

HAAL MEER UIT UW INTELLECTUEEL KAPITAAL

DAAN ANDRIESSEN

*Lector Intellectual Capital
Hogeschool INHOLLAND
daan.andriessen@inholland.nl*

Ondernemen met intellectueel kapitaal

Weet u waarom uw organisatie succesvol is? Wat maakt uw organisatie uniek? Wat zijn voor uw organisatie de belangrijkste bedrijfsmiddelen? Grote kans dat u op een van deze vragen heeft geantwoord: “onze producten”, of, “onze dienstverlening”, of, “onze mensen”. Maar waarom zijn uw producten of diensten succesvol? Wat dragen uw medewerkers of collega’s bij aan het succes? Waaruit bestaat de motor die uw organisatie draaiende houdt?

Vijftig jaar geleden was het juiste antwoord in de meeste gevallen: “onze machines, ons kapitaal, onze grondstoffen en onze arbeiders”. Deze situatie is ingrijpend veranderd. Veel organisaties gebruiken weinig of geen fysiek kapitaal meer. Het was nog nooit zo makkelijk om een nieuw bedrijf te beginnen. Met een paar computers en een zolderkamer en een goed idee kom je al een heel eind.

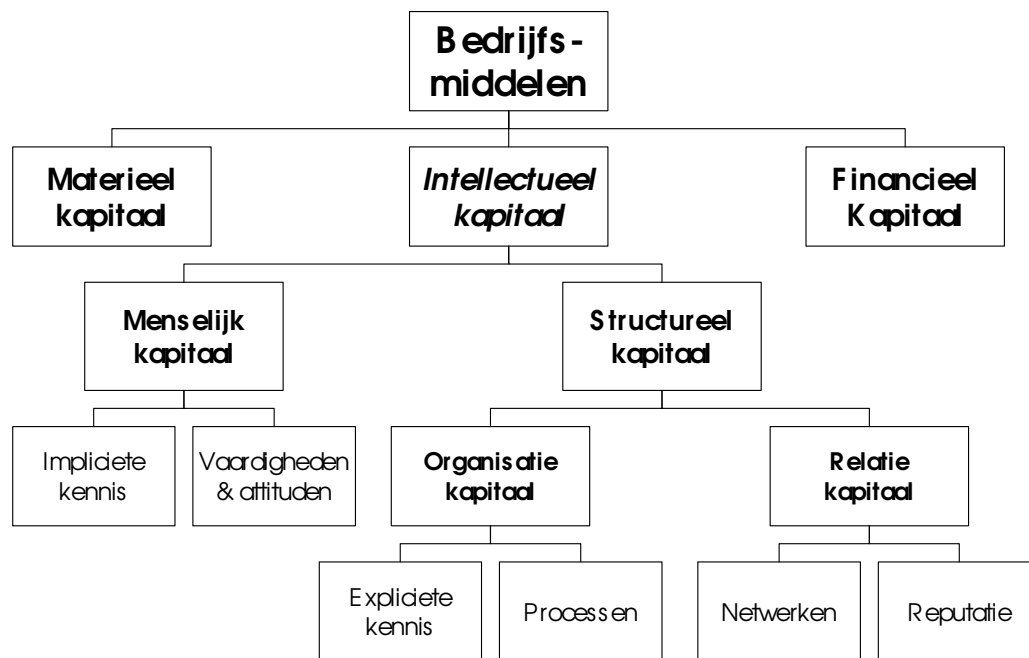
Het belangrijkste kapitaal van de meeste organisaties is het intellectueel kapitaal: alle bedrijfsmiddelen die je niet op je voet kan laten vallen omdat ze ontastbaar zijn. Organisaties zijn succesvol vanwege hun kennis (TNO), de vaardigheden van hun medewerkers (McKinsey) of hun octrooien (Philips). Organisaties zijn uniek vanwege de kracht van hun merken (Unilever), hun reputatie (ABN AMRO) en hun wijze van werken (McDonalds). De belangrijkste bedrijfsmiddelen zijn ontastbaar geworden: relaties met klanten (Rabobank), monopolie op een standaard (Microsoft) of relaties met leveranciers (Nike).

