

Intellektuellt Kapital i Teori och Praktik

Inledning

"There is more to the picture than meets the eye" Georges Braque

Intresset för kapitaliseringen av intellektuella tillgångar har de senaste åren ökat i takt med att företag börjat inse att det bokförda värdet av företagets tillgångar inte överensstämmer med gällande marknadsvärde. En gängse definition på ett företags intellektuella kapital är därför gapet mellan det bokförda substansvärdet och aktiernas marknadsvärde. Det verkliga värdet på ett företag blir då summan av substansvärdet och det intellektuella kapitalet. Frågan är hur man på bästa sätt ska redovisa detta totalvärde av verksamheten. De förhärskande värderingsprinciper som ligger till grund för dagens balansräkning kan inte sägas ge en helhetsbild för hur ett företag egentligen mår och vad det är värt. Medarbetarnas kompetens och kunskap, som idag starkt bidrar till företagets värdeskapande, måste dokumenteras för att verkligheten ska stämma med kärnan.

Märkväl att detta inte bära innefattar hjärnkraft i ett smartnessperspektiv - minst lika viktigt är de förmågor som kompetenta hantverkare, verkstadsarbetare, vårdpersonal etc. besitter; det humankapital som skapar förädlingsvärde och konkurrenskraft. Dessa tillgångar måste identifieras och översättas till ett språk som förstås av ekonomer. Det låter sig inte göras utan ansträngning, eftersom ekonomin och psykologin (här samlingsnamn för beteendevetenskaper) är sprungna ur delvis skilda kunskapstraditioner, vilket försvårar överbrygning och skapandet av gemensamma redovisningsprinciper.

Analoga - digitala system

Dessa två olika "språk" kan sägas representera human- respektive naturvetenskapen och de måste integreras för att det ska bli möjligt att kapitalisera de intellektuella tillgångarna. Det måste skapas verktyg och metoder för översättning, eftersom kvantifieringar av mänsklig kompetens till mätbara ekonomiska storheter inte kan utgå ifrån förenklade, rätlinjiga teorier om ekonomisk tillväxt. Människan är ytterligt komplex och har sitt eget fungerande. Ska mänskliga beteenden omskrivas till kvantitativa siffror måste det ske genom operationella definitioner av det som ska beskrivas dvs. man måste bestämma hur den "mjuka" komponenten ska definieras.

Problemet är att mänskligt beteende kan betraktas som ett analogt fungerande system dvs. beteendet varierar likt en visare på en skala. Det skapar svårigheter i översättningen till ett digitalt system där handlande och resultat representeras av siffror. I det binära talsystemet, som t ex. datorerna bygger på, finns bara ettor och nollor, ja eller nej. Här finns inte utrymme för nyanseringar eller tveksamheter. Allting är, eller så är det inte. Ord som kanske och delvis har inte tillträde utan förpassas till den analoga sfären. Det blir litet lättare att nyansera när vi kommer upp till det decimala talsystemet som de ekonomiska storheterna representeras i. Men det krävs mer än heltal för att beskriva subtila skillnader och det krävs oändligt antal decimaler för att kunna efterlikna representationen i ett analogt system. Därför behövs en omvandlingsfunktion för att knyta samman det analoga, det unikt mänskliga med de digitala, hårda ekonomiska beskrivningarna.

Det är också oerhört viktigt att poängtera det analoga och digitalas komplementära relation. Bägge behövs och det ena är inte bättre än det andra. Det är både-och, inte antingen-eller. Frågeställningen är hur man ska integrera dessa olika spelregler, hur få dem att samverka. Tyvärr brukar analoga företeelser typ mänskliga upplevelser och relationer ofta får stryka på foten när ekonomiska sparkrav kommer in i bilden. Paradoxalt nog är det nästan alltid "mjuka" värden som företagsledare utmålar som sina främsta konkurrensfördelar och framgångsfaktorer. Man får leta länge efter den företagspresentation som inte nämner att människans kunskap och kompetens är avgörande för företagets framtid.

Humankapitalet är källan

Humankapital är inte detsamma som människor. En människa kan inte reduceras till ett mätvärde, ett objekt. Ekonomin som vetenskaplig disciplin kan och skall inte göra anspråk på att kunna definiera vad det innebär att vara människa. Däremot kan medarbetarnas uppgiftslösande förmåga i företag operationellt definieras som humankapital och därmed omvandlas till ekonomiska termer. Bäst hade förstås varit om vi kunde mäta det individuella förädlingsvärdet hos alla medarbetare och fått en enda siffra som beskrev deras bidrag till företagets värdeskapande. I dagsläget är det mycket svårt, bl. a. på grund av att det inte finns något mätinstrument som på ett tillräckligt tillförlitligt sätt kan värdesätta människans "mjuka" egenskaper - kreativitet, intuition, känslor, förståelse etc. Men för vissa yrkeskategorier som t ex säljare av standardprodukter är det möjligt att direkt mäta det individuella värdeskapande genom försäljningsstatistiken.

