

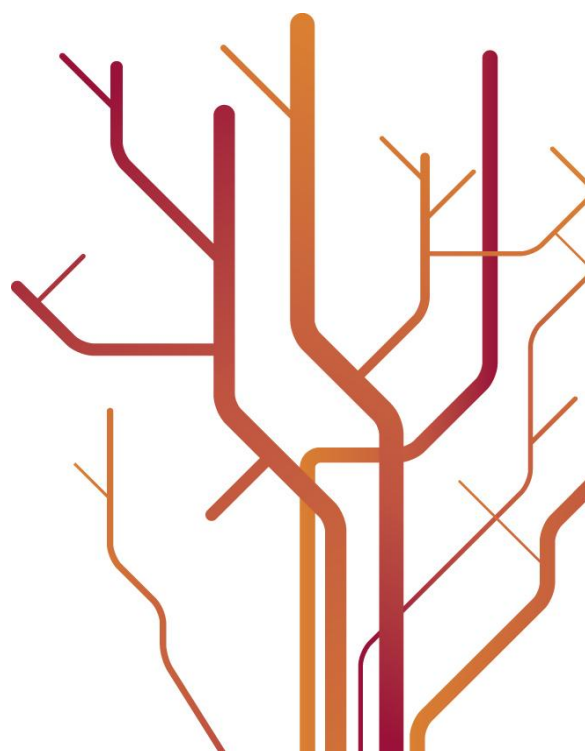
## Intellektuell kapital



**Stephan Søreng Kristiansen**

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi  
- Master of Business Administration

November 2012



## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet som den avsluttende delen av det erfaringsbaserte mastergradsstudiet (MBA) i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø. Studiet har i all hovedsak blitt gjennomført som et rent nettbasert studie og er dermed godt tilpasset målgruppen for dette studiet.

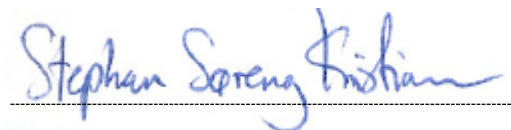
Gjennom denne oppgaven har jeg lært mye om temaet intellektuell kapital og om det å skrive en stor oppgave i det formatet det forventes at det skal skrives. Det er ganske stor forskjell på å skrive en teknisk mastergradsoppgave og denne typen oppgave – noe erfaringen med denne oppgaven har vist.

Det har vært et utfordrende arbeid og til tider har ikke døgnet hatt nok timer. En hektisk hverdag der man skal finne tid til jobb, kone og barn i tillegg til å skrive masteroppgave har vært svært krevende til tider. Derfor må en stor takk rettes til kona mi, Maria Nyvold. Uten deg hadde ikke denne oppgaven blitt skrevet.

Ellers må også veilederene Ulf Mack Growen og Gunnar Ottesen takkes for nyttige innspill og respondentene hos Kongsberg Satellite Services og DIPS må takkes for at de villig stilte opp til intervju.

Den nyervervede kunnskapen dette studiet har gitt meg blir forhåpentligvis veldig nyttig videre i arbeidslivet. Ut i fra de mange avisoverskrifter i norske tidsskrifter kan det virke som den typen kunnskap vi har fått gjennom studiet i alle fall er noe som trengs!

Tromsø, 15.november 2012



Stephan Søreng Kristiansen

## Sammendrag

Differansen mellom en virksomhets bokførte kapital og markedsverdi har de siste tiårene blitt stor. Undersøkelser viser at markedsverdien er 3 til 6 ganger høyere enn bokført verdi i mange virksomheter og faktisk noen ganger så mye som 20-40 ganger bokført egenkapital. Ut i fra dette har intellektuell kapital blitt aktuelt som en forklaring på hva denne differansen utgjør.

I denne oppgaven er det problemstillingen rundt forholdet som virksomheter i it-næringen har til nettopp intellektuell kapital, samt måling og synliggjøring av intellektuell kapital. Når regjeringen fordelte penger i sine krisepakker i forbindelse med finanskrisen så fikk ikke bedrifter tilknyttet it-næringen noen garantier og årsaken ble oppgitt til å være at de statlige myndigheter ikke klarte å forholde seg til immatrielle verdier. Synliggjøringen av verdien som bedrifter tilknyttet it-næringen innehar var rett og slett ikke god nok for at utenforstående interessenter kunne forholde seg til det.

De to bedriftene som er valgt som grunnlag for undersøkelsen er Kongsberg Satellite Services (KSAT) og DIPS. KSAT representerer en markedsledende og internasjonal aktør som er leverandør av tjenester for å drifte satellitter og drive datafangst fra satellitter. DIPS på sin side er markedsledende innenfor leveranse av systemer for elektronisk pasientjournal til sykehus i hele Norge. Sært sett representerer utvalget to kompetansebedrifter som begge har en betydelig andel intellektuell kapital. I undersøkelsen av disse to bedriftene er det altså deres forhold til intellektuell kapital og eventuell praktisering av måling og synliggjøring av intellektuell kapital som er fokus.

Gjennom å se på de mest kjente teoretiske modeller for både måling og rapportering av intellektuell kapital så blir det i analysen forsøkt å knytte de to bedriftenes forhold til intellektuell kapital opp mot disse modellene. Funnene i undersøkelsen forteller at ingen av de to bedriftene som er undersøkt i oppgaven har noe bevisst forhold til selve begrepet intellektuell kapital. Likevel har de forhold til de viktigste delementene som utgjør intellektuell kapital; nemlig humankapital, strukturkapital og relasjonskapital – selv om de ikke benytter disse ordene i dagligtalen. Dette er de gjennomgående delementene som utgjør intellektuell kapital i de teoretiske modellene som omtales i oppgaven. I knytningen opp mot de teoretiske modellene for måling av intellektuell kapital ser man at både KSAT og DIPS bruker elementer fra disse. Spesielt gjelder dette DIPS som har implementert balansert målstyring. De har dog ikke implementert dette med tanke på måling av intellektuell kapital

spesielt – men mer som en måte å jobbe målstyrt på og de bruker balansert målstyring som et internt verktøy for styringsledelse.

I forhold til synliggjøring av intellektuell kapital gjør hverken KSAT eller DIPS noe forsøk på ekstern synliggjøring. DIPS bruker nøkkeltallene fra balansert målstyring til intern rapportering, med ulik grad av rikhet i informasjonen om tallene rapporteres til ledelsen eller til styret. Ergo brukes balansert målstyring til intern styringsledelse og egentlig ikke med tanke på måling eller rapportering av intellektuell kapital.

Funnene i oppgaven viser at forholdet til intellektuell kapital i de to bedriftene ikke er spesielt bevisst og at intellektuell kapital hverken måles i særlig grad eller forsøkes synliggjort. Utvalget er selvsagt for lite til å generalisere, men det gir god grunn til å gjøre videre undersøkelser innen temaet. Uten synliggjøring av intellektuell kapital kan man ikke forvente at eksterne interessenter nødvendigvis med letthet skal kunne klare å forholde seg til den.

*Nøkkelord/keywords*

*Intellektuel kapital, Skandiamodellen, Balansert målstyring, Intangible assets monitor, Intellectual Capital Index, NFFs modell for rapportering, MERITUM, De danske kunnskapsregnskapene*

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
Figurliste .....	vii
1 Innledning.....	1
Bakgrunn for oppgaven .....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Avgrensninger.....	3
1.4 Disposisjon.....	3
2 Teori.....	5
2.1 Intellektuell kapital.....	5
2.2 Måling av intellektuell kapital .....	6
2.2.1 Skandiamodellen .....	6
2.2.2 Intangible Assets Monitor .....	9
2.2.3 Balansert målstyring.....	10
2.2.4 Intellectual Capital Index.....	11
2.3 Rapportering av intellektuell kapital .....	13
2.3.1 De danske kunnskapsregnskapene .....	14
2.3.2 MERITUM.....	16
2.3.3 NFF anbefalte retningslinjer for tilleggsinformasjon om verdiskapning .....	18
2.4 Oppsummering.....	21
3 Metode .....	22
3.1 Design .....	22
3.2 Kvalitativ metode .....	23
3.3 Primær- og sekundærdata.....	24
3.4 Intervjuet.....	24
3.4.1 Utvalg av undersøkelsesenheter .....	25
3.4.2 Andre forberedelser .....	26
3.4.3 Gjennomføring .....	26
3.5 Metodens kvalitet .....	27
3.5.1 Validitet .....	27
3.5.2 Reliabilitet.....	28
4 Presentasjon av utvalgte virksomheter.....	30

4.1 DIPS ASA .....	30
4.2 Kongsberg Satellite Services.....	31
5 Diskusjon .....	33
5.1 Generell forståelse av intellektuell kapital.....	33
5.2 Måling av intellektuell kapital .....	34
5.2.1 Skandiamodellen .....	35
5.2.2 Intangible Assets Monitor .....	37
5.2.3 Balansert målstyring.....	38
5.2.4 Intellectual Capital Index.....	39
5.3 Rapportering av intellektuell kapital .....	40
6 Avslutning .....	41
6.1 Konklusjon .....	41
6.2 Erfaringer og videre arbeid.....	42
Litteraturliste.....	43
Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	45

## Figurliste

Figur 1: Markedsverdi ifølge skandiamodellen .....	7
Figur 2: Skandia navigator, de 5 fokusområdene .....	7
Figur 3: Intangible assets .....	9
Figur 4: Balansert målstyring .....	10
Figur 5: Eksempel på IC-navigator .....	12
Figur 6: The Intellectual Capital Statement Model .....	15
Figur 7: Meritums retningslinjer for rapportering av intellektuell kapital .....	17
Figur 8: Rammeverk for rapportering av tilleggsinformasjon .....	20

# 1 Innledning

## Bakgrunn for oppgaven

For it-næringen er det spesielt aktuelt å fokusere på intellektuell kapital. I denne næringen finner man mange eksempler på kunnskapsintensive virksomheter som ikke har store materielle eiendeler, hverken i form av maskiner eller bygninger. Tidligere ble en bedrift i stor grad verdsatt på bakgrunn av maskiner, bygninger og andre materielle verdier, hvor mennesker kun ble sett på som en innsatsfaktor. I litteraturen nevnes en “ny forretningsverden” i Roos & Roos m.fl (1997), “en ny rikdom” i Sveiby (1997) og en ny “kunnskapsøkonomi” i Edvinsson (2002). I Nordhaug (2002) snakkes det sågar om et paradigmeskifte som skjedde i utviklingen på 1980- og 1990-tallet. Den store endringen alle disse snakker om er dreiningen mot kunnskap som den største verdidriveren til en virksomhet. Likningen der markedsverdi = bokført verdi + intellektuell kapital nevnes i Edvinsson (2002). Altså at den intellektuelle kapitalen kan defineres som forskjellen mellom markedsverdi og bokført verdi. Fra it-næringen finnes det store globale virksomheter med markedsverdi langt over bokført egenkapital. Selskaper som Facebook, LinkedIn, Microsoft og Apple har relativt stor markedsverdi, men ikke på langt nær så stor bokført verdi. I følge Gottschalk (2003) viser en rekke undersøkelser at markedsverdien er 3 til 6 ganger høyere enn bokført verdi i mange virksomheter og noen ganger 20-40 ganger bokført egenkapital.

Andriessen (2004) har en litt annen oppfatning av definisjonen på intellektuell kapital og sier at en virksomhets ressurser har interaksjon og at ovennevnte likning blir feil siden variablene ikke er mulig å separere. Her nevnes et eksempel der bokført verdi avhenger delvis av avsatt fortjeneste, som stammer fra daglig drift, som igjen involverer intellektuell kapital. Hva som ligger i begrepet intellektuell kapital vil utdypes senere i oppgaven, men det som kan nevnes er at det ikke er helt entydig hva som ligger i begrepet og hvordan alle faktorer angående begrepet skal fanges opp.

Den tradisjonelle måten å måle verdien til et selskap på har vært gjennom finansielle måltall basert på budsjetter, regnskapstall og balansen. Edvinsson (2002) forteller at mange av disse måltallene først kom til i 1902/1903, og det er fortsatt mange av disse tallene, som gjennom noen justeringer benyttes til verdisetting i dag. Disse måltallene er altså 100 år gamle og er basert på det dobbelte bokholders prinsipp som er over 500 år gammelt (Edvinsson, 2002). Finansiell rapportering basert på disse metodene fungerer ikke eller sier ikke hele sannheten



på grunn av nye verdier – nemlig den intellektuelle kapitalen. Den intellektuelle kapitalen tas ikke hensyn til og havner ikke i regnskapet – og dermed mister man verdifull informasjon med hensyn på rapporteringen av virksomhetens verdi. Med bakgrunn i at man ikke lenger får den hele og den fulle sannhet fra tall man ser rapportert i regnskapet er det kanskje ikke rart at det kan oppstå forvirring rundt virksomheters virkelige markedsverdi – spesielt om virksomheten ikke er et typisk industriforetak, men mer en kunnskapsintensivt virksomhet slik man ser i it-næringen.

I Zachariassen (2010) får Trond Giske kritikk fra Norsk it-nærings interesseorganisasjon (IKT Norge) for å undervurdere norsk it-næring og norsk intellektuell kapital. Bakgrunnen for denne kritikken er den manglende satsingen på it-næringen fra regjering og Norsk forskningsråd, hvor it-næringen rangeres bak næringer med omsetningstall som er mye mindre. Tall fra 2008 viser at norsk it-næring omsatte for 240 mrd kroner, mens total omsetningen i samme periode kun var totalt 27 mrd kroner for jord- og skogbruksnæringen og fiske-, fangst- og oppdrettsnæringen. Visma, et norsk it-selskap som ble solgt i 2010, ble i 2010 verdsatt til det samme som hele til fiske-, fangst- og oppdrettsnæringen, nemlig 11 mrd (Skaalmo, 2010). På tross av dette fikk ikke bedrifter i it-næringen garantier gjennom GIEKs eksportgarantisystem (GIEK og Eksportfinans var to spydspisser i regjeringens såkalte krisepakker i forbindelse med finanskrisen) – hvor årsaken til avslagene var at myndighetene ikke klarte å forholde seg til immaterielle verdier. Så godt som alle tilskudd gjennom krisepakkene gikk til tradisjonell industri og rederinæringen.

Avslagene på støtte i forbindelse med finanskrisen begrunnet med myndighetenes vanskeligheter med å forholde seg til immaterielle verdier viser at temaet rundt måling og rapportering av intellektuell kapital har utfordringer. Det finnes mange ulike måter å gjøre målinger av intellektuell kapital på og det finnes også mange ulike måter å rapportere det på. Dette, samt å undersøke hvilket fokus intellektuell kapital og aktiviteter rundt måling og rapportering har i norske it-bedrifter blir hovedfokuset i denne oppgaven.

## **1.2 Problemstilling**

I mange sammenhenger er det viktig å sette riktig verdi på en virksomhet. Investorer vil helst vite mest mulig om virksomheten de skal investere sine penger i – og de tradisjonelle finansielle måltallene basert på tall fra regnskap og balanse har inntil de siste årene vært mest brukt for å fortelle noe om den finansielle situasjonen til virksomheten. Andre interessenter som leverandører, kunder og offentlige myndigheter vil også ha nytte av å kunne verdsette en

virksomhet i ulike situasjoner. Som nevnt over så hadde det faktisk et negativt utfall for norsk it-næring at offentlige myndigheter ikke kunne forholde seg til immaterielle verdier. Om dette er fordi de ikke setter lit til hvordan målingen av intellektuell kapital gjøres, hvordan resultatene rapporteres eller om kunnskapen om intellektuell kapital er for dårlig hos myndighetene er vanskelig å gjøre rede for. Det som kan fokuseres på er om det er slik at norske it-bedrifter har fokus på intellektuell kapital, måling av dette og videre om de også har noen form for rapportering og ekstern synliggjøring av intellektuell kapital. Om de eventuelt ikke har noe fokus på intellektuell kapital – kan det være interessant å se om man i virksomhetenes strategier likevel kan kjenne igjen elementer fra kjente teoretiske modeller knyttet til intellektuell kapital samt måling og rapportering av intellektuell kapital.

