

Intellectual Capital Management



No more models!

Christiaan Stam

De moderne organisatie ontleent z'n onderscheidende vermogen aan immateriële bedrijfsmiddelen, zoals kennis en ervaring. Het succes wordt bepaald door het slim exploiteren van dit zogenoemde intellectuele kapitaal. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan, want door de specifieke kenmerken van het intellectuele kapitaal wordt het management geconfronteerd met nieuwe uitdagingen. Hoe krijg je zicht op het intellectuele kapitaal van de organisatie? Hoe kun je dit nieuwe kapitaal waarderen? Hoe kun je het aansturen? Tegen deze achtergrond heeft de Europese Commissie de PRISM-werkgroep de opdracht gegeven om aanbevelingen te doen voor het meetbaar maken van het intellectuele kapitaal. Onlangs presenteerde deze werkgroep z'n concept eindverslag op een conferentie in Londen. Hierbij een impressie van deze bijeenkomst en een overzicht van de belangrijkste bevindingen.

Intellectueel Kapitaal

Intellectueel kapitaal betreft alle immateriële bedrijfsmiddelen waarover een organisatie kan beschikken om zijn doelstellingen te realiseren. Dit gaat dus verder dan kennis alleen. Het betreft de vaardigheden en ervaring van de medewerkers, maar ook de specifieke processen en procedures in een organisatie en ook de relatie met leveranciers en afnemers. Het belang van deze bedrijfsmiddelen wordt al lang onderkend. Keer op keer blijkt uit onderzoeken het breed gedragen bewustzijn dat een organisatie zich niet langer onderscheidt door fysieke en financiële activa. Desondanks blijft de aandacht van het management primair gericht op financiële middelen, gebouwen, machines en voorraden "(...)volgens de klassieke concepten van kapitaal, arbeid en productiviteit" (Eustace, 1999). Dit gebrek aan aandacht voor het intellectuele kapitaal leidt tot onderbenutting van bedrijfsmiddelen enerzijds en ongefundeerde waardering van de organisatie anderzijds. "Het beoordelen van de winstgevendheid en prestatie van een onderneming met behulp van indicatoren zoals bijvoorbeeld rendement op investeringen, activa of het eigen vermogen (ROI, ROA, ROE), schiet ernstig tekort, omdat de waarde

van de belangrijkste bedrijfsmiddelen – het intellectuele kapitaal – ontbreekt in de noemer van deze indicatoren" (Gu, 2001). Traditionele financiële indicatoren kunnen misleidend, ja zelfs gevaarlijk zijn, omdat winst ook het resultaat kan zijn van onderinvestering in het onderhoud en de vernieuwing van immateriële bedrijfsmiddelen (Sveiby, 1987). Intellectual Capital Management is de beweging die sinds het begin van de jaren '90 invulling geeft aan de toegenomen behoefte aan transparantie op het gebied van de immateriële bedrijfsmiddelen. Op zich is deze beweging geen nieuw fenomeen. Residual Income, Tableau de Bord, Human Resource Accounting, Economic Value Added zijn allemaal voorbeelden van pogingen om beter vat te krijgen op de onzichtbare, ontastbare, verborgen, immateriële waarde van een organisatie. De laatste twee decennia hebben o.a. ontwikkelingen op de beurs, op gebied van ICT, internationalisering en corporate governance de behoefte aan transparantie op gebied van het intellectuele kapitaal vergroot. Gestimuleerd door deze ontwikkelingen probeert de intellectual capital beweging een nieuwe standaard te ontwikkelen voor het meten van het intellectuele kapitaal, zodat we beter zicht krijgen op de belangrijkste bronnen van waardecreatie in de immateriële economie.

Lissabon 2010

Het besef dat intellectueel kapitaal de belangrijkste bron van waardecreatie is geworden, is tevens uitgangspunt geweest voor de gezamenlijke doelstelling, zoals geformuleerd door de Europese regeringsleiders in Lissabon in maart 2000:

"The European Union set itself as its goal for the next decade to become the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion."