Det intellektuella kapitalet spelar på det finansiella kapitalets planhalva, vilket innebär att människan och hennes kompetens måste anpassas till de av henne självt skapade ekonomiska redovisningsprinciperna. Vi måste acceptera att de mer svärgripbara mänskliga drivkrafterna i dagsläget inte kan direktöversättas till ekonomiska termer. Och ska vi ändra på dessa förutsättningar måste nya spelregler etableras som inte utgår ifrån ekonomiska siffersystem. Det blir i så fall en ny spelplan, en förändring av den s.k. andra ordningen (fotnot). Det skulle också innebära en gigantisk pedagogisk ansträngning, vilken nog inte bör underskattas.

Det viktiga är att humankapitalet är primärt i förhållande till struktur- och affärskapital. Ett företag består ju av människor som löser olika typer av uppgifter. Tär vi bort dem och deras agerande, förstörs källan till det kunskapsflöde som struktur- och affärskapital är beroende av. Även om man t ex inom bank och försäkring kan rationalisera bort vissa manuella tjänster och därigenom bli mer kostnadseffektiva, kan man inte ta bort den mänskliga kompetens som krävs för att utforma och genomföra dessa effektiviseringar. Det är medarbetarnas kunskap och kompetens som skapar förädlingsvärde i den nya kunskapsekonomin. Humankapitalet måste därför kontinuerligt utvecklas för att generera det mervärde som kunder och aktieägare kräver. Ett humankapital som inte utvecklas, stagnerar inte - det retarderar.

Omvandling av de tre "valutorna"

I ambitionen att kapitalisera det intellektuella kapitalet måste det ske en transformering av humankapital till strukturkapital och affärskapital. Detta är en essentiell process. Här

sker nämligen den sk. Analog-Digitalomvandlingen. Medarbetarnas kompetens och kunskap måste överföras till företagets infrastruktur, produkter och kunder. På så vis kan deras kompetens och know-how reproduceras och bli företagets egendom.

Skulle t ex en kompetent medarbetare sluta behöver detta inte betyda katastrof, eftersom dennes kunskap har knutits till företagets databas för dokumenterade erfarenheter eller liknande. Man kan säga att ju mindre differens mellan "det som blir kvar när personalen gått hem" och vad medarbetarna faktiskt presterar när de är på arbetet, desto framgångsrikare är företaget på att kapitalisera sina intellektuella tillgångar.

Konsekvensen är att humankapitalet endast kan värderas indirekt. Vi kan inte sätta kronor och ören på människor, i varje fall inte med dagens mätmetoder. Det innebär att humankapitalet inte direkt kan avspeglas i balansräkningen. Vad som kan göras däremot är att omvandla medarbetarnas kompetens - vilken är ett resultat av vad som försigår i deras hjärnor och de olika känslor som påverkar det påföljande beteendet i verksamheten - till Struktur- respektive Affärskapital. Annars blir det omöjligt att kapitalisera den mänskliga förmågan. Men notera att omvandlingen är en sekundäreffekt av den satsning som företaget måste öra för att stimulera humankapitalets vidareutveckling. Det är ju människorna som huvudaktörerna, basen för det intellektuella kapitalet.

Till skillnad från struktur- och affärskapital kan humankapital inte ägas, eftersom hjärnkraft aldrig kan särskiljas från sin agare. Det måste istället utvecklas ett samarbete där både individ och organisation tjänar på det; en form av överenskommelse mellan företag och medarbetare. För att lyckas måste bagge parter vara "givers" dvs. dela med sig av sina resurser för att ett framgångsrikt partnerskap ska uppstå. Företaget måste därför skapa en bördig jordmån för individuellt växande så att medarbetarna vill stanna kvar. Annars finns det risk att humankapitalet förflyktigas, vilket i förlängningen underminerar företagets hela existens.

Efter A/D-omvandlingen, transformeringen från humankapital till Struktur- resp. Affärskapital, väntar en ny process, en digital/digital-omvandling (D/D-omvandling) från Strukturkapital /Affärskapital till balansräkningen. Struktur- och affärskapitalens nyckeltal och kalkylerade kostnader måste överföras till värdepuster i balansräkningen via etablerade principer. Denna process är ännu i sin linda, men är ganska enkel (D/D-omvandlingen sker ju inom samma decimala system) när väl standards etablerats.

