eksakt verdi på.

Det er ikke bare merkevaren det er vanskelig å finne den eksakte verdien på. Det er enda ikke funnet metoder for å integrere faktorer som inngår i intellektuell kapital i balansen. Finnes det likevel metoder for rapportering av intellektuelle eiendeler?

Når man ser på de store verdiene intellektuell kapital responderer til, vil det være en stor utfordring for bedriftene å planlegge strategier for ledelse av denne type kapital. Hvilke strategier har selskaper vedrørende intellektuell kapital, og hvordan kan selskaper redusere sårbarheten i forhold til humankapitalen? Hvordan kan ledelse av intellektuell kapital være med på verdiskapningen i en bedrift?

En fremtidsrettet tankegang der man tenker nytt og kreativt vil ifølge (Nordstrøm and Ridderstråle 1999) være avgjørende for om bedrifter overlever på lang sikt. Utvikling av intellektuell kapital blir i et slikt henseende viktig da humankapitalen i bedriften er den viktigste produksjonsfaktoren i dagens kunnskapsbedrifter. Hvor mye satser bedrifter på videre- og etterutdanning? Det å skape en lærende organisasjon med endringsevne har stor betydning for hvor tilpassningsdyktige de vil være vedrørende nye regler og retningslinjer fra myndighetene.

Slike spørsmål som nevnt ovenfor leder oss over på vår problemformulering for denne oppgaven:

1.3 Problemformulering

Vi ønsker å skaffe oss oversikt og forståelse av hva som menes med intellektuell kapital. I tillegg vil vi få belyst hva disse immaterielle eiendelene (intellektuell kapital) består av, og hvordan denne kapitalen omtales i litteraturen.

Vi er også interessert i å belyse hvordan denne kapitalen synliggjøres og rapporteres i to selskaper (casebedrifter). Med utgangspunkt i viktigheten av slik kapital skal vi skaffe oss innblikk i hvordan denne typen kapital ledes og forvaltes.

1.4 Videre oppbygging av oppgaven

For å kunne løse problemformuleringen er det viktig at vi har et klart valg av metode. Denne metoden blir presentert i kapittel 2. Videre er det viktig å få frem det teorigrunnlaget vi trenger for å få oversikt og forstå temaet tilfredsstillende. Kapittel 3 vil derfor redegjøre for teori og ulike modeller innenfor temaet. Kapittel 4 inneholder analysen av intervjuene, gjort med eksempelbedriftene, opp mot den aktuelle teorien. Til slutt vil vi konkludere og reflektere litt over oppgaven i kapittel 5.

2 Metode

Metoden i en oppgave forteller noe om hvilke fremgangsmåter som skal brukes for å kartlegge virkeligheten, enten man ser på den som en objektiv eller menneskelig fortolkning (Jacobsen 2003). Det er sågar sterk uenighet om hvilke metoder som er best egnet til å studere virkeligheten, og vi vil redegjøre for hvilke metoder vi synes er best for denne oppgaven. Validitet og relevans er også viktig å ta hensyn til når vi velger en metode. Dette vil vi komme tilbake til i kapittel 2.4.1.

Vår tilnærming til innsamlet datamateriale i denne oppgaven vil være kvalitativ, og vi vil gå inn i undersøkelsesprosessen med et mest mulig åpent sinn. Dette for å finne frem til ulike teori innenfor fagfeltet, gå i dybden av problemstillingen og for å få en god forståelse av temaet intellektuell kapital. Når vi jobber med datamaterialet er det viktig at vi jobber systematisk i utvelgelsen av data, noe som vil føre til at vi ikke velger ut data som kun gir oss ønsket informasjon.

2.1 Design

I vår oppgave ønsker vi å gå i dybden av vår problemstilling for å finne frem til så mange faktorer som mulig som vil ha innvirkning på vårt forskningsspørsmål. Vi har fra begynnelsen med denne oppgaven relativt lite kjennskap til temaet intellektuell kapital. I teorien kaller man dette for et eksplorerende design (Hellevik 1999, 2.opplag 2000). Dette gjør at vi i første omgang må tilegne oss kunnskap om temaet, før vi bruker dette til å knytte de to ulike selskapene opp mot teorien. Vi skal med andre ord gjennomføre en intensiv studie, der vi får med oss mange variabler fra relativt få enheter. Dette kalles for et casestudium, og blir mer omtalt i kapittel 2.3. Det ideelle opplegget vil mange si er å benytte seg av mange variabler og mange enheter, men av ressursmessige hensyn ville dette da blitt en for kompleks oppgave. Hensikten med vårt intensive opplegg vil være å få et mest mulig helhetlig bilde av situasjonen våre selskaper befinner seg i (Jacobsen 2003).

2.2 Forskningsmetode

I fasen der vi skal velge hvilken metode som er hensiktsmessig for vår oppgave har vi to valg; kvalitativ metode og kvantitativ metode. Den primære forskjellen her går på at kvantitativ metode tar sikte på å forme informasjon om til målbare enheter som gjør at en blant annet kan

generalisere, og man vil være i stand til å karakterisere fenomenet man har undersøkt med tall. En slik metode kan gi et noe snevert bilde av konteksten. Benytter man seg av kvalitativ metode vil man gå mer i dybden av en situasjon og jobbe med få enheter (Jacobsen 2003). I kvalitative tilnæringer tar man sikte på å finne meningen og gå dypere inn i det man undersøker. Disse dataene kan ikke uten videre tallfestes, men kan kategoriseres på bakgrunn av svarene man har fått inn. Her vil man kunne få en bedre forståelse av konteksten som gir grunnlag for analyse og tolkning. Innsamling av kvalitativ data foregår primært gjennom intervjuer og observasjoner (primærdata) i tillegg til innsyn i bøker og artikler (sekundærdata) (ibid).

2.3 Kvalitativ metode

I vår oppgave skal vi ta utgangspunkt i kvalitativ metode, der vi vil intervjuere ledere om den intellektuelle kapitalen i selskapene. Selskapene vi har valgt er et stort, nasjonalt forsikringsselskap og et advokatkontor som er stort i nordnorsk sammenheng. Disse ønsker ikke å bli navngitt, og derfor er også intervjupersonene våre anonyme. Dette gir selvfølgelig både bakdeler og fordeler. En bakdel er at man ikke kan sjekke ut fotnoter og kilder på uttalelsene, dermed blir det vanskeligere å gi konstruktiv kritikk (Yin 1994). Fordelen med anonymiteten er at vi kan få opplysninger som ellers ville bli betraktet som forretningshemmeligheter, og derfor ikke kunne blitt offentliggjort.

Vår studie er som tidligere nevnt en case studie. Case studie er et opplegg der man har en eller få undersøkelsesenheter som man går i dybden på, slik at man kan finne analytiske mål (Halvorsen 1994). Og som (Yin 1994) sier det; *A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.*

Altså er case studiet en empirisk undersøkelse, i samtid, som studerer et fenomen innenfor en reell kontekst, spesielt når grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er helt åpenbare. Vi går dermed dypere inn i problemet hos våre intervjuobjekter. I denne type studier kan man ikke generalisere siden man bevisst velger ut intervjuobjektene, og ikke fra et tilfeldig utvalg. Selve objektet kan velges fordi det virker å være en typisk aktør i markedet eller, i andre situasjoner, en unik aktør i markedet.

Vi vil gjennom intervju søke å komme inn til kjernen av det de ulike lederne tenker på i forbindelse med vårt tema. Intervjuene vi skal gjøre vil likevel ikke gi oss et utgangspunkt for å generalisere dette materialet, men vil, i den grad våre to observasjoner stemmer overens, kunne si noe typisk om ledelse av intellektuell kapital i dag i denne type selskaper. Vi vil også etterspørre sekundærdata fra de to selskapene som omhandler ledelsen av intellektuell kapital. Dette skal hjelpe oss å forstå innholdet i intervjuene og bedriftenes synspunkter på intellektuell kapital. Det er også viktig at vi ikke faller for fristelsen til, på forhånd, å gjøre oss opp for mange meninger om hvordan utfordringer rundt temaet blir møtt i de to selskapene. Dette for at vi skal unngå å miste relevant informasjon. Forskning viser likevel at man sjelden vil kunne samle inn all relevant informasjon, da man i de fleste tilfeller bevisst eller ubevisst vil avgrense slik at man mister relevante data.

2.4 Metodens kvalitet

Det er viktig at metoden man bruker har en viss kvalitet slik at resultatene vi får kan brukes. Kvaliteten på intervjuene styrer også hvor relevante besvarelser vi får fra intervjuobjektene. For å sette verdi på kvaliteten diskuterer man ofte validitet og relevans for undersøkelsen.

2.4.1 Validitet og reliabilitet

Dataen vi samler inn må være relevant for problemstillingen. Med dette menes at våre intervjuer må være mest mulig valide og reliable. Det er følgelig slik at empirien må være gyldig og relevant, og man kan da si at den er valid. Empirien må også være pålitelig og troverdig, noe som gjør at den er reliabel. Validitet er derfor et uttrykk for om man måler det man egentlig vil måle. Vi kan dele opp generell gyldighet og relevans i to delkomponenter. Disse er intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet går på om en måler det man egentlig vil måle (Jacobsen 2003). Eksempelvis kan det være en undersøkelse der man finner en klar sammenheng mellom lojaliteten til de ansatte og lojaliteten til kundene. Konklusjon kan ofte være at lojale ansatte gir lojale kunder, mens den virkelige faktoren kan være at organisasjonskulturen som helhet både gir lojale kunder og ansatte. Ekstern gyldighet går mer inn på om man kan generalisere de dataene man har funnet. Vil resultatene fra undersøkelsen være gyldig også hos andre organisasjoner? Er det riktig å trekke konklusjoner fra en situasjon til en annen? I vår oppgave vil vi ikke ha som mål å generalisere.

I tillegg til intern og ekstern validitet nevner (Yin 1994) en ekstra form for validitet som han kaller ”*construct validity*”, altså begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet handler om å etablere korrekte, operasjonelle mål for det konseptet som blir studert (Yin 1994). Vi må dermed vite om det undersøkelsesgrunnlaget vi bruker virkelig måler de tingene vi ønsker. For eksempel om man måler kundetilfredsheten ved å bruke antall klager som grunnlag, kan man få unøyaktige resultater siden det er mange variabler som ikke blir målt. Enkelte kunder gidder kanskje ikke levere en klage til tross for at de er tilfreds med bedriften. Slike undersøkelser vil derfor ikke være valide og en har dermed et dårlig grunnlag for konklusjoner.

Pålitelighet og troverdighet kalles som tidligere nevnt reliabilitet. Dette forklarer om undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen 2003). Dette vil si at undersøkelsen må være gjennomført på en måte som gjør at andre kan gjennomføre samme undersøkelse og komme frem til de samme resultatene. Måten undersøkelsen blir gjort på skal vekke tillit og bli gjennomført på en troverdig måte. Validitet og reliabilitet går altså på verdien av undersøkelsen med hensyn på om resultatene er pålitelige og forklarende for det vi ønsker å finne ut. For å få mest mulig ut av en undersøkelse må den både ha høy grad av validitet og reliabilitet. Hvis ikke kan man få resultater som ikke gir verdi i forhold til problemstillingen.

Våre intervju har en del feilkilder som gjør at undersøkelsen ikke er 100 % valid og reliabel. For det første er intervjuene våre tenkt å fungere mer som en samtale enn et intervju i vanlig forstand. Dette fører til at det i større grad er intervjupersonens svar som styrer samtalen (Dalland 2002), tiltross for at vi vil ha en mal for samtalen som vi forsøker å følge i høyest mulig grad. Andre feilkilder er for eksempel at det ikke blir benyttet båndopptaker på intervjuene, bare skriftlig notater. Vi kan også stå i fare for å mistolke enkelte utsagn. Dette kan skape en forståelse av saken som er annerledes enn intervjuobjektet hadde ment. I tillegg kan personen vi intervjuer misforstå spørsmål eller ha en annen forståelse av begreper som blir brukt i intervjuet. For å redusere disse feilkildene har vi en avtale med intervjuobjektene om at vi vil ha kontinuerlig kontakt med objektene etter intervjuet. De vil få lese gjennom tolkningen vår av intervjuene, og kunne komme med tilbakemeldinger i forhold til dette. Når vi intervjuer kan vi virke ledende i måten vi stiller spørsmålene på. Dette kan føre til svar som kanskje ikke blir helt rett i forhold til sakens egenlige tilstand.

Styrken med et intervju er at man kommer nærmere personen man intervjuer. I de fleste intervju er det den humane oppførsel og oppfatning rundt temaet man ønsker å undersøke.

Dette gjøres best gjennom øynene til en person som er spesielt utvalgt, en person som er velinformert og har god innsikt i saken (Yin 1994). Men i denne prosessen må man ikke glemme at det ikke er et objektivt syn man får på saken. Vi søker derfor å komplettere denne oppfatningen med undersøkelser som er utført av selskapene.

2.4.2 Primær og sekundær data.

Kort sagt kan vi si at primærdata er informasjon som du selv samler inn direkte fra den primære kilden, mens sekundærdata er opplysninger du får fra andre. Innsamling av primærdata er spesielt tilpasset problemstillingen, og de vanligste metodene for dette er med hjelp av intervju, observasjoner eller spørreskjema (Jacobsen 2003). Denne informasjonen blir også kalt førstehåndsinformasjon og er som regel den mest pålitelige informasjon i forhold til problemstillingen. Sekundærdata er der forskeren bruker data som andre forskere har samlet inn og kan derfor være litt på siden av den aktuelle problemstillingen, i tillegg til at man må ta høyde for flere feilkilder siden man ikke kan kontrollere de aktuelle dataenes validitet.

I de fleste forskningsprosjekter er det vanlig å kombinere primær- og sekundærdata. Det skal vi også gjøre i vår oppgave. Primærdata vi samler inn er i form av intervjuene vi skal gjøre med respondenter fra advokatkontoret og forsikringsselskapet. Vi har også sekundærdata fra bedriftene gjennom undersøkelser de selv har gjennomført. Våre konklusjoner blir trukket på grunnlag av en kombinasjon av disse, og sammenholdt med relevant teori.

Litteraturen vi skal benytte oss av er sekundærdata. Vi vil søke å finne aktuell teori i fagbøker, artikler og tidsskrifter. Den grunnleggende teorien er ofte fra litt eldre kilder, men er videreutviklet i artikler. Vi skal ha en teorigjennomgang som omhandler både grunnleggende tenkning og de nye synsvinklene på temaet.

3 Teori

3.1 Begrepsavklaringer

3.1.1 Kunnskap

For å skjønne hva kunnskapsledelse går ut på må man ha en forståelse av ordet kunnskap. Kunnskap kan omtales som *“something that is fluid and personal and cannot be forced, structured or managed wilfully”* (Alvesson og Karreman 2001, gjenngett etter (Swart 2005)). Dette forklarer at kunnskap er noe som oppstår ”mellom ørene på folk”. Som (Nordstrøm and Ridderstråle 1999) så treffende uttrykker det, så er den viktigste produksjonsfaktoren liten, grå og veier rundt 1,3 kilo. Det er menneskets hjerne. Dette viser at kunnskap er individuell kompetanse, og derfor kan ikke kunnskapen som enkelte personer innehar erstattes helt uten videre av andre personer. Kunnskap er blant annet informasjon kombinert med erfaring. Ingen kan tilegne seg kunnskap uten å erfare noe. Erfaringer kan vi tilegne oss på forskjellige måter. Eksempel på dette kan være gjennom å observere, imitere og praktisere det vi ser andre gjør. Dette skaper læring gjennom erfaring slik at vi kan danne oss kunnskap på et høyere nivå enn det vi allerede har.

Alle moderne selskaper konkurrerer på grunnlag av kunnskap, men kunnskap er forgjengelig. Den må behandles som melk – vi må utstyre den med utløpsdato (Nordstrøm and Ridderstråle 1999). Denne kunnskapen er grunnlag for personens kompetanse.

3.1.2 Kompetanse

Kompetanse er *kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid* (Nordhaug 2006). Altså evnen til å utføre og skape resultater av det arbeidet som skal utføres. Kompetansebegrepet refererer til hva medarbeidere er i stand til å gjøre, ikke nødvendigvis hva de ønsker å gjøre, og er derfor ikke bestandig tilstrekkelig for å kvalifisere til en gitt jobb. I tillegg må kompetansen være relevant. Det nytter ikke å inneha høy kompetanse hvis det ikke er rett type kompetanse i forhold til jobben som skal gjøres. En person med mye relevant kunnskap som ikke har evner og ferdigheter til å anvende disse tilstrekkelig, har dermed ikke høy nok kompetanse til jobben. I følge (Einarsen and Skogstad 2005) kan kompetanse deles inn i formalkompetanse og realkompetanse. Formalkompetanse er den utdanning og de

formelle stillinger du har hatt, mens realkompetanse er de mer praktiske erfaringene man tilegner seg gjennom blant annet arbeidsoppgaver. Dette er bare metoder for å skaffe seg kompetanse, men det viktige er imidlertid hvordan man utnytter den kompetansen man innehar.

3.1.3 Immaterielle eiendeler

Vi skiller mellom materielle og immaterielle eiendeler. Forskjellen er at de materielle er fysiske, mens de immaterielle ikke er det. I regnskap er materielle eiendeler blant annet bygninger og varebeholdning, mens de immaterielle eiendelene er *ikke-pengeposter uten fysisk substans* (Kristoffersen 2002). Den delen av de immaterielle eiendelene som man har med i regnskapet kan videre deles opp i fire hovedpunkter;

- Forskning og utvikling.
- Konesjoner, patenter, lisenser, varemerker og lignende rettigheter.
- Utsatt skattefordel.
- Goodwill.

(ibid)

Immaterielle eiendeler kan være vanskelig å sette verdi på siden de ikke er av fysisk art. Det blir spesielt vanskelig å sette verdi inn i fremtiden, samt forutse hvor lenge eiendelen vil være av verdi. Det er viktig å huske at ikke alle de immaterielle eiendelene kommer med i regnskapet.

3.1.4 Intellektuell kapital

Det finnes mange forskjellige definisjoner på intellektuell kapital. Blant annet har (Gottschalk 2003) definert intellektuell kapital som ”*verdien av organisasjonens kompetanse-, struktur- og relasjonsbeholdninger*”. En litt annerledes definisjon er ”*alle faktorer som er kritiske for en organisasjons fremtidige suksess, men som ikke vises i et tradisjonelt regnskap*” (Jacobsen 2005). Til slutt kan vi se på hvordan (Roos, Roos et al. 1997) ser på intellektuell kapital ”*as a language for thinking, talking and doing something about the drivers of companies’ future earnings*”.

Intellektuell kapital inndeles på mange forskjellige måter. Men de fleste har i senere tid noen fellesnevner. Disse er som tidligere nevnt humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. Disse begrepene vil vi komme inn på nedenfor.

3.1.5 Humankapital

Humankapital er; ferdigheter, talent og kunnskap som ansatte i et foretak er i besittelse av (*Kapland and Norton 2004*), eller *de kvalifikasjonene som en person har, og som gjør at han kan oppnå en inntekt på arbeidsmarkedet (Nørgaard, Borud et al. 2003)*. I tillegg omtaler (*Nordstrøm and Ridderstråle 1999*) i samsvar med flere andre at humankapitalen er den kapitalen som kommer på jobb klokken åtte om morgenen og forlater klokken fire på ettermiddagen. Kort sagt kan vi si at humankapitalen er individers kapital, og at den er *hver enkelts medarbeiders evne til å skape nytte for andre gjennom kunnskaper, evner og ferdigheter (Gottschalk 2003)*. I dagens kunnskapsøkonomi er humankapitalen den viktigste ikke-finansielle ressursen for de fleste moderne virksomheter (*Jacobsen 2005*).

3.1.6 Relasjonskapital

Relasjonskapital består av kundekapital og sosialkapital. Kundekapital innebærer alle eksterne relasjoner til kunder. Det er viktig å beholde og styrke denne kapitalen gjennom å få flere lojale kunder. Kapitalens verdi bestemmes også av antallet og styrken bedriften har på sine relasjoner innad i bedriften (*Gottschalk 2003*). Sosialkapital omfatter alle de interne relasjonene, som blant annet arbeidsplassens sosiale atferd i form av hvor godt de ansatte kjenner hverandre og hvor godt de arbeider sammen.

Relasjoner omhandler nettverket til bedriften og ser på hvorvidt bedriften har alle de kontakter de behøver. Det er viktig å tenke på merkevaren som en viktig bidragsyter for verdien av relasjonskapitalen siden den ofte er avgjørende for bedriftens omdømme og inntjening.

3.1.7 Strukturkapital

Strukturkapital er den delen av den intellektuelle kapitalen som ”ikke går hjem” når arbeidsdagen er over. I motsetning til humankapitalen kan strukturkapital eies av bedriften

(Nørgaard, Borud et al. 2003). Eksempler på dette er kultur, datasystemer, rutiner og databaser. De fleste bedrifter forsøker å transformere deler av humankapitalen til strukturkapital slik at bedriften ikke blir for avhengig av sine ansatte. Dette kan blant annet gjøres ved at et forsikringselskap lager rutiner for hvordan man setter opp forsikringer til sine kunder. Strukturkapitalen fungerer som et hjelpemiddel for de ansatte til å utnytte humankapitalen på en best mulig måte.

3.1.8 Innovasjon

Innovasjon kan ifølge (Gottschalk 2003) defineres som *”utvikling av nye produkter, tjenester eller forretningskonsepter til nye eller eksisterende markeder. Innovasjon innebærer også å ta eksisterende produkter, tjenester eller forretningskonsepter til nye markeder”*. Det er også grunn til å tro at en bedrift vil stagnere om den ikke klarer å utvikle eller fornye seg.