In 2010 wil Europa de meest kennisproductieve regio ter wereld zijn. Dit betekent dat kennis op een efficiënte en effectieve manier wordt benut, waardoor een

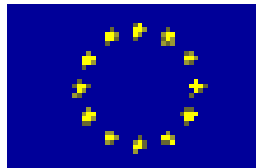
sterke concurrentiepositie wordt ingenomen. Bij dit laatste wordt met name gekeken naar de relatieve positie ten opzichte van de Verenigde Staten.

In het verlengde van deze ambitieuze doelstelling heeft de Europese Commissie erkend dat de huidige evaluatiemethodes niet voldoen om de voortgang te meten. Vanwege tekortkomingen van de huidige methodes (gebaseerd op de klassieke concepten van kapitaal, arbeid en productiviteit), is er behoefte aan nieuwe vormen van prestatiemeting en vergelijking. Deze nieuwe metingen moeten ons inzicht geven in de immateriële prestaties van de individuele lidstaten en de effecten van de respectievelijke actieprogramma's, zodat de prestaties (in relatie tot bovenstaande doelstelling) tijdig en op een positieve manier kunnen worden beïnvloed.

PRISM

Eén van deze Europese initiatieven gericht op immateriële prestatiemeting is PRISM, onderdeel van en gefinancierd door het Europese IST-programma (Information Society Technology).

PRISM is een tweejarig multidisciplinair initiatief met als doel de ontwikkeling van een beter begrip



met betrekking tot het belang van het intellectuele kapitaal in de moderne economie. Uitgangspunt is dat de beperkte mogelijkheid om het intellectuele kapitaal te meten, beïnvloeding en sturing van het proces van waardecreatie onmogelijk maakt. Dit laatste levert problemen op bij de aansturing van bedrijven, maar ook bij het formuleren van beleid op macro-economisch niveau en bijvoorbeeld voor de monitoring van de doelstelling van Lissabon.

Het PRISM-consortium bestaat uit acht business schools uit zeven EU-landen, waaronder Twente School of Management (TSM). Het consortium wordt geleid door Cass Business School (City of London). Daarnaast wordt PRISM bijgestaan door een grote raad van advies, bestaande uit bedrijven en instellingen, zoals BP, Barclays Bank, Ernst & Young, IASB, KPMG, OECD, PwC, Skandia, Telecom Italia, etc.. De werkgroep staat onder leiding van Clark Eustace, een onafhankelijke adviseur met een indrukwekkende staat van dienst met betrekking tot dit onderwerp.

Centrale vragen die PRISM heeft onderzocht zijn:

1. Wat zijn de nieuwe bronnen van waardecreatie in de moderne immateriële economie?
2. Hoe kunnen we de immateriële prestaties meetbaar maken?
3. Wat betekent dit voor de regelgever in relatie tot de Lissabon 2010 doelstelling?

Antwoord op deze vragen moet bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe, verbeterde management- en meetmethoden, die aansluiten bij de kenmerken van de immateriële economie.

Voorwaarde voor de ontwikkeling van deze nieuwe methoden is een beter begrip van het belang en de waarde van immateriële bedrijfsmiddelen en het besef dat de moderne organisatie beschikt over verschillende soorten (materiële en immateriële) bedrijfsmiddelen. De PRISM-werkgroep heeft vier verschillende soorten bedrijfsmiddelen geïdentificeerd.

1. Tastbare activa

Deze categorie bedrijfsmiddelen is tastbaar, makkelijk meetbaar in financiële termen, en eigendom van de boekhoudkundige entiteit. Denk hierbij aan fysieke activa, zoals voorraden en financiële activa, zoals effecten en kasgeld.

2. Immateriële goederen

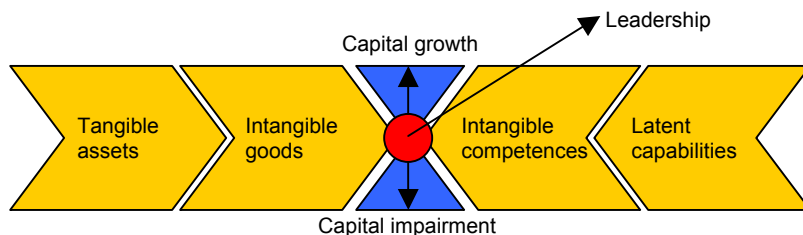
Deze categorie betreft rechten die (juridisch) kunnen worden beschermd en afgedwongen. Deze rechten kunnen worden uitgedrukt in financiële waarden en kunnen worden verhandeld. Denk hierbij aan contracten, zoals licenties en quota's, maar ook intellectueel eigendom, zoals copyrights, patenten, trademarks, etc.