Problemformuleringen for denne oppgaven blir dermed:

*“Hvilket forhold har virksomheter i norsk it-næring til intellektuell kapital samt måling og rapportering av intellektuell kapital? Er det mulig å knytte forholdet virksomhetene har til disse tingene opp mot kjente teoretiske modeller innen hvert felt? Om virksomheten ikke har noe særlig forhold til intellektuell kapital – er det likevel mulig å knytte virksomhetens strategier opp mot de elementer fra kjente teoretiske modeller?”*

Hvordan selve undersøkelsesopplegget for å gi svar på problemstillingen over er blir redegjort for i kapittel 3.

### **1.3 Avgrensninger**

Når det gjelder måling av intellektuell kapital så finnes det mange metoder og modeller. Å ta for seg og beskrive alle er ikke ønskelig i forhold til omfanget på oppgaven. I stedet vil de modellene som er mest brukt og omtalt gjennom lest litteratur beskrives. I tillegg vil ikke modeller for styring- og ledelse av intellektuell kapital direkte tas opp. Hovedfokuset vil være metoder og modeller for å måle intellektuell kapital, samt også ulike systemer/modeller for å rapportere informasjon knyttet til intellektuell kapital – og det er denne rammen som vil bli forsøkt satt i det teoretiske rammeverket gitt i kapittel 2.

### **1.4 Disposisjon**

I kapittel 2 vil intellektuell kapital bli ytterligere definert og ulike modeller for måling og rapportering av intellektuell kapital legges fram. I kapitlet vil altså det teoretiske grunnlaget som benyttes som referanse i analysen legges.

I kapittel 3 vil det komme en redegjørelse for metoden som anvendes i denne oppgaven for å besvare oppgavens problemstilling. I tillegg vil det være en beskrivelse av hvordan data er samlet inn og til slutt en diskusjon av hvor pålitelig og validerbar oppgaven er ved å følge metoden beskrevet i dette kapitlet.

I kapittel 4 er de utvalgte undersøkelsesenheter DIPS og KSAT presentert med utgangspunkt i informasjon fra deres egne nettsider og selskapenes siste årsrapport.

I kapittel 5 vil innsamlet data fra intervjuene gjort med DIPS og KSAT presenteres og drøftes opp i mot problemstillingen og det teoretiske grunnlaget som ble gitt i kapittel 2.

I kapittel 6 vil det bli forsøkt å komme til en konklusjon i forhold til problemstilling ut i fra det som er blitt diskutert i kapittel 5. Kapitlet avrunder oppgaven med å si noe om erfaringer under arbeidet med oppgaven og i tillegg også foreslå eksempler til videre arbeid.

## 2 Teori

### 2.1 Intellektuell kapital

Begrepet intellektuell kapital har i følge Roos m.fl. (2005) eksistert lenge, men er likevel ikke allment vedtatt i forretningsverdenen. Mange har forsøkt å definere intellektuell kapital og Andriessen (2004) nevner en rekke ulike definisjoner. Noen definisjoner begrenser begrepet til kunnskap, andre definisjoner inkluderer andre faktorer som relasjoner med kunder, varemerker, erfaring, organisatorisk teknologi og andre egenskaper som alle bidrar til å gi virksomheten en konkurransemessig fordel. En tredje gruppe “ser forbi hjernen” og inkluderer mer enn bare hjernebaserte egenskaper – disse ser på intellektuell kapital som det essensielle ved virksomhetens funksjon og som virksomhetens kjernekompetanse.

En definisjon som Roos m.fl. (2005) gir er at intellektuell kapital er “alle IC-ressurser eller omdannelser av slike ressurser som helt eller delvis kontrolleres av bedriften, og som bidrar til verdiskaping i bedriften” (IC = Intellectual Capital). Alle IC-ressurser bidrar i følge Roos m.fl (2005) til at det skapes og bevares verdi i en organisasjon og derfor kalles ressursene med en samlebetegnelse for intellektuell kapital. Et annet viktig poeng som nevnes av blant annet Roos m.fl (2005), Roos & Roos m.fl (1997) og Sveiby (1997) er at for fysiske ressurser som f.eks en maskin som benyttes i produksjonen av ulike varer så vil avkastningen av denne maskinen synke jo mer maskinen blir brukt. Dette er den såkaltte “law of diminishing returns” – “loven om synkende avkastning”. Det er motsatt for intellektuelle ressurser – økt kunnskap blant ansatte gir økende avkastning jo mer denne kunnskapen brukes og deles innad i virksomheten.

Det er ikke gitt at den ene definisjonen av intellektuell kapital er mer riktig enn den andre – alt etter hvilket perspektiv man har på intellektuell kapital. Marr (2005) gir oss en rekke ulike perspektiver vi kan innta i forhold til intellektuell kapital: Økonomisk, strategisk, bokførende, finansielt, rapporterende, markedsførende og menneskelig perspektiv, for å nevne noen. Alt ut i fra hvilket perspektiv man ser intellektuell kapital fra så vil definisjonen og hva som ansees som viktig endres noe. For denne oppgaven er det kanskje det finansielle og rapporterende perspektivet som er de to dominerende innfallsvinklene. Det å kunne måle verdien av den intellektuelle kapitalen og det å kunne rapportere målingene på en fornuftig måte vil være viktig for en kunnskapsintensiv virksomhet som ønsker å synliggjøre sin intellektuelle kapital.

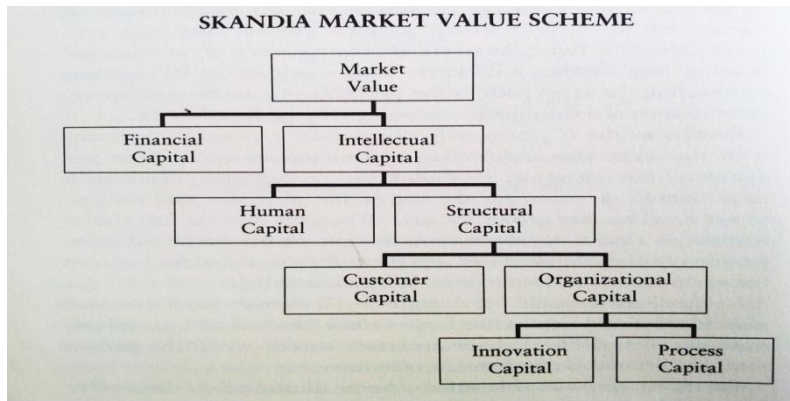
## **2.2 Måling av intellektuell kapital**

Andriessen (2004) gir en oversikt på totalt 25 ulike måter å måle intellektuell kapital på. For å holde seg innen oppgavens omfang så vil et utvalg av metoder/rammeverk basert på hva Roos m.fl (2005), Bontis (2001), Jurczak (2008), Petty & Guthry (2000) og Andriessen (2004) nevner bli utdypet. Petty & Guthrie (2000) sier at ingen allment akseptert metode for måling av intellektuell kapital finnes, slik at man gjerne må beskrive et utvalg av metoder for å være noenlunde komplett. Innenfor de ulike metodene gis det egne definisjoner om hva begrepet intellektuell kapital omfatter. Både Jurczak (2008), Sveiby (2010) og Roos m.fl (2005) refererer til en kategorisering av målemetoder: Metoder for å direkte estimere monetær verdi av immaterielle eiendeler ved identifisering av de ulike delene, beregne forskjell på markedsverdi og bokført kapital og la dette være verdien på intellektuell kapital, estimere intellektuell kapital som fortjeneste på gjennomsnittlige kostnader eller scorecard-metoder hvor de ulike komponentene identifiseres og man lager indikatorer på disse som det rapporteres på.

En viktig ting å ha med seg når man ser på modeller som vurderer verdien på intellektuell kapital er forskjellen mellom et mål og en indikator. Roos m.fl (2005) sier at et mål er en numerisk representasjon av et objekt der alle attributter av objektet tas med på en måte som er i tråd med måleteori. En indikator er derimot en litt mer omtrentlig anslått representasjon av et objekt som er godt nok, men kan bli lite presis og lett blir misvisende i en større sammenheng. Å utarbeide et sett med indikatorer er raskt og enklere å håndtere enn et målesystem (Roos m.fl, 2005), og dette er nok mye av grunnen til at en stor del av de mest kjente og brukte metodene er indikatorbasert, slik scorecard-metodene er.

### **2.2.1 Skandiamodellen**

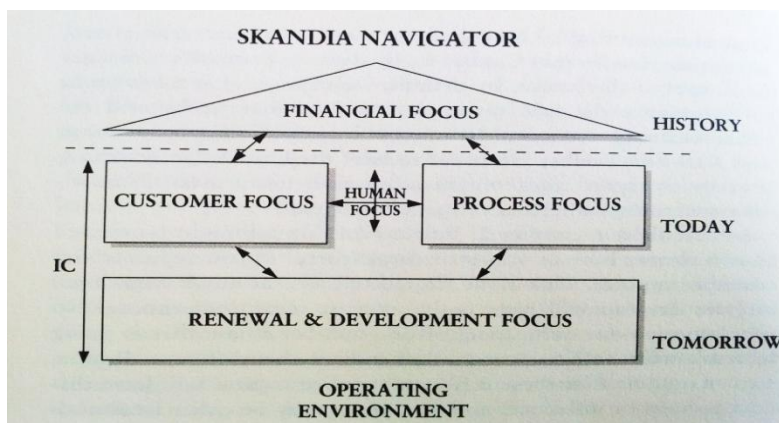
Den første metoden som beskrives er kategorisert som en scorecard-metode, nemlig Skandia Navigator, som forøvrig er det mest kjente eksempelet på en metode å måle intellektuell kapital på (Andriessen, 2004). Metoden ble utviklet i det svenske forsikrings- og finansstjenesteselskapet Skandia av et team ledet av Leif Edvinsson (Edvinsson & Malone, 1997). Metoden bygger på antakelsen om at intellektuell kapital utgjør differansen mellom markedsverdi og bokført verdi, og ideen om at den virkelige verdien til en virksomhets ytelse ligger i dets evne til å lage varige verdier ved å følge dens visjon og strategien som følger av denne (Edvinsson & Malone, 1997). I Skandiamodellen beskrives markedsverdi best ut i fra følgende skjema:



Figur 1: Markedsverdi ifølge skandiamodellen

(Edvinsson & Malone, 1997: 52)

Ut i fra skjemaet over ser man at intellektuell kapital i Skandiamodellen utgjøres av alle de usynlige eiendelene i virksomheten i tillegg til alle prosesser. Alt som en virksomhets ansatte kan gjøre, kunnskapen de har, erfaringen de har og egenskapene de har, er inkludert under begrepet humankapital (Edvinsson & Malone, 1997). Likevel må et mål på dette være mer enn bare summen av disse målene – dynamikken til en intelligent organisasjon i et stadig endrende konkurranseutsatt miljø på også tas opp i dette målet. Ut i fra strategien framkommer av virksomhetens visjon kan man bestemme ulike suksessfaktorer/nøkkeltall som må maksimeres – og disse suksessfaktorene kan grupperes i fem ulike fokusområder:



Figur 2: Skandia navigator, de 5 fokusområdene

(Edvinsson & Malone, 1997: 68)

Skandia bruker formen på “navigatoren” som en visuell metafor for selve organisasjonen (Edvinsson & Malone, 1997). Loftet, triangelet på toppen, er det finansielle fokuset – som utgjøres av balanseregnskapet. Dette er bedriftens fortid og et nøyaktig mål på hvor den var på et spesifikt tidspunkt – som således ligger og støver ned på loftet. Det finnes veletablerte

indikatorer/nøkkeltall for dette fokusområdet, men det er mulig å komme med nye forholdstall angående ytelse, fart og kvalitet i tillegg (Edvinsson & Malone, 1997).

Veggene på huset utgjøres av kundefokuset og prosessfokuset. Kundefokuset måler en bestemt type intellektuell kapital – nemlig kundekapital. Kundekapitalen er en del av det som kalles relasjonskapital, altså verdien av alle relasjoner med omverdenen. For skandiamodellens vedkommende er dette begrenset noe til å kun omfatte relasjoner med kundene, mens det i andre modeller også gjerne tar med verdien av andre eksterne relasjoner i tillegg. Prosessfokuset omfatter metoder, rutiner og andre effektiviseringstiltak for å gjøre den ansatte mest mulig produktiv.

Selve fundamentet til “huset” utgjør framtidsperspektivet – nemlig fornyelse- og innovasjonsfokuset. Indikatorer i denne regionen måler både hvor godt virksomheten forbereder seg for fremtiden gjennom opplæring av ansatte, utvikling av nye produkter og også hvor effektivt virksomheten forlater forretningsområder som ikke lenger vil være bærekraftig. Gjennom fundamentet får man også vite hvilket forretningsområde virksomheten skal operere i.

I sentrum av “huset”, selve hjertet, intelligensen og sjelen til organisasjonen (Edvinsson & Malone, 1997) ligger det menneskelige fokuset, altså humankapitalen – som er den første halvdel av ligningen for verdien av intellektuell kapital i Skandiamodellen. Denne delen av virksomheten går hjem hver dag fra jobb og innehar kompetansen og egenskapene til de ansatte, engasjementet til virksomheten til å hjelpe med å holde egenskapene oppdatert og hjelpe disse med hjelp fra eksperter fra utsiden. Det er også en miks av erfaring og innovasjon som man finner i disse ansatte og virksomhetens strategier for å endre eller ivareta denne miksen.

Selve navigatøren gir både en måte å måle, samt i tillegg også en måte å presentere og rapportere intellektuell kapital på. Innenfor de ulike fokusområdene lages det en rekke ulike indikatorer/nøkkeltall/suksessfaktorer som tilsammen gir uttrykk for hvordan virksomheten presterer og hvilken evne virksomheten har til å nå egne mål (Roos m.fl, 2005). Ved å korte ned på en liste som i utgangspunktet inneholder 160 indikatorer (som ble brukt hos Skandia), kan man sitte igjen med 111 universelle indikatorer (Andriessen, 2004), som skal være mulig å bruke hos alle organisasjoner. Ved å slå sammen ulike indikatorer av monetær verdi og

andre indikatorer av prosentverdi kan man beregne verdien av intellektuell kapital ved bruk av Skandiamodellen.

### 2.2.2 Intangible Assets Monitor

Intangible Assets Monitor, som også er en scorecard-metode, er utviklet av Karl Erik Sveiby som regnes som en av pionerene innen ledelse av kunnskapsintensive organisasjoner (Sveiby, 1997). Kjernekonseptet bak teorien er “intangible assets”, altså immaterielle eiendeler – ikke bare begrenset til bokføring, men også i en bredere betydning av å være “usynlige eiendeler” (Andriessen, 2004).

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

Figur 3: Intangible assets

(Sveiby, 1997:12)

Av figuren over ser man at Sveiby mener at den totale verdien av en virksomhet kan summeres opp av den synlige kapitalen og de tre kategoriene av immaterielle eiendeler; ekstern struktur, intern struktur og individuell kompetanse. Ekstern struktur er typisk relasjonen virksomheten har med sine kunder og leverandører, noe som danner grunnlaget for omdømmet til virksomheten. Den interne strukturen vil inkludere patenter, konsepter, modeller og it- og administrative systemer. Den siste kategorien inkluderer de ansattes kompetanse som vil være deres kunnskap og egenskaper (Andriessen, 2004).

For kunnskapsorganisasjoner med store immaterielle eiendeler mener Sveiby at tradisjonelle finansielle indikatorer som totalrentabilitet og egenkapitalrentabilitet ikke fungerer og ikke er veldig hjelpelig (Andriessen, 2004). Derfor trengs det nye måleverktøy og Sveibys løsning er “intangible assets monitor”. Dette er et rammeverk for indikatorer som måler nivåer og trender. Rammeverket består av en 3x3 matrise. For hver immaterielle eiendel er det indikatorer på vekst, fornyelse og stabilitet, hvorpå det anbefales å velge en eller to indikatorer for hver celle.