3.1.9 Ledelse av intellektuell kapital

Ledelse defineres på mange forskjellige måter, men de fleste måtene er relativt like og inneholder sosial innflytelse og måloppnåelse. Derfor velges to definisjoner som (Kaufmann and Kaufmann 2003) og (Nørgaard, Borud et al. 2003) benytter. Ledelse er å *bruke sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål (Kaufmann and Kaufmann 2003)*, og ledelse er *en bevisst gjennomført påvirkning av en organisasjon på en måte som gjør at man når de fastsatte målene (Nørgaard, Borud et al. 2003)*.

Ledelse er situasjonsavhengig, blant annet med hensyn til hvilken kompetanse de som skal ledes besitter. Dette gjelder også for intellektuell kapital. De fleste lederne i kunnskapsbedrifter sitter ikke inne med den kunnskapen som fagpersoner i de bestemte stillingene innehar. Derfor vil ledelsen av disse kompetansemedarbeiderne bli ekstra utfordrende. Siden man ikke har tilstrekkelig med kunnskap innenfor ulike områder bør man flytte beslutningsmyndigheten over til de som har det (Horibe 1999). Dette betyr ikke at man overlater kontrollen helt til de ansatte. Man lar imidlertid deres meninger veie tungt innenfor spesifikke fagfelt slik at avgjørelser blir tatt på best mulig grunnlag i forhold til måloppnåelse. *”Kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsarbeidere trenger ledere med både faglige, administrative og – ikke minst – relasjonelle ferdigheter” (Grund 2006)*.

3.1.10 Verdikjede

Verdikjede beskriver bedrifter som driver med klassisk industriell produksjon der råvarer og komponenter blir omformet til ferdige produkter (Gottschalk 2003). Fokuset ligger på å få utført denne aktiviteten riktig og mest mulig effektivt. Et eksempel på denne type bedrift kan være Mack, som produserer mineralvann ut fra forskjellige råvarer, ved hjelp av ulike produksjonsfaktorer.

3.1.11 Verdinettnettverk

Verdinettnettverk beskriver bedrifter som utfører formidlingstjenester ved at de kobler sammen sine kunder som er, eller ønsker å være, avhengig av hverandre (Gottschalk 2003). Et eksempel på dette er Posten. Posten skaper verdi ved å formidle samhandling mellom kunder. To interessenter kan være koblet direkte sammen via relasjoner, men i de tilfellene der koblingen ikke skjer direkte kan verdinettnettsbedrifter være til hjelp. Noen andre eksempler på verdinettnettsbedrifter er en bank der kunden kobles til en felles pott penger (ibid), og Nav der arbeidsgiver og arbeidstakere blir koblet sammen.

3.1.12 Verdiverksted

Verdiverksted beskriver bedrifter som løser kunders problemer ved å tilpasse sine aktiviteter til hvert enkelt tilfelle (Gottschalk 2003). Her er kunnskap den viktigste innsatsfaktoren. Eksempel på et verdiverksted kan være et sykehus eller et advokatkontor. Disse bedriftene har aldri to identiske saker/pasienter å jobbe med. I følge (Gottschalk 2003) kan man assosiere verdiverkstedsbedrifter med et bilverksted. Bilen settes på verksted for å bli reparert. Ved hjelp av testutstyr, reservedeler og bilmekaniker i tillegg til kundebehandler blir reparasjons-, monterings- og vedlikeholdsarbeid utført på bilen. Mens alt dette skjer står gjerne bilen på verkstedet hele tiden. Den bytter imidlertid status fra defekt bil til bil som er i orden. Hvis vi tenker på dette i forhold til et sykehus vil vi se at pasienten ligger inne i en periode, mens han/hun får tilført forskjellige medisiner, diagnose, mat og behandling. Til slutt vil pasienten forhåpentligvis skifte status fra syk til frisk (ibid).

3.2 Intellektuell kapital

Intellektuell kapital er de uåndgripelige verdiene i en bedrift. Noen bruker begrepet kunnskapskapital fremfor begrepet intellektuell kapital, fordi man kan si at det i dag finnes en synergi mellom de to fagområdene kunnskapsledelse og intellektuell kapital (Gottschalk 2003). Forfatteren (Bontis, 2001, gjengitt etter (Andriessen 2004)) beklager at det er ulike begrepsbruk når det gjelder intellektuell kapital. Et eksempel på dette kan være at strukturkapital ofte kalles organisasjonskapital eller intern struktur. Grunnen til at man ikke har en ensartet begrepsbruk som brukes av alle forfattere, er at utviklingen på området enda er under stor forandring. Ingen av dagens forfattere vil derfor gi helt slipp på sin egen begrepsbruk for å erstatte dette med en annen persons forståelse av begrepene (Andriessen 2004).

Forfatterne (Mouritsen, Bukh et al. 2005) sier at et hovedpunkt er kunnskap, og deler denne opp i medarbeidere, kunder, prosesser og teknologi. Konrad Gruppen kaller kunnskapen for fagkunnskap-kapital, og deler denne inn i individuell kapital og strukturkapital. Den individuelle kapitalen deles ytterligere opp i formalkompetanse, tillærte egenskaper, erfaringer og sosialkompetanse. Strukturkapitalen tar blant annet for seg holdning til medarbeidere, evnen til å løse problemer og kundekapital. Sveiby kaller denne delen av verdien i et selskap for uåndgripelige eiendeler, og deler den inn i ansattes kompetanse, intern struktur og ekstern struktur (Andriessen 2004).

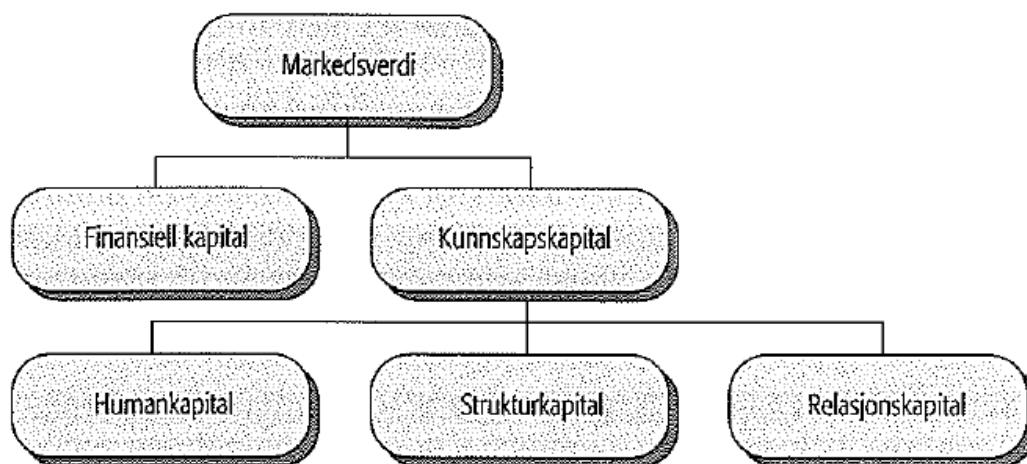
Det mest vanlige er imidlertid å bruke intellektuell kapital, og dele denne opp i tre underpunkter; humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. I en del tilfeller tar man også med innovasjon som et eget punkt. Ifølge (Bounfour, gjengitt etter (Andriessen 2004)) deles intellektuell kapital inn i strukturkapital, humankapital, markedskapital og innovasjonskapital. Vi skal senere komme inn på noen forskjellige modeller for markedsverdi og intellektuell kapital.

Intellektuell kapital kan betegnes med de immaterielle eiendelene i en bedrift, og er i dag av stor betydning for en bedrifts verdi. En eksakt verdsettelse av immaterielle eiendeler er vanskelig å foreta. Et merkenavn som for eksempel Coca-Cola er gull verdt, men det er enda i dag vanskelig å sette en eksakt verdi på hva navnet betyr for bedriften.

Alle typer virksomheter har til enhver tid en verdi. Mange ulike faktorer er med på å bestemme denne verdien. For børsnoterte selskaper er det vanlig å se på den finansielle

verdien og markedsverdien, og det var forskjellen her som tidlig på 1990-tallet var grunnlaget for ideen om intellektuell kapital (Econman 2004). Disse verdiene blir ikke fanget opp av regnskaps- og aksjelovgivning, og slike verdier finnes også i bedrifter som ikke er på børs. Intellektuell kapital er alt det immaterielle som finnes i enhver virksomhet, og eksempler kan være de ansattes kompetanse, varemerker, patenter, interne prosesser, dataprogrammer og image (Econman 2004).

En annen tankegang kommer frem fra (Roos et al., 1997, gjengitt etter (Andriessen 2004)) som splitter intellektuell kapital i kun to deler; strukturkapital og humankapital. Dette gjøres for å understreke forskjellen på tenkende og ikke-tenkende kapital. En annen grunn til denne inndelingen er at disse to faktorene trenger svært ulike ledelsesmetoder (ibid). Det er som nevnt tidligere blitt vanlig å dele intellektuell kapital inn i tre deler, der man også i tillegg til human og struktur får med relasjonskapitalen. Markedsverdien til et selskap er sammensatt av finanskapital og intellektuell kapital. Modellen under går ut fra markedsverdien, og bruker også kunnskapskapital fremfor intellektuell kapital:

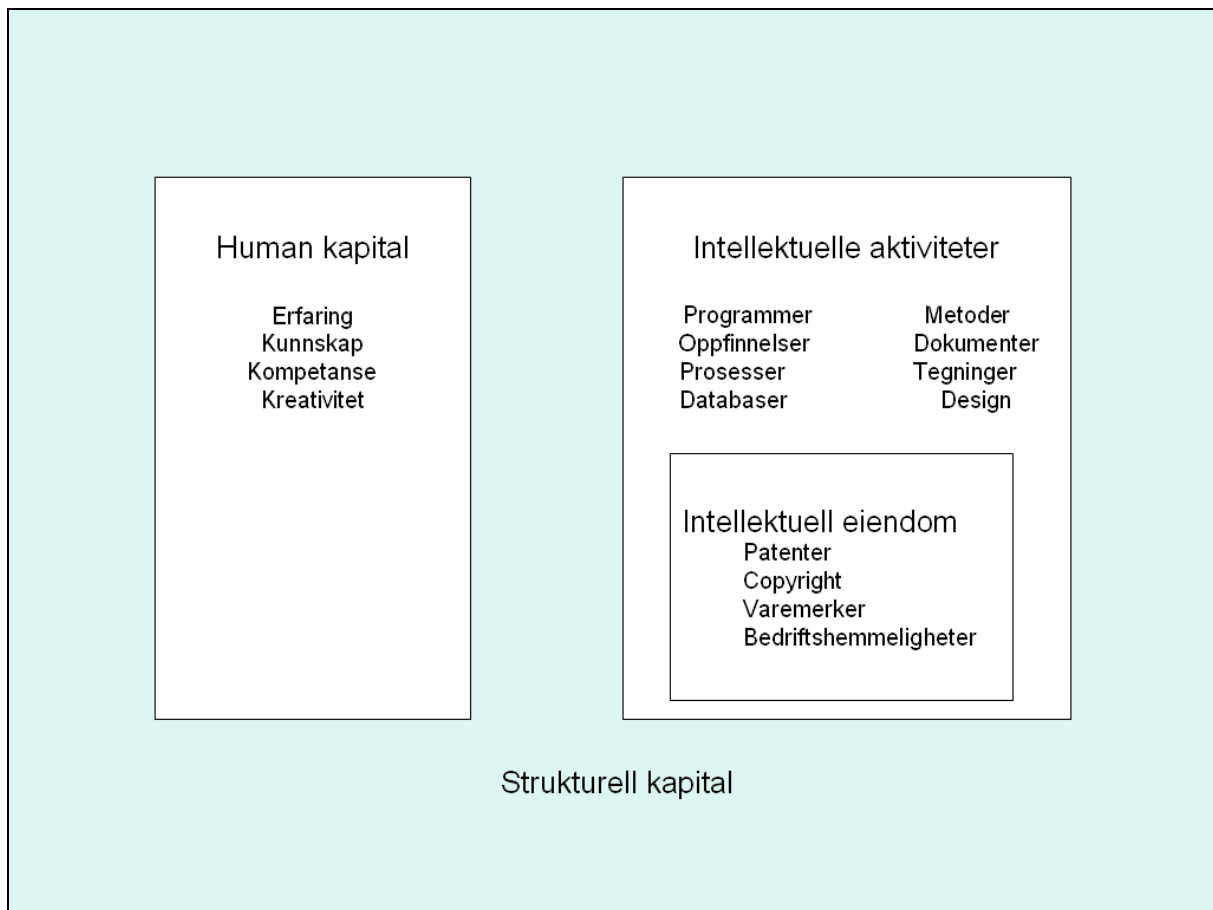


Figur 3.1 Gottschalks inndeling av markedsverdi satt sammen av kategorier av kapital

Kilde: (Gottschalk 2003)

Vi ser her at markedsverdien til en bedrift deles opp i finansiell kapital og kunnskapskapital. Modellen er omtalt i innledningen, noe som kommer av at dette er blitt en vanlig måte å dele opp intellektuell kapital på.

Forfatteren (Bache 2006) har laget en modell som går noe dypere inn i de ulike elementene som omhandler intellektuell kapital:



Figur 3.2 Intellektuell kapital og dens hovedelementer

Kilde: (Bache 2006)

Her deles intellektuell kapital inn i humankapital, strukturell kapital og intellektuelle aktiviteter/intellektuell eiendom. Vi ser her at humankapitalen omfatter faktorer som erfaringer, kunnskap, kompetanse og kreativitet. Intellektuelle aktiviteter er programmer, oppfinnelser, prosesser, databaser, metoder, dokumenter, tegninger og design som hjelper selskapet i den daglige driften. Intellektuell eiendom er patenter, copyright, varemerker og bedriftshemmeligheter. Alle disse faktorene er med på å bygge opp og få strukturene i selskapet til å fungere.

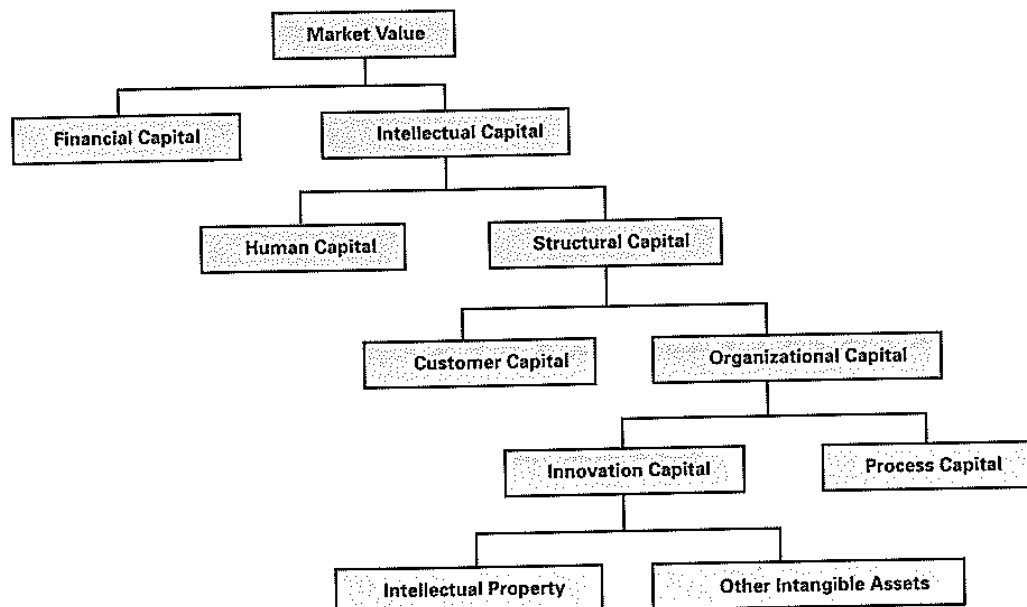
Kunnskap blir her sett på som den viktigste faktoren, og som en strategisk ressurs er den unik i det henseende at den vokser mest når den deles med andre. Kunnskap slites heller ikke ved bruk, den øker. Humankapitalen og intellektuelle aktiviteter er elementer som i samarbeid med strukturell kapital får hele bedriften til å virke etter sin hensikt.

De erfaringer bedrifter har med å ta i bruk intellektuell kapital som et verktøy for strategisk styring og rapportering er positive. Å ha fokus på dette området har blant annet bidratt til at bedrifter er bevisste på utvikling av de immaterielle ressursene, og man har på bakgrunn av

dette også sett en tiltrekning av finansiell kapital og høy kompetanse. Bedret informasjon både innad og utad samt mer helhetlig styring av virksomheten antar man også bidrar til øket verdiskapning (Econman 2004).

3.2.1 Skandia-modellen

Det er vanlig å bruke mer komplekse modeller for intellektuell kapital der de forskjellige faktorene i modellen kan deles ytterligere opp. Ledere interesserer seg for å beskrive, måle og lede de usynlige aktivaene i bedriften for å se på hvilke effekter intellektuell kapital kan ha på bunnlinjen og aksjonærverdiene (McElroy 2003). En foregangsperson i arbeidet med å utrede intellektuell kapitals betydning i bedrifter er Leif Edvinsson, som har vært IK-leder i Skandia AFS, og som sammen med Michael Malone utarbeidet en oversikt over intellektuell kapital. Sammen gjorde de et pionerarbeid innenfor intellektuell kapital, med tilnærmingen til balansert målstyring som utgangspunkt (Roos, Roos et al. 1997). De startet det banebrytende arbeidet i 1994 ved å publisere en rapport om intellektuell kapital som supplement til årsrapporten. De utviklet også Skandia-modellen. Basisen i modellen har vært utgangspunkt for mye arbeidet på området, både for de respektive personene og andre forfattere.

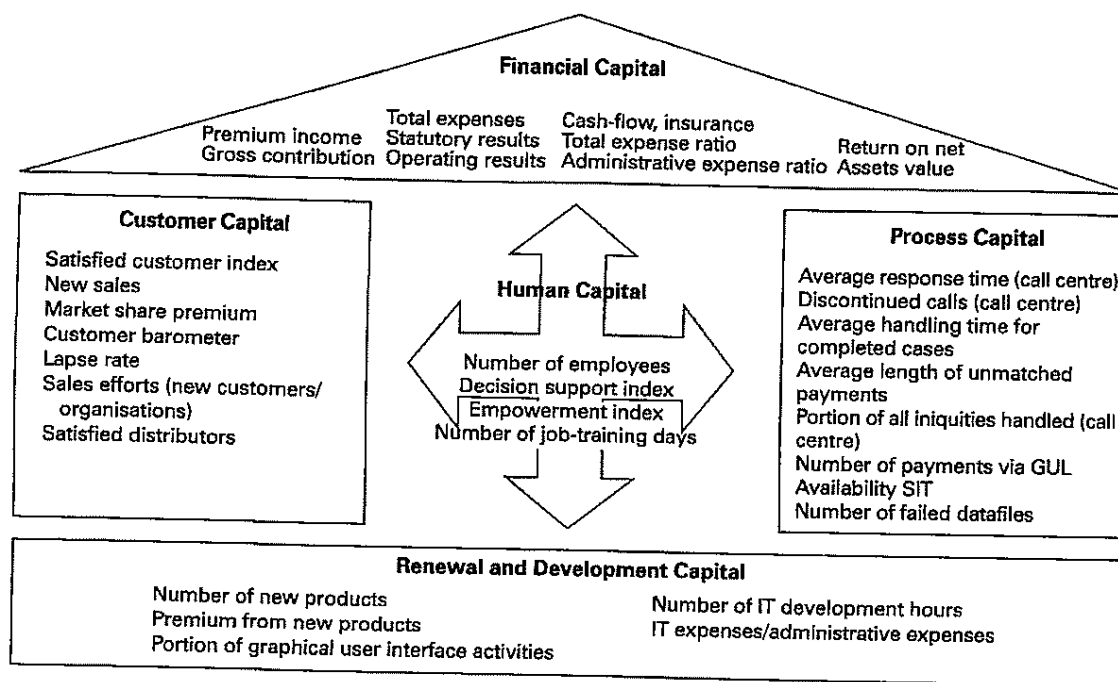


Figur 3.3 Skandiamodellen

Kilde: (McElroy 2003)

Skandia-modellen over viser hvordan Skandia valgte å kartlegge intellektuell kapital i deres bedrift. I denne modellen deles intellektuell kapital opp i to hovedelementer; humankapital og strukturkapital. Humankapitalen er her verdien av kunnskap, erfaringer og kompetanse som de ansatte i selskaper besitter. Det er med andre ord de ressursene i bedriften som tenker (Roos, Roos et al. 1997). Strukturkapitalen deles i denne modellen opp i kundekapital og organisasjonskapital, og dette representerer henholdsvis det interne og eksterne fokuset til bedriften. Organisasjonskapitalen deles ytterligere opp i prosesskapital og innovasjonskapital, og det er denne kapitalen som blir igjen i bedriften når medarbeiderne går hjem etter endt arbeidsdag (McElroy 2003). Prosesskapitalen er summen av fagkunnskap som er innarbeidet i rutiner og prosesser, ”empowerment”, databaser og infrastrukturen som støtter humankapitalen i det daglige arbeidet. Innovasjonskapitalen splittes i intellektuelle eiendeler (patenter, lisenser, merkevarer) og u håndgripelige aktiva. Kundekapital er verdien av relasjonene til kunder.