Kapitaal in de kenniseconomie

Wanneer we de bedrijfsmiddelen van een moderne organisatie op een rijtje zetten ontstaat het volgende beeld (zie figuur 1). Een organisatie heeft financieel kapitaal nodig omdat klanten niet altijd direct betalen, om te investeren en om perioden te overbruggen dat het even wat minder gaat. Een organisatie heeft materieel kapitaal

nodig om in te werken (huisvesting), om op te werken (computers, machines) en om mee te werken (grondstoffen, papier, pennen etc.).

Het belang van deze twee vormen van kapitaal neemt echter af. Steeds belangrijker wordt het intellectueel kapitaal. Een formele definitie van intellectueel kapitaal zou kunnen zijn: niet-financieel kapitaal zonder fysieke verschijningsvorm dat in de toekomst in staat is waarde te (helpen) creëren voor een organisatie.



Figuur 1: Vormen van intellectueel kapitaal

Intellectueel kapitaal komt binnen organisaties in twee vormen voor: in mensen en in de organisatie. De eerste vorm noemen we het menselijk kapitaal van de organisatie. De tweede vorm is het structureel kapitaal. Het structurele kapitaal is het ontastbare kapitaal dat achterblijft wanneer de medewerkers 's avonds naar huis gaan. Degene die bekend zijn met de literatuur over kennismanagement zullen herkennen dat dit onderscheid vergelijkbaar is met het onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis.

Menselijk kapitaal bestaat op haar beurt uit de kennis die mensen hebben. Maar mensen hebben meer te bieden dan alleen kennis. Mensen beschikken ook over vaardigheden en attituden. Dit zijn net zulke essentiële 'bedrijfsmiddelen' voor organisaties. Degene die bekend zijn met de Human Resource Management literatuur herkennen de drie bouwstenen van competenties: kennis, vaardigheden en attitude.

Het structurele kapitaal van een onderneming komt op haar beurt in twee vormen voor. Intern is er het organisatiekapitaal: de expliciete kennis en de processen.

Expliciete kennis kan vastgelegd zijn in documenten, handboeken of kennisdatabases. Processen zijn de formele en informele manieren waarop de werkzaamheden zijn georganiseerd. Extern is er het relatiekapitaal: de relaties van de organisatie met de buitenwereld via netwerken en de reputatie van de organisatie. Iedere organisatie heeft netwerkrelaties met klanten (het klantkapitaal), partners, leveranciers, financiers, de overheid, belangenorganisaties etc. Bij veel organisaties zijn deze relaties van levensbelang. Daarnaast is voor veel organisaties de reputatie en de merken een belangrijk onderdeel van het externe kapitaal. Een merk maakt het mogelijk een vergelijkbaar product met een hogere marge te verkopen. Een goede reputatie trekt klanten aan en kan de kosten van financieel kapitaal drukken.

Intellectueel kapitaal v.s. kennismangement

Intellectueel kapitaal is dus meer dan kennis alleen. Kennismangement richt zich op het optimaliseren van twee van de zes typen bedrijfsmiddelen die onderdeel zijn van het intellectueel kapitaal van een organisatie: de impliciete en expliciete kennis. Het managen van intellectueel kapitaal veresit dat we ook kijken naar kapitaal verborgen in vaardigheden & attituden, processen, netwerken en reputatie. Dit betekent een belangrijke uitbreiding van het blikveld waarmee we erkennen dat kennis alleen niet voldoende is om succesvol te zijn. Het vakgebied dat het intellectueel kapitaal bestudeert en het management ervan probeert te verbeteren kijkt dus verder dan het vraagstuk van kennis- en informatiemanagement.