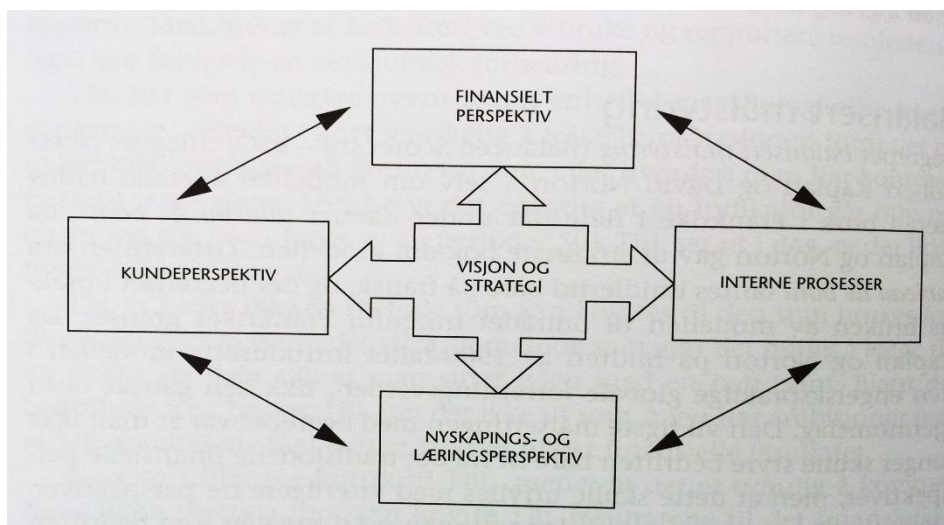


Sveiby har i dette rammeverket et spesielt fokus på sammenlignbarhet slik at det skal være mulig å sammenligne tallene med andre virksomheter, et tidligere år eller tidligere budsjett. Det anbefales derfor å gjøre målinger av de immaterielle eiendelene over minst tre syklener før man gjør noen evaluering av tallene.

### 2.2.3 Balansert målstyring

Balansert målstyring er en scorecard-metode og er en modell som tillegges Robert Kaplan og David Norton (Roos m.fl, 2005), selv om den allerede hadde vært i bruk i flere tiår allerede i Frankrike når disse to introduserte den i den engelskspråklige verdenen på 1990-tallet. Man skulle ikke lenger kun styre en bedrift ut i fra det tradisjonelle finansielle perspektivet, men også inkludere et perspektiv for kunder, prosesser, samt læring og fornyelse. I utgangspunktet var modellen tenkt som et målesystem – men etterhvert har det blitt ment at styrkene til modellen kommer fram ved å bruke den som et styringsverktøy.

Utgangspunktet for modellen er den visjonen og strategien bedriften følger (Roos m.fl, 2005). De fire perspektivene med utgangspunkt i visjonen og strategien kan illustreres slik:



Figur 4: Balansert målstyring

(Roos m.fl 2005: 148)

Det finansielle perspektivet er med fordi finansielle tall er nyttig når man beregner økonomiske konsekvenser av handlinger og aktiviteter som har skjedd (på bakgrunn av strategiske valg). Finansielle nøkkeltall viser om en virksomhets strategi og implementering av strategi bidrar til å øke overskuddet. Eksempler på nøkkeltall kan være tall som resultat, kapitalavkastning, finansiell merverdi, omsetningsøkning og kontantstrøm. (Roos m.fl, 2005).

Kundeperspektivet lar ledelsen identifisere hvilke kunder og markedssegmenter de skal rette seg mot, med nøkkeltall som måler resultat mot de utvalgte segmentene (Roos m.fl, 2005). Kundetilfredshet, sannsynlighet for at kunden kommer tilbake, lønnsomhet per kunde og markedsandel innen de ulike segmentene er eksempler på nøkkeltall som kan benyttes.

Prosessperspektivet lar ledelsen identifisere hvilke prosesser bedriften må beherske fullt ut for å kunne lykkes (Roos m.fl, 2005). Prosessene gjør at organisasjonen kan skape den verdien som binder kunden til bedriften over tid og at man kan oppfylle aksjonærenes forventninger. I tillegg til at balansert målstyring har til hensikt å kontrollere og forbedre eksisterende prosesser, så forsøker modellen å identifisere nye prosesser organisasjonen må beherske for å nå sine mål, såvel finansielle som kunderelaterte (Roos m.fl, 2005). Dette til forskjell fra tradisjonelle modeller for økonomistyring – hvor eksisterende prosesser er eneste fokus. Det er også fokus på nyskappingsprosesser til forskjell på å bare ha fokus på eksisterende produkter og tjenester som selges til eksisterende kunder.

Læringsperspektivet handler om den infrastrukturen en bedrift må ha for å skape langsiktig vekst og fornyelse (Roos m.fl, 2005). Om en bedrift kun baserer seg på dagens teknologi og kompetanse vil de oppsatte kunde- og prosessmål neppe nås. Læringen og veksten til en organisasjon kommer hovedsakelig fra mennesker, systemer og rutiner. Kompetanseutvikling for ansatte, styrking av bedriftens IT og samordning av bedriftens rutiner bør gjøres for å minske gapet mellom de ansattes kompetanse og den støtten systemer og rutiner gir for at bedriften skal nå et godt resultat.

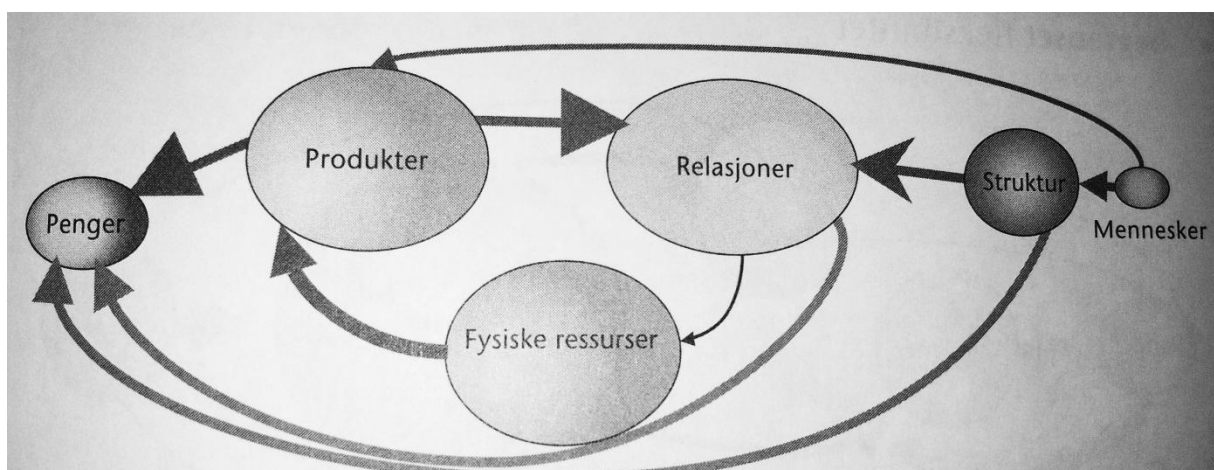
Sluttproduktet av balansert målstyring gir, som Skandiamodellen, en samling nøkkeltall som blir relevante for å nå organisasjonens strategiske mål og visjon. Enkelt sagt går modellen ut på å omskape en bedrifts visjon, forretningsidé og strategi til målsettinger og nøkkeltall som vurderes fra fire perspektiver (Roos m.fl, 2005).

#### **2.2.4 Intellectual Capital Index**

Intellectual Capital Index er også det som kategoriseres som en scorecard-metode. Det er den første metoden Roos utarbeidet (i samarbeid med Leif Edvinsson) for å måle immaterielle eiendeler (Andriessen, 2004). I praksis er dette et indekssystem og det tar utgangspunkt i det som kalles en IC-navigator. Denne navigatoren og data som den baseres på stammer ikke fra en faktisk og komplett modell av virksomheten, men er “basert på et strategisk, subjektivt bilde av bedriften sett fra ledelsens perspektiv” (Roos m.fl, 2005).

IC-navigatoren tar, som mange av de andre modellene, utgangspunkt i en definisjon av intellektuell kapital. Denne metoden kategoriserer også intellektuell kapital i humankapital og strukturkapital, der definisjonene av disse ikke er helt likt det man tidligere har sett i både Skandiamodellen og Intangible Assets Monitor Model. Utgangspunktet er at Roos m.fl (1997) (Andriessen, 2004) mener at intellektuell kapital er kunnskapsbasert og dermed har samme karakteristikk som kunnskap – nemlig at det tar tid å bygge og at jo mer den brukes jo større avkastning har man av den. Dermed blir humankapitalen delt opp i kompetanse, holdninger og intellektuell smidighet. Strukturkapitalen er alle relasjoner eksternt med kunder, leverandører, partnere og aksjeeiere. I tillegg er det selve organisasjonen og dens immaterielle infrastruktur, intellektuelle rettigheter, prosesser og kultur. Siste delen av strukturkapitalen er fornyelse og utvikling (Andriessen, 2004).

IC-navigatoren representerer visuelt ledergruppens syn på hvordan verdi skapes i organisasjonen, hvilke ressurser som kreves og hvordan de brukes (Roos m.fl, 2005). Formålet er å synliggjøre hvor viktige ressurser og omdannelser er i forhold til hverandre for å nå de strategiske målene og forteller dermed også hva som bør måles i organisasjonen for å følge opp hvor godt bedriften presterer i forhold til strategien. I Roos m.fl (2005) kan man se eksempler på navigatorene for de mest vanlige verdiskapende modeller. Et eksempel er en bedrift hvor den intellektuelle kapitalen først og fremst ligger i relasjonen til leverandører og kunder:



Figur 5: Eksempel på IC-navigator

(Roos m.fl, 2005:71)

En IC-navigator viser hva som er vesentlig for virksomhetens verdiskaping og potensielle indikatorer vil la seg ekstrahere ut med denne som utgangspunkt (Roos m.fl, 2005). Ved å bruke IC-navigatoren og gjennom å se på virksomhetens identitet og langsiktige mål kan nøkkelfaktorer identifiseres – mens det neste steget så vil være å finne indikatorer som på best mulig måte reflekterer disse nøkkelfaktorene, slik at grad av måloppnåelse kan måles (Andriessen, 2004). Etter dette følger et steg hvor de valgte indikatorene grupperes etter fokusområde, f.eks ved å bruke Skandia navigatoren (beskrevet i 2.2.1 Skandiamodellen).

### **2.3 Rapportering av intellektuell kapital**

Av eksisterende reguleringer når det gjelder behandling av intellektuell kapital i balanseregnskapet har man IAS 38 standarden (Marr, 2005). I følge standarden kan et selskap kun anse noe som en eiendel om den er identifiserbar, kontrollert og sannsynlig at framtidig inntjening på eiendelen kommer inn til virksomheten og at kostnaden sikkert kan måles. Reguleringen gjelder både kjøpte og selvlagde eiendeler, og kommer ikke eiendelen inn under definisjonen skal den umiddelbart føres som en kostnad. Følges denne standarden er det kun en begrenset liste av eiendeler som kommer inn under definisjonen for immaterielle eiendeler; goodwill, forskning og utvikling, samt andre identifiserbare immaterielle aktiva som patenter, software, lisenser, varemerke og opphavsrettigheter. Denne listen inkluderer åpenbart ikke store deler av det som tidligere i oppgaven er beskrevet som deler av intellektuell kapital.

I bakgrunnen for oppgaven ble det nevnt at tradisjonell finansiell rapportering er basert på mange hundre års gamle regnskapsprinsipper og over 100 års gamle finansielle måltall. Disse prinsippene og måltallene baserer seg som nevnt på historiske data, altså rapporterer på situasjonen slik den var og ikke slik den nødvendigvis er og tallene fanger ikke opp usynlige eiendeler – som ofte står for hoveddelen av verdiskapningen til virksomheter knyttet til it-næringen. Rapportering av intellektuell kapital har i motsetning til denne tradisjonelle rapporteringen av finansiell informasjon fokus fremover og ser på hvordan virksomheten skaper verdi – altså hva som er tilgjengelig for potensiell realisering i fremtiden (Roos m.fl, 2005).

Dokumentasjon av intellektuell kapital i årsberetningen kan, i følge en rapport skrevet av en ekspertgruppe på oppdrag fra Europakommisjonen (EUR 22095, 2006), gjøre en virksomhet mer attraktiv for investorer. Dette er basert på en rekke casestudier av små- og mellomstore bedrifter og hva investorer generelt vil vite før de plasserer penger. I følge denne ekspertgruppen er rapportering av intellektuell kapital prosessen med å lage en historie som

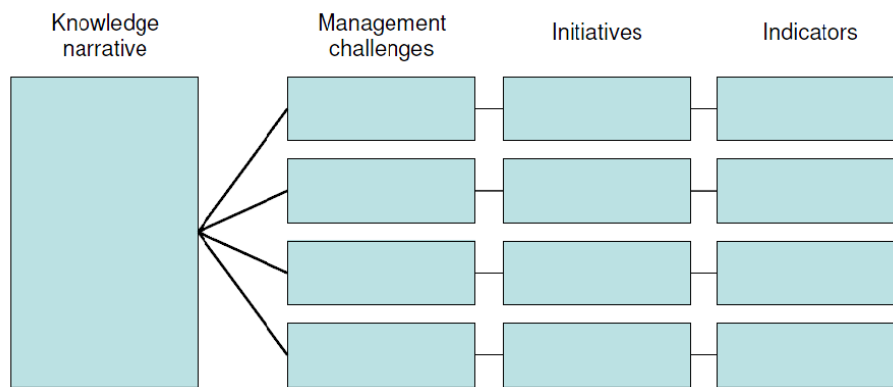
viser hvordan virksomheten lager verdi for sine kunder ved å både utvikle og bruke sin intellektuelle kapital. Denne prosessen involverer både identifisering, måling og rapportering – samt også det å vise hvordan den intellektuelle kapitalen brukes. En slik prosess vil da lede opp til en uttalelse angående intellektuell kapital – noe som vil være en rapport av organisasjonens intellektuelle kapital som kombinerer tekstlig beskrivelse og visualiseringer. En slik rapport vil ha to funksjoner. Den ene er å være tilleggsinformasjon til ledelsen og det andre er å være et tillegg til den finansielle beretningen. Det vil si at rapporten vil ha både en intern og en ekstern funksjon. Ekstern rapportering gir bedre tilgang til informasjon og bedre sikkerhet angående den egentlige situasjonen til en virksomhet. EUR 22095 (2006) fastslår at en slik systematisk prosess rundt intellektuell kapital i lengden vil stimulere ekstra økonomisk vekst for forskningsintensive små- og mellomstore bedrifter som vokser raskere og er lettere å etablere enn tradisjonelle virksomheter.

Videre i dette kapitlet vil et utvalg av måter å rapportere intellektuell kapital på beskrives. Utvalget vil være basert på de mest kjente modellene for rapportering.

### **2.3.1 De danske kunnskapsregnskapene**

De danske kunnskapsregnskapene ble utviklet basert på danske myndigheters ønske om å designe retningslinjer for virksomheter på å forberede rapportering av intellektuell kapital (Marr, 2005). Som det første og så langt eneste landet i Europa innførte Danmark, gjennom den danske finansloven i 2003, krav en utarbeidelse av en oversikt over intellektuell kapital i tillegg til den tradisjonelle rapporteringen. I tillegg ble det også innført krav om et tillegg som beskriver bedriftens innvirkning på miljøet og målsettinger for hvordan miljøskade kan forhindres, begrenses eller løses (Roos m.fl, 2005). De danske kunnskapsregnskapene er i følge Marr (2005) en prosessmodell som skal vise hvordan kunnskap oversettes til organisasjonell ytelse.