Grunnen til at man deler opp begrepet intellektuell kapital i mange underpunkter er for at man på en enklest mulig måte skal forstå hva intellektuell kapital er, og for å gjøre det mulig å ta konseptet ned til et strategisk og operasjonelt nivå i bedriften (Roos, Roos et al. 1997). Skandia utviklet også en navigator for å finne frem til et hensiktsmessig målingssystem for intellektuell kapital. Denne ble kaldt The SkandiaLink Navigator, og vises i figuren under:



Figur 3.4 Skadia link navigator

Kilde: (McElroy 2003)

Under humankapitalen trekkes faktorer som antall ansatte, beslutningsstøtte indeks, empowerment indeks og antall dager etterutdanning frem. De ulike indeksene fremkommer i form av en poengskala. Kundekapitalen tar blant annet for seg antall fornøyde kunder og distributører, nytt salg, markedsandel og kundebarometer, som er med på å vise om kundene er lojale og verdifulle for bedriften (Roos, Roos et al. 1997). Prosesskapitalen tar for seg faktorer som gjennomsnittlig responstid og gjennomsnittlig handlingstid for komplette utførte oppgaver. Nyvinninger og utviklingskapitalen ser på antallet nye produkter, dekningsbidrag fra nye produkter, antall IT-utviklingstimer, mens den finansielle kapitalen tar for seg tradisjonelle måltall som bruttoinntekst, kontantstrøm og driftsresultat (ibid).

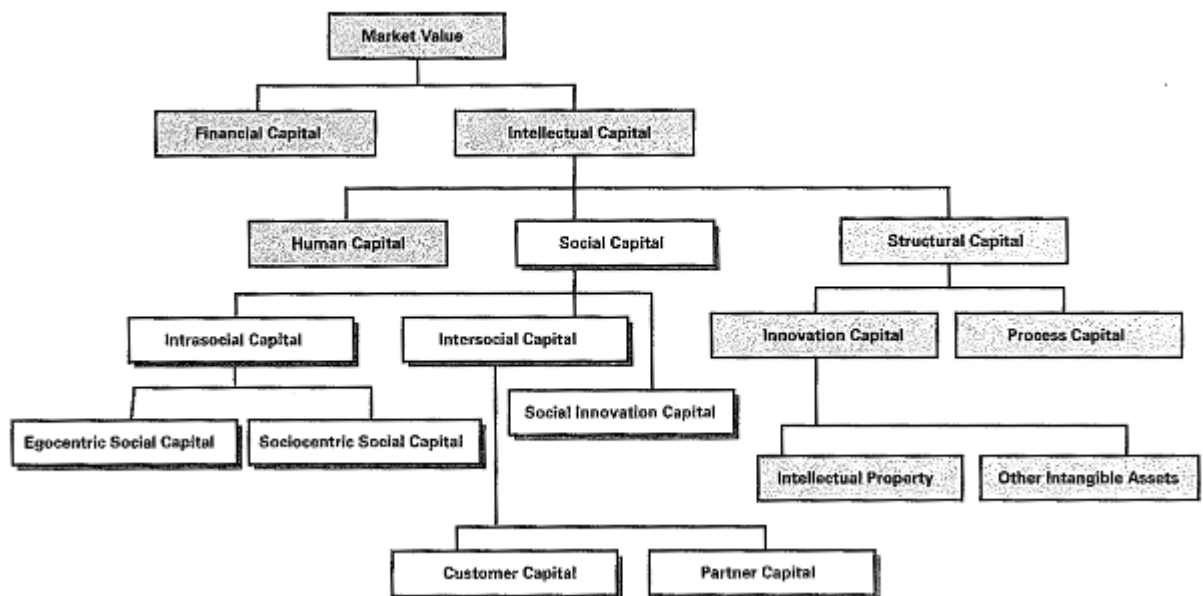
Modellen over tar for seg både det finansielle perspektivet og intellektuell kapital-perspektivet. Den finansielle kapitalen forteller om historiske data. Kunde-, human- og strukturkapitalen sier noe om nåsituasjonen til bedriften, mens nyvinning og utviklingskapitalen sier noe om fremtiden. Strukturkapitalen i modellen er det som har med kundekapital, prosesskapital og nyvinninger/utvikling å gjøre. Humankapitalen står i sentrum av de andre indikatorene, men er avhengig av strukturkapitalen og relasjonskapitalen for å kunne fungere optimalt.

SkandiaLink har tatt for seg 24 separate indikatorer for intellektuell kapital, som hver for seg kan virke noe meningsløs, men som sammen gir en god oversikt over faktorer som er viktige

når man skal utvikle den intellektuelle kapitalen i en bedrift (Roos, Roos et al. 1997). For å skape et felles språk mellom den teoretiske tilnærmingen og de praktiske indikatorene er det viktig at indikatorene blir uttrykt med termer som er identifisert av bedriften (ibid).

3.2 2 McElroy`s modifiserte IC-modell

McElroy (2003) videreutviklet Skandia-modellen der han skiller ut sosialkapitalen som en egen faktor.



Figur 3.5 McElroy's modifiserte kartlegging av intellektuell kapital

Kilde: (McElroy 2003)

Her deler McElroy markedsverdien i et selskap først inn i finansiell kapital og intellektuell kapital. Intellektuell kapital deler han videre inn i humankapital, sosialkapital og strukturkapital.

Humankapitalen i modellen er lik den vi har omtalt i de andre modellene, altså kunnskap, kompetanse og erfaringene til medarbeiderne. Strukturkapitalen består av prosesskapital og innovasjonskapital, som dreier seg om verdien av de indre strukturene og prosessene i bedriftene. Innovasjonskapitalen splittes ytterligere opp i intellektuell eiendom og andre immaterielle aktiva. Eksempler på intellektuell eiendom er merkevarenavn, patenter og

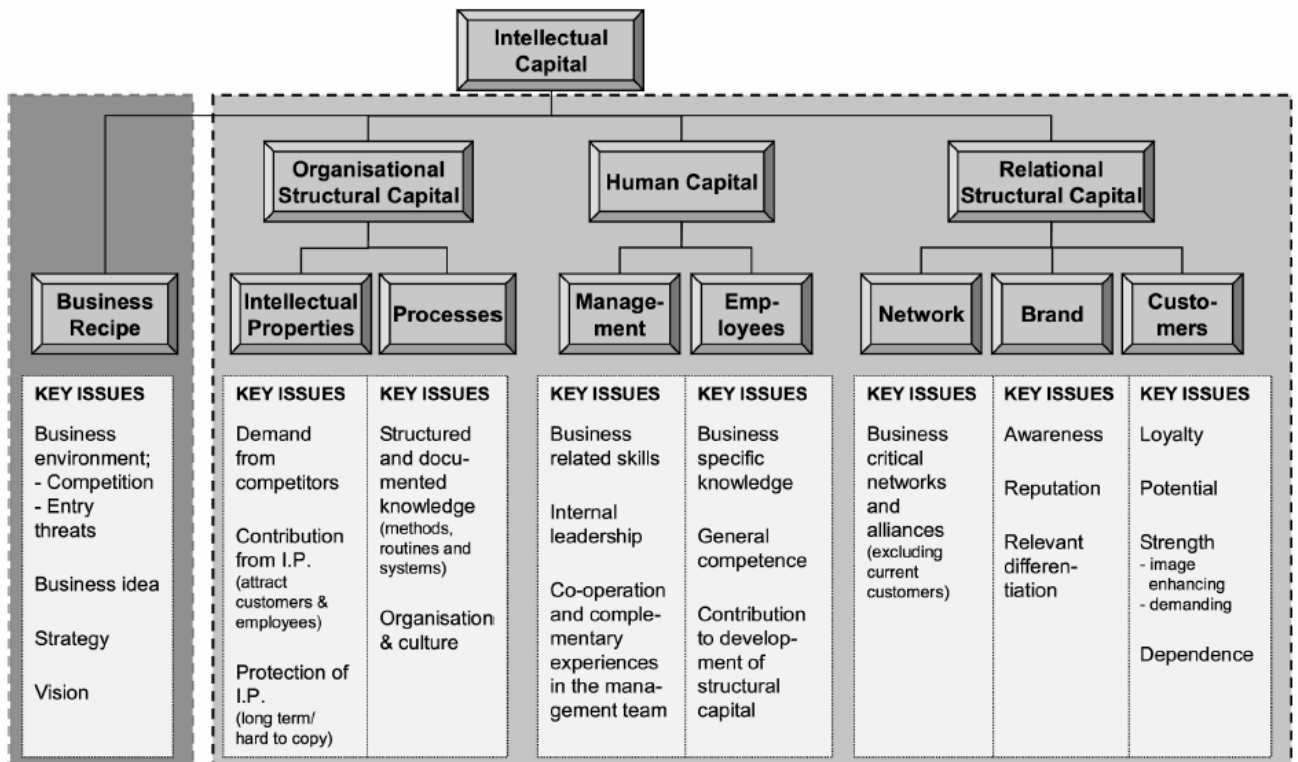
lisenser som kan skape stor verdi for en bedrift. Andre immaterielle aktiva kan blant annet være goodwill.

Modellen som var et resultat av arbeidet til Skandia AFS tidlig på 1990-tallet mangler ifølge (McElroy 2003) en sentral komponent, sosialkapital. Dette er verdien av relasjoner mellom personer internt i bedriften, eksternt og mellom bedriften og andre interessenter. Tillit, delte verdier, nettverk og normer er noen av faktorene som faller inn under begrepet sosial kapital. Leif Edvinsson omtaler også noe som kan sees på som sosial kapital, men dette går kun på relasjonene mellom bedrift og kunde (McElroy 2003).

Sosialkapitalen i McElroy's modell splittes opp i tre deler; intrasosial kapital, intersosial kapital og sosial innovasjonskapital. Den intrasosiale kapitalen ser på to ulike perspektiver, egosentrisk sosialkapital og sosiosentrisk sosialkapital. Egosentrisk sosialkapital blir brukt om forholdet mellom de ulike individene i et selskap og verdien av deres samarbeid for å få ting gjennomført i den daglige driften. Sosiosentrisk sosialkapital dreier seg også om individuelle verdier, men her ser man også på tilleggsverdien deres posisjon i bedriftens struktur har for hele selskapet.

Den intersosiale kapitalen består av kundekapital og partnerkapital, noe som gjenspeiler relasjonene bedriften har til kunder og partnere. Den siste faktoren er sosial innovasjonskapital, noe som refererer til innovasjonsverdi av en sosial art. Det er den verdien som kommer av at hele sosiale systemer (som for eksempel en bedrift) klarer å organisere seg selv, og har en rekkevidde som tillater produksjon og integrasjon av ny kunnskap (McElroy 2003). Ved å vektlegge arbeid med slik sosial innovasjonskapital vil ledere ikke bare kunne se på verdien av selskapets evne og kapasitet til å fornye seg, men også forsterke yteevnen i den daglige driften. Ved å sette ledelsesfokus på disse faktorene kan ledere også øke raten og kvaliteten av innovasjon i bedriften (McElroy 2003). I en verden med raskt endrende omgivelser og læredyktige/endringsdyktige konkurrenter der alt handler om å overleve i markedet vil verdien av et firmas intellektuelle output og kapasitet til å produsere varer og tjenester være en kritisk suksessfaktor.

3.2.3 IC-modellen



Figur 3.6 IC-modellen

Kilde: (Jacobsen, Hofman-Bang et al. 2005)

IC-modellen er basert på ideer utviklet av Sveiby (1997), i tillegg til banebrytende arbeid utført av Leif Edvinsson i Skandia på begynnelsen av 1990-tallet (Jacobsen, Hofman-Bang et al. 2005). Modellen inneholder tre hovedområder; organisatorisk strukturkapital, humankapital og relasjonell strukturkapital.

Kjernen i modellen er humankapitalen. Verdidrivere av særskilt viktighet er kunnskap, egenskaper, kompetanse, evner, innovasjonsevner og erfaring. I dag søker bedrifter i større utstrekning enn før etter medarbeidere med høy kompetanse/kunnskap, som har spesielle ferdigheter innenfor bedriftens kjerneområder.

I modellen splittes humankapitalen videre inn i ledelse og ansatte. Forfatterne oppgir to grunner til dette. Den første er at de to gruppene har to ulike roller i et selskap. Om man tror på at optimalisering av intellektuell kapital vil føre til fremtidig suksess, vil rollen til ledelsen være å optimalisere den intellektuelle kapitalen, mens ansatte skal medvirke til at dette gjennomføres. Den andre grunnen til at humankapitalen splittes er at erfaringer med arbeid innenfor intellektuell kapital viser at ledelsen har stor betydning for et selskaps suksess. Dette gjør at denne funksjonen kan analyseres i mer detalj når den er en separat del i modellen (ibid).

Faktorer for å analysere ledelses-funksjonen er blant annet kvalitet på lederskap, kommunikasjon og strategiske ferdigheter, og man ser på om de oppnår de strategiske og operasjonelle målene bedriften har satt.

Tar vi for oss de ansatte er verdidriverne blant annet lojalitet, motivasjon, kompetanse og erfaring. Det er også viktig å finne ut om de ansatte er villige til å dele kunnskap, kompetanse og erfaringer med andre, for det er først da at verdi skapes (Jacobsen, Hofman-Bang et al. 2005).

Humankapitalen er summen av all individuell kompetanse i en bedrift. Hver medarbeiders evne til å skape noe nytt og tilføre verdi til bedriften gjennom kunnskaper, evner og ferdigheter er med å på å gjenspeile verdien til denne kapitalen. Den affektive komponenten i kompetanse, holdninger, regnes ofte også med (Gottschalk 2003). Gjennom utviklingen av økonomien har samfunnet vært gjennom perioder med bytteøkonomi og industriell økonomi, og vi har i dag nådd det mange kaller kunnskapsøkonomi. Dette er en økonomi som har spesielt økt fokus på kompetanse, der internett og den globale økonomiske virkeligheten er med på å definere den nye økonomiformen. I denne økonomien mener også (Jacobsen, Hofman-Bang et al. 2005) at humankapitalen er den viktigste ikke-finansielle ressursen for de fleste moderne virksomheter. Bedriftene får spesielle utfordringer i og med at de ikke er eier av humankapitalen, og de må derfor jobbe mer for å beholde og endre/fornye de ressursene de har til disposisjon. Dette gjøres blant annet ved at kunnskap blir overført fra individnivå til gruppenivå, og deretter ut til hele organisasjonen (ibid). I denne sammenhengen er det viktig at de som sitter inne med kunnskap er villig til å dele denne med de andre i organisasjonen. Dette kan medføre problemer hvis de ansatte ser på dette som en måte å gi fra seg en ”maktposisjon”, som man tidligere har hatt gjennom å være de eneste i organisasjonen som innehar den relevante kunnskapen.

Man ser ofte på humankapitalen som variabel fordi den varierer med hvor effektivt medarbeidere jobber, og også med ansettelse og fratredelse i bedriften. Tradisjonelt sett har man hatt større makt i en bedrift jo høyere stilling man har hatt. Denne trenden kan komme til å endre seg i fremtiden hvis man heller ser på hvordan verdi skapes gjennom kunnskaper (Gottschalk 2003). Nøkkelpersoner som sitter inne med kjernekompetanse som bedrifter er avhengig av, vil være i en posisjon der de får mer makt enn tidligere. Det er derfor blitt viktigere for bedrifter å se nærmere på hva bedriften regner som sine kjernekompetanser, det vil med andre ord si hvilke kunnskaper og ferdigheter som i stor grad bidrar til deres konkurransevne i markedet (Nordhaug 2006). I en slik situasjon vil det være humøret,

behovene og interessene til kunnskapsarbeiderne på grunnplanet som får størst betydning. Man ser av dette at det ikke er selve medarbeideren som er en viktig ressurs for en bedrift, men menneskenes kompetanse, hvor relevant kunnskap er den viktigste faktoren (Gottschalk 2003). Ifølge Horibe (2001) vil fornøyde ansatte føre til lojale ansatte, som igjen er en viktig faktor for å skape lojale kunder. Vi kommer da over på en kobling mellom humankapitalen og relasjonskapitalen. Bedrifter har gradvis hatt en utvidelse av aktivitetsområder, og man har da sagt at den sosiale kompetansen, og kanskje relasjons- eller samhandlingskompetansen, er spesielt viktig å utvikle (Nordhaug 2006).

I IC-modellen er det et område som kalles organisatorisk strukturkapital, noe som også kan betegnes som intern strukturkapital. Om en bedrift har bra dekning i forhold til humankapital vil ikke dette ene og alene føre til suksess i bedriften. I tillegg må strukturen legges til rette for å få bedriften til å fungere på en mest mulig effektiv måte. I modellen splittes strukturkapitalen inn i intellektuelle eiendeler og prosesser. Intellektuelle eiendeler er for eksempel patenter, lisenser og merkevarenavn. Dette er en del av den intellektuelle kapitalen som kan omsettes, og den kan gi bedrifter monopoler og konkurransemessige fortrinn som kan være svært gode (ibid).

I modellen vil prosesskapitalen være den mest omfattende (Jacobsen, Hofman-Bang et al. 2005), og den består av alle interne prosesser (rekruttering, markedsføring, salg), modeller (prosjektmodeller), IT-systemer (databaser) og dokumentasjon. Modellen tar for seg hvilke prosesser, verktøyer og metoder som er strukturerte og dokumenterte, og om de fungerer og er i bruk på en effektiv måte for å skape verdi i bedriften. Bedriftskultur sees også på som en del av strukturkapitalen i modellen. Dette innebærer blant annet spørsmål angående graden av sentralisering, hierarkisk oppbygning eller ikke, om kulturen kan være skjult og om visjoner, verdier og strategier er definert og kommunisert i virksomheten (ibid).

Kultur er også en del av strukturkapitalen, og man ser gjerne på hvor synlig kulturen er, hvor hierarkisk organisasjonen er og hvor bra den er til å synliggjøre visjoner, verdier og strategier. Som nevnt er et av hovedspørsmålene rundt human- og strukturkapital hvordan man kan overføre humankapital til strukturkapitalen. Strukturkapitalen er den kapitalen som en bedrift eier selv, og man vil i en situasjon der man overfører en del av humankapitalen til strukturkapital gjøre seg mindre sårbare i forhold til å miste kompetansen til enkeltpersoner (ibid).

Strukturkapitalen ”omfatter organisatoriske rutiner, prosedyrer, systemer, kulturer og databaser. Deler av strukturkapitalen kan være juridisk beskyttet av opphavsrett” (Nordisk-industrifond). Strukturkapitalen omfatter organisasjonsstrukturer og prosesser, inklusiv innovasjon (Darroch og McNaughton 2002, gjengitt etter Gottschalk 2003). Verdien av denne kapitalen har sitt utspring i hvor effektiv bedriften er til å utnytte kunnskap gjennom metoder, verktøy og konsepter. Slike rutiner, prosedyrer og systemer gjenspeiler de arbeidsmetodene bedriften har (Gottschalk 2003). Likevel kan man si at strukturkapitalen ikke er tilstrekkelig alene for å utnytte den kunnskapskapitalen som er i bedriften. Forutsetningen for at denne strukturen skal fungere er at det er noen medarbeidere til å drive, produsere og selge produkter for bedriften. Uten dette vil strukturkapitalen kun ha en salgs- eller avhendingsverdi (ibid).

Relasjonell strukturkapital omhandler det som kalles relasjoner, eller ekstern strukturkapital. Dette inneholder relasjonene en bedrift har til alle interessenter utad. Nettverk, merkevare og kunder er her aktuelle begreper, der nettverk går på interessenter som distributører og leverandører. Alle disse har stor betydning for organisasjonen. Nettverk består av leverandører, distributører og andre interessenter foruten kunder. Aktuelle spørsmål her kan være om nettverket fører til deling av kunnskap og om nettverket utnyttes på en best mulig måte. Kunnskapsdeling og nettverk er faktorer som er viktig for en lærende organisasjon. Det å ha et riktig nettverk er svært viktig slik at organisasjonen har tilgang på de rette inputene slik som råvarer, kunnskap og finansiering. For å få tilgang på disse inputene på en mest mulig effektivt måte er det viktig med gode distribusjonskanaler. En viktig del av et nettverk for en kunnskapsbedrift kan blant annet være et universitet der de ansatte i bedriften kan utvikle sine kunnskaper og kompetanse. Det er blitt vanlig at organisasjoner legger til rette for etterutdanning av sine ansatte. Nettverk som fremmer kunnskapsdeling kalles ofte for et kunnskapsnettverk. Kunnskapsnettverk er *en gruppe personer og aktiviteter som samarbeider og utveksler kunnskap* (Gottschalk 2003). I dag foregår mye av kunnskapsdelingen internt i organisasjonen, men vi ser en utvikling der slike kunnskapsnettverk også er mellom organisasjoner. Dette kan være en forening for en bestemt yrkesgruppe. Vi kan nevne Siviløkonomene som eksempel på dette. Siviløkonomene er en forening der kriteriene for medlemskap er at du er siviløkonom, eller tar en høyere utdanning innenfor økonomifeltet. De er med på å utgi et tidsskrift, Magma, sammen med Fagbokforlaget. Dette tidsskriftet inneholder artikler innenfor økonomi og ledelse som dekker mye av det skjer innenfor fagfeltet. I slike foreninger er det også sosiale sammenkomster. Slike ”møteplasser” bidrar til

at man blir kjent med personer i andre organisasjoner, noe som igjen fører til at man skaper relasjoner. Disse relasjonene kan være en del av ditt nettverk eller være potensielle aktører i nettverket ditt i fremtiden. Problemet med slike typer kompetansenettverk er at de mest sensitive temaene innenfor organisasjonen ikke kan bli diskutert med personer utenfor organisasjonen. Derfor snakker vi ofte om intraorganisatoriske kunnskapsnettverk, det vil si når enheter innad i organisasjonen lærer av hverandre. Dette kan man blant annet få til ved bruk av intranett, kunnskapsdatabaser eller åpne seminarer internt i organisasjonen.

