

La nova perspectiva de mesurament per a la creació de valor

LEIF EDVINSSON

Catedràtic de Capital Intel·lectual de la Universitat de Lund i director de Capital Intel·lectual de Skandia

MART KIVIKAS

President de WEKE GmbH

Resum

Per què al nostre món financer seguim fent servir els mateixos mètodes de portar els llibres de comptabilitat tal com es van inventar fa 500 anys? A hores d'ara, el major potencial de creixement d'una empresa o societat és fora del clàssic balanç de situació o de les seves fronteres físiques. Rau en el seu capital (CI). Com uns dels pioners en el món del CI, els autors presenten les seves noves perspectives i experiències de com una empresa pot començar a cultivar i desenvolupar tot el seu potencial de CI per tenir creixement econòmic. Fan una referència especial a la forma en què el lector pot valorar el potencial qualificant el CI per visualitzar els seus beneficis i incloure'l a l'agenda dels que prenen les decisions.

Paraules clau

Capital Intel·lectual; Creació de Valor; Intangibles; Riquesa.

1. Per què longitud empresarial?

Bona part de la perspectiva sobre lideratge d'avui dia no inclou les perspectives de capital intel·lectual o CI. Una distinció més elaborada del CI és la capacitat de futurs guanys o, dit d'una altra manera, les visions derivades sobre creació de valor i sostenibilitat.

Els mapes econòmics tradicionals que podem trobar a moltes grans institucions i oficines són com els mapes vells dels museus. Destaquen les àrees industrials, agrícoles, residencials, etc. Un mapa així fins on ens ajuda a comprendre l'economia del coneixement, el capital intel·lectual i l'immobilitzat immaterial? I qui acceptarà la responsabilitat de fer un nou mapa econòmic en l'era del fracàs institucional per tal que hi hagi una major comprensió col·lectiva de la creació de riquesa avui dia? On es crea valor a Nova Zelanda?

Als nostres dies, el vell sistema de mapes econòmics anomenat comptabilitat s'està esquarterant, com els mapes de navegació fa 300 anys per a l'armada britànica. N'hi ha prou de mirar dues de les empreses més grans d'EEUU, *Enron* i *Wordcom*, que s'enfonsaren com vaixells dins la boira. Es parla de la major liquidació d'actius de la història empresarial. Les lliçons per gestionar intangibles poder ser tan profundes i duradores com la solució als problemes de longitud fa 300 anys. Quasi el 70% dels analistes financers, segons un estudi del senador Joe Lieberman, que va investigar el cas *Enron*, seguia recomanant la compra d'accions quan la *US Securities and Exchange Commission* (organisme dels EE.UU. que fiscalitza la borsa i les empreses que tenen cotització al món borsari) ja havia començat a investigar el cas.

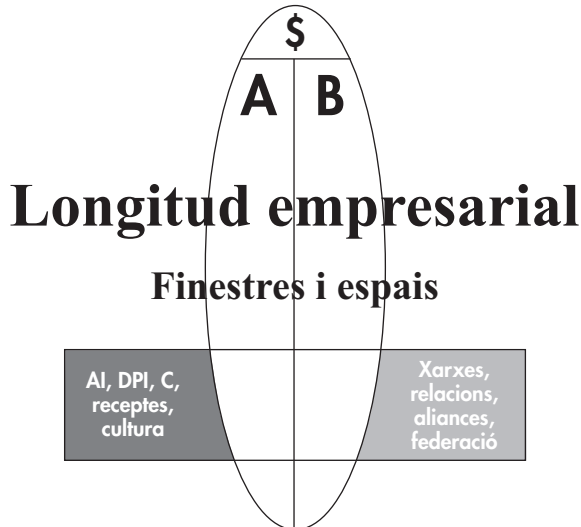
No solament els analistes, sinó també els comptables i auditors, són culpats ara del fracàs de la navegació. La incertesa i la confiança en la nostra navegació pel valor econòmic es fan difuses, amb implicacions per a la creació futura de riquesa, però també per a la societat. N'hi ha prou de considerar la desesperació de l'economia global al desembre de 2002.

El col·lapse d'*Enron* i *Wordcom* remarca les deficiències del vell sistema comptable i també de la gestió basada en la comptabilitat per a les societats modernes o les organitzacions innovadores. Apunta vers seriosos problemes per informar i valorar el potencial empresarial i social dels intangibles. Els analistes i inversors han d'endevinar els intangibles a causa de la falta d'informació fonamentada. Aquest enfocament és sovint anomenat sentiments en lloc de fonaments, amb una

volatilitat augmentada i el risc bursàtil. Aquest col·lapse d'*Enron* i *Worldcom* no només està afectant una gran empresa comptable com l'antiga *Andersen*, sinó també tota la professió dedicada a fer mapes econòmics i la seva fiabilitat. Està soccavant la confiança en el sistema de mapes que tenen les institucions i organitzacions que creen valor.