De danske kunnskapsregnskapene består av fire deler som i lag vil beskrive bedriftens virksomhet – disse fire elementene framkommer av det som i Rimmel m.fl (2004) omtales som «The Intellectual Capital Statement Model»:



**Figur 6: The Intellectual Capital Statement Model**

(Rimmel m.fl, 2004:3)

Det første elementet er en kunnskapsberetning som skal få fram virksomhetens mål om å øke verdien en bruker får av virksomhetens varer eller tjenester – en verdi som kan kalles brukerverdi (Rimmel m.fl, 2004). For å kunne skape brukerverdi trengs det et sett med kunnskapsressurser og kunnskapsberetningen viser hvilke type kunnskapsressurser som er nødvendig for å skape den brukerverdien som selskapet ønsker å tilby. Målet med kunnskapsberetningen vil med andre ord blant annet være å vise hvordan kunnskapen i virksomheten brukes for å gi sluttbrukeren en høyere verdi.

Element nummer to gir en oversikt over ledelsesutfordringer som legger hovedvekt på kunnskapsressurser som burde styrkes gjennom intern utvikling eller gjennom å hente dem utenfra. En måte å oppnå dette på kan være å intensivere samarbeidet med innovative kunder, utvikle større ekspertise innen spesifikke fagområder eller ved å få en bedre oversikt over virksomhetens kontrollprosesser. Roos m.fl (2005) sier at denne typen ledelsesutfordringer som regel ikke endres raskt og henger nært sammen med kunnskapsberetningen og rollen som den enkelte kunnskapsressurs spiller i bedriften. Å ta vare på eksisterende kunnskapsressurser, men om nødvendig satse på nye produkter som ikke ennå finnes i bedriften er utgangspunktet for ledelsesutfordringene.

Det tredje elementet i modellen er et sett med aktiviteter som er nødvendig for å håndtere ledelsesutfordringene gitt i element to. Aktivitetene fokuserer på hvordan man skal sette sammen, utvikle og skaffe kunnskapsressurser og hvordan deres omfang og effekter kan overvåkes. Med andre ord vil det tredje elementet bestå av konkrete tiltak for å håndtere ledelsesutfordringene; altså hvilke kunnskapsressurser krever mer innsats og hvilke må enten utvikles internt eller hentes inn utenfra.

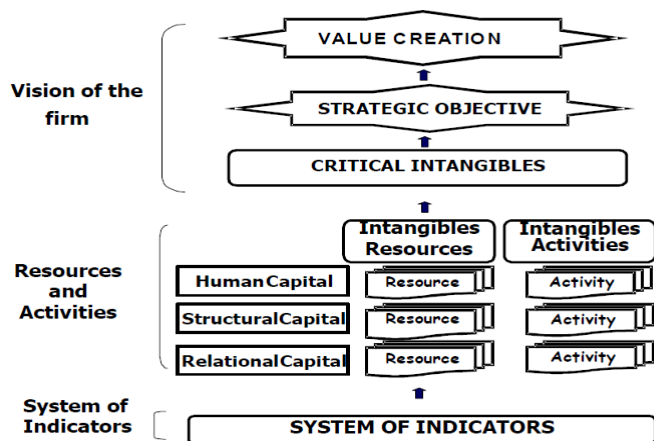
I element fire er det et sett med indikatorer som skal gjøre det mulig å følge med på om aktivitetene i element tre går som planlagt eller om man møter på ledelsesutfordringene. Dermed er det mulig å evaluere påbegynte aktiviteter og effekten til aktivitetene.

I lag vil disse fire elementene representere en analyse av virksomhetens kunnskapsledelse (Rimmel m.fl, 2004). Det vil være vesentlig at alle fire delene henger sammen, siden de kun har relevans som deler av en helhet. Spesielt vil indikatorene være vanskelige å tolke tatt ut av sammenheng og kunnskapsberetningen blir lett en frittstående beretning om den ikke suppleres med indikatorer (Roos m.fl, 2005).

### **2.3.2 MERITUM**

Mens de danske kunnskapsregnskapene beskrevet over fokuserer på sammenhengene mellom de ulike kunnskapsressursene i kunnskapsberetningen, så fokuserer retningslinjene i MERITUM på å identifisere de ulike komponentene (humankapital, strukturkapital, relasjonskapital) og forsøker å bygge opp under at dette er organisasjonelle verdidrivere (Marr, 2005). Meritum var et forskningssamarbeid mellom ni forskningsgrupper fra seks europeiske land. Forskningen var basert på ideen om at bedrifter og organisasjoner står overfor store forandringer knyttet til immaterielle verdier og ressurser, da spesielt kunnskapsressurser (Roos m.fl, 2005). Siden det ikke er enkelt å definere, måle eller rapportere disse ressursene medførte disse forandringene betydelige krav til bedriften og det var også antatt at det var behov for et felles rammeverk med definisjoner og klassifiseringer av ikke-finansielle ressurser, samt også retningslinjer for måling, styring og rapportering av disse ressursene.

Resultatet av forskningsprosjektet var to konkrete forslag. Et som gikk ut på hvilke faser en bedrift må gjennom når et styringssystem for intellektuell kapital skal utvikles og et som gikk ut på et system av støtteprosesser viktige for å sikre overgangen fra måling og rapportering til handling hos ledelsen (Roos m.fl, 2005). Det er det siste forslaget som inneholder et forslag på en rapporteringsmodell for intellektuell kapital; en modell som inneholder 3 elementer:



Figur 7: Meritums retningslinjer for rapportering av intellektuell kapital

(Meritum project, 2004:26)

Det første elementet er virksomhetens visjon. Dette er en beskrivelse og illustrasjon av hvilke nøkkeldrivere eller kritiske immaterielle eiendeler som muliggjør oppnåelse av virksomhetens strategiske mål. Visjonen skal la leseren forstå hvordan virksomheten fungerer med tanke på verdiskapningsprosessen og hvordan de respektive immaterielle eiendeler bidrar i denne prosessen.

Element to i retningslinjene for rapportering identifiserer en del ulike ting og skal gi en oppsummering av de ulike immaterielle ressursene virksomheten kontrollerer nå eller trenger en gang i fremtiden for å nå sine strategiske mål, samt de immaterielle aktivitetene som må gjøres for å nå de samme målene. For både de immaterielle ressursene og aktivitetene gjelder det at de må referere til de tre kategoriene humankapital, strukturkapital og relasjonskapital – hvorpå nøkkelelementet som lager verdi er det som forbinder disse kategoriene. De ulike aktivitetene skal, hver gang det er mulig, deles i forbedringsaktiviteter og overvåkningsaktiviteter. Det skal være lett å lese seg fram til at det er en sammenheng mellom de ulike aktivitetene og visjonen – altså at oppnåelse av de strategiske målene krever en unik kombinasjon av aktiviteter.

Det siste elementet i rapporten for intellektuell kapital som gis i Meritum project (2004) er et system av indikatorer. Indikatorene skal være en visualisering av hva virksomheten gjør med sine immaterielle aktiva og skal gi leserene av rapporten muligheten til å se hvor god virksomheten er til å nå sine mål og skal således beskrive virksomhetens verdiskapningsprosess. Indikatorene skal reflektere hva virksomheten selv synes er viktig å



styre og overvåke, det vil si at det ikke finnes noe standard sett med indikatorer. Indikatorene må referere til de tre ulike kategoriene intellektuell kapital (human, struktur, relasjon) og når det er mulig skille mellom ressurs og aktivitet. Samtidig kan indikatorene være både finansiell og ikke-finansiell, selv om retningslinjene (Meritum project, 2004) anbefaler bruk av finansielle indikatorer siden dette er lettere å forholde seg til. Alle indikatorene må være mulig å verifisere og dermed må kriteriet for å lage, definere og presentere indikatoren også være en del av rapporten.

### **2.3.3 NFF anbefalte retningslinjer for tilleggsinformasjon om verdiskapning**

Norske Finansanalytikers Forening (NFF) mener som flere nevnt tidligere i oppgaven at dagens metoder for rapportering ikke dekker informasjonsbehovet som bedriftenes interessenter har, samt at gjennom den historiske og kostnadsbaserte regnskapsmodellen ikke får fram den reelle verdiskapningen (Roos m.fl, 2005). For å få fram den reelle verdiskapningen bedre og dermed muliggjøre mer korrekt prissetting har NFF derfor kommet med retningslinjer for rapportering av tilleggsinformasjon om verdiskapning. Retningslinjene skal etablere et strukturert rammeverk for hvordan foretak kan informere om sin virksomhet og sine resultater, og er dermed til hjelp for foretakets styre og ledelse. I tillegg vil alle brukerne av regnskapet og tilleggsinformasjonen få bedre forståelse for selskapets virkelige verdi. Tilleggsinformasjonen vil i den sammenheng ha til hensikt å påvirke prissettingen av et foretak på to måter. For det første skal en økt forståelse for verdiskapningen gi bedre estimater på fremtidige kontantstrømmer. Den andre måten er at avkastningskravet kan reduseres siden det vil være mindre risiko/varians knyttet til kontantstrømmene. Dermed får man en bigevinst av en bedre forståelse av verdiene og de kritiske verdidriverene for bedriften - nemlig at det vil kunne lede til en mer optimal allokering av bedriftens ressurser og dermed lede til en høyere verdi av bedriften (NFF, 2002). Retningslinjene er i følge NFF (2002) hovedsakelig rettet mot børsnoterte selskaper, men vil også være relevant og nyttig for selskaper som ikke er børsnotert.

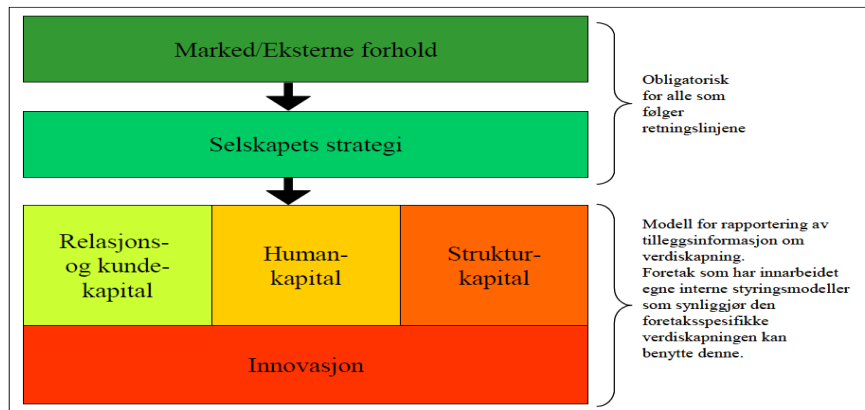
I følge NFF (2002) er retningslinjene i seg selv delt i tre hovedelementer, hvor det første er grunnleggende forutsetninger for ekstern rapportering av verdiinformasjon. Det andre elementet er obligatorisk informasjonskrav angående informasjon om eksterne rammebetingelser og selskapets valgte strategi. Det tredje og siste hovedelementet i retningslinjene er at det skal være informasjon og måltall om foretakets verdiskapende aktiviteter innen relasjons- og kundekapital, humankapital, strukturkapital og innovasjon. Gitt

foretakets rammebetingelser og strategi, så skal foretaket etter retningslinjene gi informasjon som avspeiler kritiske aktiviteter for foretaket. Det skal også informeres om hvordan ledelsen måler og styrer disse aktivitetene og angi måltall på disse om mulig. Om settet av kritiske suksessfaktorer og måleparametere ikke er forankret i den interne styringsmodellen vil tilleggsinformasjonen ha liten relevans. Det er en forutsetning at de kritiske aktivitetene/suksessfaktorene det rapporteres på faktisk synliggjør og måler verdiskapningen i foretaket.

I NFF (2002) er det gitt en rekke grunnleggende forutsetninger for retningslinjene for tilleggsinformasjon om verdiskapning. Den første forutsetningen er at det ikke er noen plikt å ta retningslinjene i bruk – det er rett og slett frivillig med rapporteringen. Velger foretaket å ta i bruk retningslinjene skal derimot de grunnleggende forutsetningene følges. En annen forutsetning er at rapporteringen skal gi et mest mulig objektivt bilde av verdiskapningen som mulig. Informasjonen skal være korrekt, konsistent og etterprøvbar. Informasjonen som måles og informeres om gjennom rapporteringen må være knyttet til foretakets strategi og verdiskapning. Måltall og informasjon som ikke er knyttet til nåværende eller fremtidig verdiskapning er ikke relevant informasjon å rapportere om. Det er ikke et mål å rapportere over så mange sider som mulig – det er heller en forutsetning at det er kvalitet som teller, ikke kvantitet. Rapportene skal være så konkrete som mulig, med så spisset og foretaksspesifikt innhold som mulig. Ytterligere en forutsetning er at rapportering og måling for det enkelte foretak skal være konsistent og fullstendig over tid, noe som betyr at måltall eller data som er definert som sentrale må rapporteres og måles likt over tid. Det er ikke dermed sagt at kritiske måltall ikke kan byttes ut etterhvert som tiden går, men det skal være en god grunn til det og det skal gis informasjon om at det er gjort bytter og hvorfor byttene er gjort. En siste forutsetning er at informasjonen i henhold til retningslinjene skal avgis samtidig og sammen med årsberetning i foretakets årsrapport. Dette er fordi rapportering av tilleggsinformasjon skal være et supplement til den finansielle informasjonen og må kunne leses og forstås i sammenheng med denne. En annen antakelse som gjøres i forhold til modellen for rapportering av tilleggsinformasjon er at det sies at verdi skapes av foretak i verdikjeder og verdinettverk (NFF, 2002).

Verdiskapningen er i følge NFF (2002) avhengig av de eksterne rammebetingelsene foretaket opererer innenfor og risiko innenfor disse rammebetingelsene i form av rentenivå, konkurransesituasjon, nasjonale og internasjonale konjunkturer og motetrender. I tillegg er

verdiskapningen avhengig av foretakets strategi for verdiskapning og disponible ressurser og de aktivitetene som foretaket gjennomfører. Rapportering av tilleggsinformasjon foreslås klassifisert ved følgende rammeverk:



Figur 8: Rammeverk for rapportering av tilleggsinformasjon

(NFF, 2002:9)

Rammeverket tilsier altså at informasjon om markedet og de eksterne forhold som virksomheten opererer i skal være med i rapporteringen. Et minimum er f.eks å analysere og kartlegge hvilke makroøkonomiske forhold som påvirker virksomheten. I tillegg skal virksomhetens strategi kommuniseres, det vil si hvordan det har tilpasset seg markedet og hvilke målsettinger, visjon og strategi som er lagt opp for å skape verdi. Et minimum her er de kortsiktige og langsiktige målene til virksomheten.

I tillegg til den obligatoriske informasjonen om marked/eksterne forhold og foretakets strategi så skal også foretaket synliggjøre de forhold som styret og ledelse anser for å være kritiske for verdiskapningen. Har foretaket innarbeidet egne interne styringsmodeller som synliggjør den foretaksspesifikke verdiskapningen kan denne benyttes. Ellers mener NFF (2002) at det er verbale beskrivelser og angivelse av måltall innen fire informasjonskategorier som best synliggjør verdiskapningen; relasjons- og kundekapital, humankapital, strukturkapital og innovasjon. Dette sammenfaller forøvrig i stor grad med kategoriseringen som gjøres av intellektuell kapital i de metodene/modellene for måling/rapportering som er redegjort for tidligere i oppgaven. Det som kanskje skiller NFFs retningslinjer fra de andre modellene er at dette med innovasjon har fått en egen kategori, dette er det ikke alle andre modeller som har (Roos m.fl, 2005). Innenfor de ulike kategoriene vil det være ulike kritiske suksessfaktorer og verdidrivere som verdiskapningen kan måles fra, som også vil variere fra foretak til foretak.

Eksempler på konkrete måleparametere innenfor de ulike kategoriene er gitt som vedlegg til NFF (2002).