Et annet punkt under relasjoner er ”brand”, som kan oversettes til merkevare. Merkevare inngår i immaterielle eiendeler, og tar for seg blant annet omdømme, rykte og tillit i markedet (ibid). Stor kunnskap om merkevaren blant kunder og interessenter kjennetegner en sterk merkevare. En merkevare forbindes blant annet med godt rykte, preferanser og holdninger, og det å bygge opp en god merkevare kan være vanskelig og tidkrevende. Man må i tillegg være forsiktig slik at man ikke skader merkevarenavnet sitt når dette allerede er etablert. Dette er en viktig faktor å ta høyde for når et nytt produkt skal introduseres i markedet.

Det siste punktet under relasjoner i IC-modellen er kunder. Uten kunder får ikke bedriftene noen inntjening, og denne gruppen kan sies å være den viktigste kilden for konkurransefortrinn (ibid). Kundernes oppfatning av et selskap, som vises gjennom omdømme, rykte og gode relasjoner, kan være med på å sikre lojale kunder. Det koster mindre å ta vare på gamle, lojale kunder, enn å skaffe seg nye. Derfor er det å bygge opp gode kunderelasjoner essensielt for å skape lønnsomhet. Det viktigste er hvordan kunden oppfatter organisasjonen. *”jo mer du vet om kundene dine, og jo nærmere du er dem, desto vanskeligere er det for dem å bytte leverandør” (Jacobsen, Hofman-Bang et al. 2005).*

Relasjonskapital representerer smurningen i systemet. Relasjoner er både internt i organisasjonen og eksternt. Dette omhandler blant annet nettverk og bekjentskap. Internt finnes det relasjoner ansatte imellom, mens vi eksternt kan trekke inn kunder, samarbeidspartnere, leverandører og andre. Med andre ord omhandler relasjonskapitalen forbindelsen med alle interessentene til en bedrift. Man må også ta hensyn til verdien av goodwill i markedet og merkevareverdien. Relasjonen sier noe om omdømmet og tiltrekningskraften til bedriften eller organisasjonen. For å skape og beholde gode relasjoner i bedriften må tilhørigheten og lojaliteten både eksternt og internt være best mulig.

Som vi også har nevnt tidligere mener blant annet Horibe (2001) at stadig mer forskning viser at lojale ansatte er en faktor som medvirker til å skape lojale kunder. Om de ansatte blir motivert av de arbeidsoppgavene de har, vil dette sannsynligvis føre til at kundekontakten blir mer positiv. Kundene vil ikke bare kjøpe produktet, men også komme tilbake til din bedrift når gjenkjøp blir aktuelt. Dette gjør at man bør vurdere sine ansattes lojalitet og kanskje iverksette midler for å beholde og øke den.

Et hovedpoeng når man snakker om intellektuell kapital og oppdelingen av den, er at man er avhengig av at alle faktorene fungerer i et samspill. Selv om humankapitalen er essensiell i enhver bedrift, og denne har kontakt med kundene, er det samspillet mellom human-, struktur- og kundekapitalen som resulterer i en robust intellektuell kapital (Jacobsen, Hofman-Bang et al. 2005). De tre delene i modellen utgjør det forfatterne kaller operasjonell effektivitet. Om denne effektiviteten er bra betyr det at en bedrift er gode på det de gjør, men ikke nødvendigvis gjør de rette tingene. Derfor må de tre ulike faktorene sees på gjennom et strategisk perspektiv (ibid).

En velutviklet og handlekraftig humankapital vil uansett være en kritisk ressurs for bedriften, da det er de ansatte i bedriften som har kontakt med kunder og andre interessenter. Det er imidlertid samspillet mellom humankapital, strukturkapital og relasjonskapital (kundekapital) som er utgangspunkt for å skape en robust intellektuell kapital. De ulike dimensjonene er derfor ikke like mye verdt hver for seg som de er i et samspill i organisasjonen (ibid).

3.3 Ledelse av intellektuell kapital

I denne oppgaven har vi hovedfokus på kunnskapsorganisasjoner. Disse kjennetegnes ifølge (Grund 2006) med at kunnskap og arbeidskraft er de kritiske suksessfaktorene, og der leveransene skjer gjennom komplekse, gjerne unike tjenester og produkter.

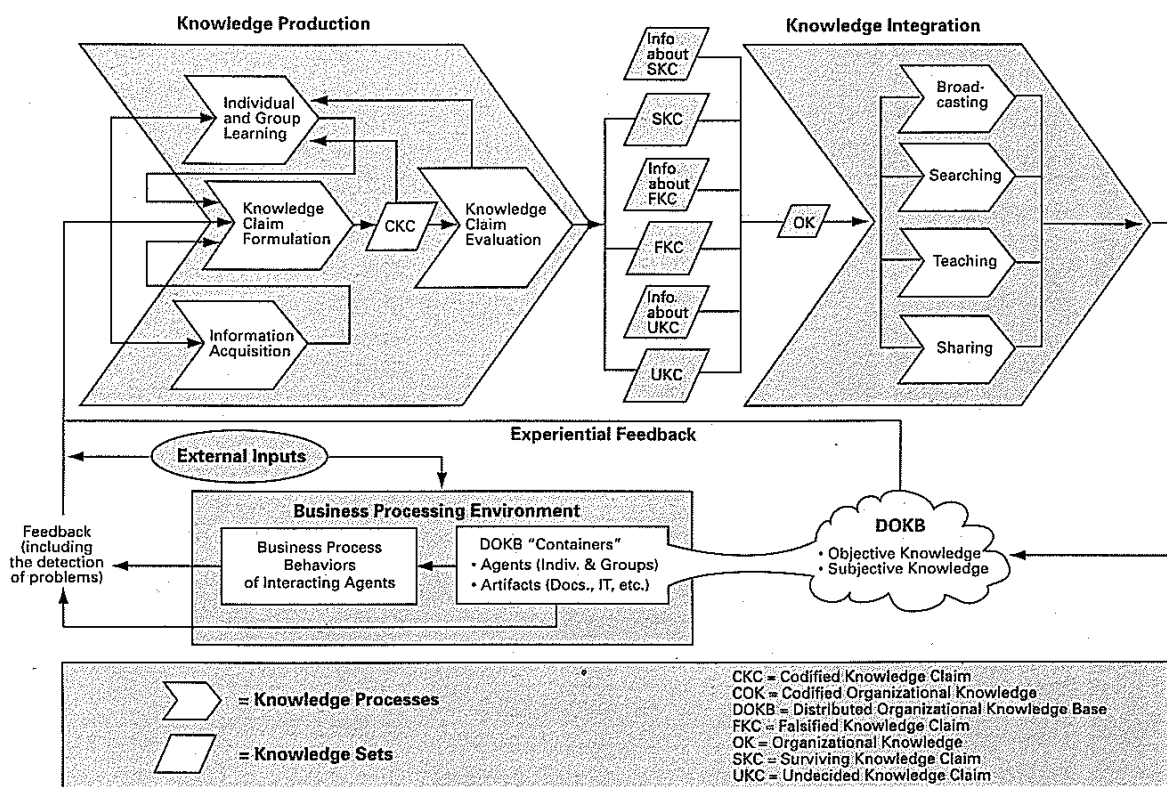
Kunnskapsarbeiderne sitter inne med kunnskapen og er derfor viktige siden de kan forlate virksomheten når som helst, og da ta med seg deler av de suksessfaktorene organisasjonen har. Vi kan derfor si at det er de ansatte som former kunnskapsbedriftene. Disse kunnskapsarbeiderne kan derfor ofte jobbe selvstendig og uorganisert i forhold til hverandre. I tillegg kan de som har mye kunnskap om et område, ofte begynne å bry seg mindre om andre områder i organisasjonen. Betydningen av bedriften er ofte lavere for kunnskapsarbeiderne

enn kunnskapsarbeiderne er for bedriften. På grunn av dette er forvaltningen og ledelsen av kunnskapsorganisasjoner veldig viktig.

De norske begrepene kunnskapsledelse og kunnskapsforvaltning stammer fra det engelske uttrykket "knowledge management". Kunnskapsledelse vil si *systemer og former for praksis som er egnet til å skape, ta vare på, dele og føre videre kunnskap i organisasjonen (Kaufmann and Kaufmann 2003)*. Kunnskapsforvaltning dreier seg mer om forvaltningsmessige og administrative aspekter, hvor forvaltning er den administrative praksisen vi bruker for å oppnå resultater.

3.3.1 Opparbeide av ny kunnskap

I kunnskapsbedrifter er det ofte viktig å øke nivået på kunnskapen bedriften besitter. Dette kan ikke gjøres med tvang, men gjennom oppfordring til hver enkelt om å utvide kunnskapene sine. Ifølge (McElroy 2003) er det viktig å få riktig informasjon til de riktige personene på riktig tid. Bedrifter trenger å fange opp og kode deres kunnskap før den forsvinner. Han sier videre at første-generasjons KM (knowledge management) går ut på å integrere kunnskap i bedrifter, mens andre-generasjons KM har fokus på kunnskapsdeling og kunnskapsproduksjon. Utgangspunktet er at kunnskap er noe som skapes i humane, sosiale systemer. Slike prosesser kan på et organisatorisk nivå forklares av kunnskap-livssyklusen (KLC: knowledge life cycle). Et rammeverk kan presenteres slik (neste side):



Figur 3.7 Kunnskapens livssyklus

Kilde: (McElroy 2003)

Dette rammeverket viser både produksjon, integrasjon og deling av kunnskap i en bedrift. Modellen er utviklet av noen medlemmer av the Knowledge Management Consortium International (KMCI), med Joseph M. Firestone og Mark W. McElroy i spissen. Ledelsesstrategier og programmer for utvikling av kunnskap og bruk av kunnskap vil kunne komme inn under dette rammeverket. Som et resultat av gapet mellom ønsket og relevant kunnskapsnivå engasjerer medarbeidere seg i læring og utvikling, for på en best mulig måte å kunne kompensere for mangel på kunnskap (McElroy 2003). Mange forskjellige og konkurrerende syn på hvordan kunnskap produseres og integreres i en organisasjon, vil kunne organiseres og posisjoneres i en logisk sammenheng. Rammeverket er ikke bare en nøytral begrepsoppfatning om hvordan kunnskap blir produsert og integrert i humane sosiale systemer (ibid). Mange ser på læring som et resultat av erfaringer, noe som fremmes av gap mellom nåværende og ønsket status (for eksempel kunnskapsnivå). Slike gap er med på å fremme spørsmål som går på om man har tilstrekkelige kunnskaper til å skape resultater. Når slike kunnskapskrav blir oppdaget trigger dette systemet til læringsaktiviteter for å finne en løsning. Slike situasjoner kan løses både individuelt og

ved at ulike grupper søker sammen for å tilegne seg ny kunnskap. På organisasjonsnivå er det imidlertid også bruk for kontrollgrupper, ledelse og en vid forståelse for problemet for å treffe tiltak for å tette de gapene som kan ha oppstått i forhold til kompetanse.

For å opparbeide ny kunnskap er det viktig at lederen oppmuntrer de ansatte til nyskaping. Man må skape et miljø som får kunnskap til å blomstre. I disse miljøene unngår man de negative responsene til ideer som ikke virker å være så bra som ønsket. Enkelte bedrifter slik som 3M lar sine ansatte bruke 15 prosent av arbeidstiden til å utforske ting som interesserer dem, men som ikke har noen åpenbar sammenheng med selskapets mål (Horibe 1999). Å la de ansatte få slik frihet hører til det sjeldne. For en leder kan det være vanskelig å skape slike miljøer siden han/hun må ta hensyn til at foretaket skal tjene tilstrekkelig med penger.

I de tilfellene der ansatte kommer med nye ideer er det viktig at man som leder er flink til å lytte og respondere. De første tilbakemeldingene du gir den ansatte bør ikke være bastante, som for eksempel ”dette vil ikke funke” eller ”dette har vi ikke råd til”. Disse svarene kan være det som til slutt er riktig å gi, og det kan være at du er nødt å komme med dem før eller siden. Men det er et spørsmål om timing (Horibe 1999). Hvis du sier dette med en gang ideen kommer på bordet, vil du stå i fare for å drepe mange gode ideer i utviklingsstadiet.

3.4 Rapportering av intellektuell kapital

Rapportering av intellektuell kapital ble første gang lansert på midten av 1990-tallet. Etter dette ble rapportering av intellektuell kapital mer vanlig, men det er enda god grunn til å tro at dette området kommer til å utvikle seg videre (Nordisk-industrifond). Man så på 1980- og 1990-tallet at forskjellen mellom markedsverdi og finansiell verdi ble større og større. Nakamuras (1999) påstand om at innovasjonskapital er en viktig faktor som understøtter denne forskjellen i verdi på et selskap ble støttet av Lev og Sougiannis (1999) (Lev, Canibano et al. 2005). Vi har i dagens økonomi beveget oss fra en industriell økonomi der materielle eiendeler har hatt en sentral rolle, til en kunnskapsbasert økonomi. I denne formen for økonomi er det de immaterielle aktivaene i en bedrift som har hovedfokus, og intellektuell kapital sees på som en kritisk ressurs og nøkkelfaktor for fremtidig verdiskapning (Lev, Canibano et al. 2005). Ikke-materielle verdidrivere som blant annet merkenavn, image, kunnskap, kompetanse og relasjoner er fokusområder. Dette synspunktet underbygges også av de fakta at man har gått fra selgers til kjøpers marked. Etter de to verdenskrigene på 1900-

tallet var høy etterspørsel etter varer en faktor som skapte et selgers marked i mange av industrilandene. Gradvis er dette bildet blitt endret, og markedet har gått over til å bli kjøpers marked. Dette har medført at innovasjon, FoU og nyskapning har blitt nødvendig for å skape en konkurransedyktig bedrift. I denne forbindelsen har immaterielle eiendeler som rykte, merkevare, patenter og kreativitet fått høy verdi for bedriftene (ibid). Noen sier også at denne type økonomi kan karakteriseres som en innovasjons-økonomi.

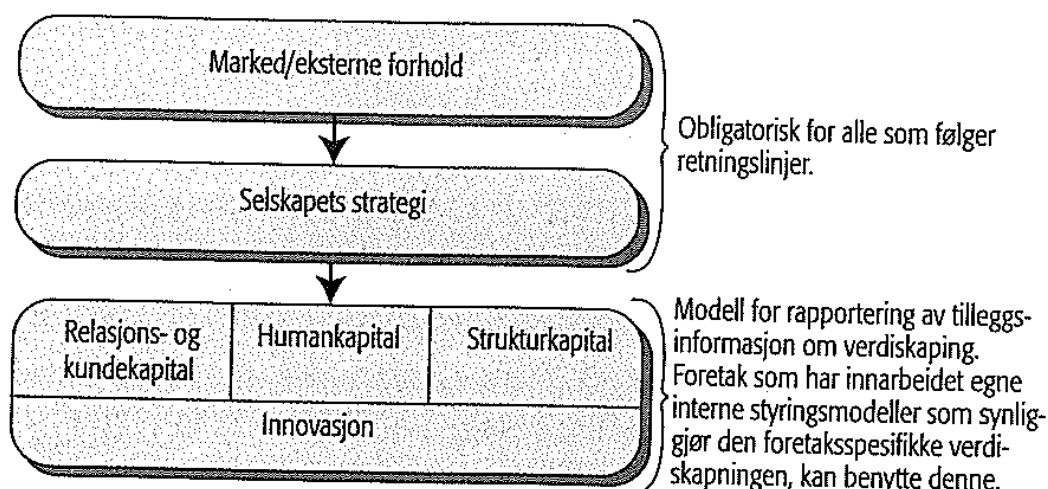
Mange som bruker og er opptatt av intellektuell kapital har et ønske om å få utviklet en felles global standard som kan være en avløser for det tradisjonelle regnskapssystemet (Gottschalk 2003). De tradisjonelle verdiene som er blitt rapportert omfatter materielle verdier som bygninger, lager, maskiner, kassabeholdning, fordringer og gjeld. Disse fremkommer av balansen. Selv om det er en utbredt antakelse at investeringer i immaterielle aktiva er viktig, er det ifølge mer restriktive bokføringskilder veldig få av de immaterielle aktivaene som kan føres opp i balanseregnskapet (Lev, Canibano et al. 2005). Et av hovedargumentene for dette er usikkerheten rundt verdiflyt fra slike eiendeler i fremtiden.

De fleste modeller som er brukt for å måle og kontrollere en bedrifts lønnsomhet og verdi har basert seg på finansielle måletall og verdien av fysiske eiendeler. Den regnskapspraksisen som er brukt gjennom historien har også vært med på å forsterke denne tradisjonen (Jacobsen, Hofman-Bang et al. 2005). De immaterielle verdiene i selskapet kan kun vises i regnskapet når de fører til bedring i resultatkomponentene, men man vil ikke kunne gå i dybden på hvilke eksakte faktorer som ligger bak dette (ibid).

I prosessen med å utarbeide felles retningslinjer nedsatte Norske Finansanalytikerers Forening (NFF) i 2001 en prosjektgruppe som fikk i oppdrag å fremme et forslag til retningslinjer for fremtidig, frivillig rapportering av ikke-finansiell informasjon i Norge (Gottschalk 2003). Noe av bakgrunnen for dette var at man var enige om at regnskapsmodellen ikke reflekterte den reelle verdiskapningen i en bedrift godt nok. Hensikten med å etablere disse retningslinjene er at man skal få et mer reelt syn på det som ligger bak verdiskapningen i en bedrift, og dermed også kunne føre til en riktigere verdisetting (ibid). De kritiske verdidriverne og verdiene i bedriften vil også med en bedre forståelse, kunne gi en bedre allokering av de ressursene en bedrift er i besittelse av.

Målsetningen til NFF er å skape et felles rammeverk for rapportering av tilleggsinformasjon for foretak i Norge. Flere mener at man på en slik måte vil få en bedre forståelse av bedriftens reelle verdi (ibid). Verdikjeder, verdiverksted og verdinettverk er former som bedrifter kan

fremstå i, og det er her verdien skapes. Verdien er avhengig av eksterne rammebetingelser (rentenivå og konkurransesituasjon) og interne forhold. Modellen NFF bruker for rapportering finner du nedenfor:



Figur 3.8 NFF's rapporterings modell

Kilde: (Gottschalk 2003)

Meningen er at informasjonsverdien skal være høyest mulig, noe som gjør at selskaper som er sammensatt innenfor flere segmenter må rapportere for hvert enkelt segment eller foretaksområde hvis dette er hensiktsmessig. Vi ser i modellen at den tilleggsinformasjonen som skal rapporteres følger relasjons- og kundekapital, humankapital, strukturkapital og innovasjon i tillegg til de obligatoriske feltene marked/eksterne forhold og selskapets strategi (Gottschalk 2003). I forhold til eksterne forhold bør det minimum informeres om makroøkonomiske forhold, regulatoriske rammebetingelser og konkurransesituasjon. Selskapets strategi bør ta for seg strategi og mål, organisering og styring og risikovurdering. Tilleggsinformasjon om relasjons- og kundekapital omfatter områder som markedsposisjon og merkevareposisjon, kundeforhold, leverandører, distribusjonskanaler, partnere, omdømme og renommé. Indikatorer på disse områdene kan blant annet være antall kunder, markedsandel, merkevareposisjon, kundefrafall, kundeevaluering, distribusjonskanaler og kvalitetsoppfatning. Tilleggsinformasjon om humankapitalen omhandler det å tiltrekke seg relevant kompetanse, kompetanseutvikling/kompetanseoverføring, evne til å beholde viktig kompetanse og ledelsesutvikling. Aktuelle indikatorer på slike forhold i en bedrift kan være attraksjon i arbeidsmarkedet, motivasjon hos medarbeidere, mobilitet, gjennomsnittlig tid brukt på opplæring, gjennomtrekk av ansatte, indeks på lederskap og sykefravær. Tilleggsinformasjon om strukturkapital tar for seg kritiske ledelsesprosesser/-systemer,

informasjon fra foretakets arbeidsprosesser, intellektuelle rettigheter og sertifiseringer og styringssystemer. Indikatorer kan være planlegging og styring, leveringstid, responstider, forventet produksjon, antall patenter og resultat fra kvalitetsgjennomgang. Innovasjon bør ta for seg punkter som produktutvikling, teknologisk innovasjon og kommersialisert innovasjon. Her er blant annet ledetider produktutvikling, antall patentsøknader og antall nylanseringer indikatorer. I tillegg til de nevnte indikatorene finnes det en rekke andre som kan brukes.