3. Immateriële competenties

Dit domein wordt omschreven als "non-price factors of competitive advantage". Denk hierbij aan de specifieke (kern)competenties van de organisatie.

4. Latent vermogen

De laatste categorie betreft potentiële unieke factoren waarover een organisatie kan beschikken. Deze bedrijfsmiddelen zijn 'embodied' in de organisatie en in de medewerkers en ze zijn moeilijk te isoleren en te waarderen. Denk hierbij aan leiderschap, organiserend vermogen, reputatie, innoverend vermogen, etc.



The PRISM Value Creation Mixer

De creatie van waarde is volgens de PRISM-werkgroep afhankelijk van de mate waarin het management (leadership) in staat is de verschillende soorten immateriële bedrijfsmiddelen succesvol op elkaar af te stemmen en te combineren.

Conclusies en aanbevelingen

Na 18 maanden onderzoek, 80 artikelen en vele bijeenkomsten heeft de PRISM-werkgroep in juni de voorlopige versie van het eindrapport gepubliceerd. In dit rapport worden de belangrijkste bevindingen en conclusies gepresenteerd. Samenvattend komen ze neer op het volgende:

Conclusies

- De vooronderstelling van een structurele en fundamentele verschuiving van het competitieve zwaartepunt van materiële naar immateriële bedrijfsmiddelen, wordt bevestigd.
- De aard en de benutting van deze immateriële bedrijfsmiddelen blijkt echter zeer slecht te worden begrepen, hetgeen uiteindelijk belangrijke consequenties kan hebben voor de concurrentiekracht.
- Als gevolg van bovenstaande heeft ook een verschuiving plaatsgevonden in de 'drivers' van economische groei en productiviteit.
- Veel factoren die tot op heden irrelevant waren en dus verborgen bleven in onze rapportage systemen, blijken van groot belang te zijn in de moderne immateriële economie.

Politieke aanbevelingen (in relatie tot Lissabon 2010)

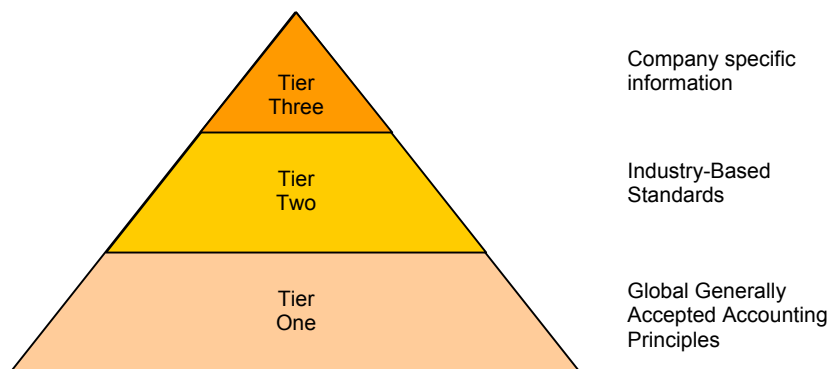
- Vanwege het slechte begrip van het immateriële productieproces, pleit de werkgroep voor snelle politieke overeenstemming over een raamwerk voor het rapporteren over de immateriële bedrijfsmiddelen.

- In het verlengde hiervan bepleit de werkgroep een grondige herziening van de nationale jaarrekeningen (System of National Accounts) op macro-economisch niveau en de ontwikkeling van richtlijnen voor de rapportage over immateriële bedrijfsmiddelen op micro-niveau.

Op macro-economisch niveau bepleit de PRISM-werkgroep uitbreiding van de statistieken door o.a. meer aandacht voor het menselijk kapitaal, onderwijs, R&D, intellectuele eigendommen en technologie. Dit lijkt misschien een oppervlakkige aanpassing, echter inzicht in deze economische 'drivers' creëert een volkomen nieuw beeld van de economische situatie.