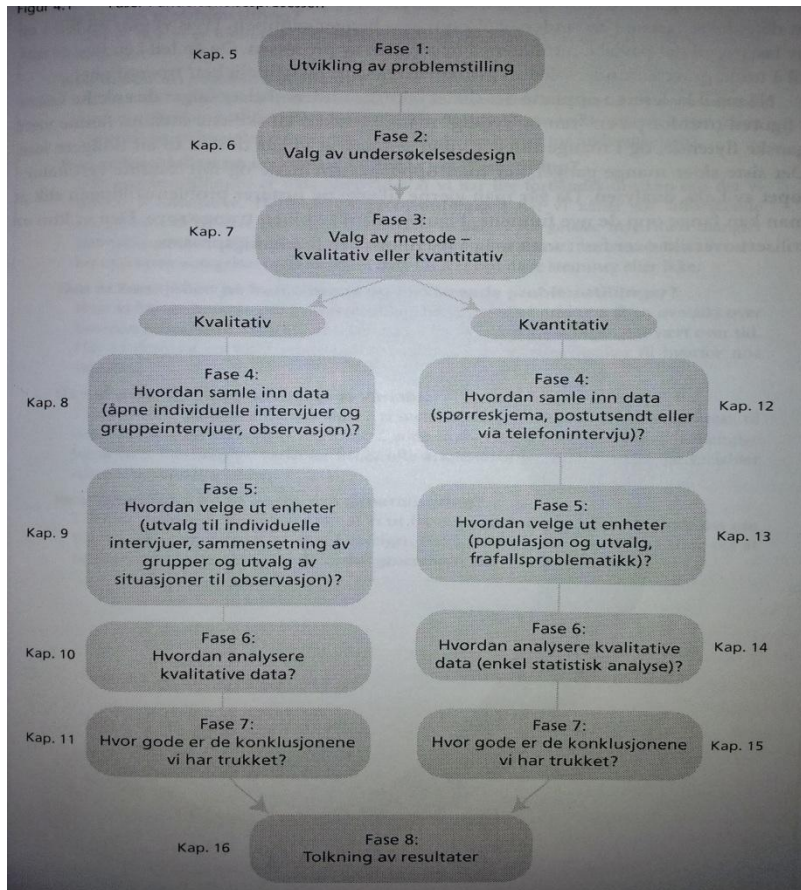
## **2.4 Oppsummering**

I denne delen av oppgaven ble begrepet intellektuell kapital utdypet. Videre har det blitt sett på ulike modeller for å både måle og rapportere intellektuell kapital, samt kort også forsøkt å få fram hvorfor det kan være lurt å gjøre nettopp dette. Med dette så er grunnlaget lagt for å besvare hvilket forhold virksomheter knyttet til it-næringen har til selve begrepet intellektuell kapital samt måling og rapportering av dette. For å se om en virksomhet kan ha forhold til delelementer knyttet til noen av modellene rundt definisjon og kategorisering av intellektuell kapital vil utgangspunktet også være bra.

### 3 Metode

I denne oppgaven er utgangspunktet gitt i 1.2 Problemstilling, hvor problemstillingen er utdypet og dermed også hva man ønsker å undersøke. Metoden skal gi oss en måte å gå fram på for å samle inn empiri – altså et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av virkeligheten.

Undersøkelsesprosessen er i følge Jacobsen (2005) en prosess bestående av hele 8 faser:



Den første fasen har blitt beskrevet i innledningen til oppgaven. Fase 2-7 blir redegjort i dette kapitlet. I fase 8 blir resultatene forsøkt tolket og dette vil i denne oppgaven være kapittel 5 og kapittel 6. Det er uklart hvorvidt Jacobsen (2005) mener fase 8 inkluderer rapportering, men ulike andre steder som SVSOS107 (2003), Holbergprisen (2012) og Kunnskapssenteret (2004) antyder alle at det også er ytterligere et trinn – nemlig rapportering. I den forstand utgjør i så fall hele denne oppgaven dette trinnet.

#### 3.1 Design

Når problemstillingen er klargjort, slik den i dette tilfellet ble allerede i innledningen av oppgaven, så skal man prøve å finne et undersøkelsesopplegg som best fungerer til

problemstillingen. Designet for denne oppgaven vil hovedsakelig følge Jacobsen (2005) sin måte å sette sammen et design på.

Ut i fra problemstillingen ser det ut til at det er mange nyanser rundt måling og rapportering av intellektuell kapital det ønskes svar på. Dermed vil et intensivt design passe best om man følger Jacobsen (2005). Siden en undersøkelse som går i dybden vil kreve mye ressurser i innsamling og bearbeidelse av data vil dette begrense muligheten til å gå ut i bredden å undersøke problemstillingen. Det kreves mye ressurser fordi man skal forsøke å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig om fenomenet, dvs måling og rapportering av intellektuell kapital i it-næringen.

I denne oppgaven er det et fenomen (måling/rapportering av intellektuell kapital) som man ønsker å belyse fra flest mulig sider. Dermed er det intensive opplegget som oppgaven følger et "Små-N-studie". I denne oppgaven vil 2 enheter bli undersøkt. I motsetning til case-studier så er ikke et spesielt sted eller hendelse så betydningsfullt, men det er mer fokus på selve fenomenet fra problemstillingen. Jacobsen (2005) mener små-n-studier egner seg best når man ønsker en rik og detaljert beskrivelse av et fenomen, siden flere enheter vil kunne gi rikere beskrivelse av fenomenet enn om man bare undersøker en case. Oppgaven vil ikke forsøke å forklare hvorfor de utvalgte enhetene gjør slik de gjør med tanke på måling/rapportering av intellektuell kapital. Hovedfokuset vil dermed være å beskrive situasjonen på nåværende tidspunkt hos de enkelte enhetene.

Designet blir altså intensivt (dypt) og deskriptivt (forklarende) gjennom at 2 enheter skal undersøkes i et "Små-N-studie".

### **3.2 Kvalitativ metode**

I valget av metode står det mellom det som kalles kvalitativ metode og kvantitativ metode. Denne oppgaven vil gjøre grundige undersøkelser av to enheter, hvorpå det vil være den kvalitative metoden som dermed blir benyttet. En fordel knyttet til denne metodikken er at det er stor åpenhet knyttet til den. Den som undersøker legger få begrensninger på de svarene en respondent kan gi, nettopp fordi den som undersøker i liten grad har forhåndsbestemt hva en leter etter. Gjennom denne åpenheten kan også data man får inn bli veldig nyanserte, slik at man kan få detaljerte og unike beskrivelser rundt et fenomen. Fleksibilitet er en annen fordel – nemlig at en problemstilling kan endres etterhvert som man lærer mer gjennom datainnsamlingen, slik at det hele blir en interaktiv prosess (Jacobsen, 2005).

Bakdelene ved å velge en kvalitativ metode og ting man bør ha med seg videre i forskningsprosessen kan være flere. At det er ressurskrevende er en ting – nemlig at det å gjennomføre intervjuer er tidkrevende og at man derfor må begrense antall respondenter. Dette fører til at man i de aller fleste tilfellene ikke kan generalisere resultatene man får, altså at man får et problem med den eksterne gyldigheten. Intervjuer genererer dessuten også store og komplekse datamengder som kan være både tidkrevende og vanskelig å analysere og tolke.

### **3.3 Primær- og sekundærdata**

Over er det hintet sterkt om at førstehåndsdata eller primærdata til et kvalitativt undersøkelsesopplegg kommer direkte fra mennensker. I denne oppgaven vil intervjuer brukes til å samle inn primærdata. Ut i fra kriteriene for når det åpne individuelle intervjuet best egner seg for datainnsamling så er det denne intervjuformen som ble valgt. Disse kriteriene er at det er relativt få enheter som undersøkes, når man er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (for denne oppgavens del intellektuell kapital og måling/rapportering av dette). Alle kriteriene slår til og derfor vil primærdata for denne oppgaven baseres på åpne individuelle intervjuer.

Kvalitative sekundærdata er annenhåndsinformasjon og er data som allerede er produsert og gjort tilgjengelig av andre enn forfatter. De sekundære datakildene danner i denne oppgaven grunnlaget for det teoretiske rammeverket, samt at de også er behjelpelig når primærdata fra intervjuene skal analyseres og tolkes. Referanselisten som er lagt til mot slutten av oppgaven gir en komplett liste over sekundære datakilder.

### **3.4 Intervjuet**

Det vil altså være det åpne individuelle intervjuet som blir benyttet som primærdatakilde til denne oppgaven. Dette kan gjøres på mange måter, men under følger de ulike valgene som er tatt og hvorfor. Hovedsakelig er det kap. 8.1 i Jacobsen (2005) som er fulgt her.

**Ansikt-til-ansikt:** Valget om å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt er at det ved personlig kontakt lettere skapes et klima av fortrolighet sammenlignet med mer anonymiserte måter som e-post og telefon. Det vil også være lettere å se hvor langt man kan gå med tanke på å få utdypet svar. Selv om det vil være fare for stor undersøkereffekt, hvor det fysiske nærværet kan få intervjuobjektet til å opptre unormalt så er det i følge Jacobsen (2005) mindre

trusler mot både gyldighet og pålitelighet i åpne intervjuet gjort ansikt-til-ansikt enn om det hadde vært gjort gjennom e-post eller telefon.

**Strukturert:** Det ble tidlig besluttet å ha intervjuguide å følge, og dermed gjennomføre intervjuene delvis strukturert. Dette hovedsakelig fordi en tilnærming uten noen struktur vil føre til veldig komplekse data som er veldig vanskelig og ressurskrevende å analysere. I tillegg vil en slags pre-strukturering uansett være tilstede og da kan man likegodt ha den samme pre-struktureringen til begge intervjuene. Man sikrer gjennom intervjuguiden at man kommer inn på de viktige temaene man skal innom i løpet av intervjuet. Intervjuguiden er vedlagt oppgaven som Vedlegg 1 – Intervjuguide.

**Gjennomført hos intervjuobjekt:** Her ble det valgt å la intervjuet skje der det var mest naturlig for intervjuobjektet, nemlig på intervjuobjektets arbeidsplass. Dette falt mest naturlig da det ikke er noen særlig fare for noe konteksteffekt, altså at svarene i intervjuet blir påvirket av stedet intervjuet skjer. Det virket også mest hensiktsmessig for å den samlede ressursbruken av intervjuer og intervjuobjekt.

**Åpen hensikt med intervjuet:** Det er ikke noe følsomt tema som berøres og dermed er det i dette tilfellet heller ingen grunn til å skjule hensikten.

**Bruke diktafon:** For å lette samtalen med tilstedeværelse og øyekontakt ble det besluttet å benytte diktafon. Dette er det viktig å informere intervjuobjektene om på forhånd. På denne måten slipper man å notere som en gal og man har hele intervjuet dokumentert slik at direkte sitater kan benyttes. At noen intervjuobjekter går i stå og ikke fungerer eller bare blir mer reservert og tenker mer gjennom hva som deles av informasjon når samtalen blir tatt opp er selvfølgelig en fare.

I utgangspunktet var det ikke noen spesiell grunn for **gjentakelse** av intervjuet, og derfor ble det også bare gjort én gang per respondent. **Varigheten** på intervjuet er normalt sett vanskelig å forhåndsbestemme, men det ble siktet inn mot ca 1 times varighet.

### 3.4.1 Utvalg av undersøkelsesenheter

Som Jacobsen (2005) sier så er det ikke slik at man kan etterstrebe et representativt utvalg med få enheter, som er tilfelle for kvalitative undersøkelser. Dermed får man også problemer med generalisering og ekstern gyldighet. Målet med undersøkelsen i seg selv er ikke å kunne



generalisere, men heller å kunne gå i dybden og få med så mange nyanser og aspekter som mulig rundt problemstillingen.

Det beskrives i Jacobsen (2005) en stegvis prosess som kan følges for å gjøre utvalg av respondenter. Det første steget er å få en oversikt over alle enheter man kunne ønsket å undersøke med ubegrensede ressurser. I forhold til denne oppgaven vil det være alle virksomheter tilknyttet it-næringen i Norge. Her ble det raskt besluttet at en komplett liste ikke var verken mulig eller nødvendig fordi den ville blitt for omfattende å produsere. I stedet ble det laget en liste over aktuelle kandidater i lokalmiljøet, noe som i Jacobsen(2005) er det andre steget – nemlig å dele populasjonen opp i undergrupper. I det tredje steget må man bestemme seg for hvilke kriterier man skal benytte seg av i valg av enheter fra listen av enheter man nå har. For å øke muligheten til generalisering av resultatene ble et kriterie at bedriften burde være markedsledende. Dette fordi markedsledende bedrifter gjerne gjør noe som de andre aktørene på markedet ikke gjør, og tanken var at dette kanskje var å ha et mer bevisst forhold til bl.a intellektuell kapital.

Utvalget ble dermed DIPS ASA som er markedsledende og landsdekkende og Kongsberg Satellite Services (KSAT) som er markedsledende og også en internasjonal aktør.

### **3.4.2 Andre forberedelser**

En intervjuguide ble utarbeidet før intervjuene ble gjennomført. I tillegg til å fokusere på om de utvalgte undersøkelsesenheterne måler og rapporterer intellektuell kapital så er fokuset på humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. Årsaken til dette er at det virker til å være en slags enighet om at intellektuell kapital grovt sett kan deles inn i disse tre elementene.

Etter at intervjuguiden og utvalg var klargjort måtte det avtales intervjuer med de nevnte virksomhetene. Kontakten ble initiert per e-post, hvor jeg presenterte meg selv og oppgavens problemstilling kort, samt også stikkord for hva det var forventet at respondenten måtte kunne svare på. Spørsmål fra intervjuguiden ble ikke vedlagt, kun stikkord rundt tema som skulle tas opp i intervjuet. Dette ble gjort for at respondentene ikke skulle få anledning til å «øve inn» noen svar, og på den måten heller få mer spontane svar og dessuten også kunne grave litt utenfor spørsmålene i guiden om det skulle bli aktuelt.

### **3.4.3 Gjennomføring**

Intervjuene ble gjennomført som avtalt og forløp som planlagt. Ingen av respondentene virket brydd av at intervjuene ble tatt opp ved bruk av diktafon. Intervjuet med informanten fra

DIPS varte ca 1 time, mens intervjuet med informatenen i KSAT hadde litt kortere varighet. Hovedårsaken til forskjellen i varighet var nok hovedsakelig hvilket forhold de ulike virksomhetene hadde til problemstillingen som intervjuet tok opp. Dette kommer videre fram i analysedelen som kommer senere i oppgaven. Selve intervjuene gikk fint og hadde bra flyt.

### **3.5 Metodens kvalitet**

Det er viktig å vurdere hvor god kvaliteten på selve metoden man følger er og hvor bra resultatene og tilhørende konklusjoner i så fall blir. Jacobsen (2005) sier at undersøkelser alltid skal prøve å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Det må derfor drøftes om konklusjoner som dras fra undersøkelsen vil være gyldig og til å stole på.

#### **3.5.1 Validitet**

Følger man Jacobsen (2005) er det to ulike typer gyldighet (validitet); intern og ekstern. Intern gyldighet går på om resultatene i undersøkelsen oppfattes som riktig, hvor hovedfokuset er om beskrivelsen av et fenomen er riktig. De fleste samfunnsforskere, samt forskere fra andre fagområder som astronomi, fysikk og kjemi, er i følge Jacobsen langt på vei i å forlate tanken om en sann beskrivelse. Dermed kommer begrepet intersubjektivitet opp. Det nærmeste vi kommer sannheten er at flere personer er enige om at det er rett beskrivelse – altså kan man argumentere for at en beskrivelse er riktig om flere andre er enige i beskrivelsen. For å teste/validere den interne gyldigheten er det i følge Jacobsen (2005) mulig å gjøre dette ved å gjøre en respondentvalidering. Hovedpoenget er å undersøke om respondenten kjenner seg igjen i funnene som er gjort, og i så måte gjøre undersøkelsen internt gyldig. I dette tilfellet ble en foreløpig rapport tilsendt respondentene og kommentarer ble etterspurt.