Den økende bevisstheten på ikke-målbare aktiva og kunnskap som en viktig ressurs for verdiskapningen i en bedrift, har også ført til at nye rammeverk for rapportering av organisatorisk ytelse har vokst frem ((Mouritsen, Bukh et al. 2005), gjengitt i Bukh 2003; Marr and Spender 2004; Meritum 2002; PRISM 2003). Det argumenteres med at man i slike henseender vil kunne få et mer helhetlig og riktig bilde av en bedrift med tanke på verdiskapning, ytelse og finansielle situasjon (Lev, Canibano et al. 2005). Mange av dagens næringslivsledere har gitt uttrykk for at verdidriverne for fremtidig suksess ikke lenger kan hentes ut fra regnskap og finansielle tall, men heller kan identifiseres med de immaterielle aktivaene i bedriften (Jacobsen, Hofman-Bang et al. 2005). Betydningen av kunnskapsbaserte ressurser er blitt større etter ankomsten av den kunnskapsbaserte økonomien. Slike ressurser er ikke nevnt i de tradisjonelle årsrapportene med balanse og resultatregnskap, noe som har skapt et informasjonsgap i markedet. For å gjøre noe med dette gapet mener flere og flere at en frivillig rapportering av disse kunnskapsbaserte ressursene og usynlige aktivaene kan være et bra virkemiddel. Slik tilleggsinformasjon vil kunne bidra til en bedre forståelse av de immaterielle verdiene i et selskap. Betydningsfull innsats i Europa blant myndigheter, handelsorganisasjoner og Europakommisjonen har ført til en utvikling av retningslinjer når det gjelder rapportering av intellektuell kapital (Mouritsen, Bukh et al. 2005). Særlig i Skandinavia har bedrifter forsøkt å utarbeide slike rapporter, og man har her produsert og publisert redegjørelser om intellektuell kapital. Investeringer blir i stadig større grad gjort innenfor immaterielle eiendeler som blant annet merkevarer, kompetanse, prosesser og FoU. Dagens bedrifter vil se at kunnskap er den viktigste faktoren for å skape konkurransefortrinn, og det er i dag mer aktuelt å snakke om ledelse av mennesker enn ledelse og kontroll med grunnlag i materielle eiendeler (Jacobsen, Hofman-Bang et al. 2005). Man har sett at det forekommer positive effekter av investering i intellektuell kapital på en bedrifts fremtidige profitt og markedsverdi.

Mange av forsøkene som er gjort på området har prøvd å få frem den dynamiske karakteren ved usynlige aktiva, og prøvd å unngå den statiske rapporteringen av materielle eiendeler som er vanlig blant annet i balanseregnskapet. Den ønskelige situasjonen er å komme bort fra den statiske rapporteringen til en mer organisk betraktning, der kunnskapseiendelene innbyrdes blir forbundet med prosessene i organisasjonen (Mouritsen, Bukh et al. 2005). Problemet med u håndgripelige eiendeler er at de vanskelig lar seg knytte eksakt til fremtidig inntjening og kostnadsnivået i bedriften. Ofte vil kostnadene med en slik eiendel påløpe umiddelbart (Lev, Canibano et al. 2005). I tillegg er det vanskelig å sette en verdi på internt utviklede immaterielle eiendeler, noe som gjør det vanskelig å integrere dem balanseregnskapet (ibid). Et hyppig diskutert tema er hvordan man skal utarbeide rapporter om intellektuell kapital og hvordan man skal gjøre det til en integrert del av det kontrollarbeidet og rapporteringssystemet en bedrift har. Et av målene er å knytte de immaterielle aktivaene i bedriften opp mot verdiskapningen og kostnadsnivået. Et forslag fra (Høegh-Krohn og Knivsflå(2000), gjengitt i (Lev, Canibano et al. 2005)) er å knytte foregående kostnader til immaterielle aktiva, som blant annet merkevarebygging og opplæring av personal, opp mot løpende inntjening. Et annet forslag fra (Lev og Zarowin(1999), gjengitt i (Lev, Canibano et al. 2005)) er at man kan omstyre tidligere års kostnader og registrere en eiendel i dagens balanse, med en gang gevinsten av utgiftene man har hatt med immaterielle eiendeler begynner å komme inn. Ifølge (Gottschalk 2003) er det to faktorer som gjør at intellektuelle aktiva i regnskapsbalansen vanskelig lar seg anerkjenne; tidsgapet og korrelasjonsgapet. Tidsgapet er at kostnader og arbeid med å bygge opp intellektuell kapital må påbegynnes lenge før et produkt eller tjeneste blir omgjort til inntekter. Korrelasjonsgapet fokuserer på at det ikke eksisterer noen kobling mellom kostnader og verdi av fremtidig nytte når det gjelder immaterielle aktiva, mens det for fysiske aktiva finnes en kobling mellom disse faktorene (Gottschalk 2003). Det er uenighet om hvorvidt kostnadsbaserte verdivurderinger er relevante for intellektuell kapital, i og med at man har et slikt tidsgap og korrelasjonsgap.

Økt fokus på forbindelsene mellom kunnskap, kompetanse og resten av organisasjonen har gjort at interessen for å rapportere for eksempel effektivitet i bedriftsprosesser, investeringer i kompetanse og utvikling av relasjoner til kunder, er blitt større (Mouritsen, Bukh et al. 2005). Det er vanlig å offentliggjøre disse rapportene i lag med årsrapporten, eller lage egne separate rapporter for dette området. Et eksempel på rapportering er fra finansselskapet USB som har plukket ut kundefokus, innovasjon og læring, talent og kultur, merke og identitet og finansiell

intelligens som deres verdidrivere. Videre informerer bedriften nærmere om hver av disse verdidriverne for å skape et mest mulig helhetlig inntrykk av bedriften.

Det å forstå en bedrifts konkurransesituasjon er ikke lenger bare et spørsmål om hvordan bedriften står i forhold til konkurrenter og hvilke muligheter som er i markedet. Interne ressurser, muligheter og kompetanse har fått et større fokus. Prosesser, kultur og organisasjonslæring er også med på å skape konkurransefortrinn, og i slike tilfeller kan de være svært vanskelig å imitere for konkurrenter. Ofte er det kunnskapsbaserte eiendeler som optimerer denne prosessen. For at bedriften på en best mulig måte skal forstå hvor verdiene i selskapet ligger er det viktig å utarbeide rapporter som også tar for seg de kunnskapsbaserte ressursene. Dette kan være alt fra fagkunnskap til relasjoner med interessenter, merkenavn og image (Mouritsen, Bukh et al. 2005). Den intellektuelle kapitalen i en bedrift har en annen oppførsel enn finansielle og materielle eiendeler/ressurser, og det er grunn til å tro at dette området også bør analyseres på en annen måte (Jacobsen, Hofman-Bang et al. 2005). Med ulike perspektiver og vinklinger mot ledelse av selskapet vil man kunne få ny innsikt i hvordan selskapet fungerer og presterer. Viktig å merke seg er at de ulike formene for intellektuell kapital ikke skaper verdi i seg selv, men gjennom en samhandling med hverandre (ibid).

Mange spør seg likevel hvorfor man har behov for å utarbeide rapporter for intellektuell kapital. Det har vist seg at den relevante verdien av de tradisjonelle årsrapportene ser ut til å være nedadgående (e.g., Lev and Zarowin, 1999, gjengitt i (Mouritsen, Bukh et al. 2005)). Det er relativt stor enighet blant ulike forfattere om at ikke-finansiell informasjon som for eksempel markedsstørrelse og markedsinntregning, har en signifikant sammenheng med markedsverdien (Amir and Lev, 1996, gjengitt i (Mouritsen, Bukh et al. 2005)). Forskning gjort på området er relativt entydig når den sier at de tradisjonelle, finansielle rapporteringssystemene er dårlige når det gjelder informasjon om faktorer som relasjoner og kunnskap. Man har også sett en forskjell i etterspørselen etter informasjon i aksjemarkedet i forhold til den informasjonen som kommer frem av årsrapportene (ibid). Dette gapet kan forklares ut fra økt etterspørsel etter ikke-finansiell informasjon om selskaper. Når det gjelder rapporteringen av intellektuell kapital er det verdt og merke seg at det som er viktig intellektuell kapital for én bedrift, ikke trenger å være like viktig for en annen. Likevel vil man kunne si at om det ikke er mulig å sammenligne de ikke-finansielle indikatorene mellom bedrifter, vil de som er interessert i rapporten nærmest måtte være eksperter på

området for å kunne tolke informasjonen. Disse to motsetningene gjør det vanskelig å utarbeide et sett av standarder som skal gjelde for alle (Mouritsen, Bukh et al. 2005). For å evaluere bedrifter er det nyttig å kunne dra sammenligninger mot andre bedrifter, for å se om man gjør en bra jobb på de ulike områdene.

En grunn til å rapportere intellektuell kapital er for eksempel at små investorer ikke har like bra tilgang på informasjon om usynlige aktiva som store investorer har. Dette begrunnes med at store investorer ofte har "møteplasser" med selskapsledelsen og styret, og kan dermed på en enklere måte skaffe seg verdifull informasjon. Innsidehandel kan også motarbeides med at eksterne personer får informasjon som går utover årsrapporter, slik at denne informasjonen ikke holdes internt i organisasjonen (Aboody and Lev, 2000, gjengitt i (Mouritsen, Bukh et al. 2005)). En bedrifts verdi kan i større grad kobles til andre ting enn balansen. For ledere, bedrifter og samfunn kan dette ha uheldige konsekvenser i form av gale beslutninger og feil bruk av ressurser (Gottschalk 2003).

Kapitalmarkeder og eksterne aksjeeiere vil ha verdi av en rapportering av intellektuell kapital ved at de får en mer grunnleggende forståelse av en bedrifts konkurransesituasjon. En slik form for rapportering vil imidlertid også være bra internt i bedriften, da den interne kommunikasjonen og delingen av kunnskap får et bedre grunnlag for forbedring (Mouritsen, Bukh et al. 2005).

Utfordringene til bedrifter ligger i å finne de kritiske intellektuelle ressursene bedriften disponerer, samtidig som de på en best mulig måte skal lede disse ressursene for at organisasjonen som helhet oppnår verdiskapning (Mouritsen, Bukh et al. 2005). Ifølge (Roos et al., 1997, gjengitt i (Andriessen 2004)) kan det som måles også ledes, og det man ønsker å lede må kunne måles. Dette er (Edvisson(2002a), gjengitt i (Andriessen 2004)) enig i, og sier at man blir det man måler.

Ulike verktøy kan hjelpe ledelsen med å finne ut om den intellektuelle kapitalen i bedriften synker eller øker, hvilken kunnskap og kompetanse den er i besittelse av og hvordan den kan utvikles. Rapporter vil i en slik situasjon være med på å få organisasjonen til å forstå deres intellektuelle ressurser og hvordan disse bør ledes (Mouritsen, Bukh et al. 2005).

Ifølge (Mouritsen, Bukh et al. 2005) er mange av redegjørelsene rundt intellektuell kapital enda noe mangelfulle, og må bli understøttet av flere studier og mer arbeid om området ikke skal "dø ut" på lang sikt.

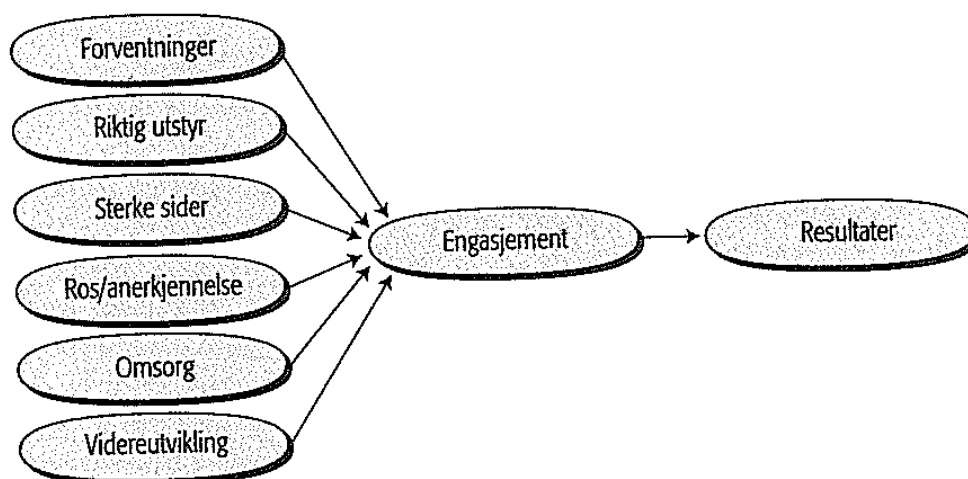
Kunnskapsområdet intellektuell kapital bygger mye på arbeid som er gjort av personer som Leif Edvinsson og Thomas Stewart, og man er kommet frem til noen ulike metoder for måling og verdisetning av intellektuell kapital (Andriessen 2004). Forfatteren (Andriessen 2004) lister opp 25 forskjellige metoder for å måle og verdisette u håndgripelige faktorer. Blant annet har (Roos et al., 1997) utarbeidet en intellektuell kapital-index, mens (Kaplan og Norton, 1992, 1996a, 2001) har jobbet mye med balansert målstyring for å styre de immaterielle ressursene i selskaper. Edvinsson og Malone (1997) har utviklet Skandia navigator, mens Lev (2001), som har jobbet mye med regnskapsføring, har utviklet en verdikjede-resultattavle (Andriessen 2004).

Måling av intellektuell kapital kan blant annet gjøres ved bruk av en humankapitalindeks, HKI. Dette er den mest benyttede indeksen og er en norskutviklet ledelsesmodell som måler og utvikler et selskaps intellektuelle kapital. Indeksen ble presentert av Sandvik i 2003, og skulle være en indeks som måler leder- og medarbeiderengasjement (Gottschalk 2003). Orientering mot ledelses- og organisasjonspraksis som styrker medarbeiderengasjementet vil være et resultat ved bruk av indeksen. Målingen beregnes med bakgrunn i en rekke spørsmål. Skalaen for hvert spørsmål går fra 1 til 5, der 5 er et entydig ja mens 1 er et entydig nei. Indeksen er forespeilet å fortelle noe om hvorvidt lederen utnytter potensialet hos sine medarbeidere fullt ut eller ikke. Om medarbeiderne svarer 5 på alle spørsmålene betyr det at lederen makter å gjøre hver enkelt talent om til resultater for virksomheten (ibid). Om summen på alle spørsmålene ligger under 24 poeng har bedriften et generelt forbedringspotensial som omfatter de fleste spørsmålene. Poengene på spørsmål 1 og 2 bør være over 4,5 poeng, 3 og 4 bør ha skår over 4,0 poeng, mens 5 og 6 bør være over 3,5 poeng (ibid). Om skåren ligger over 24 poeng kan lederen ha et forbedringspotensial på noen få områder.

	Indeks:
1. Vet jeg hva som ventes av meg på jobb?	4,5
2. Har jeg de nødvendige hjelpemidler for å gjøre jobben riktig?	4,3
3. Har jeg mulighet til å gjøre det jeg er best til hver dag på jobben?	3,8
4. Har jeg i løpet av siste uke fått anerkjennelse eller ros for godt utført arbeid?	3,3
5. Virker det som om min leder, eller andre på jobben, bryr seg om meg?	4,2
6. <u>Er det noen på jobben som oppmuntrer meg til å videreutvikle meg selv?</u>	3,7
Humankapitalindeksen:	23,8

Kilde (Gottschalk 2003)

Spørsmålene som er utgangspunkt for humankapitalindeksen er valgt ut blant mange spørsmål fordi det foreligger en sterk sammenheng mellom entydig ja på spørsmålene og forretningsmessige resultater, målt som kundetilfredshet, lønnsomhet, produktivitet og gjennomtrekk (ibid).



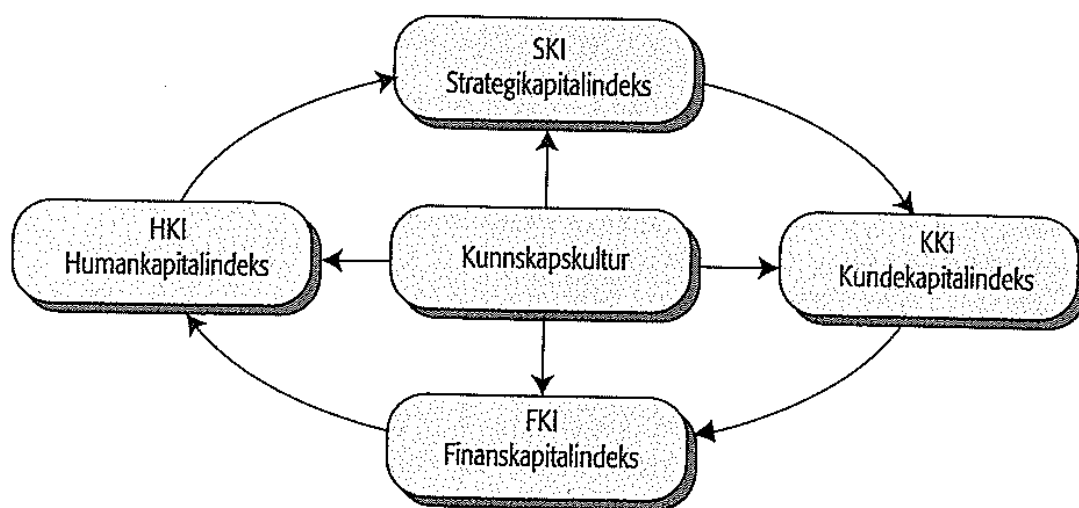
Figur 3.9 Humankapitalindeksen

Kilde: (Knowledge Management Group, www.skaglobal.com, gjengitt i (Gottschalk 2003))

Punktene i figuren over går på de ulike spørsmålene for humankapitalindeksen, og den vil kunne hjelpe en leder å se hvilket område en bør jobbe med for at organisasjonen skal bli

bedre. Om for eksempel skåren i spørsmål 6 (videreutvikling) er mindre enn 3,5 vil bedriften være tjent med at man legger en innsats i å forbedre seg på dette området. Det er også viktig å merke seg at det er området man må jobbe med, og ikke den enkelte medarbeider (Gottschalk 2003). Videre kan man også bruke indeksen og svarene på hvert enkelt spørsmål til å klassifisere medarbeidere i forhold til engasjement, segmentering av medarbeidere og se på viktige resultatområder.

Kunnskapskulturen man har i en bedrift påvirker flere indekser. Dette kan være strategikapitalindeks, kundekapitalindeks og finanskapitalindeks i tillegg til humankapitalindeksen. Arbeid med slike indekser kan være med på å lage et opplegg for balansert situasjonsmåling i en organisasjon. Gjennom en bedrifts kunnskapskultur er ledelsen som oftest interessert i å bygge opp merkevarer, gode kunderelasjoner, gode interne systemer og kompetanse (ibid). Om man bygger opp faktorer rundt den intellektuelle kapitalen i en periode, er det som regel slik at man ser utslagene av dette på finanskapitalen i en senere periode. Om man i motsatt tilfelle bygger ned faktorer som merkevare, kritisk kompetanse, interne systemer og har lav tilfredshet blant medarbeiderne vil man kunne se at dette får en negativ innvirkning på bunnlinjen på sikt. Under følger en figur for balansert situasjonsmåling ved bruk av kapitalindekser:



Figur 3.10 Balansert situasjonsmåling ved bruk av kapitalindekser

Kilde: (Gottschalk 2003)

Man ser her at de forskjellige faktorene som inngår i modellen påvirker hverandre. Det fungerer som en sirkel der de ulike indeksene fører til virkninger på finanskapitalen. Finanskapitalindeksen, strategikapitalindeksen og kundekapitalindeksen fremkommer på

samme måte som humankapitalindeksen, ved at man lager en poengskala ut fra spørsmål knyttet til de ulike feltene. Strategikapitalindeksen inneholder spørsmål som omhandler deling av kunnskap, utvikling av organisasjonen, effektivitet og læring. Kundekapitalindeksen omhandler troverdighet, rettferdig behandling av kunder, løsning av kunde problemer, kunders oppfatning av selskapet, respekt for kunder og om selskapet er perfekt for kundene. Finanskapitalindeksen omhandler en type kapital som ikke berører området intellektuell kapital. Kunnskapskulturen påvirker alle faktorene, og man vil også kunne måle denne. Spørsmål om holdning til kunnskapsdeling kan hjelpe oss med dette:

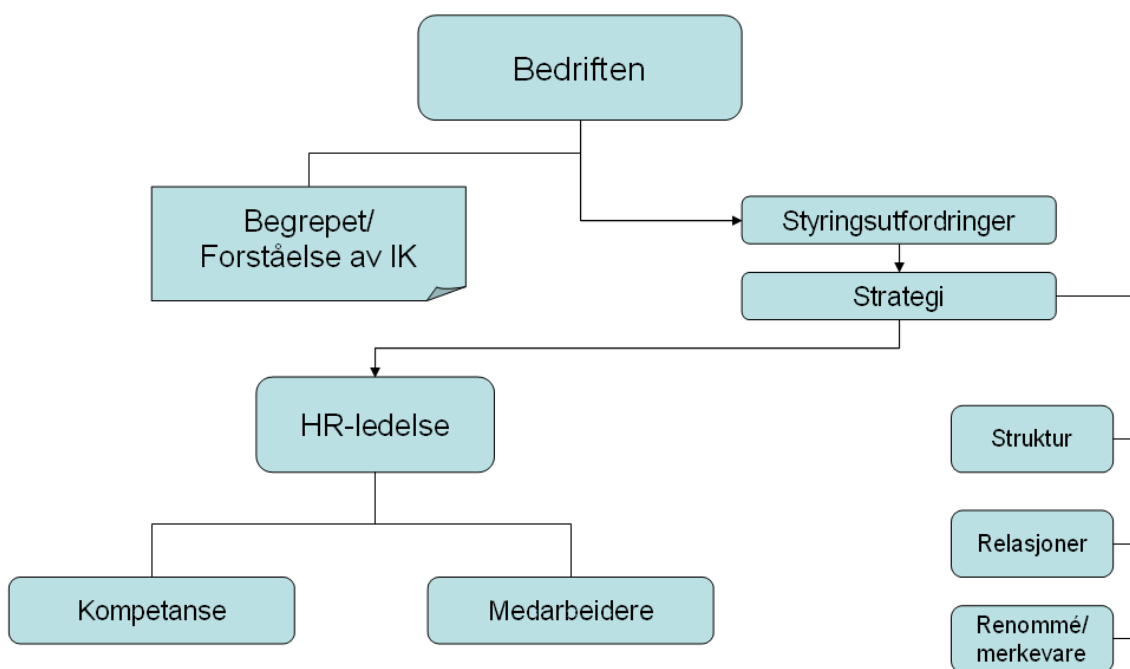
	Eksempel
1 Jeg lærer mye fra andre ansatte i denne organisasjonen	4,5
2 Informasjonsdeling i denne organisasjonen har økt min kunnskap	4,2
3 Det meste av min ekspertise er utviklet gjennom å arbeide sammen med kolleger	4,4
4 De som jeg rapporterer til, holder meg informert	4,6
5 I denne organisasjonen fører deling av informasjon til dannelse av dypere kunnskap	4,2
6 Vi utvikler nye ideer og løsninger gjennom å kombinere ulike ansattes kunnskap	3,3
Kunnskapskultur	25,2

Kilde: (Gottschalk 2003)

Rapportering av tilleggsinformasjon er ment å være et supplerende rapporteringsgrunnlag i tillegg til den tradisjonelle regnskapsinformasjonen. Dette gjelder også kapitalindekser som vi har nevnt ovenfor.