Op micro-economisch niveau erkent de werkgroep dat het niet makkelijk zal zijn om één algemeen geldende standaard te ontwikkelen. Enerzijds omdat we nog niet zo ver zijn, anderzijds omdat de problematiek zich moeilijk leent voor standaardisering. Desalniettemin concludeert de werkgroep dat de noodzaak voor standaardisering groter is dan ooit en dat we moeten stoppen met de ontwikkeling van (nog meer) nieuwe modellen. Het is de hoogste tijd om te convergeren naar één gemeenschappelijke richtlijn. Analoog aan de ValueReporting™ methode van PriceWaterhouseCoopers, ziet de werkgroep als mogelijkheid voor convergentie een gelaagd rapportage model. Het eerste niveau bestaat uit een algemene aanvullende set boekhoudkundige regels (General Accepted Intangible Principles), toepasbaar voor iedereen. Het tweede niveau bestaat uit specifieke indicatoren die betrekking hebben op een bepaalde industrie/branche. Het derde niveau bestaat uit unieke organisatorische indicatoren. Met een dergelijk gelaagd model wordt tegemoet gekomen aan de wensen van standaardisatie en vergelijking enerzijds en wordt erkend dat het proces van waardecreatie in iedere organisatie anders is.

Three-Tier Model of Corporate Transparency



Source: PriceWaterhouseCoopers, ValueReporting™ review 2003

European Intangibles Summit

Impliciet vormde deze zoektocht naar convergentie de rode draad tijdens de European Intangibles Summit op 4 juli j.l in Londen. Op dit congres presenteerde de PRISM-werkgroep de uitkomsten van zijn onderzoek en mochten ruim 30 sprekers hun visie op het onderwerp presenteren.

Uiteraard was het eerste deel van het programma ingericht om het belang van immateriële bedrijfsmiddelen (in relatie tot de Lissabon-doelstellingen) te onderstrepen. Om welke bedrijfsmiddelen gaat het en hoe belangrijk zijn ze eigenlijk? Indien de productie van informatie en kennis zou worden erkend door en meegenomen in onze nationale statistieken, zou dat stijging van het BBP tot gevolg hebben van ongeveer tien procent per jaar, aldus Peter Hill (PRISM). "We zijn dus veel rijker dan we denken".

Maar waarom worden immateriële bedrijfsmiddelen nog steeds niet erkend als bronnen van economische waarde. Als eerste wordt natuurlijk gewezen op allerlei technische meet- en waarderingsproblemen. Daarnaast wijzen meerdere sprekers op de onwil van bestaande statistische instellingen en regelgevende instanties om de bestaande meetmethodes aan te passen. "Statistics have good reasons not to keep in pace with reality", aldus Dominique Guellec (OECD). Het meten van immateriële bedrijfsmiddelen is een tijdrovende en kostbare aangelegenheid, hetgeen een belangrijke obstakel is voor de benodigde aanpassing. Ergo, er zullen middelen vrijgemaakt moeten worden om inzicht te krijgen in de belangrijkste bronnen van waardecreatie.

In het tweede deel van het programma verschuift de aandacht naar het meetbaar maken van prestaties op bedrijfsniveau. De verschuiving van het zwaartepunt van materiële naar immateriële productieprocessen, heeft uiteraard z'n weerslag op de inrichting van organisaties. Inzicht in de kenmerken van de nieuwe organisatie is van belang om te weten wat er moet worden gemeten.

Een goed meetsysteem alleen is echter niet voldoende, want het succes van een organisatie wordt vooral bepaald door de manier waarop inzicht wordt omgezet in acties, aldus Jan Mouritsen (Copenhagen Business School). "We weten allemaal dat er geen directe relatie is tussen het hebben van veel kennis en financieel succes". Het gaat er uiteindelijk om wat je er mee doet.