Å validere mot andre fagfolk, annen teori og empiri vil også være fordelaktig. En grunn er at respondenter gjerne ikke har tid eller lyst til å gjøre noen systematisk og kritisk vurdering. Dermed vil en validering mot andre undersøkere og undersøkelser være en bra gyldighetstest. Problemet her er at det er vanskelig å finne sammenfallende undersøkelser.

En kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene er også en nyttig valideringsprosess. En ting er om man har fått tak i de riktige kildene – noe det ikke er noen grunn til å ikke tro. Begge respondentene representerer aktører i it-næringen og er begge i en posisjon i virksomheten som tilsier at de har kunnskap om og kjennskap til det undersøkelsen

ønsker svar på. Det er naturligvis en fare for at respondentene pynter på svarene sine for å framstå som de har et mer bevisst forhold enn det de egentlig har til intellektuell kapital, samt måling og rapportering av intellektuell kapital. Ut i fra svarene som kom fram i fra intervjuene er det ikke noe som tilsier at det var noen pynting av svar ute å gikk. Hadde ikke respondentene kjennskap til begrepene eller ikke noe spesielt forhold til det, så sa de i fra om dette og forsøkte ikke å pynte på dette på noen måte. Ingenting tyder heller på at respondentene hadde noen grunn til å skjule informasjon rundt problemstillingen – det var mer snakk om at de heller spurte for å forstå mer og for å kunne gi mer informasjon. Det er ingen grunn til å tro at opplysningene som kom fra respondentene er feil.

Den andre typen gyldighet er ekstern gyldighet og går på til hvilken grad funn i en undersøkelse lar seg generalisere (Jacobsen, 2005). Som nevnt tidligere så har ikke kvalitative undersøkelser noe mål i seg selv å være generaliserende, og som også nevnt tidligere er ikke dette hensikten i denne oppgaven heller. Hensikten er å forstå og utdype begreper og fenomener, i dette tilfellet forståelsen av intellektuell kapital og hvilket forhold virksomheter tilknyttet it-næringen har til dette samt måling/rapportering av intellektuell kapital. Dermed kan man ikke generalisere å si at funnene er representativt for noen andre enn hos de to enhetene valgt i oppgaven, nemlig DIPS og Kongsberg Satellite Services.

De sekundære datakildene brukt i oppgaven er kilder som enten er tilgjengelig gratis gjennom bibliotek eller kjøp på internett. Dette gjelder både fagbøkene som er brukt og artiklene som er brukt. Dette vil gjøre det lett etterprøvbart ettersom det er skriftlige tekster – noe som øker både validitet og reliabilitet. Gyldigheten kan selvsagt stilles spørsmålsteget ved siden det er andre som har hentet inn informasjonen og man aldri kan være helt sikre på opphavet eller om informasjonen ble hentet inn med en spesiell agenda i bakhodet. Dermed kan man ikke vite helt sikkert at informasjonen er relevant for vår egen undersøkelse. Ved å velge sekundære datakilder som i størst mulig grad kan sees på som seriøse er dette noe som hjelper oss å likevel ha høyere grad av validitet. De sekundære datakildene er funnet gjennom først å få tips om litteratur fra veiledere og deretter bruke litteraturlisten gitt i denne litteraturen. Gjennom et slikt litteratursøk ble det funnet datakilder fra universitetsbiblioteket samt også tidsskrifter tilgjengelig via universitetets nettverk.

### **3.5.2 Reliabilitet**

Et godt spørsmål angående reliabilitet er om ikke undersøkelsen i seg selv kan ha skapt noen av resultatene. En effekt er undersøkereffekten – altså selve undersøkeren kan påvirke det

som undersøkes. I forbindelse med intervjuer kalles denne effekten intervjuereffekten (Jacobsen, 2005). Selv om slike effekter aldri kan kontrolleres fullstendig, så velges det å tro at denne effekten har lite å si for resultatet av undersøkelsen. Selve intervjuet ble basert på intervjuguiden – som i seg selv selvsagt styrer intervjuet i en retning, men da i den retningen som ble ønsket for å få svar på de tingene som er relevante for problemstillingen. Intervjuguiden gjorde også at begge intervjuene hadde samme form og gjorde at respondentene fikk de samme spørsmålene.

At det ble brukt diktafon under intervjuene styrker i så måte reliabiliteten siden man da har en fullstendig gjengivelse av samtalen og at intervjuereffekten minskes siden intervjuer ikke trenger å konsentrere seg om å iherdig notere alt som blir sagt. I tillegg har man den fordel at data er tilgjengelig for andre, slik at andre som måtte ha interesse av det kan se om konklusjoner som er trukket er korrekt og troverdige.

Konteksteffekten, altså i hvilken sammenheng informasjonen blir samlet inn i, er for denne undersøkelsen forsøkt minimert ved å møte opp i respondentens naturlige miljø – altså dens egen arbeidsplass. Dette kunne skapt en uønsket effekt om samtaleemnet var noe som var vanskelig å prate om i samvær med andre kollegaer, men temaet i denne oppgavens problemstilling er ikke av en sånn karakter. Faren ved å gjøre intervjuet i den naturlige omgivelsen er selvsagt at det kan oppstå diverse elementer av forstyrrelser – dette ble erfart i det ene intervjuet med avbrudd på grunn av at telefonen ringte en gang og at noen banket på døra og ville ha tak i informanten. Likevel kan ikke resultatet av undersøkelsen sies å bære preg av dette. Et annet grep som ble forsøkt gjort var å få intervjutiden til å være rett etter lunsj slik at vedkommende skulle være til en viss grad opplagt og klar for å prestere litt. Om dette ga noen effekt er vanskelig å bedømme.

## **4 Presentasjon av utvalgte virksomheter**

I samsvar med problemstillingen og aktualiseringen av denne så kom det fram at det var mest relevant å undersøke aktører innenfor it-næringen. It-næring kan være så mangt; utvikling og salg av egne produkter, salg av tjenester som f.eks applikasjonsdrift, lagringstjenester, rådgivnings- og konsulenttjenester, kompetanseutvikling, salg og opplæring innen it-infrastruktur m.m. Det er som man kan se et vidt spenn av virksomheter som vil kunne falle inn under kategorien it-næring. I dette kapittelet vil de utvalgte virksomhetene for denne oppgaven bli introdusert.

### **4.1 DIPS ASA**

Opplysninger om DIPS er hovedsakelig funnet gjennom årsrapport for 2011 (som er offentlig tilgjengelig gjennom Brønnøysundregisteret ved å betale et gebyr) og gjennom DIPS sine egne hjemmesider.

DIPS har sin virksomhet innenfor utvikling og leveranse av e-helsesystemer til sykehus i Norge og har hovedkontor i Bodø. Avdelingskontor finnes i Tromsø, Trondheim og Oslo. Selskapet har over 150 ansatte og er i fortsatt vekst. Historisk sett så startet utviklingen av DIPS-systemene ved Nordland Sentralsykehus i 1987 siden det var behov for et enkelt og brukervennlig system som kunne kjøres på standard PC'er i nettverk. Løsningene ble raskt populære og i 1989 ble det gjort avtale om bruk ved andre sykehus i Norge. Helt fram til 1997 foregikk utviklingen ved Nordland Sentralsykehus, men da var omfanget av utvikling og salgsaktiviteter såpass stort at det ble nødvendig å etablere et kommersielt og frittstående selskap. Dermed ble DIPS ASA stiftet 1. desember 1997 med Nordland Fylkeskommune (49%) og 8 ansatte (51%) som eiere. Etterhvert fikk andre fylkeskommuner og kunder som deltok i samarbeid med DIPS mulighet til å kjøpe halvparten av aksjene til Nordland Fylkeskommune, slik at også Diakonhjemmets sykehus og Vest-Agder Fylkeskommune også ble aksjonærer.

DIPS er nå den største leverandøren av systemer for elektronisk pasientjournal til sykehusene i Norge og har kunder i alle regionene unntatt Helse Midt. Løsningene som utvikles og leveres, DIPS Elektronisk Pasientjournal (EPJ) og Pasientadministrasjon (PAS), ivaretar behovene for administrasjon og dokumentasjon av pasientbehandling i somatiske og psykiatriske sykehus, som også omfatter spesialistløsninger innen radiologi og laboratorier. I tillegg utvikles og leveres løsninger for elektronisk samhandling mellom helseforetak og samarbeidende virksomheter i Norge.

Siden 1997 nevnes det i årsberetningen fra 2011 at eiersituasjonen har vært veldig stabil med minimal omsetning av aksjer. En del av incentivsystemet i DIPS har ført til ansatteemisjoner, men ellers har ingen emisjoner skjedd. 60% av DIPS ASA eies av de ansatte, mens de opprinnelige eierne som var med og startet selskapet stort sett sitter på sine eierposter. Det nevnes at selv om eiersituasjonen er lite endret de 10 siste årene, så har selskapet hatt en stor utvikling på denne tiden, hvorpå omsetningen er mangedoblet og de økonomiske resultatene er svært god. I 2011 er årsresultatet 34,367 millioner kroner, og DIPS har hatt en fin utvikling økonomisk de siste årene. Styret og administrasjonen har i følge årsberetningen fra 2011 vurdert ulike alternativer for å tilfredsstille aksjonærenes behov for likviditet og realisasjonsmuligheter og har kommet fram til at en børsnotering av selskapet vil være det beste alternativet. De ansatte og deres kompetanse dras videre fram som selskapets største styrke og derfor ønskes det å skape trygghet rundt arbeidsplasser og selskapets status. Børsnoteringen forventes å gi selskapet tilgang til et likvid kapitalmarked som vil gi helt andre muligheter for finansiering av vekst og fremtidige investeringer. I tillegg dras det fram andre positive effekter som større interesse og mer PR, samt at det kvalitetsstempelen DIPS har kan være nyttig i eventuell ekspansjon til utlandet. Børsnoteringen er planlagt å kunne skje innen utgangen av 2013. Som et forberedende ledd i denne prosessen har IFRS blitt innført som regnskapsstandard og dermed blir utviklingskostnader aktivert, hvorpå det forventes å oppnå ny vitenskapelig eller teknisk kunnskap og forståelse.

Andre interessante ting som framkommer av årsrapporten er blant annet at arbeidsmiljøet ser tilfredsstillende ut, med bakgrunn i at sykefraværet kun var 2.9%. DIPS ønsker å holde fraværet så lavt som mulig og har derfor satt i gang en rekke tiltak for dette. Det er også oppnådd en kvinneandel i DIPS på 30% på tross av at IKT bransjen er svært mannsdominert og dette har bakgrunn i rekrutteringspolitikk som DIPS aktivt benytter seg av. Innenfor området «corporate social responsibility» deltar DIPS i initiativet Grønn IT og satser blant annet på modernisering av serverparker som skal redusere strømforbruk. Forskning og utvikling er også en svært viktig del av selskapets ressursbruk, med bakgrunn i at DIPS har som målsetting å være produktleder i markedet det opererer i.

## **4.2 Kongsberg Satellite Services**

Opplysninger om KSAT er hovedsakelig funnet gjennom årsrapport (KSAT, 2011) og gjennom KSAT sine egne hjemmesider.

Hovedkontoret til KSAT ligger i Tromsø, mens de også har stasjoner på Svalbard, Grimstad og Troll i Antarktis. Dette utgjør selskapets polare nettverk av bakkestasjoner, mens stasjoner i Dubai, Sør-Afrika, Singapore og Mauritius utgjør det ikke-polare nettverket. De hadde per 2011 120 ansatte i KSAT, noe som var en økning på 20 fra 2010. Eierstrukturen er ganske enkel; Norsk Romsenter Eiendom AS eier 50% og Kongsberg Defense & Aerospace AS eier 50%.

KSAT er en leverandør av tjenester for å drifte og få tak i data fra satellitter i polar bane. De har to forretningssegmenter, nemlig Ground Station Services og Earth Observation Services. Aktiviteter knyttet til disse to segmentene er drift av bakkenettverk, som inkluderer mottak av data fra og kontroll av satellitter, prosessering av mottatte data og nesten sanntidstjenester basert på satellittdata. Disse tjenestene som er nesten sanntid er f.eks detektering av oljesøl, detektering av skip og navigering i områder med mye is og isberg. KSAT jobber stadig med å utvikle nye løsninger og tjenester innen sine største forretningsområder. Et eksempel er utvidelse fra polare til ikke-polare lokasjoner og globalisering av tjenestene sine. Som konkurransemessig fortrinn nevnes det at de har mye erfaring med drifting og mye kapasitet knyttet til dette, i tillegg til kostnadseffektiv infrastruktur og unik geografisk lokasjon.

Forskning og utvikling er viktig for KSAT ut i fra årsrapporten (KSAT, 2011), hvor man kan lese at 10% av den årlige omsetningen investeres i intern- og eksternfinansiert produkt- og tjenesteutvikling. Arbeidsmiljøet sies å være godt, med lite sykefravær og ingen arbeidsrelaterte skader i 2011. Det er et ønske fra selskapet at KSAT skal være en attraktiv plass å jobbe og det er satt egne mål for å få opp andelen kvinnelige ansatte i tekniske stillinger og lederposisjoner.

Ser man på utviklingen over noen år så peker kurven oppover resultatmessig, noe som tyder på at det er bra etterspørsel etter de tjenestene KSAT leverer – noe som også nevnes i årsrapporten. Det er forventet fortsatt vekst og det rettes spesielt fokus mot globale tjenester og mot nesten sanntidstjenester som anses som et stort forretningspotensiale.

## 5 Diskusjon

I intervjuguiden som ble brukt (Vedlegg 1) går man fra å kartlegge grunnleggende forståelse av intellektuell kapital til å kartlegge de ulike elementene av intellektuell kapital som humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. Disse ulike elementene virker det å være enighet om, selv om navnet på begrepene og alt som inkluderes i de ulike elementene kan variere noe i de ulike teoretiske modellene. Det er også rettet fokus mot måling og rapportering av intellektuell kapital og hvilket fokus dette har i virksomheten.

Under vil funn fra intervjuene diskuteres opp mot det teoretiske rammeverket som ble gitt i kapittel 2. Fokuset vil ut i fra problemstillingen være å se hvilket forhold undersøkelsesenheter har til intellektuell kapital, samt måling og rapportering av intellektuell kapital. Har de ikke et direkte forhold til intellektuell kapital vil det bli sett på om de likevel indirekte har et forhold til delementer fra det teoretiske rammeverket, slik problemstillingen foreslår.

### 5.1 Generell forståelse av intellektuell kapital

Som nevnt i kapittel 2 er det mange måter man kan definere og kategorisere intellektuell kapital på. Ved å gjøre seg en mening om definisjon og kategorisering for sin egen virksomhet kan man skaffe seg bedre oversikt over andre eiendeler virksomheten har utenom de finansielle og materielle. Har man kategorisert de immaterielle eiendelene og dermed den intellektuelle kapitalen sin så vil det i tillegg også være lettere å lede og styre dette. Roos m.fl (2005) sier dette og at hensikten også vil være å gjøre virksomheten mer effektiv, samt å kunne utnytte den intellektuelle kapitalen som et konkurransemessig fortrinn for virksomheten.

KSAT har ikke noe direkte forhold til begrepet intellektuell kapital som sådan. De mener begrepet blir veldig teoretisk og at det ikke er noe de har noe forhold til i det daglige. Likevel er det slik at de erkjenner at de er en kompetansebedrift som har et veldig klart forhold til at de ansattes kunnskap og ferdigheter er helt nødvendig for deres suksess. Så på den måten har de et "veldig forhold til" den denne kapitalen og forholder seg til dette i mye de foretar seg.

