

## Koester uw intellectueel kapitaal

# Intellectueel kapitaal: op zoek naar de kennisbalans

Het laatste decennium is veel aandacht besteed aan kennismanagement. Hierbij vormt kennisbezit het intellectuele kapitaal (IK) van een organisatie. Het managen ervan noemt men intellectual capital management (ICM). Nu blijkt deze liefde voor kennis erg conjunctuurgevoelig. Met een economie die tegenzit heeft kennis aan aanzien verloren en blijkt dat bedrijven zich al jarenlang met de verkeerde zaken hebben beziggehouden. Het vullen van databases en het aanschaffen van hoogwaardige analysegereedschappen biedt geen soelaas voor de dilemma's van bezuinigingen en reorganisaties, die gepaard gaan met verlies aan mensen en intellectueel kapitaal.

HUGO MEIJERS EN DENNIS VAN DER SPOEL

Het is duidelijk dat bedrijfskritische kennis niet in de bestanden maar in de mensen zit. Ontslag en reorganisatie vinden plaats op onderbuikgevoelens, of op verkeerde aannames, omdat de mensgebonden kennis niet in kaart is gebracht, laat staan dat ze is gewaardeerd.

In dit artikel maken we de balans op van waar we staan met het waarden van kennis. We zullen merken dat niet alle methodieken om intellectueel kapitaal te waarden wetenschappelijk objectief en correct zijn. Dat is ook niet de strekking van dit artikel. Het doel is een kennislandschap van mogelijkheden te schetsen, hetgeen geen sinecure is door de diversiteit aan taal en belang. Desondanks zal plaatsbepaling van waar we staan managers en controllers inzicht verschaffen over de mogelijke en noodzakelijke vervolgstappen om kennis te leren waarden. Intellectueel kapitaal bestaat naast de andere, meer vertrouwde vormen van kapitaal zoals het fysieke kapitaal (de materiële activa) en het financiële kapitaal (de financiële activa). In de vorm van immateriële vaste activa, zoals onderzoek en ontwikkeling, octrooien, handelsmerken, patenten, auteursrechten en intellectuele eigendomsrechten, is een deel van het intellectueel kapitaal (soms) zichtbaar op de balans. Het begrip is echter veel

omvattender. In figuur 1 staat weergegeven uit welke categorieën intellectueel kapitaal kan bestaan.

Bij menselijk kapitaal gaat het om aan de mens gebonden competenties, waarbij het accent ligt op de functiespecifieke ervaring, kennis en vaardigheden. Bij deze categorie hoort ook het potentieel qua ontwikkeling en ontplooiing, iets wat nog maar weinig bedrijven structureel in kaart hebben gebracht. Dit geldt te meer voor persoonlijke ambities. Veel met name grote bedrijven, waaronder CMG, ABN AMRO Bank, Philips en Atos Origin, kampen met het vormgeven van management development-programma's en het in kaart brengen van het menselijk kapitaal.

Sociaal kapitaal heeft betrekking op cultuur en retentiekraft van organisaties en de zachte vaardigheden van mensen. Het accent ligt op omgangsvormen, normen en waarden, attitude, gedragskarakteristieken en motivatie. Het is de bindende factor tussen mensen. In belangrijke mate wordt de veerkracht en behendigheid van een organisatie hierdoor bepaald. Recent is het belang van deze categorie weer eens onomstotelijk bewezen met het uiteenvallen van Arthur Andersen wereldwijd.