4 Analyse av data opp mot teori

I forrige kapittel er aktuell teori om intellektuell kapital presentert. Vi skal videre i oppgaven presentere et rammeverk for gjennomgang av de to utvalgte bedriftene. I denne gjennomgangen vil vi på best mulig vis prøve å knytte intervjuene med bedriftene opp mot teorien. Etter gjennomgangen kommer en sammenligning av bedriftene før vi trekker konklusjoner og kommer inn på erfaringer fra arbeidet med oppgaven. De faktorene vi skal komme inn på vises i følgende figur:



Figur 4.1 Rammeverk for analyse av intellektuell kapital

Begrepet/forståelse av intellektuell kapital handler om hva bedriftene legger i begrepet og hva de forstår med intellektuell kapital. Det vil her vise seg om bedriftene er opptatt av temaet og dets problemstillinger.

Styringsutfordringer går på hvordan man kan utøve ledelse av intellektuell kapital for å gjøre bedriften mest mulig effektiv. Dette tar blant annet for seg videre- og etterutdanning,

sårbarhet, deling av kunnskap og kompetanse. For å møte de ulike styringsutfordringene vil bedrifter trenge å utarbeide strategier for den intellektuelle kapitalen. Strategi tar for seg om bedriften har noen planer i forhold til de faktorene som intellektuell kapital omhandler. Vi har tatt med renommé/rykte, struktur og relasjoner i tillegg til HR-ledelse.

Strategi skal også være med å legge føringer på hvordan man utøver HR-ledelse i bedriften, blant annet for å oppnå en mest mulig effektiv ressursbruk. Under HR-ledelse tar vi spesielt for oss det som har med kompetanse og medarbeidere å gjøre, og dette er faktorer som omtales som humankapital tidligere i oppgaven. Inn under kompetansebegrepet kommer blant annet etter- og videreutdanning, fornying av kompetanse i bedriften og overføring av kompetanse fra humankapitalen til strukturkapitalen. Store deler av læring og deling av kunnskap skjer internt i selskaper. Punktet om medarbeidere går på tilfredshet, hvordan videreutvikle og beholde medarbeiderne i bedriften, lojalitet og rekruttering. De forskjellige punktene under kompetanse og medarbeidere vil flyte over i hverandre.

En del av ledelse av intellektuell kapital går på hvordan man måler og rapporterer denne. Gjennom våre bedriftspresentasjoner vil vi få frem selskapenes rapporterings- og målingsrutiner.

4.1 Bedriftspresentasjoner

Vi har valgt å ta for oss et advokatkontor og et forsikringsselskap. Disse ønsker ikke å bli referert til med navn i oppgaven, og holdes derfor anonyme. Presentasjonen av bedriftene kan dermed ikke bli så detaljerte som vi i utgangspunktet kunne ønske, men leserne kan danne seg et bilde av dem ved hjelp av de grunnleggende opplysningene som fremkommer i presentasjonen nedenfor. På grunn av den ønskede anonymiteten har vi imidlertid fått tilgang til informasjon som vi ellers ikke ville fått.

4.1.1 Forsikringsselskapet

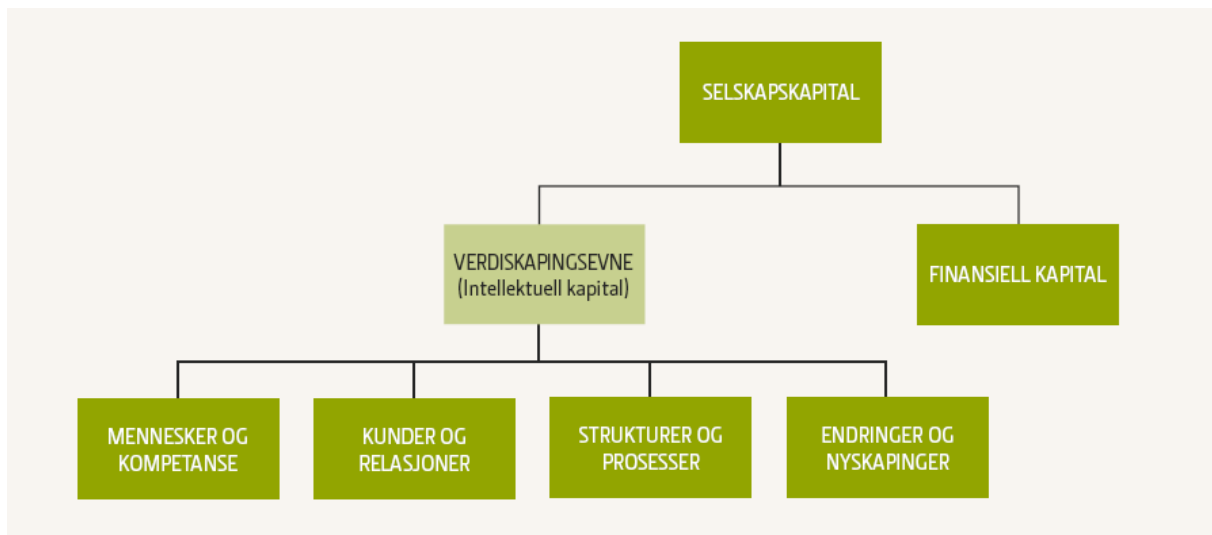
Forsikringsselskapet er et av Norges største skadeforsikringsselskap med en betydelig markedsandel. Selskapet har røtter i flere selskaper, og er et resultat av flere fusjoner, fisjoner og oppkjøp. De tilbyr også noen datterselskaper, og samlet har de produkter innenfor alle typer ting- og personforsikringer for privat-, landbruks-, nærings- og organisasjonsmarkedet.

De har også pensjonsprodukter til næringslivet, samt spareprodukter og bankprodukter til privatpersoner.

Stillingene i selskapet representerer mange ulike utfordringer der noen jobber ut mot kunder, mens andre kan sees på som stabsmedarbeidere. Selskapet er stort, noe som gjør at de har egne avdelinger for blant annet human resource (HR). Bransjen de er i er også konkurranseutsatt, og den innovative evnen der man skaper nye produkter og metoder for å gjennomføre arbeidsoppgaver på kan føre til kortsiktige konkurransefortrinn. Selskapet har en stor utfordring med hele tiden å ha tilgjengelig den kompetansen som trengs, slik at eventuelle kompetansegap blir så små som mulig.

Organisasjonen er bygget opp med en konserndirektør på toppen. Under ham er det forskjellige avdelinger der fellestjeneste og støtte er en av delene. Under denne avdelingen ligger HR-avdelingen. Vår kontaktperson er fagleder for området som jobber med HR-analyse og utvikling i selskapet. Han sier at selskapet kan sees på som en kombinasjon av verdikjede og verdinettverk. De er et produksjonsselskap, der de leverer et produkt til sine kunder. De selger trygghet til folk. I forsikringsselskapet vil man kunne se på arbeidsoppgavene som en problemløsning for kundene sine, der de gjør noe for at folk skal føle seg trygge. Samtidig er det et sammensatt produkt som blir solgt, og det er kanskje mer hensiktsmessig å se på selskapet som en kombinasjon av en verdikjede og et verdiverksted. Organisasjonen ser derimot ikke mye på de ulike verdikonfigurasjonene, da de mener det er stor forskjell på teori og praksis på dette området.

Ifølge forsikringsselskapet er intellektuell kapital de verdiene som ikke tydelig fremkommer i regnskapet. I selskapet har de valgt å droppe kapital-begrepet, noe som har utgangspunkt i at ledere reagerte på begrepsbruken når problemstillinger rundt temaet dukket opp. Selskapet bruker derfor enklere begreper som er mer forståelige blant allmennheten. Under følger deres modell for selskapskapital:



Figur 4.2 Modell for selskapskapitalen i forsikringsselskapet

Det som ofte refereres til som markedsverdi kaller forsikringsselskapet for selskapskapital, og denne deler de inn i finansiell kapital og verdiskapningsevne (intellektuell kapital).

Forsikringsselskapet er et av selskapene i Norge som har jobbet kontinuerlig med rapportering av verdiskapningsevne. De mener at de ved et slikt arbeid har et verktøy for å styre selskapet ved å se fremover, og ikke bakover slik man tradisjonelt sett gjør med et økonomisk resultat. Dette er en jobb med store utfordringer, og rapportering av intellektuell kapital har enda ikke funnet sin endelige form på global basis. Det finnes flere metoder for rapportering av intellektuell kapital, men selskapet vi jobber med har utviklet sin egen form. Likevel bygger den noe på standarden fra Norske Finansanalytikerens Forening, NFF.

I modellen deres ser vi at det som tradisjonelt sett kalles humankapital her kalles mennesker og kompetanse, mens relasjonskapital refereres til som kunder og relasjoner. Strukturkapital kalles strukturer og prosesser, og de har også fått med en fjerde faktor som tar for seg endringer og nyskapninger (innovasjon).

Mennesker og kompetanse tar for seg faktorer som kompetansebeholdning, sammensetning av ansatte, utviklingsmuligheter for hver enkelt medarbeider, klima i organisasjonen, sosiale forhold og evnen til å tiltrekke seg kompetanse. Kunder og relasjoner omfatter kunnskap om kundene, kunderelasjoner, og synlighet og tilstedeværelse i folks bevissthet. Strukturer og prosesser refererer til de prosessene og systemene som er dokumenterte i selskapet, med andre ord det som blir igjen i organisasjonene når medarbeiderne forlater arbeidsplassen. Endringer og nyskapning fokuserer på selskapets evne til innovasjon, nytenkning og det å forholde seg til endringer.

1.januar 2006 kom det en regelendring i forsikringsbransjen. Lovendringen gikk ut på at man kunne si opp forsikringen når man ville, og ikke trengte å holde seg til tidsfrister som før. Tidligere var det kun i en treukers periode enkelte ganger i året at man kunne bytte. Nå er det fritt bytte, og det nye forsikringsselskapet ditt sørger for oppsigelse med det gamle. Denne loven gjorde at man måtte gjennom opplæringer av medarbeiderne for på en best mulig måte kunne beholde eksisterende kunder. Fokus ble satt på å møte kundenes krav og behov, noe som førte til at synet på konkurrentene ble helt annerledes. Man trodde at det skulle bli lettere å beholde kundene, men de har nå innsett at dette er feil. Noen kunder bytter forsikringsselskap, mens andre er lojale. Disse endringene har gjort at konkurransesituasjonen mellom de forskjellige selskapene i bransjen har blitt annerledes. Man må nå ha et helt annet fokus, og må ha kundene som førsteprioritet hele året. Å gjøre selskapet til det mest attraktive innenfor de segmentene de satser på er helt avgjørende for at selskapet skal overleve på lang sikt.

I en slik situasjon er det flere styringsutfordringer som dukker opp. Selskapet driver med forskning for å finne ut om deres oppfatning av faktorer innenfor intellektuell kapital i bedriften er riktige. De har blant annet testet hypotesen om at lojale ansatte fører til fornøyde kunder. Gallup har kjørt noen analyser for å se på korrelasjonen mellom kundetilfredshet og ansattes tilfredshet (lojalitet). De har her ikke funnet noe som indikerer at fornøyde ansatte fører til fornøyde kunder, men de jobber likevel videre med problemstillingen.

For å ivareta de mange utfordringene selskapet har, er det viktig å ha strategier for hvordan de skal nå sine mål. De har utarbeidet en ny strategisk plan for 2007 til 2010. Her er noen av hovedpunktene at de skal være et kunnskapsintensivt selskap som er en attraktiv arbeidsplass for både nåværende og potensielle ansatte. De skal ha en egen kompetansestrategi for å videreutvikle den kompetansen de allerede har.

Med hensyn til relasjoner ønsker forsikringsselskapet å fremstå med verdier og en visjon som er enkle å huske for både ansatte og kunder. De har også noen ledestjerner som skal veilede alle ansatte. Ledestjernene uttrykker at de skal være åpne og ærlige, spre humør og arbeidsglede, sette tydelige mål og levere resultater, gjøre menneskene rundt seg gode og være profesjonelle og folkelige. Disse skal være kjent blant alle ansatte.

Overnevnte regelendring synliggjør behovet for å beholde kunder. Å bygge gode relasjoner vil i et slikt henseende stå sentralt. I den strategiske planen til organisasjonen står det at de

skal eie kunderelasjonen. Det betyr at de ikke skal være en ren produktleverandør, og at de satser på relasjonsbygging i forhold til kundene. Disse føringene har også betydning for hvordan selskapet skal utvikle sin kompetanse.

De har ansatt en person til å jobbe med merkevarebygging for selskapet, og de har også annonsering der målet er å skape en enhetlig profil. De har i tillegg mye omtale i pressen, og av denne omtalen er det meste positivt. Dette er noe de prøver å opprettholde siden dette kan sies å ha en merverdi på den måten at de får gratis reklame. Disse verdiene er imidlertid svært vanskelig å sette en eksakt verdi på.

En vanlig hypotese er at et selskap er tjent med lav gjennomstrømning av ansatte, for å unngå store opplæringskostnader og utskiftning av arbeidskraft. Lederen av HR-avdelingen mener derimot at lav gjennomstrømning ikke trenger å være noen fordel for bygging og utvikling av intellektuell kapital. Man vil da få lav utskiftning av kompetanse og høy gjennomsnittsalder. I forsikringsselskapet prøver man i enkelte avdelinger å få opp sirkulasjonen av ansatte for å få inn ny kompetanse. Dette gjelder spesielt i distriktene hvor gjennomsnittsalderen er høy. I en tid med mange endringer kreves det at medarbeiderne oppdaterer seg i forhold til sine arbeidsoppgaver. Eldre ansatte er relativt vanskelige å lære opp, kanskje spesielt når det gjelder å tilegne seg ny teknologi. I slike situasjoner ser bedriften at det vil være mest hensiktsmessig å få inn kompetanse utenfra. Lederen for HR-avdelingen mener at de eldre ofte blir låst i gammel teknologi, og dermed ikke er så åpne for endringer som de yngre medarbeiderne er.

Det er et mål for organisasjonen at de ansatte gjennomsnittlig skal ha like mye formalkompetanse som de har i næringslivet for øvrig, der de ansatte som oftest har minimum treårig utdanning. I selskapet har det til nå vært vanlig å ta inn nye medarbeidere med eksamen fra videregående skole. At de nå ønsker ansatte med utdanning utover videregående skole er i tråd med trenden i dagens næringsliv. Dette er ikke bare for å øke kompetansen i selskapet, men også fordi det vil være lettere for ansatte som må gå i nedbemanningsprosesser å finne seg ny jobb. Ledere får etter en tid i selskapet tilbud om et fire dagers kurs som går på ”den krevende samtalen”. Her ser man på vanskelige samtaler knyttet til oppsigelser eller med medarbeidere som ikke presterer godt nok. Kurset er ikke obligatorisk, men forsikringsselskapet prøver å motivere så mange som mulig til å delta.

I fremtiden tror selskapet at de trenger mer kompetanse på teknologibruk, og de vil blant annet ansette samfunnsvitere og ingeniører i tillegg til økonomer. De har også sett andre problemer med ledere som har lite formalkompetanse. Med dette mener de at ansatte med mer formalkompetanse enn sine ledere kan føle seg undertrykt, og føle at de er i et konserverende miljø. Dette gjelder særlig i de tilfellene hvor faglig dyktige personer ikke nødvendigvis er flinke til å lede andre. I organisasjonen ser man at ledere trenger gode lederegenskaper, men trenger ikke nødvendigvis å være fagspesifikk bedre enn sine ansatte. Dyktige medarbeidere er verdifulle for selskapet, dette er det viktig at lederne ser. For å skape tilfredshet blant de ansatte blir det av denne grunn viktig å bruke riktige ledelsesmetoder, og integrere de ansatte slik at de føler seg delaktig i et stort system. Organisasjonen ønsker med andre ord å øke formalkompetansen i selskapet, noe som også har utspring i at de ønsker personer med større endringsevne fremfor ansatte med lav formalkompetanse. Ledelsen mener at det er enklere å endre seg i tråd med selskapet når man har studert ved en høyskole, universitet eller andre utdanningsinstitusjoner. Selskapet jobber i dag også med å få ned snittalderen, og de mener på nåværende tidspunkt at det er sunt med en gjennomsnittlig ansettelsesperiode i organisasjonen på kun syv år. Organisasjonen vil gjennom prosessen med utvikling av intellektuell kapital kunne ha bedre evne til å tilegne verdi til selskapet gjennom kunnskaper, evner og ferdigheter. Hva angår kompetanse som skaper verdi i selskapet trekkes faktorer som fornying/videreutvikling, kursing, rekruttering og innleie av konsulenter inn. En faktor som er viktig med tanke på ledelse i kunnskapsbedrifter er det å skape en god læringsarena. Gjennom samarbeid og kommunikasjon, gjerne muntlig utveksling, fremmer man deling av kunnskap. Dette fører til læring som en følge av interne strukturer, og ikke eksterne der man kan nevne kursing og seminarer som eksempler.

Organisasjonen er opptatt av å redusere sårbarheten med hensyn til den kompetansen de har i bedriften. Som følge av dette har de leid inn et konsulentfirma som skal sette opp et ledelsesutviklingsprogram for å kartlegge behovene innenfor kompetanse. Dette opplegget innebærer intervjugrupper og workshops for å se på behovet for ledelsesutvikling. Programmet er for alle ledere og går over tre år. Det blir gjennomført i form av samlinger og individuelle tiltak. For å se effektene av dette har man 360-graders lederundersøkelser der man får innspill fra ledere, gjerne over flere år. En annen viktig faktor for å minske sårbarheten er deling av kunnskap. Dette tar for seg problemstillinger knyttet til å overføre deler av humankapitalen til strukturkapitalen. For å gjøre dette må kunnskap og kompetanse innarbeides i prosesser, rutiner og kunnskapssystemer. Her har selskapet opparbeidet seg en

kunnskapsdatabase og intranett med prosessbeskrivelser og prosedyrer for gjennomføringer av prosjekter. De har også en database for informasjon for ansatte på intranettet. Gjennom slike systemer vil kunnskap og erfaringer kunne deles med resten av organisasjonen, og gode prosedyrer for gjennomføring av oppgaver vil blant annet kunne brukes som mal i lignende arbeidssituasjoner. De har også bygget opp en database som inneholder informasjon om konkurrentene.

For hvert arbeidsområde i selskapet prøver de å identifisere kritisk kompetanse, og man setter opp kompetansekrav til de ulike stillingene. Hver enkelt avdeling får karakterer i forhold til kompetansekravene, som sammenfattes i en samlet PTU-indeks (personaltilfredshetsundersøkelse-indeks). Denne indeksen fremkommer som en poengskåre, og utarbeides av en stor undersøkelse som omhandler personaltilfredshet, lederskap og medbestemmelse, egenutvikling, meningsfullhet ved jobb, variasjonsmuligheter, forventninger, sosiale forhold, helsesituasjon, kvalitet på kundebehandling, forpliktelser knyttet til mål og strategi, benchmarking, karrieremuligheter, visjon, åpenhet og ærlighet og ledestjernene. Denne målingen har mange likhetstrekk med humankapitalindeksen, som fokuserer på samme typer spørsmål. Dette gjøres for å finne eventuelle gap mellom ønsket og eksisterende kompetansen, og tiltak kan iverksettes for å sikre at medarbeiderne innehar den kompetansen som kreves. Slike ting tas opp under medarbeidersamtaler. Hver medarbeider får en medarbeiderprofil, som de selv oppdaterer. Medarbeiderprofilene kan dermed sammenlignes over flere år, noe som gjør at en kan se på utviklingen til hver enkelt medarbeider.

Systemet med medarbeiderprofiler fungerer som et hierarki, der ansatte kan gå inn å se på profilene til andre ansatte som er lavere i "hierarkiet". Konserndirektøren har med andre ord tilgang til alle medarbeiderprofilene. Dette gjør at bedriften har bedre oversikt over den kompetansen de har, i tillegg til at de på en lettere måte kan se hvilken kompetanse de trenger å tilegne seg.