Heller ikke DIPS har noe direkte forhold til begrepet intellektuell kapital. De har likevel et bevisst forhold til at det de produserer er programvare og at dette har verdi gjennom IP (= "Intellectual Property"), altså de immaterielle rettighetene eller opphavsrettighetene. Samtidig er de også veldig klar over viktigheten av kunnskap og ikke minst riktig kunnskap. Derfor har



de en ansettelsesprosess som gjenspeiler dette i forhold til å sikre seg den nødvendige kunnskapen i rekrutteringen av nye ansatte. I tillegg er de også opptatt av å beholde og videreutvikle kunnskapen de allerede har i de som allerede er ansatt i DIPS. De nevner også selve prosessen for produktutvikling som viktig og av verdi for dem, samt at de er ISO-sertifisert – noe som betyr at alle prosesser skal dokumenteres.

Som allerede nevnt er det mange definisjoner på intellektuell kapital. Selv om hverken KSAT eller DIPS har noe direkte forhold til selve begrepet intellektuell kapital har de en slags definisjon på det. KSAT har mest forhold til de ansatte og ser absolutt viktigheten av at de ansatte trives og har det bra på jobb, samt at de gjennom rekrutteringsprosessen finner rette typen mennesker med rett type kompetanse. Så initielt kan det virke som KSATs definisjon av intellektuell kapital sammenfaller med de definisjonene som fokuserer mest på kunnskap. Senere skal vi se at KSAT også har et forhold til andre elementer som ofte inkluderes i intellektuell kapital. DIPS på sin side har som nevnt heller ikke et direkte forhold til selve begrepet intellektuell kapital. De har likevel en definisjon eller kategorisering som omfatter de ansattes kunnskap og kompetanse, prosesser i produktutviklingen, ISO-sertifisering og opphavsrettigheter (IP) på programvaren de produserer.

Hovedinntrykket av den generelle forståelsen for intellektuell kapital er at den ikke er veldig utpreget. Selv om det viser seg at elementer fra intellektuell kapital faktisk har stort fokus i begge bedriftene har de i utgangspunktet ikke noe forhold til begrepet intellektuell kapital i det daglige. Videre kommer en ytterlige kartlegging av undersøkelsesenes forhold til intellektuell kapital knyttet mot de ulike modellene for måling av intellektuell kapital gitt i kapittel 2.

## **5.2 Måling av intellektuell kapital**

KSAT sier de ikke har noen spesiell strategi for måling av intellektuell kapital og at dette ikke er noe som de ser vil bli innført hos dem heller. Begrunnelsen er hovedsakelig at ting fungerer utmerket slik de har det, både med tanke på det økonomiske og arbeidsmiljømessig. De kan ikke helt se verdien av å kunne synliggjøre intellektuell kapital hos KSAT. De vet selv de er gode, vet at de leverer og er veldig dyktig på å gi kunden det de er på utkikk etter. I tillegg nevner de at ingeniørene som jobber i KSAT heller ikke interesserer seg for slikt og peker på den stereotypiske ingeniøren som jobber med sitt fagfelt og har mindre interesse for det økonomiske og administrative på arbeidsplassen.

DIPS sa innledningsvis at de heller ikke har noe spesielt forhold til begrepet intellektuell kapital og at dette ikke er noe som brukes i dagligtalen. Likevel er det slik at de hos DIPS benytter seg av balansert målstyring, et system som kan benyttes for å måle intellektuell kapital. I følge Roos m.fl (2005) utgir ikke balansert målstyring seg i utgangspunktet for å være et målesystem, men målstyringen kan likevel dekke nøkkelområder for virksomheten. Dermed har DIPS implementert et system som kan fungerer som mål på den intellektuelle kapitalen, uten at de egentlig er klar over det og uten at det i utgangspunktet var intensjonen.

Videre skal vi se at både KSAT og DIPS har et større forhold til de ulike underelementene av intellektuell kapital enn de selv kanskje er klar over. Fokus for DIPS vil være balansert målstyring siden de benytter denne modellen – selv om det kunne vært gjort en mer generell betraktning, slik det vil bli gjort for KSAT med en diskusjon mot alle modellene for måling av intellektuell kapital nevnt i kapittel 2.2.

### **5.2.1 Skandiamodellen**

Sentralt for Skandiamodellen er en business navigator eller Skandia navigator, en visuell metafor for selve organisasjonen formet som et hus. Som enhver annen virksomhet har KSAT fokus på det finansielle, representert gjennom balanseregnskapet. Dette kommer godt fram gjennom årsrapporten (KSAT, 2011). Her kan man se skjema for inntekter, pengeflyt, balanserapport og nøkkeltall for inntekt, profitt og antall ansatte. Følger man Skandiamodellen er i så fall det historiske fokuset, nemlig det finansielle fokuset så godt som etablert gjennom disse finansielle måltallene. I tillegg vil man i Skandiamodellen etablere enda flere indikatorer for å måle det finansielle, men KSAT har altså et godt utgangspunkt.

Videre kan man av navigatoren finne nåtidsfokuset som blant annet utgjøres av (Figur 2: Skandia navigator, de 5 fokusområdene) veggene i det som kan forestille et hus, og dette er fokus på kunder og fokus på prosesser. Gjennom kundefokuset er det spesielt kundekapital fra Skandiamodellens kategorisering av intellektuell kapital (figur 1) som belyses. KSAT uttaler at de helt klart mener at et godt forhold til kundene er viktig. Det er en liten verden i følge KSAT og det å pleie relasjonene mot kunder og å opprettholde et godt rykte og omdømme er veldig viktig. KSAT føler de hele tiden må vise at de er god nok og vise at de har fokus på kundene og problemløsning for kundene.

Også området rundt prosesser er viktig for KSAT. Gottschalk (2003) nevner at strukturkapital skal styrke og bygge opp under en virksomhets humankapital. Dette kan være de prosessene

som skal hjelpe de ansatte å kunne være effektive på jobb. KSAT har et spesielt fokus på at informasjonsflyten internt i virksomheten skal være bra. Det er et stort fokus på effektivitet, hvor det å ha klare linjer og rask flyt av informasjon er viktig for å fasilitere dette. Selve organisasjonen er offisielt organisert med et hierarki, men i den daglige driften fungerer det ikke slik. Her er det flat struktur, noe som i følge KSAT sikrer større effektivitet. Det jobbes også prosjektorientert, hvor sammensetningen av prosjektgruppene skjer på tvers av organisasjonen. I det daglige legges det opp til at hver ansatte har et stort ansvarsområde og har mange fullmakter, noe som også skal fasilitere mer effektiv drift. Som følge av erfaringer rundt prosessen med integrering av nyansatte i bedriften så erkjenner KSAT at de kunne vært bedre på denne prosessen. Spesielt er det opplæringen i de administrative systemene de «kanskje ikke har gode nok rutiner». Likevel går nyansettelser bra fordi de har god informasjonsflyt. Så av dette ser vi at KSAT har et forhold til prosesser og dermed også egentlig et klart forhold til verdien av prosesskapital. Det som mangler er å utvikle indikatorer som kan gjøre måling av denne effektiviteten i KSAT, slik at prosesskapitalen kan synliggjøres.

Nåtidsperspektivet utgjøres videre av det menneskelige fokuset og humankapitalen. I KSAT sin generelle forståelse av intellektuell kapital (5.1 Generell forståelse av intellektuell kapital) var de ansatte og deres kompetanse og evner noe som stod i fokus og var veldig viktig for dem. Fokuset starter i rekrutteringsprosessen hvor de gjør en grundig jobb med å sikre seg at den aktuelle kandidaten for det første innehar den rette kompetansen. 90% av de som jobber i KSAT har bachelorgrad eller høyere, så det er utvilsomt viktig med kompetanse – men det må også være den riktige kompetansen. Her nevner KSAT at de har et spesielt fokus på at de ansatte skal ha et godt arbeidsmiljø med gode sosiale strukturer. For å unngå å miste kompetanse er det arbeidsmiljøet som er hovedfokus. Alle skal føle seg hjemme i KSAT, føle at man utvikler seg og folk skal styre seg selv med stort ansvarsområde og mange fullmakter. Det er rett og slett viktig at de ansatte føler seg viktig. For å øke kompetansen har de ingen spesielle strategier utenom rekrutteringsprosessen. Om de ansatte vil videreutdanne seg gjennom kursing eller lignende så er dette overlatt til de ansatte selv. At de ansatte har et godt arbeidsmiljø er også viktig i forhold til konkurransemessige fortrinn i rekrutteringsprosessen, slik at potensielle kandidater skal velge KSAT framfor andre (spesielt nevnes Aker Solutions). KSAT har noen enkle indikatorer på humankapitalen gjennom sykefravær, turnover og at medarbeidersamtaler er gjennomført. Dette er indikatorer som de fleste

virksomheter opererer med. De mangler flere indikatorer som spesifikt kan gi mål som går på de ansattes kompetanse og egenskaper, samt også mer spesifikke indikatorer på f.eks det gode arbeidsmiljøet. En spesifikk indikator som KSAT selv har, men som i prinsippet ikke blir forsøkt målt er målsettingen de har om at det hvert år skal være «14% artigere på jobb». Å måle dette er i seg selv veldig vanskelig og dermed kanskje ikke den beste indikatoren med tanke på målbarhet. Det viser likevel at det eksisterer et visst fokus på måling av humankapitalen. Turnover og sykefravær kan også fungere som mål på et godt arbeidsmiljø, men de får ikke fram et bilde av hvilken kompetanse, egenskaper og erfaringer de ansatte har. Utdanningsnivå er en indikator som kan fungere med denne hensikten, og at KSAT har oversikt over at 90% av de ansatte har bachelor eller høyere utdanning viser at de uten noen strategi for å måle intellektuell kapital på et vis likevel gjør det. Over er det vist at KSAT har et stort fokus på de ansatte og deres kompetanse og trivsel på arbeidsplassen og dermed deres humankapital, selv om de i følge Skandiamodellen nok mangler flere indikatorer.

Fremtidsperspektivet i Skandiamodellen er fokuset på fornyelse og innovasjon. Gjennom å ha en egen utviklingsavdeling opprettholder KSAT et stort fokus på nye tjenester, noe som er viktig for fremtidige markeder – men også viktig for å pleie sine kundeforhold. Kundene forventer gode løsninger og de forventer løsninger på sine konkrete problemer. Ledergruppen i KSAT har en forbedringstankegang, som nevnes som en av KSAT sine største fortrinn. KSAT sier evnen til å se framover og hele tiden se ting som kan gjøres bedre er klart tilstede hos ledergruppen. Selv om det er fokus på verdien av å kunne fornye seg og være innovativ i KSAT er det ingen kjente forsøk på å måle verdien av denne kapitalen.

KSAT har som vist over strategier innen alle fokusgruppene til Skandia navigatøren. Det er kun innen det finansielle fokuset de allerede har virkelig etablerte måltall/indikatorer. Også de andre fokusgruppene, og spesielt humankapital, har KSAT et forhold til. Det som mangler er kartleggingen av de virkelige verdidrivende prosessene innen hvert fokusområde slik at indikatorer kan utvikles. Men i forhold til oppgavens problemstilling så har KSAT absolutt et forhold til mange av de elementene i Skandiamodellen.

### **5.2.2 Intangible Assets Monitor**

I forrige delkapittel ble det vist at KSAT har forhold til det som i Intangible Assets Monitor (IAM) kalles eksterne strukturer. Rykte og omdømme til KSAT var viktig i forhold til kundene siden det var viktig å framstå som dyktige og som at de har fokus på kundene og problemløsning for kunden. Fokus på de interne strukturene gjennom rekrutteringsprosessen,

prosjektbasert arbeidsprosess med sammensetning på tvers av organisasjonen, fokus på godt arbeidsmiljø og god og effektiv informasjonsflyt så vi også at KSAT har. KSAT har også et forhold til den siste kategorien i IAMs kategorisering av intellektuell kapital – nemlig individuell kompetanse. Dyktige ansatte og ansatte med riktig kompetanse som får stort ansvarsområde – også for sin egen videreutdanning/kompetanseheving viste dette.

Selv om man kan identifisere at KSAT også innen IAM sin kategorisering av intellektuell kapital har fokus på intellektuell kapital selv om de ikke har noe forhold til begrepet, så er det langt fram til å faktisk benytte metoden i praksis.

### **5.2.3 Balansert målstyring**

DIPS hadde som nevnt ikke noe spesielt forhold til intellektuell kapital eller måling av dette. Ved å ha innført balansert målstyring har de likevel et forhold til dette, selv om de ikke er klar over det. Nå benyttes riktignok balansert målstyring ofte som et styringsverktøy for måloppnåelse sterkt integrert med arbeidet med visjonen og strategien i virksomheten (Roos m.fl, 2005). I praksis er det som verktøy for ledelsen balansert målstyring brukes i DIPS og ikke som et verktøy for måling av intellektuell kapital. De rundt 20 indikatorene som DIPS har utarbeidet for kundeperspektiv, finansielt perspektiv, interne prosesser og nyskappings- og læringsperspektiv bidrar alle til å dekke nøkkelområder ved virksomhetens drift og kan fungere som et mål for den intellektuelle kapitalen.

Gjennom nyskappings- og læringsperspektivet kommer fokuset på de ansatte (og humankapitalen) fram. DIPS er veldig klar over hvor viktig kunnskapen, kompetansen og egenskapene til de ansatte er. Incentivordninger både ved godt årsresultat og for å ta ulike typer sertifiseringer, samt fokus på det sosiale og også det faglige i jobbsammenheng er noen av grepene som gjøres for å beholde denne kapitalen. Kompetanseutvikling er viktig for at bedriften skal nå et godt resultat (Roos m.fl, 2005), noe man kan si DIPS har fokus på. En svakhet med balansert målstyring kan være at en ansatt bare “slenges” i samme bolk som it-systemer i nyskappings- og læringsperspektivet. Samtidig sees innovasjon nesten på som en rutine – som kan gjøres uten ansatte. Det er dog ikke slik DIPS ser på sine ansatte eller slik de ser på innovasjon. Innovasjon og nyutvikling av produkter er veldig viktig for DIPS. Blant annet derfor har de nært og tett samarbeid med andre teknologibedrifter for å tidlig se trender og slik kunne forvente hva kunden vil ønske og trenge av løsninger.

I kundeperspektivet er det forholdet til kunden som kommer fram. En mangel i balansert målstyring kan her være mangel på fokus på andre eksterne relasjoner, som mot leverandører, media og andre eksterne interessenter. Kundene hos DIPS er selvsagt veldig viktig – så både kundeservice, opplæring og sosial kontakt gjennom brukerforum har stort fokus. Det er viktig å framstå som seriøs og som at de har evnen til å levere og yte sitt ytterste for kunden.

Interne prosesser er noe som DIPS gir inntrykk av å ha veldig fokus på. Hele produktutviklingen er basert på et utviklingsrammeverk som heter Scrum, hvor fokuset er korte begrensede arbeidsbolker som har mange muligheter for tilbakemeldinger og korrigeringer. Det benyttes en teammodell for hele utviklingsavdelingen med 13 ulike team som har sine egne produktområder. I tillegg skal alt som gjøres i DIPS dokumenteres siden de er en ISO-sertifisert bedrift.

Som vist er det helt klart at man kan plassere de ulike fokusene til DIPS innenfor de ulike perspektivene til balansert målstyring. DIPS advarer dog selv mot en svakhet ved modellen – nemlig når det blir knyttet incentiver til enkelte av indikatorene. Da vil kanskje målene for disse ulike indikatorene kunne bli kunstig høye over tid, samt at fokus på disse enkeltindikatorene kan gå på tross av andre nøkkeltall.

KSAT på sin side benytter ikke balansert målstyring. Likevel ser man av gjennomgangen i kapittel 5.2.1 at de har forhold til alle fokusområdene eller perspektivene i balansert målstyring. Det KSAT dog ikke har gjort, og som DIPS har gjort – er å utarbeide nøkkelindikatorer for disse fokusområdene ut i fra visjonen og strategien til virksomheten.