Het blijkt dat deze kennisorganisatie een zeer fragiel evenwicht in stand hield tussen individu en organisatie, waarbij het sociale kapitaal te 'laag' was om de organisatie bij elkaar te houden. De derde categorie is het relatiekapitaal. Het zakendoen in het



bedrijfsleven bestaat primair uit vertrouwen tussen individuen en het elkaar gunnen van business. Dit geldt heel sterk in de zakelijke dienstverlening, wat minder voor industriële branches. Het relatiekapitaal inclusief het circuit van 'ons kent ons' kan het verschil uitmaken tussen bedrijven die voortbestaan en bedrijven die ten onder gaan. Dit geldt nog sterker als de markt even tegenzit. In onze netwerkeconomie vergt het opbouwen en

'Het maximaliseren van de bedrijfswaarde van de intellectuele activa' was een doelstelling van Dow Chemical. Daarbij werd bij wijze van proef begonnen met het verwerken van intellectual capital in de bedrijfsonderdelen octrooien en R&D.

onderhouden van een relatiernetwerk ofwel 'value web' veel energie. Het waarderen van relatiekapitaal zal daardoor alleen maar in belang toenemen.

De laatste categorie is het structureel kapitaal dat de eerder beschreven immateriële vaste activa bevat.

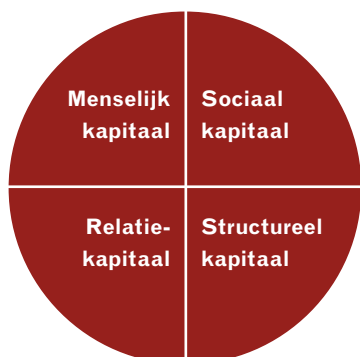
Hieraan is in de loop der tijd veel aandacht besteed, zeker in de tweede helft van de jaren negentig. Zo heeft Oracle een periode gekend van het vullen van de *corporate repository*. Het ging hier slechts om kwantiteit. Diegene die het meeste bijdroeg kreeg een ludiek T-shirt. Al met al was het een vrij banale manier van waarderen.

#### Waarderen op balans

Het structurele kapitaal heeft bij menig bedrijf z'n weg gevonden naar de balans. Een voorbeeld is Dow Chemical. De doelstelling van Dow luidt: 'Het maximaliseren van de bedrijfswaarde van de intellectuele activa van Dow'. Daarbij werd bij wijze van proef begonnen met het verwerken van ICM in de

figuur 1

#### Categorieën intellectueel kapitaal



bedrijfsonderdelen Octrooien en R&D. Eerst werd het octrooi-bestand geïnventariseerd en gezuiverd. Het criterium was of een octrooi onderdeel was van de voorraad intellectuele activa met waarde voor Dow's kernactiviteiten. Het inventariseren en gedeeltelijk afstoten van de octrooien leverde Dow onmiddellijk financieel resultaat op. Ten eerste in de vorm van de jaarlijkse besparing van 8 miljoen dollar aan kosten in verband met het octrooieregister en ten tweede door een belastingbesparing van naar schatting 40 miljoen dollar. Verder leverde de verkoop van octrooien en royalties uit joint ventures extra inkomsten op. De tweede stap was het maximaliseren van het rendement van de resterende patenten. Naar schatting zijn de jaarlijkse licentie-inkomsten gegroeid van 25 miljoen dollar in 1994 naar 125 miljoen nu.

Ook het menselijk kapitaal wordt steeds vaker aangegrepen om het IC te waarderen. Een voorbeeld is KEMA dat in 1994 haar kennis activeerde. Dit werd landelijk gezien een pilot-project, dat zowel de media als de politiek haalde. Door parameters te hantieren - zoals inleertijd, halfwaardetijd van kennis, opleidingskosten en aanneemkosten - werd de totale waarde van kennis en ervaring berekend. Tezamen berekende KEMA over 1994 een waarde van 700 miljoen gulden aan kennis, een waarde die hoger was dan elk bedrag in de financiële balans ook. Helaas werd de methode waarop dat gebeurde niet breed geaccepteerd. Edvinsson kwam in 1997 met een eenvoudige vergelijking bij Skandia op de proppen, namelijk dat intellectueel kapitaal de som is van menselijk en structureel kapitaal. Gecombineerd met scoresheets naar analogie van de balanced scorecard of het INK-model vindt deze formulering veel navolging. Nadeel is dat de scores geen concrete in geld vertaalde balanswaarde opleveren, maar wel duidelijkmaken in hoeverre de factor kennis bijdraagt aan de resultaten van de organisatie.