En una perspectiva històrica, aquesta situació de mapes i mesures té similituds amb el ja esmentat problema de longitud en la navegació de fa 300 anys. L'armada britànica, en aquells temps, només podia navegar amb precisió de nord a sud, però no d'est a oest, o sigui, la longitud. Això és molt semblant al dilema de l'analista financer i el comptable d'avui en dia. La precisió rau, sobretot, en les perspectives verticals del balanç de la comptabilitat de costos i de les dimensions d'immobilitzat material. El valor dels futurs guanys rau en els valors intangibles com ara les persones clau, xarxes i relacions, aliances, cultura i coneixement, que són a la perspectiva lateral en oposició al balanç, o sigui, la dimensió de longitud.

Figura 1: Dimensions de la longitud empresarial (AI, actiu intangible; DPI, drets propietat intel·lectual; C, coneixement)



Fins que no varen saber mesurar la longitud, els mariners freqüentment es perdien al mar. El mateix passa amb el lideratge que genera valor avui dia. La diferència entre l'economia del coneixement i l'econo-

mia basada en productes tangibles exigeix un canvi similar en la forma que considerem l'empresa i fem el seguiment del seu progrés a la creació de valor. Hem de prendre una perspectiva lateral respecte a aliances, xarxes, context cultural, receptes de coneixement i d'altres intangibles, generalment fora de la perspectiva del balanç.

Cal destacar la il·lustració de la longitud empresarial com una dimensió lateral d'intangibles dins i fora del balanç vertical de l'empresa. El que es necessita és una finestra d'intel·ligència per a aquests nous espais de creació de valor.

2. El capital intel·lectual com la nova riquesa de les nacions

Només el coneixement ens donarà l'oportunitat de crear una millor riquesa de nacions, de manera que cal desenvolupar el nou mapa d'actius del coneixement i el capital intel·lectual (CI) de les nacions. Es tracta d'un mapa de CI regional, en lloc del vell mapa agrícola i industrial de les societats que, sovint, trobem a les oficines de planificació regional. La principal dimensió ha de girar entorn de la pregunta: on es crea riquesa a la nostra regió/país i qui domina aquest CI? Quina és l'essència d'aquest esforç empresarial? A més a més hi ha un enorme cost d'oportunitat social per no fer servir el nostre potencial mental ara, sinó millor deixar-lo quiet, com un actiu a l'espera. I el valor de no potencial, el CI no es pot emmagatzemar com el valor de les mines de matèria primera.

Segons l'informe de l'OCDE titulat *Scoreboard 2001 – Towards a Knowledge-based Economy* (Marcador 2001 – Vers una economia basada en el coneixement), els països que fan un ús intensiu del coneixement seran els guanyadors de la futura riquesa. En aquest informe, els trenta països membres reben una qualificació segons les seves inversions en CI, com I+D, educació, patents, etc. Segons el resum publicat per *Financial Times/DI* a Suècia, la llista de nacions amb potencial de futura riquesa és la següent:

- 1 – Suïssa
- 2 – Suècia
- 3 – EE.UU.
- 4 – Irlanda
- 5 – Països Baixos

Al 1996, *Caroline Stenfelt-Dunn* i alguns companys estudiants de la universitat de Stokholm, juntament amb *Edvinsson*, investigaren com a prototip de quina forma el treball d'aquest a Skandia es podia traduir a nivell nacional. Així va néixer el primer informe sobre el CI de les nacions, amb el nom de Benestar i Seguretat. Al 2002, *Nick Bontis*, de la universitat McMaster a Canadà, féu una de les investigacions més interessants sobre la qüestió. Sobre la base del model de *Skandia*, Bontis i els seus col·legues varen investigar 10 estats àrabs en un estudi patrocinat pel Programa de desenvolupament de les Nacions Unides. A l'estudi quantificà l'estat del CI per a les nacions i va llançar un Índex de CI per a les nacions que es pot usar per qualificar i comparar els diferents països.

Del cas investigat per *Nick Bontis* es pot extreure la conclusió que els següents ingredients, en l'ordre esmentat, són àrees fonamentals per tal que l'agenda política doni forma al CI de les nacions.