En sida av processen är redan etablerad i t ex. goodwill och patentvärden. Ekonomer vet att de kan vara tånjbara dvs. de kan värderas högt eller lågt beroende på situationen och revisorns övertalningsbenägenhet. Etablerade praxis för dessa poster skulle göra verksamhetsförändringar betydligt mer stringenta och vi utgår ifrån att det är möjligt att komma dit. Det blir då naturligt att söka övergripande värderingsmodeller för hela det intellektuella kapitalet som omfattar organisationens värdeskapande, infrastruktur, produkter, goodwill, skyddade immateriella tillgångar, kunder och marknad.

Styrinstrumenten - företagets vägledare

Den mest betydelsefulla komponenten i vår syn på värderingsmodellen är framgångsfaktorerna, ett gemensamt begrepp för de värderingar som verksamheten använder som ledstjärnor. De utgör de vassaste redskapen i ledningens strategiska arbete och de måste

alla speglas i affärsidé, strategier och policies. De gränsar till "corporate values" och kan mycket väl vara de samma. De är navet, kring vilken verksamheten kretsar. Framgångsfaktorerna kan vaskas fram och bekräftas när man har mätt den "mjuka" sidans indikatorer samt definierat och räknat fram den "hårda" sidans nyckeltal.

Nyckeltalen och indikatorerna används som styrinstrument för verksamheten - kompass, fartlogg, vindriktning, vindstyrka, ström, våghöjd etc. för att jämföra några nyckeltal med framfarten över havet. Givetvis används etablerade nyckeltal enl. SCB, SAF och SFF modellerna (de ekonomiska värderingsmodeller som är vedertagna), men dessa penetreras inte vidare utan vi diskuterar istället möjligheterna att konstruera specifika nyckeltal för varje organisation utifrån framgångsfaktorerna.

För att spinna vidare på seglingsmetaforen kan vi säga att ju mer precisa instrument vi har för att mäta vinden - styrka, riktning och förändring, desto bättre beslut om kurs och segelsättning kan vi ta när man känner båtens och besättningens egenskaper i olika förhållanden. Besättningens egenskaper kan i detta avseende liknas vid indikatorerna där vi mäter de "mjuka" indikatorernas status både före och efter kompetensutvecklande insatser för att se om riktningen och framstegen stämmer överens med företagsledningens vision och mål samt motsvarar framgångsfaktorerna.

Kostnad eller investering?

Att utveckla människors kompetens kostar pengar. Ska vi kunna motivera satsningar på kompetensutveckling måste dess ekonomiska effekter fastställas. Meningen är ju att investeringar i medarbetarnas kompetensutveckling ska generera ett märkbart ekonomiskt mervärde i form av ökad effektivitet/produktivitet hos medarbetarna. Utfallet måste mätas på något sätt. Om vi utvecklar en viss kompetens, måste vi på sannolika grunder kunna uttröna hur det påverkar vår verksamhet.

Genom att kartlägga framgångsfaktorer, mäta personalens befintliga kompetens, skraddarsy ett kompetensutvecklingsprogram utifrån gapet mellan befintlig och önskvärd kompetens och därefter mäta igen kan vi utläsa om det finns några signifikanta samband mellan orsak och verkan - om kompetensutvecklingen har någon effekt. Ett cykliskt återupprepande av processen och noggrant analyserande av framgångsfaktorer, nyckeltal och indikatorer skapar stora möjligheter att "bevisa" att de mjuka värdena kan bli hårdvara. Arbetsmetodiken i kretsloppet utgår från kvalitetsarbete, där systematik, konsekvens och återföring är hörnstenar för optimalt resultat.

Tyvärr är det fortfarande så att börsen "straffar" de företag som investerar i kompetensutveckling. Satsningen innebär förvisso sankt resultatavkastning på kort sikt, men är nödvändig om den långsiktiga konkurrenskraften ska kunna säkras. Kan företag då visa vilka ekonomiska effekter som genereras vid kompetensutveckling av medarbetarna ökar möjligheterna att betrakta satsningen som en investering istället för en kostnad. Saken kompliceras dock av att god redovisningssed försvårar de bokföringsmässiga möjligheterna att betrakta denna satsning på framtida konkurrenskraft som en investering. Den företagsinterna konsekvensen kan då bli att andra kalkylerbara åtgärder prioriteras. Det innebär att man då mäter fel saker, även om mätningen i sig är rätt utförd.

Att enbart mäta räcker inte

Mätning av mänskligt beteende och dess förankringar över tid kan inte heller bara reduceras till mätning av ett antal indikatorer. Frågan är vad man gör med dessa indikatorer. Det är skillnad på faktainsamling och effektutvärdering av kompetensutveckling. Att samla fakta om hur många IT-användare företaget har eller hur mycket pengar man lagt ner på kompetensutveckling ger inte några svar på vad som presteras i verksamheten. Det som är intressant är om medarbetarnas beteende före och efter kompetensutvecklande insatser har förändrats i riktning mot ett effektivare agerande. I slutändan handlar det om företaget tjänar mer pengar genom satsa på humankapitalet.