Mathieu Weggeman brengt een andere formule in die als volgt luidt:  $IK = f(I * EVA)$ . EVA staat hier voor ervaringen, vaardigheden en attitude. Kortom, een combinatie van menselijk en sociaal kapitaal. De 'I' staat voor informatie, een onderdeel van structureel kapitaal. Deze definitie kan worden uitgelegd als 'kennis is het vermogen om informatie op een zinvolle wijze toe te passen.' Weggeman beschouwt de formule overigens slechts als een metafoor.

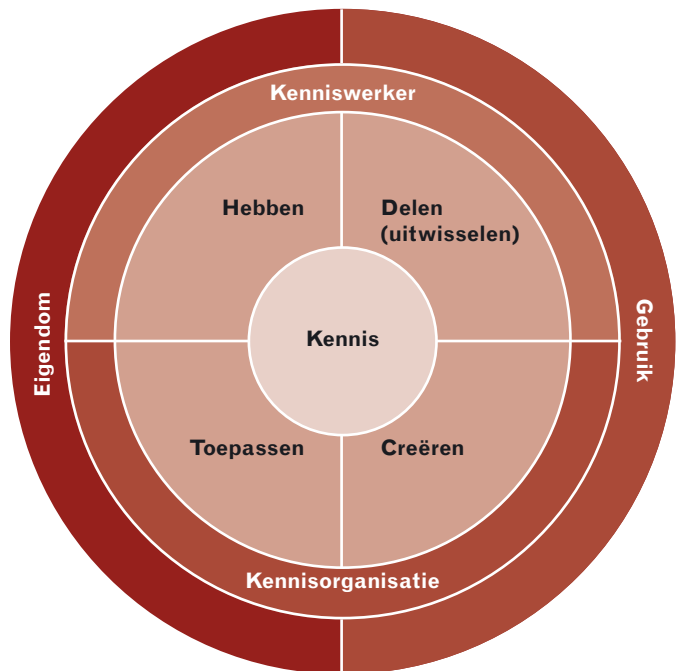
## Bedrijfskritische kennis zit niet in de bestanden maar in de mensen

De OECD heeft een methodiek beschreven waarbij wordt uitgegaan van toekomstige kasstromen.

Omdat zij stellen dat intellectueel kapitaal gelijk is aan alle langetermijnguitgaven minus langetermijnguitgaven voor vaste activa, is er aansluiting bij boekhoudkundige systemen. Nadeel is de afhankelijkheid van de bereidheid tot investeren. Daarbij wordt het rendement van die investeringen buiten beschouwing gelaten. Dit model is zeer conjunctuurgevoelig.

figuur 2

### ICM-overwegingen



### Tobin's Q

Wat alle voorgaande voorbeelden onvoldoende expliciet maken zijn de uitgangspunten van waaruit IK en ICM worden benaderd. Tevens komt onvoldoende naar voren tegen welke problemen een organisatie aanloopt zodra het iets gaat doen met ICM. In figuur 2 is een schematische weergave van de door ons relevant geachte overwegingen opgenomen. Het gaat hierbij om welke kennisprocessen worden gewaardeerd, is dit vanuit het oogpunt van de kenniswerker of de kennisorganisatie en wordt het eigendom of het gebruik gewaardeerd.

Zo stelt Tobin's Q dat immateriële activa voor een groot deel bestaan uit de kennis(werkers) die als gevolg van een conservatieve accounting-praktijk niet op de balans mogen worden gewaardeerd. De reden daarvoor is dat de desbetreffende kennis niet het eigendom is van de onderneming. De productiefactor die voor kennisintensieve organisaties het meest van belang is loopt aan het eind van de werkdag zo de poort uit. Anderzijds, zo geven deze rekenmeesters toe, is het verschil tussen de boekwaarde en de marktwaarde van deze organisaties zo groot, dat ernstig getwijfeld moet worden aan de validiteit van het jaarverslag. Voorgesteld wordt dat voor kennisintensieve organisaties de marktwaarde minus de boekwaarde gelijk is aan het intellectuele kapitaal. Volgens deze formulering wordt dus kennelijk de waarde die andere stakeholders inbrengen verwaarloosbaar geacht en is deze bovendien afhankelijk van beursstemmingen. Dat gaat ons iets te kort door de bocht. De waardebijdrage van alle stakeholders en met name de langetermijnrelaties met klanten, leveranciers, personeel en financiers, zijn net zo moeilijk te bepalen als de waarde van menselijke kapitaal. De manier van denken achter deze redenering klopt echter wel.