Daarbij komt dat dit vakgebied vooral geïnteresseerd is in de manier waarop de verschillende vormen van kapitaal op elkaar inwerken en zo waarde creëren. Hoe in de kenniseconomie waarde precies tot stand komt is vaak nog erg onduidelijk. Sommige bedrijven creëren vooral waarde met structureel kapitaal. Bij MacDonalds zijn de mensen vrij makkelijk vervangbaar maar de processen en de receptuur niet. Andere bedrijven creëren waarde met relatiekapitaal. De trouwe relaties die de Rabobank met haar klanten onderhoud via de cooperatiestructuur is daar een goed voorbeeld van. Of de innige relatie die klanten hebben met Harley Davidson via haar merknaam. Een bedrijf als KPMG daarentegen moet het vooral hebben van haar menselijk kapitaal en de competenties van haar medewerkers.

Ook heeft het vakgebied de afgelopen tien jaar hard aan de weg getimmerd om manieren te vinden om intellectueel kapitaal te meten. Een van de grondleggers van de intellectual capital stroming, de Zweed Leif Edvinsson, heeft een achtergrond in de accountancy en hij heeft zich altijd ingezet om intellectueel kapitaal net zo meetbaar te maken als financieel en materieel kapitaal. De door hem ontwikkelde Skandia Navigator en de speciale jaarverslagen over intellectueel kapitaal van de Zweedse verzekeraar Skandia zijn wereldberoemd geworden.

Intellectueel kapitaal meten

Als we constateren dat voor veel organisaties niet langer het financiële of materiële kapitaal maar het intellectueel kapitaal het belangrijkste bedrijfsmiddel geworden is, dan roept dat automatisch de vraag op of dit kapitaal net als andere bedrijfsmiddelen te waarderen is. Wat is de waarde van een merknaam? Is de relaties met klanten of

leveranciers in cijfers uit te drukken? Moet kennis niet op de balans en hoeveel is het dan waard?

Inmiddels bestaan er meer dan 25 methoden voor het meten of waarderen van intellectueel kapitaal (Andriessen, 2004). Er zijn methoden beschikbaar die het mogelijk maken intellectueel kapitaal van een financiële waarde te voorzien. En er zijn methoden die de waarde meten in niet-financiële termen. Deze methoden gebruiken niet-financiële indicatoren. Zo kan het klantkapitaal van een organisatie worden gemeten door te kijken naar het aantal klanten en de klanttevredenheid. Bij menselijk kapitaal kan gekeken worden naar opleidingsniveau, werknemerstevredenheid, productiviteit e.d.

Voor de praktisch ingestelde manager wordt het daarmee moeilijk het juiste instrument te kiezen. Zoals bij het kiezen van ieder management instrument is de belangrijkste vraag die een manager zich moet stellen: waarom? Wat is het probleem dat ik wil oplossen door mijn intellectueel kapitaal te waarderen of te meten? Wat wil ik met de gegevens doen en welke beslissingen wil ik ermee verbeteren c.q. beïnvloeden?

Kies het juiste gereedschap

Een analyse van de beschikbare literatuur op dit gebied (Andriessen, 2004) laat zien dat er drie hoofdmotieven zijn om intellectueel kapitaal te waarderen of te meten. Het eerste motief is het verbeteren van het interne management van de organisatie. Door quantitative gegevens te verzamelen over het intellectueel kapitaal van de organisatie wordt het misschien mogelijk het ook beter te managen.

Het tweede motief is het verbeteren van de externe verslaggeving. In de kenniseconomie zeggen de traditionele winst- & verliesrekening en de balans weinig meer over de factoren die het succes van de onderneming bepalen. De relevantie van de jaarrekening neemt af. Veel bedrijven willen de buitenwereld een beter inzicht geven in de verborgen kracht van het bedrijf; het intellectueel kapitaal. Dit verbeterde inzicht een de verbetering van de reputatie die dit met zich mee bracht heeft Skandia gedurende een aantal jaren een verlaging van 1%-punt op de kosten van extern kapitaal opgeleverd.

Het derde motief is het verhandelen van intellectueel kapitaal of verplichtingen die voortkomen uit wet- en regelgeving. Wanneer een bedrijf of bedrijfsonderdeel wordt verkocht dat voornamelijk bestaat uit intellectueel kapitaal dan maken zowel de verkoper als de koper een berekening van de waarde daarvan. Bedrijven met een beursnotering in de Verenigde Staten zijn wettelijk verplicht regelmatig een deel van hun intellectueel kapitaal, namelijk de verworven goodwill op de balans te waarderen.