#### **5.2.4 Intellectual Capital Index**

Ser man på modellen som omtales i kapittel 2.2.4 ser man at hovedinndelingen er humankapital, relasjonell strukturkapital og organisatorisk strukturkapital. Selv om begrepene blir noe ulikt benevnt og hva som inngår i de ulike kategoriene er litt forskjellig så er hovedinndelingen ganske lik det man så under kapittel 2.2.1 Skandiamodellen. Forskjellen for denne modellen er at den hovedsakelig er kunnskapsbasert og dermed fokuserer på at det tar tid å bygge kunnskap og at jo mer den brukes jo større avkastning har man av den.

Verken KSAT eller DIPS har gjort noen forsøk (som er kjent for informantene) på å lage det som kan kalles styrings- eller prosessmodeller for å vise virksomhetens verdidrivende prosesser. Det er gjennom disse modellene man i denne modellen avdekker nøkkelfaktorer. Sånt sett er det nok denne modellen begge undersøkelsesenheter vil ha mest arbeid med å

eventuelt ta i bruk, gitt det utgangspunktet de har. Likevel benytter både KSAT og DIPS elementer knyttet til denne modellen om man ser på deres fokus på humankapital, strukturkapital og relasjonskapital som hovedsakelig er omtalt i 5.2.1 og 5.2.3.

### **5.3 Rapportering av intellektuell kapital**

KSAT har ingen særskilt rapportering av intellektuell kapital verken internt i bedriften eller til eksterne aktører og interessenter. Det nærmeste man kommer rapportering av intellektuell kapital hos KSAT er først og fremst HMS-tall som bl.a sykdomsfravær og turnover. Dette er tall som også er synlig eksternt gjennom årsrapporten. Internt rapporteres HMS-tall kvartalsvis til ledelsen, men som en konsekvens av at det ikke er noe fokus på måling av intellektuell kapital er det heller ingen rapportering av det. På spørsmål om det kunne vært aktuelt med et rapporteringssystem og dermed også et system for måling av intellektuell kapital så er ikke stemningen hos KSAT særlig positiv. Ting fungerer veldig bra slik de har det og det kommer nok til å være “business as usual” en god stund framover. Å innføre system for måling og rapportering av intellektuell kapital mener de vil føre til mye ekstra arbeid og de har lite tro på at slik rapportering eksternt vil kunne øke verdien til selskapet. Likevel stenger de ikke døren helt i og med at de erkjenner at ting skjer fort og at de hele tiden må være tilpasningsdyktige.

DIPS har ingen ekstern rapportering av tallene som framkommer av bruk av balansert målstyring. Det er kun tall vedrørende sykdomsfravær og turnover som kan minne om ekstern rapportering av intellektuell kapital. Nøkkeltallene fra målstyringen blir kun benyttet internt og med ulikt informasjonsnivå til ledelsen og styret i virksomheten. Flere av nøkkeltallene presenteres for ledelsen enn for styret. Først og fremst er altså balansert målstyring et styringsverktøy for ledelsen og styret i DIPS – og de har egentlig ikke tenkt på det som verken måling eller rapportering av intellektuell kapital. De har heller ingen tro på at ekstern rapportering av tallene er noe som er ønskelig eller lurt, og heller ikke om det er noe som vil kunne øke verdien av bedriften. En ting er at indikatorene er laget og utviklet for bruk internt. At DIPS er på vei å bli et AS er en annen ting – hva som kan rapporteres eksternt uten at børsen griper inn i forhold til hva man “har lov til” å rapportere eksternt er et åpent spørsmål. Ting kan selvsagt endre seg og fokuset på balansert målstyring og kanskje intellektuell kapital kan fort bli endret når DIPS blir et AS. Likevel ser de ikke helt for seg at ekstern rapportering er veien å gå.

## 6 Avslutning

Oppgaven avsluttes ved å oppsummere og konkludere, samt se på utvidelser av oppgaven som kan være interessant å se på.

### 6.1 Konklusjon

Gjennom denne oppgaven har det blitt redegjort og forklart mye rundt ulike modeller for intellektuell kapital, måling av intellektuell kapital og rapportering av intellektuell kapital. Problemstillingen tilsa at virksomheter innen it-næringen og deres forhold til intellektuell kapital, samt også måling og rapportering av intellektuell kapital skulle sees på. Gjennom intervjuene av KSAT og DIPS ble det av begge sagt at de i utgangspunktet ikke har noe bevisst forhold til det teoretiske begrepet intellektuell kapital. Likevel viser det seg at de på mange måter har et bevisst forhold til sin intellektuelle kapital likevel. I analysen kan man se at det er mulig å knytte elementer fra alle modellene for måling av intellektuell kapital opp mot det forholdet både KSAT og DIPS har til intellektuell kapital, dog i noe varierende omfang. DIPS benytter seg sågar av balansert målstyring, en av de teoretiske modellene oppgaven har tatt for seg i det teoretiske rammeverket. Nå virker det ikke som det er måling av intellektuell kapital som har vært fokus ved å implementere dette hos DIPS, men snarere en måte å måle grad av måloppnåelse og dermed bruke dette som et styringsverktøy.

Det å synliggjøre intellektuell kapital virker ikke å være fokus, i hvert fall ikke ekstern synliggjøring. Hos DIPS benyttes nøkkeltallene fra balansert målstyring til intern rapportering, men tallene benyttes ikke eksternt. Her virker det å være skepsis basert på at de hovedsakelig ikke tror det vil være med å øke verdien av virksomheten og at arbeidet med å utarbeide en sån type rapportering dermed fører til mer administrativt arbeid uten at det medfører noen gevinst. Frykten for å avsløre sensitiv informasjon nevnes ikke som en grunn til å ikke utarbeide rapportering av den intellektuelle kapital i virksomheten, selv om dette er et tema som fort kommer opp (i følge litteraturen) i denne sammenhengen.

Kort oppsummert kan det sies at selv om de aktuelle bedriftene i denne bedriften ikke har noe bevisst forholdt til det teoretiske begrepet intellektuell kapital, så virker de å ha fokus på de delementene som utgjør den intellektuelle kapitalen. Interessen av å gjøre tiltak for ekstern synliggjøring av den intellektuelle kapitalen virker ikke å være tilstede på nåværende tidspunkt. Uten en ekstern synliggjøring av intellektuell kapital blir det åpenbart ikke lett for statlige myndigheter å vurdere verdien av intellektuell kapital. Siden data i denne oppgaven er basert på undersøkelser gjort mot et begrenset utvalg innenfor it-næringen skal man selvsagt



ikke trekke konklusjoner som er gyldig utenfor oppgaven. Likevel er det slik at KSAT og DIPS representerer markedsledene virksomheter innen hvert sitt felt innefor it-næringen og er sånt sett et godt representativt utvalg. Ekstern synliggjøring og måling av intellektuell kapital vil, om man legger resultatene fra denne oppgaven til grunn, trenge et større fokus i it-næringen om målet skal være å lettere kunne se hvilken verdi som ligger i denne næringen.

## **6.2 Erfaringer og videre arbeid**

En av de mest åpenbare feilkildene knyttet til denne oppgaven er det begrensede utvalget av undersøkelsesenheter. Om man med mer presisjon vil si noe om forholdet virksomheter knyttet til it-næringen har til intellektuell kapital og spesielt måling og rapportering av intellektuell kapital – så må man undersøke flere enn to bedrifter. Dette er helt klart og en tydelig svakhet med oppgaven som sådan. Sånt sett har det ikke vært lett å komme til noen god konklusjon.

Det ville vært interessant å gjøre videre arbeid der man kartla situasjonen i langt flere virksomheter og dermed kunne gjøre en konklusjon på et betydelig bedre datagrunnlag. Om målet er å lettere kunne verdifastsette it-næringen så vil det være nødvendig at virksomhetene gjør en innsats for å faktisk kunne synliggjøre sin intellektuelle kapital eksternt. Det kunne i så fall også vært nyttig å se hva andre interessenter har som mening om synliggjøring av intellektuell kapital. At statlige myndigheter har problemer med å forholde seg til immaterielle eiendeler er nevnt, men også kunder, leverandører og andre som har et forhold til en virksomhet vil muligens også ha vanskelig for å få noe godt inntrykk av virksomhetens egentlige verdi basert på kun finansielle opplysninger. I tillegg kunne det vært interessant å kartlegge det generelle kunnskapsnivået blant eksterne interessenter rundt temaet intellektuell kapital.

## Litteraturliste

- Andriessen, D. (2004): Making Sense of Intellectual Capital, Elsevier, Butterworth Heinemann
- Bontis, N. (2001), Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital, International Journal of Technology Management, Vol. 3 No. 1, pp. 41-60
- Bontis, N., Dragonetti N, C., Jacobsen, K., Roos, G. (1999), The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources European Management Journal Vol. 17, No. 4, pp. 391–402
- Edvinsson L. (2002), Corporate Longitude – What you need to know to navigate the knowledge economy, Prentice Hall, Financial Times
- Edvinsson, L., Malone S, M. (1997): Intellectual Capital – The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower
- Gottschalk, P. (2003): Ledelse av intellektuell kapital, Universitetsforlaget, Oslo
- Jacobsen, D.,I (2005): Hvordan gjennomføre undersøkelser?, Høyskoleforlaget, 2.utgave
- Jacobsen, K. Hofman-Bang, P. og Norby, R, Jr, (2005): The IC rating<sup>TM</sup> model by intellectual Capital Sweden. Journal of Intellectual Capital, Vol. 6, no. 4, pp. 570-587.
- Jurczak, J. (2008): Intellectual Capital Measurement Methods. Institute of organization and management in Industry, Orgmasz, Vol 1(1); p. 37 – 45
- McElroy, Mark, W, (2003): The new knowledge management, ButterworthHeinemann, Burlington
- Nordhaug, O. (2002): Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer, Universitetsforlaget, Oslo
- Marr, B. (2005): Perspectives on Intellectual Capital, Elsevier, Butterworth Heinemann
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. Journal of Intellectual Capital, 1(2), 155-176.
- Roos J., Roos G., Edvinsson L. og Dragonetti N,C. (1997): Intellectual Capital – Navigating in the new business landscape, MACMILLIAN Business, London
- Roos, G., Fernström, L., Pike, S. (2005): Den verdiskapende organisasjonen, Fagbokforlaget
- Sveiby K, E. (1997): The new organizational wealth – Managing & Measuring Knowledge-Based Assets, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco

Webbaserte referanse kilder:

Holbergprisen (2012, antatt), Forskningsprosessen fra

<http://www.holbergprisen.no/holbergprisen-i-skolen/forskningsprosessen.html>

SVSOS107 (2003), Samfunnsvitenskapelig forskningsmetode, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU, Trinn i forskningsprosessen fra

<http://www.sv.ntnu.no/iss/Arild.Blekesaune/forelesning1-filer/frame.htm>

Meritum Project (2004), Guidelines for Managing and Reporting on intangibles (Intellectual Capital Report). [http://www.pnbukh.com/site/files/pdf\\_filer/MERITUM\\_Guidelines.pdf](http://www.pnbukh.com/site/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf)

Norske Finansanalytikers Forening (2002), Anbefalte retningslinjer for tilleggsinformasjon om verdiskapning fra

[http://www.finansanalytiker.no/innhold/publikasjoner/Tilleggsinfo\\_om\\_verdiskapning.pdf](http://www.finansanalytiker.no/innhold/publikasjoner/Tilleggsinfo_om_verdiskapning.pdf)

KSAT, Annual Report (2011) fra

[http://www.ksat.no/sites/default/files/KSAT\\_annual\\_report\\_2011.pdf](http://www.ksat.no/sites/default/files/KSAT_annual_report_2011.pdf)

Kunnskapssenteret (2004), Forskningsprosessen fra

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2491/1/Forskningsprosessen/Forskningsprosessen.html>

RICARDIS: "Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs", Encourage corporate measuring and reporting on research and other forms of intellectual capital (2006), EUR 22095 fra [http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\\_en/2006-2977\\_web1.pdf](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006-2977_web1.pdf)

Rimmel G., Blom P., Lindström E., Persson O. (2004): The Danish Guidelines on Intellectual Capital Reporting – Towards A European Perspective on Human Resource Disclosures, Presented at the 6<sup>th</sup> SNEE Conference on Economic Integration in Europe, Mölle, Sweden

Schwaber, K., Sutherland J. (2011): The Scrum Guide, tilgjengelig fra

[http://www.scrum.org/Portals/0/Documents/Scrum%20Guides/Scrum\\_Guide.pdf](http://www.scrum.org/Portals/0/Documents/Scrum%20Guides/Scrum_Guide.pdf)

Skaalmo, S. (2010): Selger Visma for 11 mrd, dn.no, tilgjengelig fra 26.09.2010,

<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1983567.ece>

Sveiby, K., E. (2010), Methods for measuring Intangible assets, sveiby.com, tilgjengelig fra januar 2001, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>

Zachariassen, E. (2010): Giske undervurderer norsk it-næring, Teknisk Ukeblad, tilgjengelig fra 28.09.2010 fra <http://www.tu.no/it/2010/09/28/-giske-undervurderer-norsk-it-naring>

## Vedlegg 1 – Intervjuguide

### Del 1 – Innledende:

- Hva legger dere i begrepet intellektuell kapital (kunnskapskapital)?
  - o Er dette noe som er viktig for dere?
  - o Hvorfor er dette viktig (/ikke viktig) for dere?
- Har virksomheten deres noen spesiell strategi for intellektuell kapital?

### Del 2 – Humankapital

- De ansattes innsats i en virksomhet er kanskje den viktigste innsatsfaktoren i en “kunnskapsbedrift” slik som deres - fokuserer dere noe spesielt på dette/ivaretar dere slik kapital på noen spesiell måte?
- Hvilken fokus har dere på å beholde den kompetansen/de ansatte dere allerede har?
  - o Incentivordninger?
- Hvilke rutiner har dere for anskaffelse av nyansatte og opplæring/oppfølging av disse?
- Har dere noe spesielt fokus på videre- og etterutdanning av ansatte for å øke kompetansen?
- Hvorfor skal noen velge dere som arbeidsplass?
- Ser du på de ansattes egenskaper og kompetanse som noe som kan være et konkurransemessig fortrinn?

### Del 3 – Strukturkapital

- Hvor viktig er strukturkapital for dere? (rutiner/prosesser/systemer innad i organisasjonen, samarbeidsmetoder, samt også innovasjon)
- Gjør dere noe spesielt for å ivareta denne kapitalen?

### Del 4 – Relasjonskapital

- Hvor viktig er relasjonskapital for dere? (relasjoner mellom bedrift og interne/eksterne aktører – det være seg eksternt mot kunder, leverandører og internt mellom de ansatte: renomè, rykte, omdømme, merkevare)
- Har dere noen spesiell måte å ivareta relasjoner mot kunder, leverandører, samarbeidspartnere på?
- Har dere noen spesiell måte å ivareta relasjoner innad mellom de ansatte?
  - o Firmaturer?
  - o Undersøke tingenes tilstand gjennom medarbeidersamtaler?

### Del 5 – Måling og rapportering

- Bruker virksomheten deres en spesiell metode på å sette verdi/måle intellektuell kapital på?

- Synliggjør virksomheten deres den intellektuelle kapitalen på noen måte?
  - o Bruker dere et spesielt system for rapportering av intellektuell kapital?
- Om måling og rapportering:
  - o Hvilken effekt har rapporteringen av intellektuell kapital?
  - o Hvordan avgjør dere hva som skal rapporteres?
- Om ikke noe måling/rapportering:
  - o Hvorfor ikke?
  - o Tror du det vil ha en verdi for deres virksomhet å synliggjøre verdier i selskapet som ikke er ikke-finansiell art?
- Til hvilken grad har du inntrykk av at måling og rapportering av intellektuell kapital er generell praksis blant virksomheter?

#### Del 6 – Veien videre

- Hvordan tror du viktigheten av måling og rapportering av intellektuell kapital vil utvikle seg i tiden som kommer?
- Hvilket fokus kommer intellektuell kapital til å ha i tiden fremover hos deres virksomhet?
- Kommer dere til å fortsette/starte med måling/rapportering av intellektuell kapital?