Materiële activa zijn inert en dat geldt ook voor financiële activa. Zonder menselijke tussenkomst genereert geen van beide enige waarde. De formule die we hieruit kunnen destilleren is dat de toegevoegde waarde gelijk is aan de afschrijving op immateriële activa. Zou het percentage van die afschrijving bekend zijn (of bijvoorbeeld de halfwaardetijd), dan is de waarde van het intellectueel kapitaal te berekenen. Helaas wordt het aantal variabelen snel heel groot waardoor een complex model ontstaat.

Naar analogie van het waarden van materiële activa zijn ook de immateriële activa te waarden. Bij het waarden van het intellectueel kapitaal wordt in veel van de gevallen uitgegaan van het bezit. Nu blijkt dat bedrijven die bekend staan om het toepassen en creëren van kennis (meestal innovatieve bedrijven genoemd), een hogere beursnotering hebben dan concurrerende bedrijven, ofwel ze worden in de praktijk al hoger gewaardeerd. Dit gebeurt echter alleen op speculatieve basis en ontbeert enige vorm van methodisch classificatie. Tevens is hiervan niets terug te vinden op de balans.

### **Eigendom**

Uit het voorbeeld van Tobin's Q kwam al naar voren dat kennis eigendom is van de kenniswerker, niet van de organisatie. De kenniswerker geeft de kennis slechts tijdelijk in gebruik van de organisatie. Juist dit eigendomsvraagstuk, in combinatie met het verschil tussen 'hebben' en 'delen', verstoort het waarderingsproces van intellectueel kapitaal. Een helder standpunt over eigendom blijft uit. Menselijk kapitaal berust bij de kenniswerker, doch is de basis waarop aanneme binnen een organisatie plaatsvindt. Sociaal kapitaal wordt gedeeld tussen de kenniswerkers en de organisatie. Relatiekapitaal wordt tussen beide bevochten en wordt veelal afgedwongen door de organisatie via non-concurrentiebedingen, met al hun juridische beperkingen. De meeste consensus bestaat over structureel kapitaal, dat bij de organisatie berust.

Een bijkomend en serieus vraagstuk is de afwaardering of halfwaardetijd van kennis, dat nog eens extra complex is doordat de halfwaardetijd van kennis per geval verschilt. Zo is kennis in veel technische omgevingen onderhevig aan een halfwaardetijd van gemiddeld achttien maanden, in andere omgevingen kan dit zelfs oplopen tot tientallen jaren. Als alleen het hebben van kennis wordt gewaardeerd, moet hierover worden afgeschreven. Dit is minder relevant wanneer een organisatie via het creëren van nieuwe kennis het effect van afwaardering tegengaat.

Op dit moment is er geen concrete formule te vinden volgens welke het intellectueel kapitaal kan worden berekend. Dit komt met name doordat een aantal dominante vraagstukken onvoldoende zijn beantwoord.

Uit welke categorieën bestaat intellectueel kapitaal (en dus welke niet)? Wat is ons uitgangspunt met betrekking tot de genoemde aspecten? Toch biedt het bovenstaande een eerste mogelijkheid tot plaatsbepaling met uitzicht op een kennisbalans. Zo is het mogelijk een begin te maken met een organisatiespecifieke schatting van de waarde van de totale immateriële activa en het te verwachten rendement daarop om het vervolgens te kunnen activeren. Graag horen we van u, hoe u bent omgegaan met het waarden van immateriële activa. Bij voldoende reacties kunnen wij in een vervolgartikel uit deze reacties een model destilleren. —C