De ulike tiltakene som settes inn i form av opplæring, ansettelse og deling av kunnskap har grobunn i de strategiene som er vedtatt i organisasjonen. Bevisstheten på HR-ledelse er også en viktig faktor når strategier fastlegges. HR-Norge og KMC (Knowledge Management Consulting) har gjort undersøkelser som viser at det fortsatt er en lang vei å gå for å få til gode HR-målinger som understøtter strategisk styring. Forsikringssekskapet er et av de selskapene som er kommet lengst med dette arbeidet i Norge.

I tillegg har de ledestjernene som vi har nevnt tidligere. Det er ment at alle i selskapet skal jobbe etter disse. Ledelsen ønsker at de ansatte skal tenke gjennom spørsmål som omhandler hva jobben betyr for dem, hva de kan forbedre seg på og hva de er gode på. Disse spørsmålene tar også for seg hvordan de ulike avdelingene skal implementere verdiene slik at de ansatte følger dem. Lederen av HR-avdelingen er overbevist om at ledestjernene er godt kjent blant de ansatte i selskapet, og at det vil være til hjelp i arbeidet med å få alle i organisasjonen til å jobbe mot de samme målene.

HR-ledelse har medarbeiderne i sentrum, og dette er et viktig satsningspunkt også for forsikringsselskapet. I et kunnskapsintensivt selskap, som organisasjonen ønsker å være, er humankapitalen den viktigste ressursen. En del av jobben består i å gjøre forsikringsselskapet til en attraktiv arbeidsplass. Ved avganger er det derfor vanlig prosedyre å intervjuer de aktuelle personene for å finne ut grunnen til at de slutter, og hva de har tenkt å gjøre videre. Samtidig har de et omstillingsprogram for de personene som blir sagt opp, eller slutter frivillig etter anmodning fra selskapet. Dette er for å få de ut i nytt arbeid så fort som mulig, og unngå negativ omtale. Samtidig er det vanlig å betale sluttpakker, slik at de ikke kommer opp i en vanskelig økonomisk situasjon når de må slutte. Noen går rett ut i ny jobb, og tjener relativt greit på denne ordningen. Selskapet har til nå ikke hatt en eneste arbeidsrettssak, og en del av de personene som slutter kommer også tilbake på et senere tidspunkt. De vil at alle som slutter skal omtale bedriften positivt.

HR-lederen mener at de viktigste egenskapene til en medarbeider er kompetanse, sosiale egenskaper, personlighetstrekk, evnen til medmenneskelighet og evnen til å dele blant annet kunnskap. For å få inn nye medarbeidere med kompetanse har de en trainee-ordning der de tar inn 3 personer hvert år. De er også i gang med å utarbeide rapporter på enkelte elementer i bedriften, for eksempel om kostnadene med å rekruttere nye medarbeidere, og ikke minst kostnadene forbundet med å rekruttere feil. For å forsikre seg om at de har rett kompetanse i bedriften satser de på videre- og etterutdanning. For nyansatte har de egne opplæringsprogrammer og kurs. Samtidig har de et samarbeid med BI der bedriftens ansatte kan ta et fag som går direkte på forsikringslæring. De har likevel ingen krav om at de ansatte skal ta kurs, men de har et ønske om at alle skal utvikle seg ved å gjennomføre kompetansehevede tiltak. Årlig har selskapet 20 000 timer e-læringskurs, i tillegg til seminarer og det nevnte samarbeidet med BI. Om ansatte tar fra 1,5-3 år med studier får de

automatisk en bindingstid på 1,5 år. Denne bindingstiden er relativt lav, noe som kommer av at selskapet kun ønsker å ha ansatte som selv ønsker å jobbe der.

Universum, som er verdensledende innenfor ”Employer Branding”, har gjort en undersøkelse om hvor studenter helst vil jobbe. Undersøkelsen viser at forsikringsselskapet er relativt langt oppe på listen. Sammenlignet med andre selskaper som Statoil og Hydro når de likevel ikke helt opp, og de ønsker å klatre på listen ved å gjøre arbeidsplassen enda mer attraktiv. Om man ser bort fra rekruttering av nyutdannede ønsker de å ansette personer som har vært i jobb i 3-4 år etter utdannelsen. Dette gjøres for å få inn personer med erfaring, men som enda er såpass unge at de sitter inne med relevante kunnskaper og endringsevne.

I selskapet måler de humankapitalindeksen. Om verdien av denne indeksen er rundt 20 sier man at det er en kunnskapsbedrift med utviklingspotensial, og er verdien 26,2 sier man at det er en ledende kunnskapsbedrift. Under følger en tabell med forsikringsselskapets score på indeksen:

HKI-Spørsmål	2003	2004	2005
Jeg vet entydig hva jeg skal gjøre på jobben	4,4	4,5	4,5
Jeg har det jeg trenger for å gjøre en god jobb	4,0	4,0	3,9
Mine meninger blir tatt hensyn til	3,7	3,8	3,8
Jeg har nylig fått ærlig anerkjennelse for godt utført arbeid	3,3	3,8	3,7
Jeg får alltid hjelp og støtte av dem rundt meg i jobben	(3,8)	(4,0)	4,1
Jeg lærer og utvikler meg gjennom utfordrende oppgaver i jobben	3,6	3,8	4,0
HKI-Indeks	22,9	23,8	23,9

Tabell 4.1 Humankapitalindeksen i forsikringsselskapet

Humankapitalindeksen i år 2003 og 2004 hadde utelatt spørsmål nummer fem, som omhandler støtte og hjelp fra kollegaer. De tallene som står i parentes er derfor et gjennomsnitt fra de andre spørsmålene for å kunne lage et sammenligningsgrunnlag over flere år. Selskapet har en verdi på indeksen på mellom 22,9 og 23,9. Utviklingen har vært positiv, men de har enda et stykke igjen før de når nivået for de man kan si kjennetegner ledende kunnskapsbedrifter. Utvikling av medarbeidere i forhold til kundekommunikasjon og kundenærhet vil være viktige strategiske tiltak. Utfordringen ligger i det å nyttiggjøre seg den realkompetansen som er i selskapet, samtidig som de klarer å øke formalkompetansen.

Forsikringsselskapet har vært gjennom mange fusjoner og fisjoner. Alle disse har hatt betydning for den intellektuelle kapitalen. Man har fått inn mye kompetanse ved enkelte fusjoner, og mistet mye ved noen fisjoner. Selskapet har mistet mye kompetanse innenfor bankvirksomhet som følge av en fisjon, og har vært nødt til å bygge opp ny kompetanse her. Kulturforskjeller har også vært med på å skape hindringer for motivasjon og kunnskapsdeling etter enkelte fusjoner. Ledelse av intellektuell kapital i forsikringsselskapet er preget av at kompetansebehovet er komplekst. De driver med bank- og forsikringstjenester, og trenger i tillegg å være innovative for å møte fremtidsrettede behov. Nye produkter og tjenester kan være med på å skape konkurransefortrinn i bransjen, men innovasjon er en ressurskrevende aktivitet.

4.1.2 Advokatfirmaet

Advokatfirmaet vi har vært i kontakt med er et av de største i Nord-Norge, og gir advokatbistand innenfor de fleste områder. De har kontraktsrett, selskapsrett og arbeidsrett som kjerneområder. De er også medlem av "Advocatia-Norwegian Law Alliance", en landsdekkende advokatsammenslutning med over 70 advokater. Vår kontaktperson i dette selskapet jobber som advokat og fungerer som daglig leder i selskapet. Selskapet er et DA (selskap med delt ansvar) som krever at det må ha minst to myndige eiere. Deltakerne er fullt ut ansvarlig for virksomhetens samlede forpliktelser med hele sin private formue. De som eier firmaet, samt de ansatte, yter tjenester for klienten gjennom sin juridiske kompetanse. Derfor anser de seg som et kompetanseselskap. Siden eierne selv jobber i selskapet får de lønn etter egen innsats. Det er mellom fem og ti advokater som eier firmaet. I staben for øvrig er det noen ansatte advokater samt noen sekretærer/regnskapsmedarbeidere.

Ledelsen av intellektuell kapital vil i et slik måtte organiseres på en annen måte enn hos forsikringsselskapet. Et advokatkontor er et selskap som leverer tjenester til sine kunder. Alle advokatene jobber tett opp mot kunder og må derfor være serviceinnstilt i tillegg til å være faglig kompetente. Lover og regler blir ikke oppdatert så ofte at det er noen stor nødvendighet for kursing og etterutdanning for de mest rutinerne advokatene. Hvordan vårt advokatfirma ser på dette vil vi se senere i kapitlet. Et advokatkontor av en slik størrelse har sjelden egne ansatte som jobber kun opp mot strategi, HR-ledelse og økonomi.

Begrepene kunnskapskapital og intellektuell kapital hadde ikke advokatkontoret noe spesielt forhold til. Til tross for dette, virker det som om de har tenkt gjennom mange av de faktorene som omfattes av begrepet intellektuell kapital. Dette er ikke uventet siden teorien blant annet omhandler grunnleggende områder som ledelse av humankapital, strukturkapital og relasjonskapital.

Styringsutfordringene innenfor intellektuell kapital omhandler blant annet hvilken strategi selskapet har for det aktuelle tema. Som sagt eies advokatkontoret av partnere som jobber i selskapet. Dette gjør de for å gjøre deres selskap mer attraktivt. En effekt av dette, som ikke daglig leder poengterte, er at selskapet beholder de beste medarbeiderne, og dermed ikke mister verdifull kompetanse. Selskapet blir dermed mer attraktivt som arbeidsplass, samtidig som man skaper utgangsbarrierer hos ansatte. En kan ikke være medeier hvis man ikke er partner i selskapet. Partner kan man ikke bli før man minimum har jobbet i firmaet i 5 år. Man regner med at en nyansatt ikke skaper noen overskudd det første året, mens medarbeiderne de neste årene bør innfri kriteriet med hensyn til inntjening. Dette kriteriet er lagt til grunn for partnerskap. Hvis den nyansatte er en erfaren advokat, fremfor en nyutdannet, regner man med en kortere periode før kriteriet skal innfris.

I følge advokatkontoret er deres strategi vedrørende partnerskap litt forskjellig fra det som praktiseres ved mange advokatkontor i Oslo. I Oslo praktiserer de det slik at av tre nyutdannede vil en falle bort fra selskapet, en person vil kun bli ansatt i selskapet, mens den tredje vil kunne bli partner etter noen år. På kontoret i Tromsø vil de ikke sette opp noen slik regel hvor bare en av tre blir partnere, og en blir ansatt. De går heller for at de ansatte som fortsatt er i selskapet etter 5-6 år vil få tilbudet om å bli partner. Hvis du passer så godt inn i selskapet at du fortsatt jobber der etter 5 år, er du en ressurs for selskapet som de vil beholde ved å gi et partertilbudet. Noen som har jobbet lengre en fem år velger å ikke benytte seg av tilbudet til å bli partner, og fortsetter da bare som vanlige ansatte. Dette kan være for å unngå den risikoen det er å investere i selskapet.

I tillegg til at partnere får lønn etter hva de tjener inn selv, deler de på inntjeningen til de ansatte. De ansatte har fastlønn i tillegg til bonusavtaler. Det at partnere står for sin egen inntjening kan føre til at alle blir så inntjeningsfokuset at aktiviteter som ikke gir direkte fortjeneste blir nedprioritert. Dette kan, i følge daglig leder, gjøre at inntjening går på bekostning av kvalitet, og vil på sikt kunne påvirke omdømmet til selskapet. De som er partnere og ønsker å slutte i selskapet, enten ved å gå av med pensjon eller av andre grunner,

får tilbake det innskuddet de betalte når de ble partnere. Man har da også mulighet til å selge kundeporteføljen man har bygget opp. Det er ikke tillatt å fortsette som partner når man slutter å jobbe i selskapet.

Når vi omtaler strategien selskapet har vedrørende den intellektuelle kapitalen er det viktig å se på hvordan selskapet markedsfører seg ut mot fremtidige ansatte. Advokatkontoret har ingen planer om å øke antall ansatte. De har vært flere ansatte tidligere, men erfarte at Tromsø var et for lite marked. De følte at enkelte saker kunne få interessekonflikter ved at kontoret var innblandet på begge sider. På grunn av at kontoret ikke trenger flere ansatte prøver de ikke å profilere seg mot jobbmarkedet. Tidligere år har de hatt bedriftspresentasjon på universitetet, men dette har de sluttet med. De sier også at de ikke ønsker nyutdannede personer inn i selskapet, siden de er en såpass attraktiv arbeidsplass. Det er stor tilgang på arbeidskraft i Tromsø, og kontoret erfarer at de kan velge mellom kompetente søkere. De ønsker i hovedsak erfarne medarbeidere som helst har minimum fem års erfaring.

Ledelse av kompetansemedarbeidere er spesiell på mange måter. Hos advokatkontoret får de som jobber der bruke tiden fritt til å gjøre de arbeidsoppgaver de ønsker. Kontoret mener at personer som har brukt så lang tid på en utdanning er så interessert i faget at de ikke vil unnlate å gjøre en god jobb, selv uten kontroll. Hvis advokater er borte en dag trenger de bare å melde fra til sekretæren. Det er heller ingen eksakte inntjeningskrav til advokatene, men daglig leder tror kanskje at de kan være litt tøffere der. Dette bør imidlertid ikke være et krav i begynnelsen når man skal lære et yrke. Da bør man ikke ha et slikt ”jag” over seg hver dag. En jurist som blir ansatt har en fullmektighetstid på to år før advokatbevilgning blir aktuelt (liberalt yrke). Advokatene har også en mulighet for å legge opp et budsjett for inntjeningen, og de ansatte skal ha frihet til å velge hvordan de gjør ting. En mulighet er å skissere delmål i medarbeidersamtaler, men dette er relativt lite brukt.

Så stor frihet som vi ser advokatkontoret gir her minner mye om den friheten (Horibe 1999) omtaler vedrørende 3M's 15 % fri forskningstid i arbeidstiden. Forskjellen her er at friheten ikke blir gitt for videre forskning, men den er gitt slik at hver medarbeider skal få frihet til å disponere sin tid etter eget ønske. Slike friheter kan føre til at de ansatte får en følelse av at selskapet bryr seg om deg som person og dermed skaper lojale holdninger som forplanter seg i organisasjonen. Til tross for at medarbeiderne handler autonomt, vil daglig leder ha kontroller av de ansatte for å se om de fungerer godt i jobben. Dette er en kvalitetssikring for at ikke selskapets renommé og rykte skal svekkes.

På grunn av at humankapitalen sees på som den viktigste innsatsfaktoren i kunnskapsbedrifter, vil mye av fokuset til lederen være på å få de rette personene inn i de rette jobbene i selskapet. I dette henseende fokuseres det på ansettelsespolitikken i selskapet. Vi har allerede nevnt at selskapet ikke ansetter nyutdannede personer, siden de mener at arbeidsmarkedet er så stort at de kan velge å vrake mellom de beste. Da velger de helst personer med erfaring, og som i tillegg oppfyller de krav selskapet setter til personlighet. Daglig leder nevner følgende faktorer som er viktig i forhold til helhetsinntrykk man får av en medarbeider; vedkommende må være sosialt anlagt og passe inn blant de andre ansatte, gjerne med et kjent familienavn fra byen eller på en annen måte innehar et stort nettverk. Hvis en person ønsker å slutte i selskapet, dette være seg på grunn av pensjon eller annen jobb, ønsker ikke selskapet å overtale personen til å bli. Daglig leder sier at det å prøve å beholde ansatte som vil slutte sannsynligvis er feil, da det kanskje er rett å slutte for denne personen. I noen tilfeller kan det også være bra for selskapet at de slutter. En person som ikke er motivert for jobben vil ikke gjøre en god jobb, og bør derfor finne seg noe annet å gjøre. I avviklingsfaser har ikke selskapet noen bestemt strategi, men de ønsker å beholde gode relasjoner med de som slutter.

Selskapet har ikke noen spesiell strategi for å beholde eller fornye den kompetansen selskapet allerede har. Alle i selskapet skal ha minimum 16 timer kursing i året. Dette er et minimum for alle advokater i Norge. Om noen av advokatene ønsker å gå på flere kurs enn de 16 timene de er pålagt, kan de gjøre det. Disse kursene vil imidlertid føre til tapt inntjening og går ut over bonusavtaler. Hvis de bruker dyre hoteller vil dette også gå ut over deres egen bonus. Utsagnet til daglig leder er her at man skal føle på egen økonomi om man sløser med inntjeningen. Dette tyder på at videreutdanning og opparbeidelse av ny kunnskap ikke er kritisk for selskapet. Dette kan falle naturlig inn siden de har den kompetansen de trenger for å gjøre en god jobb.

Om de ansatte ser på oppdatering innenfor et fagfelt som nødvendig, får de ansvar for dette selv. I noen tilfeller ser også selskapet at de trenger oppdateringer på enkelte felter, og sender da ansatte på kurs. Ledelsen mener at de har så god oversikt over hvilken kunnskap selskapet behøver, at det ikke er nødvendig for de ansatte å melde seg på andre kurs enn det ledelsen gir beskjed om. Til tross for denne lunkne holdningen til kunnskapsøkning mener daglig leder at selskapet er en lærende organisasjon. Han sier at de selger kunnskap i form av juridisk hjelp eller som rådgiver i saker. Derfor mener han at hvis de skal være i stand til å gi svar til klienten, må de hele tiden være oppdatert.

En annen grunn til denne noe defensive holdningen til kunnskapsøkning kan være at partnerne er næringsdrivende, i og med at de er medeier og står for egen inntjening. Dette kan gjøre at de ikke føler at selskapet skal bruke penger på å øke kunnskapen til andre partnere, siden dette kan føles som en felles kostnad for alle. Tanken bak kan være at hver og en betaler for egen læring, slik at det ikke skal skape irritasjon for andre at felleskostnadene økes. Likevel ser vi dette som en måte å lage høyere barrierer for advokater å overvinne, hvis vedkommende ønsker kompetanseøkning. Daglig leder mener imidlertid at de har så kompetente folk på hvert fagområde, at de klarer å oppdatere seg selv. Om advokatene deres er blant de beste på hvert sitt fagfelt vil kanskje gevinsten ved kurs være minimal.

Det kompetanseøkende tiltaket som kanskje er viktigst er den opplæringen man får fra andre i selskapet. Ved å lære av deres erfaringer vil kompetansenivået i hele selskapet øke. De eldste i selskapet jobber med en del store saker, og disse har da ofte noen andre ansatte med for å lære opp. Hvis man i andre situasjoner har spørsmål innenfor fagfeltet, søker man ofte råd hos de som er spesialister på området. En fordel med å jobbe i et lite selskap er at man til enhver tid vet hvem som har kompetanse innenfor spesifikke områder. I tillegg til dette har selskapet, sammen med seks andre advokatkontorer, laget et erfaringsarkiv der alle saker ligger inne ved både sakspapirer, saksbehandlinger og dom. Dette gjør at advokaten i selskapet hele tiden kan gå inn å hente erfaringer fra lignende saker. En slik database virker som et kartotek for alle ansatte. Disse erfaringsarkivene er bare en del av en stor database der artikler, lover og fagnytt blir lagret. Et slikt databasesystem omtales i litteraturen som en måte å omgjøre humankapital til strukturkapital, og omhandler det som har med deling av kunnskap å gjøre. I tillegg ser vi at et slikt samarbeid mellom seks advokatkontor virker som et kunnskapsnettverk som går horisontalt mellom organisasjoner.

Måten man forvalter kunnskapen på går mye inn på hvordan man behandler sine medarbeidere. Det blir sett på som viktig å holde kontakten med sine ansatte ved hjelp av medarbeidersamtaler. I advokatkontoret blir ikke slike medarbeidersamtaler brukt annet enn etter direkte ønske fra de ansatte. Dette betyr ikke nødvendigvis at selskapet ikke tror at slike samtaler er nyttige, men at kontoret er så lite og har så få ansatte, at det er lett å plukke opp signaler bare med hjelp av vanlig sosial aktivitet. De tar heller ingen målinger på ansattes tilfredshet. Disse tingene ser man etter hvert, både gjennom lunsjmøter og andre sosiale møteplasser. Man prøver å ta opp problemet før det skulle bli noe stort problem eller personalkonflikter. Å la være å bruke medarbeidersamtaler kan være negativt i enkelte

tilfeller. Det kan være ting som dukker opp i en slik samtale som medarbeideren ikke føler er viktig nok til å ta opp i plenum, men som kan komme frem under en slik samtale siden det er ”godtatt” å være litt kritisk. Teorien er ikke klar på om en medarbeidersamtale er positiv eller negativ og det er flere som har kommet med kritikk til den. Advokatkontoret tror ikke at en slik samtale vil føre til merverdi for selskapet og velger derfor å ikke operere med slike.

For å gjøre selskapet interessant for både eksisterende og nye ansatte, forsøker advokatkontoret å få folk til å trives på jobben. Dette gjøres ved hjelp av stor frihet, fleksibel arbeidstid og gjennom sosiale arrangementer. Kontorlokalet er også bygd opp med tanke på å etablere et godt miljø og legge til rette for at de ansatte gjør en god jobb. Advokatene og regnskapsfolkene har sine egne kontorer. Dette letter arbeidet i og med at de kan jobbe med saker uten at det forekommer forstyrrelser utenfra, noe som ville skjedd dersom man hadde et åpent kontorlandskap. I tillegg er det ofte klienter innom som ikke ønsker at flere enn advokaten deres skal kunne høre hva som blir sagt om saken. Ved inngangen til lokalet er det et stort åpen rom der sekretærene har hver sin kontor plass. Disse sitter slik for at advokatkontoret skal slippe å ansette egne folk i skranken for å ta imot kunder som kommer innom kontoret. I tillegg vil dette åpne rommet skape en arena der videreformidling av kunnskap vil kunne blomstre. I lokalene deres har de også et møterom som blir brukt i saker som er så store at flere advokater samarbeider, samt til interne møter. Måten kontoret er bygd opp på er helt bevisst. Det negative med disse lukkede kontorene kan blant annet være at det blir en barriere å gå inn på et kontor for å snakke med folk. Men advokatkontoret føler at de positive sidene med et lukket landskap er høyere enn de negative.