1. Agenda nacional de renovació, investigació i desenvolupament, o sigui, capital d'innovació.
2. Agenda nacional d'educació, és a dir, actualització i potenciació de capital humà.
3. Agenda nacional de comerç exterior, és a dir, capital de relacions i fluxos de coneixements.
4. Agenda nacional de productivitat, és a dir, capital de procés amb atenció especial al context cultural.

En fer un mapa dels components de CI d'una societat, es pot derivar una agenda que doni forma a la infraestructura i al capital estructural per a la riquesa futura. Això podria ser una il·lustració de com el sector públic d'una societat del coneixement s'ha de centrar en la interacció entre capital estructural i capital humà per assolir un més gran rendiment de prosperitat. Dit d'una altra manera, un efecte multiplicador del CI.

3. La nova longitud empresarial

Quasi tota l'atenció segueix essent dedicada al mapa financer, en un món d'empreses on l'actiu material sovint representa entre el 0,1% i el 25% del valor de mercat d'una empresa. Per aquest actiu, les empreses compten amb directors financers i controladors, sistemes informàtics anomenats ERP (*Enterprise Resource Planning*, o planificació de re-

curso de l'empresa) i tota una professió d'auditors. Però quins recursos té una empresa per alimentar i desenvolupar béns intangibles i el capital intel·lectual? Principalment un sistema CRM (*Customer Relationship Management*, o gestió de les relacions amb els clients). Al 1991, *Skandia* va nomenar *Edvinsson* com a primer director mundial de CI per desenvolupar una altra lògica per a la renovació de l'empresa. El resultat d'aquest treball fou, entre altres coses, una taxonomia, unes mesures i uns sistemes comptables del capital intel·lectual de major precisió, així com uns sistemes innovadors pel CI com l'*Skandia Future Centre* (vegeu www.skandiafuturecenter.com). Com a funció per a la creació de valor empresarial, segueix essent prou excepcional.

La informació financera i la seva posició a l'agenda global de notícies s'han convertit en una obsessió que cada vegada es torna més il·lògica. El que ens cal ara és molta més informació sobre intangibles i sobre on es crea valor. Per exemple, si una empresa està invertint a augmentar la seva competència, això és una pèrdua o és alguna cosa de valor? Segons les velles pràctiques comptables, és una pèrdua, i el mateix passa amb investigació i desenvolupament (I+D). És una pèrdua o un futur potencial? El resultat és un comportament de lideratge anorèxic que tracta de matar de fam les empreses, sobretot estalviant en la important alimentació d'intangibles com ara coneixement, I+D i aprenentatge.

El valor es crea en la interacció entre persones com capital humà i el capital estructural empresarial com els processos de I+D. El sistema comptable de 500 anys d'antiguitat se centra en els costos històrics i a informar de les transaccions. Aquest enfocament mètric que mira enrere dona lloc a creixents inexactituds en el mapa actual de creació de valor. A més, provoca que les institucions inversores assignin malament els recursos. És com preguntar quin és el cost del bon o mal temps en lloc de preguntar pel pronòstic del temps. El que cal és un sistema longitudinal per visualitzar, cultivar i capitalitzar aquestes interaccions de creació de valor. Hem de passar de mesurar l'efectiu mitjançant caixes registradores a mesurar el temps amb cronòmetres que funcionen a la velocitat d'innovació i establiment de xarxes.

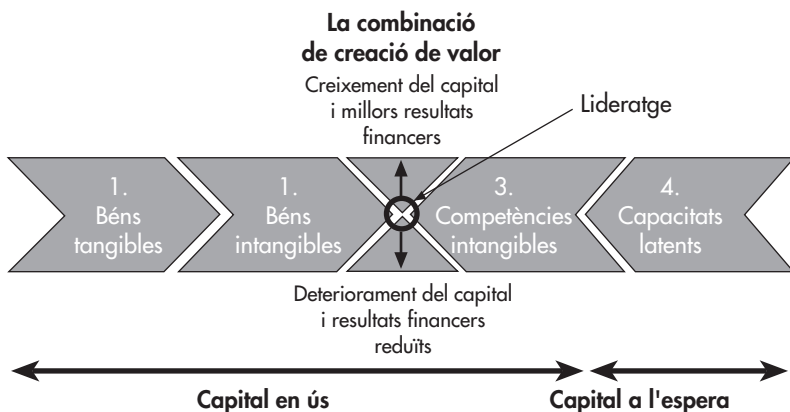
El vell model de negoci també cal qüestionar-lo. La major part del veritable valor del coneixement queda fora de l'abast de la visió de la gestió tradicional. La teoria de l'empresa necessita ser substituïda per la teoria de la comunitat. Els tradicionals contractes de treball a temps complet seran reemplaçats per més alternatives a temps parcial, tal com està elaborant a Dinamarca l'associació de patrons empresarials. La