En annan sak är att mänsklig utveckling inte är linjär, A leder inte alltid till B. Generellt kan sägas att mänskligt handlande uppvisar vissa återkommande beteendemönster när vissa förutsättningar föreligger. Det går att finna lagbundenheter i beteendet trots vårt fria val av handling. Vi är s a s. förutsägbara till viss del. Enklare, mer stimulus-responsrelaterade beteenden är mer linjära till sin natur, medan t ex. komplexa problemlösningsprocesser karakteriseras av integration och samverkan mellan hjärnans olika funktionsområden. Att i det sistnämnda fallet exakt klarlägga orsakskedjestrutturen en omöjlig uppgift, eftersom själva fungerandet per definition involverar flera processnivåer.

Följaktligen kan vi då säga att ju mer komplicerade uppgifter som ska mätas, desto svårare är det att hålla reda på vad som orsakar vad. Att mäta ackordsrelaterad arbetsprestation vid ett löpande band är alltså lättare än att utläsa hur mycket förädlingsvärde en konsult tillfört i ett företags inre förändringsarbete. I det senare fallet är det många "mjuka" parametrar som påverkar slutresultatet, vilka är mycket svårare att mäta.

Kan alla företag värderas efter samma principer?

Det är också viktigt att tydliggöra skillnaden i intellektuellt kapital mellan kunskapsbaserade tjänsteföretag och produktionsorienterade industriföretag. En övergripande och allmänt vedertagen definition på ett företags intellektuella kapital är gapet mellan dess bokförda substansvärde och marknadsvärde. Företag inom process- och tillverkningsindustri har ofta stora materiella tillgångar som avspeglas i balansräkningen, vilket innebar att skillnaden mellan substansvärde och marknadsvärde blir mindre. Tjänsteföretag däremot har ofta små anläggningstillgångar, vilket gör att deras gap ökar. Gapet mellan substansvärdet och marknadsvärdet kan på så vis bli litet eller t o m. negativt för den tunga industrin. Den värderingsmassiga konsekvensen blir att dessa industriföretag till synes inte har några dolda värden (värden som inte är redovisade i balansräkningen), medan tjänsteföretag till synes har stora dolda värden beroende på förhållandevis små materiella tillgångar. Det leder till en falsk verklighetsbeskrivning och innebär att aktiemarknadens företagsvärderingar snedvrids.

Nuvarande redovisningsprinciper tar tyvärr inte hänsyn till någon av ytterligheterna. I första hand måste de dolda värdena fram i tjänsteföretag och i andra hand måste anläggningstunga industriföretag kunna redovisa sina intellektuella tillgångar som finns inbäddade i tillverkningsprocesser, logistiksystem och marknader. Det är en orimlig tanke

att de anläggningstunga verksamheterna skulle ha ett lägre värdeskapande per anställd relativt tjänsteföretag bara för att de har stora fasta tillgångar. Det är naturligtvis så att deras intellektuella tillgångar också måste redovisas på ett sätt som motsvarar det reella värdet. Värdeskapandet är ju lika viktigt för alla företag oavsett bransch.

Valutakorgen

För att kunna visualisera sammanhanget och processerna mellan kapitalsorterna ("valutorna"), framgångsfaktorerna, nyckeltal, indikatorer och balansräkningen har vi utformat en modell som vi kallar för "Valutakorgen". Den speglar en del av tillgångssidan i en balansräkning. På den andra sidan finns motsvarande skulder med bl. a. investeringar i utveckling av kompetens och produkter samt det egna kapital som genereras av värdeskapandet i organisationen. Förenklat kan man säga; ju mer effekt av investering i kompetens, desto större intellektuellt kapital skapas, vilket gagnar utvecklingen av det egna kapitalet.

När vi har kommit så långt att balansräkningen speglar hela det intellektuella kapitalet har en ny era för verksamhetsvärdering etablerats baserad på dess rätta värde - det dynamiska, intellektuella kapitalet tillsammans med det finansiella, allt skapat av människorna i organisationen. Inom en 10-årsperiod är det kanske möjligt att begrepp för kapitalisering av det intellektuella kapitalet har accepterats för redovisning enligt vedertagna lagar och praxis för affärsredovisning. Vi ger här vårt bidrag till denna utveckling och hoppas genom boken kunna stimulera andra i arbetet att ge den mänskliga förmågan sin "rättmätiga" plats i balansräkningen.