Strategien med hensyn til intellektuell kapital kommer ikke utenom relasjonene til selskapet. Vi har allerede snakket mye om de interne relasjonene, men ikke så mye om de eksterne. Det diskuteres hvorvidt det er slik at lojale ansatte gir lojale kunder, eller om det er organisasjonskulturen som gir både lojale ansatte og kunder. Advokatkontoret vårt vil si at det kan være både og. De mener at lojale ansatte, som trives på jobb og gjør en best mulig jobb, gjør at klientene blir fornøyde og kommer tilbake.

Renommeet til selskapet er ofte avhengig av både kjerneverdi og visjon. På spørsmål om advokatkontorets visjon fikk vi til svar at de skal være Nord-Norge’s største advokatkontor, og skal ha så mye å gjøre at de kan velge saker de har lyst på. Da mener han at de har så mye å gjøre at de kan jobbe med juridiske problemer som de er spesielt interessert i. Visjon er et uttrykk som skal kunne ses utad å være en slags ledestjerne til selskapet. Derfor setter vi

spørsmål om denne visjonen gjør seg så bra for å skaffe eksterne relasjoner, og dermed et godt renommé til selskapet. Dette kan virke mer som et internt mål som ikke er laget for å selge verdien av selskapet utad. Daglig leder er litt kritisk til selskapets syn på å sette seg mål, og resultatstyring. Han sier at de kanskje burde vært mer bevisst på dette og lagt mer vekt på resultatet. Han mener at små og mellomstore selskaper ofte er offer for egen produksjon, og at dette kommer i forkant av blant annet resultatstyring. Selskapet bruker ikke tid på målstyring fordi partnerne selv sitter og produserer, og kanskje ikke ser kontoret som helhet. Kontoret er likevel ikke stort nok til å ansette en egen personalsjef eller daglig leder med bakgrunn fra for eksempel økonomi og administrasjon.

Advokatkontoret prøver å gi et klart uttrykk til sine kunder om sine verdier, ved å velge ut sakene de tar med omhu. De ønsker å bli oppfattet som et firma med to hovednisjer. Disse er fast eiendom og forretningsjuss. De ønsker som sagt rikelig med saker slik at de kan spisse seg inn på de områdene de prioriterer. Likevel er det svært få områder de ikke jobber med, og er det mangel på saker tar de ulike oppdrag utenfor kjernevirksomheten. Eksempler på slike saker kan være trygderett og utlendingsrett.

4.2 Forsikringsselskapet vs advokatfirmaet

Vi har nå gitt en presentasjon av begge selskapene, og skal videre gjøre en sammenligning før vi sammenfatter hovedpoengene i en konklusjon.

Forsikringsselskapet driver på landsbasis, mens advokatkontoret har sine kundesegmenter i og rundt Tromsø. De er begge kunnskapsintensive bedrifter, som overlever på bakgrunn av den kompetansen bedriften til enhver tid er i besittelse av. På grunn av størrelsen og kompleksiteten i selskapene har det vist seg at de har ulike fokus på problemstillinger rundt ledelse av intellektuell kapital.

Forsikringsselskapet har sterkt fokus på intellektuell kapital. De har god kjennskap til temaet, og ulike problemstillinger rundt dette. De har også utarbeidet egne verdiskapningsrapporter, og utviklet begrepsbruken i en retning som de mener er hensiktsmessig. I sin modell for selskapskapital bruker de begreper som er mer forståelige for ledere og folk flest, og har gått bort fra bruken av kapital-begrepet.

I advokatkontoret er de få ansatte, og det er et relativt lite selskap. De fleste har krav til inntjening, noe som gjør at selskapet har mindre fokus på områder som ikke fører til direkte inntjening. De er også klar over hvilken kompetanse og hvilke strukturer de trenger for å gjøre en god jobb. De opererer i en bransje uten mye dynamikk, og har dermed ikke et stort behov for ledelse for å fornye kompetanse eller fremme innovasjon.

De to selskapene har følgelig helt ulike strategier på området, da styringsutfordringene i forhold til interne og eksterne relasjoner, strukturer og humankapitalen er forskjellige. Prosessene, rutiner, datasystemer og databaser er langt mer omfattende for forsikringsselskapet enn det er for advokatkontoret. Likevel er dette med deling av kunnskap noe begge bedriftene driver med, gjennom databasebygging, intranett og intern kommunikasjon. Kommunikasjonen internt på advokatkontoret er relativt lett, med hensyn på at alle skal være oppdatert på hva som skjer. Alle møtepunktene, som for eksempel møterommet og lunsjrom, vil være med på å fremme intern kommunikasjon og deling av kunnskap. I forsikringsselskapet kommuniserer de derimot gjennom kanaler, noe som er en nødvendighet på grunn av størrelsen. De er imidlertid delt opp i ulike avdelinger, og kommunikasjonen her vil fungere annerledes enn den gjør for hele selskapet som helhet. En del av databasen i advokatkontoret blir også delt med seks andre advokatkontorer, blant annet for å bygge opp en mest mulig komplett oversikt over prosedyrer i forskjellige saker. Å dele noe slikt med andre aktører i markedet er ikke aktuelt for forsikringsselskapet, som heller har bygget opp en database med konkurrentinformasjon. Konkurransesituasjonen for de to bedriftene er også forskjellige, noe som blant annet kan forklares med størrelse og produktspekter. I tillegg leverer advokatkontoret rene tjenester, mens forsikringsselskapet selger produkter til sine kunder. Advokatene jobber alle ut mot kunder, og det er en nødvendighet at alle fronter bedriften utad for å skape gode relasjoner og bygge opp et bra renommé.

Å lede en landsomfattende organisasjon med tanke på å utvikle kompetansen i den retningen man ønsker, gir utfordringer som blant annet tar for seg hvilken kompetanse de har og hvilken kompetanse de ønsker inn i bedriften. Å skaffe seg en oversikt her må gjøres gjennom en strukturert gjennomgang av selskapet. De har også et større behov for utskiftninger av kompetanse i samsvar med de hurtige endringene markedet står ovenfor.

Hos advokatkontoret er ikke dette noe stort problem, selv om de er stor i nordnorsk sammenheng. Det er relativt lett å se hvilken kompetanse de har, og hva de trenger av

kompetanse fremover. Dette kommer også av at de kun etterspør en type kompetanse, mens man i forsikringsselskapet finner en kompleks sammensetning av medarbeidere med ulike utdannelsesbakgrunn, kunnskap og erfaringer. Kartleggingen av kompetanse blir dermed mer omfattende i forsikringsselskapet enn hva det er i advokatfirmaet.

Kompetansen til forsikringsselskapet er kompleks også fordi de operer i et marked der jaget etter nye produkter er mye større enn hos advokatkontoret. For å leve opp til et slikt krav om innovasjon trenger de kompetanse innenfor teknologi, produktutvikling og markedsføring i tillegg til kompetansen de trenger innenfor bank- og forsikringstjenestene.

Ledelse av kunnskapsmedarbeidere vil være aktuelt i alle kunnskapsbedrifter. Å ta vare på kompetanse og medarbeidere gjøres både i små og store bedrifter, og våre to bedrifter har vist at de også har gjort noe med dette.

Som nevnt tidligere er det for forsikringsselskapet nødvendig å ha verktøyer for å finne ut hvilken kompetanse de har i bedriften, mens det for advokatfirmaet er relativt lett å se hvilke ressurser de har og hva de mangler av kompetanse. Her har de også tilbud om partnerskap etter et vist antall år som ansatt i bedriften, noe som er en måte å gjøre arbeidsplassen mer attraktiv i tillegg til å beholde nødvendig kompetanse i bedriften.

I forsikringsselskapet er de opptatt av videreutvikling av den kompetansen de allerede har, i tillegg til å skaffe ny. De ønsker å få opp formalkompetansen, og knytte til seg ansatte med endringsevne. Hos advokatkontoret er det ingen problemer med kompetansen de har i bedriften, og de mener selv at de er en såpass attraktiv arbeidsplass at de har god tilgang på den kompetansen de eventuelt måtte trenge.

I selskapene er det som nevnt tidligere mulig å overføre noe av humankapitalen til strukturkapital. Forsikringsselskapet selger et produkt til sine kunder, mens advokatkontoret selger en tjeneste som er særegen for hver sak. Likevel vil ulike saker ofte være lik på noen punkter, mens noen av produktene til forsikringsselskapet er helt like. Dette gjør at det er lettere å standardisere prosesser og produkter i forsikringsselskapet, mens advokatkontoret må konsentrere seg om å standardisere fremgangsmåter og metoder for gjennomføring av arbeidsoppgaver.

5 Avslutning

5.1 Konklusjon

Vi har gjennom denne oppgaven jobbet med et eksplorerende studium, og har fått inngående kjennskap til temaet intellektuell kapital. Intellektuell kapital er omfattende, men enda ikke ferdig utviklet. Intellektuell kapital blir stadig viktigere i kunnskapsbedrifter, og kan ofte være viktigere enn finansiell kapital. Den mest vanlige måten å dele opp intellektuell kapital på er humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. Mange tar også med et fjerde punkt; innovasjon. Verdisetting av intellektuell kapital er enda litt diffus, om man tar utgangspunkt i at verdien er forskjellen på markedsverdi og finansiell verdi. Intellektuell kapital kan da, teoretisk sett, få en negativ verdi om markedsverdien er under den finansielle. På grunn av intellektuell kapitalens økende viktighet jobbes det mye med hvordan denne skal rapporteres i lag med årsrapporter. Man er imidlertid ikke kommet frem til noen metoder som kan integrere intellektuell kapital i balanseregnskapet.

Forsikringsselskapet er et stort, nasjonalt selskap, og jobber mye med intellektuell kapital og ledelse. De har utviklet sin egen modell for selskapskapital og intellektuell kapital, men de har tatt utgangspunkt i sin egen begrepsbruk. I dag er det mye forskjellig begrepsbruk om temaet, og man har enda ikke funnet frem til en standardisert modell for rapportering av immaterielle eiendeler. Norske Finansanalytikerens Forening (NFF) har utarbeidet retningslinjer for rapportering av tilleggsinformasjon, og forsikringsselskapet har noen likhetstrekk med dette. De måler også medarbeidertilfredshet, og lager avdelingskarakterer (PTU-indeks) for å se hvordan de ulike avdelingene kan utvikle seg. Denne avdelingskarakteren kan sammenlignes med humankapitalindeksen som er omtalt i teorien, og som forsikringsselskapet også måler. Begge disse vil kunne si noe om hvilke områder selskapet bør forbedre/utvikle seg på.

På grunn av at advokatkontoret er bygd opp på en måte der de forskjellige advokatene har egne kundeporteføljer har de mye fokus på inntjening per ansatt, noe som gjør at kvalitative faktorer vies mindre oppmerksomhet. Likevel jobber de med faktorer som er viktig innenfor intellektuell kapital, blant annet kompetanse og deling av kunnskap. Det kan også være ide å lage en måling på kunnskapskulturen, og også humankapitalen, for å se på utviklingen i selskapet. Selskapet bruker ikke medarbeidersamtaler, men indeksene vil få frem ting som vanligvis fremkommer av disse samtalen. Samtidig vil det være lettere å plukke opp signaler

fra nyansatte i selskapet. I tillegg vil en slik undersøkelse fungere på en slik måte at de nyansatte føler seg verdsatt i organisasjonen. Disse undersøkelsene vil ikke inntreffe så ofte siden det er sjeldent noen blir ansatt, og dermed vil ikke dette føre til betydelige kostnader. Likevel kan man spørre seg om det er nødvendig siden det sjeldent at selskapet ansetter mer enn en person. Selskapet mener selv at de er såpass liten at de plukker opp signaler fra ansatte fortløpende.

Både forsikringsselskapet og advokatkontoret leder sin intellektuelle kapital hensiktsmessig ut fra deres situasjon. Advokatkontoret trenger ikke å fornye kompetansen i så stor grad siden deres fagfelt ikke har så omfattende og hyppige endringer. I tillegg har advokatene svært lik erfaringsbakgrunn og utdanning, noe som gjør det lettere å ha oversikt over kompetansen. I forsikringsselskapet er det derimot mye høyere krav til oppdateringer på kompetansesiden på grunn av jaget om å skape nye, og videreutvikle, deres produkttilbud. Advokatkontoret leverer tjeneste til kundene, derfor er alle advokatene i direkte kontakt med kunden. Dette gjør at alle må være serviceinnstilt i tillegg til å inneha høy faglig kompetanse. Storparten av de som jobber i advokatkontoret har lang utdanning, og det er veldig få som er ansatt i støttefunksjoner, eksempelvis en egen HR-avdeling. I forsikringsselskapet er det en lavere andel av de ansatte som har høy utdanning, og en stor del av medarbeiderne er ansatt i støttefunksjoner.

Man kan på bakgrunn av slike faktorer si at intellektuell kapital er forskjellig fra bedrift til bedrift, og det blir sentralt å bli bevisst på hva som utgjør de kritiske ressursene til hvert enkelt selskap.

5.2 Erfaringer fra arbeidet

Vi har tilegnet oss mange nyttige erfaringer gjennom arbeidet med denne masteroppgaven. Blant annet hvordan intellektuell kapital er blitt et viktig fokusområde innenfor de fleste bedrifter i dag. Vi har tilegnet oss nyttige erfaringer gjennom en intervjuprosess, slik som forberedelse og analyse. Vi mener at vi sitter igjen med god kunnskap om intellektuell kapital og hvordan denne ledes i bedrifter. Hvis vi skulle jobbet videre med temaet kunne det vært interessant å se på hvordan intellektuell kapital endrer seg ved endringer i markedet. Samtidig

ville mer ressurser i form av tid gjort at vi kunne gjort en kvantitativ undersøkelse, der vi kunne fått et innblikk i hvordan flere selskaper er seg bevisst intellektuell kapital. En slik undersøkelse ville også kunne vært grunnlag for generalisering. Å sammenligne intellektuell kapital i en produksjonsbedrift kontra en tjenesteytende bedrift kunne også vært tema for videre arbeid.

Vi har begrenset oss til kun å se på to selskaper, noe som fører til at vi i vår oppgave ikke kan generalisere våre resultater. Vi mener derimot at intellektuell kapital er så forskjellig i ulike organisasjoner at det kanskje ikke ville være hensiktsmessig å generalisere svarene. Vi har i tillegg noen feilkilder som er verd å nevne, blant annet brukte vi ikke båndopptaker i gjennomføringen av intervjuer. På grunn av dette kan en del informasjon ha gått tapt. Samtidig har vi også arbeidet parallelt med to ulike oppgaver. Intervjuprosessen kom samtidig med at vi skulle sette oss inn i temaet, og vi var dermed ikke like opplyst om intellektuell kapital som vi er i dag. Om vi skulle gjennomført intervjuene i dag ville de vært mer strukturert, samtidig som vi ville brukt mer tid på interne målinger og rapportering av intellektuell kapital. Dette på grunn av at målinger er en forutsetning for effektiv ledelse.

Referanseliste

- Andriessen, D. (2004). Making sense of Intellectual Capital. Burlington, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bache, A. (2006). Strategisk ledelse i kunnskapsintensive bedrifter. Kunnskapsledelse-Trender og utfordringer. O. Nordhaug. Oslo, Universitetsforlaget 2002.
- Dalland, O. (2002). Metode og oppgaveskriving for studenter. Oslo, Gyldendal Norske Forlag AS 2000.
- Econman. (2004). "Intellektuell kapital." Retrieved 25.01.2007, from http://www.econman.com/Litteratur/Idemark/Ark_1_0/ark_1_0.html.
- Einarsen, S. and A. Skogstad (2005). Den dyktige medarbeider. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Gottschalk, P. (2003). Ledelse av intellektuell kapital. Oslo, Universitetsforlaget.
- Grund, J. (2006). Kunnskaps-organisasjoner-hva er ledelses- og styringsutfordringene? Magma, årgang 9, nr. 02/2006. Magma, Magma.
- Halvorsen, K. (1994). Å forske på samfunnet. Oslo, Bedriftsøkonomenes forlag.
- Hellevik, O. (1999, 2.opplag 2000). Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Oslo, Universitetsforlaget.
- Horibe, F. (1999). Managing Knowledge Workers, Egmont hjemmets forlag.
- Jacobsen, D. I. (2003). Hvordan gjennomføre undersøkelser?. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, K., P. Hofman-Bang, et al. (2005). "The IC Rating TM model by Intellectual Capital Sweden." Journal of Intellectual Capital(Intellektuell kapital): 17.
- Jacobsen, K., P. Hofman-Bang, et al. (2005). Ledelse, måling og rapportering av intellektuell kapital. Magma, årgang 8, nr. 5/2005.
- Kapland, R. S. and D. Norton (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets." Harvard Business Review February.
- Kaufmann, G. and A. Kaufmann (2003). Psykologi i organisasjon og ledelse, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kristoffersen, T. (2002). Årsregnskap. Bergen, Fagbokforlaget.
- Lev, B., L. Canibano, et al., Eds. (2005). An Accounting Perspective on Intellectual Capital. Perspectives on Intellectual Capital. Burlington, Elsevier Butterworth-Heinemann.

McElroy, M. W. (2003). The New Knowledge Management. Burlington, Butterworth-Heinemann.

Mouritsen, J., N. P. Bukh, et al. (2005). A Reporting Perspective on Intellectual Capital. Perspectives on Intellectual Capital. B. Marr. Burlington, USA, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Nordhaug, O., Ed. (2006). Kunnskapsledelse. Oslo, Universitetsforlaget.

Nordisk-industrifond Intellektuell kapital - ledelse, styring og rapportering.

Nordstrøm, A. K. and J. Ridderstråle (1999). Funcky Business.

Nørgaard, P., I. Borud, et al. (2003). Økonomileksikonet. Sandefjord, Læremiddelforlaget.

Roos, J., G. Roos, et al. (1997). Intellectual Capital-Navigating the New Business Landscape. Houndmills, Macmillan Press LTD.

Swart, J., Mann, C., Brown, S., Price, A. (2005). Human Resource Development. Burlington, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Yin, R. K. (1994). Case study research. Thousand Oaks, Sage Publications.

Vedlegg

Intervju. Dette er guiden vi bruker under intervjuene.

Hva legger dere i begrepet kunnskapskapital/intellektuell kapital?

Renome, rykte, omdømme

Merkevare:

Har dere noen strategier for kunnskapskapitalen?

Styringsutfordringer

Hvor mye satser dere på videre- og etterutdanning?

Hvordan kan dere redusere bedriftens sårbarhet i forhold til den kompetansen dere har i bedriften?

Har bedriften noen rutiner som gjør at ledere og mellomledere i hele organisasjonen lærer om viktigheten av den kompetansen medarbeidere sitter inne med?

Har bedriften noen mål på de effektene en har fått ut av de ressursene bedriften disponerer?

Kan bedriftskulturen, lederstil og utviklingsmuligheter som ligger i bedriften gjøre at det er en mulighet for at den intellektuelle kapitalen minsker?

Bevisthet på HR-ledelse

Hva gjør at folk vil jobbe i denne bedriften? Hvilke relasjoner har dere som arbeidsgiver til de ansatte som gjør at dere blir en attraktiv arbeidsplass?

Hvordan selger bedriften seg selv til f.eks. nye arbeidstakere?

Hvordan utøves HR-ledelse i organisasjonen?

Hvordan kartlegger bedriften dagens studenter og hvilke ønsker disse vil ha til arbeidslivet/arbeidsmarkedet i fremtiden?

Medarbeidere

Hva er de fem viktigste faktorene dere tilegner humankapitalen?

**Har bedriften noen strategier for å videreutvikle/fornye og beholde kompetansen(humankapitalen) i bedriften?
-incentivordninger etc?**

Har bedriften noen bestemt strategi/politikk i de ulike fasene der medarbeidere blir ansatt, jobber i bedriften og blir avskjediget?

Stadig mer forskning viser at lojale kunder kommer som et resultat av lojale ansatte. Om man ikke bare vil konkurrere på pris, noe som vanligvis ikke lønner seg i lengden, er det å skape lojale kunder viktig. Disse kundene skal ikke bare kjøpe, men komme tilbake for å kjøpe en gang til, og dette fører som oftest til økt lønnsomhet. Er dere enige i denne likheten, og hva gjør bedriften for å bygge opp en lojal arbeidsstab?

Kjerneverdier

Kultur

Kjerneideologi

Visjon/uttrykte verdier

Merkevarebygging

Kreativitet

Måler bedriften ansattes tilfredshet?

Hvordan kartlegger bedriften dagens studenter og hvilke ønsker disse vil ha til arbeidslivet/arbeidsmarkedet i fremtiden?

Medarbeidersamtaler

Oppfølgingssamtaler

Evaluering av ansatte

Hvordan er kontorlandskapet i bedriften, og har dette innvirkning på relasjonene innad i bedriften?

Ser dere på bedriften som en lærende organisasjon? Hvis ja, på hvilken måte?

Mye av konkurransen i kunnskapsintensive bedrifter går i dag på intellektuelle eiendeler. Karl Marx fikk rett i at medarbeiderne sitter på den viktigste verdien i selskapet.

Hvordan kan man gjøre dette om til et konkurransefortrinn?