font de valor afegit per a negocis i societats a l'economia del coneixement rau a potenciar l'oportunitat, crear flexibilitat i donar respostes innovadores a un mercat en fluctuació. Si dominar el potencial i «mutar vers el futur» són els vents que impulsen aquest viatge, ens calen mecanismes més enllà de la informació monetària per poder seguir la velocitat i la direcció. Quins sistemes de mesurament poden recolzar aquest mar de canvis en l'orientació? Certament, la contribució dels intangibles associats essencials com ara la confiança i la col·laboració escapen a l'abast dels sistemes comptables tradicionals. El valor de les relacions necessita ser mesurat, igual que la contribució de les receptes de coneixement.

4. Mesurament del CI

Per què és tan important mesurar? Senzillament perquè la manca d'informació comunicable afecta la confiança i l'eficaç oferiment i distribució de futurs recursos. El que cal és un sistema de recolzament esclaridor que sensibilitzi les nostres ments per tal que puguin percebre les millors opcions, preferiblement de les noves potencials conjuminacions interactives més que l'anterior i repetitiu enfocament de la millor pràctica. Comunicar aquestes interaccions intangibles és crucial per tal d'atraure els recursos adients a la creació de valor.

Figura 2: La combinació de creació de valor



Com sigui que el valor econòmic rau en la longitud, és a dir, en les dimensions laterals en lloc de les verticals, hem de desenvolupar més comptabilitat lateral del potencial per crear valor en els intangibles. Cal reconèixer els nous indicadors, aconseguir que els comptables els adoptin i que les memòries anuals incloguin aquest capital intel·lectual abans de poder navegar aquestes noves creacions de valor empresarial. IC-Rating és l'eina complementària, la qualificació de *Standard & Poor* del capital financer. IC-Rating(tm) serveix per comparar les perspectives d'eficàcia, renovació i riscos dels components del CI en relació amb el potencial de futurs guanys (vegeu www.intellectualcapital.se). Aquesta eina l'usen, avui dia, més de 200 empreses a Europa i Japó. Sembla ser especialment interessant per a entitats públiques com ara escoles i hospitals, encara que també s'aplica per obtenir una qualificació regional del CI de ciutats i regions.

En una empresa alemanya, l'esquema de valor del capital intel·lectual s'utilitza per mesurar els resultats (*output*) d'un dels seus departaments de serveis. L'ús d'IC-Rating(tm) com a eina per avaluar i mesurar un *output* en lloc d'un *input* (pressupost) és una evolució lògica en una empresa que ha adaptat el potencial i la importància del CI (vegeu www.wissenskapital.info).

5. Espais per a la creació de valor

Per al mercat germanicoparlant hem creat un prototip de «Wissenskapital-Matrix». Es basa en indicadors (KPI, per *Key Performance Indicators*) de cinc dimensions: valor afegit, avantatge competitiu, sostenibilitat, potencial de futur i conformitat. La «Wissenskapital-Matrix» mostra el potencial que té una empresa si comença a utilitzar paràmetres de mesura que es troben no solament al sistema comptable existent sinó que estan més adaptats als guanys i transaccions futures. No diu que totes les inversions en CI tenen un futur pròsper, però inclou els punts adients a l'agenda i recolza la direcció per tal que esculli les inversions adients, cosa especialment important avui dia. Un cop utilitzat, ha de veure's com a part integral en avaluar nous projectes i inversions.

Sobre la base d'un projecte d'investigació en marxa dins de la UE anomenat PRISM, en el qual *Edvinsson* participa, estan apareixent alguns models sobre la cadena de valor de la nova teoria de l'empresa. Aquests models destaquen les àrees de creació de valor a les empreses i,

a més a més, la principal àrea de lideratge. S'utilitza especialment per destacar el que anomenem capital a l'espera.

6. Gestió longitudinal a l'economia del coneixement

Clark Eustace basa les quatre fletxes de la taxonomia en un anterior projecte de la UE anomenat HLEG (*European High Level Expert Group*) sobre CI. Es representen horitzontalment per reflectir el fet que es pugui accedir a aquest actiu o capital tant des de dins com des de fora de les tradicionals fronteres legals de l'empresa.