Uit de daaropvolgende presentaties blijkt dat ieder z'n eigen visie heeft op de manier waarop het beste inzicht kan worden verkregen in de immateriële bedrijfsmiddelen. Verschillende methodes passeren de revue: ValueReporting (PwC), Value Creation Index (CGE&Y), Value Enhancer (KPMG). Daan Andriessen (vanaf 1 september Lector Intellectual Capital aan de INHOLLAND Hogeschool) doet vervolgens een poging om alle verschillende modellen te ordenen naar functie (waarom) en methode (hoe). Uit een vergelijkend onderzoek blijkt dat veel modellen worden gebruikt als "oplossing op zoek naar een probleem". Volgens Andriessen ligt de sleutel voor een verantwoorde keuze van een model in een zorgvuldige probleemdefinitie, want ieder probleem vereist een andere aanpak.

Wat één van de hoogtepunten van de dag had moeten zijn, was het optreden van Leif Edvinsson, die zichzelf graag introduceert als 'de grootvader van de intellectual capital beweging'. Edvinsson werd wereldberoemd met de implementatie van het gedachtegoed bij de Zweedse verzekeraar Skandia. Helaas beperkte hij zich tot een zeer korte inventarisatie van retorische vragen: Waar wordt waarde gecreëerd? Binnen of buiten de organisatie? Hoe werkt het menselijk brein? Is het onwetendheid of intelligentie? Is de macht bij de navigator of bij de kapitein? Is intellectueel kapitaal een activum of een verplichting?

Roep om convergentie

PRISM is in ieder geval geslaagd in het aantrekken van de juiste personen en het creëren van een levendige community met betrekking tot immateriële bedrijfsmiddelen. Het resultaat is niet alleen een levendige website (www.euintangibles.net) en meer dan 80 publicaties, maar ook levendige bijeenkomsten met een groeiende groep geïnteresseerden.

Het enthousiasme op de bijeenkomst in Londen is in zekere mate vertekenend, omdat het een hoog 'preken-voor-eigen-parochie' gehalte had. Deelnemers zijn over het algemeen actief betrokken bij de intellectual capital beweging. In dit opzicht was de eerste doelstelling van de dag – het creëren van bewustzijn – volkomen overbodig.

Opvallend was vooral de luide roep om convergentie. Göran Roos (Intellectual Capital Services) doet aan het eind van de dag zelfs een oproep aan de deelnemers om geen nieuwe modellen meer te ontwikkelen: "no more models". De beweging heeft behoefte aan longitudinaal onderzoek (i.p.v. case-studies) gericht op het bij elkaar brengen van ervaringen (i.p.v. iedere keer weer opnieuw het wiel uitvinden).

Echter "verwacht er niet te veel van", aldus David Young (Boston University), want "perfection is the enemy of the good". We zullen moeten accepteren dat het meten van immateriële bedrijfsmiddelen beperkingen met zich meebrengt. Misschien moeten we accepteren dat het intellectueel kapitaal niet in financiële termen kan worden uitgedrukt. Wellicht niet eens in cijfers.

Christiaan Stam is initiator van Intellectual Capital Services, stam@intellectualcapital.nl

Links:

- PRISM: www.euintangibles.net
- Intellectual Capital Startpagina: www.intellectualcapital.nl

Literatuur:

- Andriessen, D. (2003), Intangibles – selecting the right tools for the job, in: *Finance and Management*
- Edvinsson, L. en M. Malone (1997), *Intellectual Capital, The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*
- Eustace, C. (2003), *The PRISM Project. Report of Research Findings and Policy Recommendations*, Preliminary Draft, May 2003, Based on the final reports of the PRISM consortium.
- Gu, F. and Lev, B. (2001), *Intangible Assets. Measurement, Drivers, Usefulness*, Internet version, Boston University and New York University, April.
- High Level Expert Group (2000), *The Intangible Economy – Impact and Policy Issues: Report of the European High Level Expert Group on the Intangible Economy*, European Commission, Brussels
- PriceWaterhouseCoopers (2002), *ValueReporting™ Review 2003, Transparency in Corporate Reporting*
- Stam, C.D., Intellectual Capital geeft invulling aan Business Intelligence, in: *Vakblad over Kennismanagement*, juni 2001
- Sveiby, K.E. and Lloyd, T. (1987), *Managing Knowhow. Increase profits by harnessing the creativity in your company*, Bloomsbury, London.