Ieder motief stelt andere eisen aan het te gebruiken gereedschap. Zo is de Intellectual Capital Audit van Brooking (1996) nog steeds een heel geschikt instrument om een eerste indruk te krijgen hoe het is gesteld met de kwaliteit van het intellectueel kapitaal van een organisatie. De Holistic Value Approach van Pike en Roos (2000) is een zeer grondige en valide manier om intellectueel kapitaal te meten en op die manier betere beslissingen te kunnen nemen over investeringen. De Intangible Capital methode van Gu en Lev (2002) is in mijn ogen de beste manier om de financiële waarde van intellectueel kapitaal te bepalen op basis van openbare gegevens. Hiermee zijn interessante bedrijfsvergelijkingen te maken.

Haal meer uit uw intellectueel kapitaal

Onderzoek laat zien (Andriessen, 2004) dat het verzamelen van financiële gegevens over intellectueel kapitaal ervoor kan zorgen dat het management meer aandacht eraan gaat besteden. Het zelfde onderzoek laat zien dat het goed in kaart brengen van het intellectueel kapitaal met hulp van de Weightless Wealth Toolkit het management nieuwe inzichten kan krijgen over de te volgen strategie. Veel bedrijven worstelen met de overgang van het industriële tijdperk naar de kenniseconomie. Zij vragen zich af of zij er klaar voor zijn, hoe zij zich moeten positioneren en wat zij in huis hebben waarmee ze in deze economie kunnen concurreren.

De Weightless Wealth Toolkit helpt bedrijven die zich onzeker voelen om weer zelfvertrouwen te krijgen. De toolkit stelt een manager in staat te identificeren wat het intellectueel kapitaal is dat de onderneming uniek maakt of zou kunnen maken. In een economie waarin de concurrentie uit de gehele wereld kan komen is uniciteit het belangrijkste wapen. Veel bedrijven zijn uniek maar zijn zich dat niet bewust. De toolkit helpt daarbij.

Na een inventarisatie van het unieke intellectuele kapitaal biedt de toolkit de mogelijkheid de sterke en zwakke kanten daarvan te identificeren. Op die manier wordt de (niet-financiële) waarde van het intellectueel kapitaal bepaald. Dit leidt vaak tot een hele lijst van verbeterpunten. Daarna is het ook mogelijk de financiële waarde van het intellectueel kapitaal te bepalen. Hierdoor ontstaat inzicht welke delen van het intellectuele kapitaal het meest belangrijk zijn.

Deze informatie stelt een manager in staat de strategie van de onderneming zo aan te passen dat optimaal gebruik wordt gemaakt van het beschikbare intellectueel kapitaal. Er ontstaat een beter inzicht in de unieke competenties van de onderneming en dat helpt vaak het zelfvertrouwen te vergroten. Vaak ontstaan er nieuwe ideeën hoe deze competenties op vernieuwende manieren kunnen worden ingezet waardoor bedrijven meer kunnen halen uit hun intellectueel kapitaal. De volledige toolkit is te vinden in een bijlage van Andriessen (2004).

Aanbevolen literatuur

Andriessen, D. (2004), *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles*. Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.

Brooking, A. (1996), *Intellectual Capital: Core Asset For The Third Millennium*. International Thomson Business Press, London.

Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. HarperBusiness, New York.

Gu, F., and Lev, B. (2002) *Intangible assets: measurement, drivers, usefulness*. Available at: www.stern.nyu.edu/~blev/

Pike, S., and Roos, G. (2000) "Intellectual capital measurement and holistic value approach (HVA)." *Works Institute Journal (Japan)*, 42.

Reilly, R. and Schweih, R. (1999), *Valuing Intangible Assets*. McGraw-Hill, New York.

Stewart, T.A. (2001), *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*. Doubleday/Currency, New York.

Sveiby, K. E. (1997) *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.