A l'esquerra del *value creation mixer* (combinació per crear valor) hi ha l'immobilitzat material i immaterial, actius fixos sobre els quals es pot tenir dret de propietat. Els béns intangibles serien actius físics com ara terrenys i edificis, planta, maquinària i equipament. Els béns intangibles serien actius tals com programes informàtics, marques comercials i de fàbrica, llicències i drets sobre descobriments científics.

A la dreta del *value creation mixer* hi ha les competències intangibles i les capacitats latents inactives, o dit d'una altra manera, el capital a l'espera. Les competències intangibles engloben el capital empresarial i el capital humà que, efectivament, es lloga per a ús productiu als treballadors del coneixement. Les capacitats latents són les que interessen als inversors, sobretot als de capital de risc; el seu descobriment i explotació és on l'alt lideratge veritablement es diferencia dels altres.

Al centre hi ha el *value creation mixer*, on el lideratge s'enfronta al repte de potenciar els recursos longitudinals i crear valor econòmic. Pot conduir al creixement de capital en el balanç i al deteriorament del balanç, amb la qual cosa es destruirà valor. Què fa el lideratge d'avui dia per evitar l'erosió i la potenciació del capital inactiu a l'espera i com ho sabem pels informes?

En termes de mesurament, el model informatiu tradicional representa sobretot el sector de béns intangibles i ha començat a ocupar el segment 2, sobre la base de requisits emergents com els de l'IAS – *International Accounting Standards Board* (comitè de normes internacionals de comptabilitat) entre d'altres. De totes maneres, encara no és capaç de representar tot el potencial del model empresarial d'intangibles del segle XXI basat en el capital intel·lectual. A gran part del món hi ha la limitació pel concepte de propietat i es veu restringit a informar sobre

elements que pot identificar dins de les fronteres legals d'una empresa. Això és inadequat a l'economia del coneixement.

L'avançada de les noves guies per valorar el CI es troba avui dia en els prototips aplicats a Escandinàvia. Al desembre de 2002, l'Associació Noruega d'Analistes Financers i el Ministeri de Ciències de Dinamarca llançaren les seves noves directives per informar sobre el CI (vegeu www.videnskabsministeriet.dk/videnregnskaber i *A Guideline for Intellectual Capital Statements*). Aquests primers pensaments longitudinals poden ajudar-nos a sortir del buit de la falta de lideratge dins l'actual boira de l'economia. També ens poden ajudar a veure la necessitat de prendre major atenció al desenvolupament del capital empresarial com a multiplicador del capital humà i el seu potencial inherent d'assolir nous guanys.

A nivell corporatiu, ens enfrontem a una nova teoria de l'empresa, de vegades anomenada «volada a trossos» o la nova teoria de la no-empresa. El mapa de la logística del coneixement pot donar lloc a nous conglomerats de valor afegit procedents de comunitats del coneixement que s'escapen de les tradicionals fronteres empresarials. Sorgeix una teoria de *Networked Units* (unitats en xarxa), caracteritzades per altes interdependències amb molta fluïdesa de coneixement en lloc de la tradicional teoria comercial, basada en enfocaments de gestió com la base conceptual per a l'establiment de VISA per *Dee V. Hock*. El nou valor és a les constel·lacions, connexions, sinapsi i capacitats de contacte. Dit en poques paraules, el valor rau en la intel·ligència i en les relacions. Conseqüentment, necessitem desenvolupar un nou grup de relacions contractuals. Cal una nova funció de *society entrepreneurship* (esperit emprenedor de la societat) per aclarir i formar aquests ponts i aliances empresarials que donin pas a una contribució de major riquesa provinent del potencial mental dels ciutadans globals.

Bibliografia

- BONTIS, N., (2002) «National Intellectual Capital Index – IC Development in the Arab Region», a *UNDP*.
- EDVINSSON, L., (2002) *Corporate Longitude*, Estocolm.
- EDVINSSON, L.; BUNIG, G. (2000) *Aktivposten Wissenskapital*, Wiesbaden.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. (1997), *Intellectual Capital, Reali-*

sing your company's True Value by finding its Hidden Brainpower, Londres.

EDVINSSON, L.; STENFELT, C. (1999) «IC of Nations», a: *Journal of Human Resource*, Universitat d'Estocolm.

EUSTACE, C., (2000) *HLEG report on Intangibles*, Comissió Europea.

HOCK, D. W., (1999) *Birth of the Chaordic Age*, San Francisco.

STENFELT, C., *et al.* (1999), «IC at a national level», a *ISA – Sweden Agency Annual Report*.

OECD, (2001) *The Knowledge Scoreboard*.

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya

Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona

Tel. 93 416 16 04 extensió 2019

info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID