

Nye tendenser i virksomhedens rapportering: Forretningsmodeller og videnressourcer*

BDO professor Per Nikolaj Bukh, Aarhus School of Business, Denmark

Resume

Denne artikel beskriver baggrunden for videnregnskabet, der er en offentliggjort rapport om virksomhedens videnressourcer og de ledelsesmæssige indsatser for at udvikle disse. Videnressourcer er et centralt element i virksomhedens værdiskabelse og har derfor ofte en strategisk betydning. Da strategi handler om at være anderledes, argumenteres der i denne artikel for, at den information om videnressourcer, som det vil være relevant at offentliggøre, vil være forskellig virksomheder imellem og skal analyseres i en strategisk kontekst. Det argumenteres endvidere for, at dette skal ske inden for rammerne af en forretningsmodel ('business model').

*Artiklen er delvist baseret på mit indlæg på symposiet 'Intellectual Capital and the Capital Market' på European Accounting Associations 25th Annual Congress, København, 25.-27. april 2002. Tak til Isa Jensen Kjærgaard og Mette Rosenkrands Johansen for kommentarer til en tidligere version. Desuden tak til mine kolleger, først og fremmest Jan Mouritsen, Handelshøjskolen i København, som jeg siden 1997 har samarbejdet med omkring den forskning, der redegøres for her i artiklen.

Indledning

Både videnressourcer og offentliggørelsen af information herom har i de senere år fået øget betydning, idet viden i stigende grad ses som en integreret del af virksomhedens værdiskabende forretningsprocesser (f.eks. Cumby & Conrod 2001; Sullivan 2000). En række ekspert-rapporter (f.eks. Eustace 2001; FASB 2001; Upton 2001) og forskere (f.eks. Eccles *et al.* 2001, Lev 2001) har i lyset heraf argumenteret for, at virksomheder i højere grad bør kommunikere eksternt om deres videnressourcer, fordi deres konkurrencekraft og dermed virksomhedens værdi er baseret på videnressourcer i form af know-how, patenter, medarbejdere, kunderelationer mv.

I de senere år er rapporteringen af denne type information også øget væsentligt i forskellige rapporteringsmedier (jf. Bukh *et al.* 2002b; Williams 2001). Virksomheder har offentliggjort flere og flere nøgletal vedrørende videnressourcer, men ofte har de, som det anføres af Curtis (2000), overladt det til læseren at give disse tal mening. Nogle virksomheder, især i de nordiske lande (Bukh *et al.* 2001a; Mouritsen *et al.* 2001a) er imidlertid begyndt at udvikle videnregnskaber og tilsvarende instrumenter, der supplerer den traditionelle årsrapport. I sådanne rapporter er det typisk ambitionen at vise, hvilken rolle viden har i relation til virksomhedens værdiskabelse, således at den strategiske betydning af viden og videnressourcer bringes frem.

Selvom den offentliggjorte information om videnressourcer er øget, er der ikke klare tegn på, at investorer og analytikere finder, at deres informationsbehov imødekommes. Eccles *et al.* (2001, p.189) konkluderer således på baggrund af amerikanske undersøgelser, at virksomhedernes ledelse "genuinely believe they try hard to give the market the information it wants. But most analysts and investors believe managers could try harder".

Udviklingen af en model for videnregnskaber, således at disse kan rapportere ledelsens strategiforståelse i relation til videnledelse og ikke blot generelle ikke-finansielle nøgletal, er et skridt på vejen. Når der rapporteres nøgletal, der relaterer sig virksomhedens strategi rejser der sig imidlertid en særlig problemstilling vedrørende, disse tals læsning og fortolkning, fordi strategi og forretningsmodeller og dermed de centrale videnressourcer er forskellige virksomheder imellem. Derfor giver det ofte kun begrænset mening at sammenligne nøgletal virksomheder imellem og virksomheder må derfor offentliggøre mere information om det, der i denne artikel vil blive betegnet virksomhedens forretningsmodel, dvs. den del af strategien, der handler om, hvorledes der skabes værdi.

I artiklen vil der først blive redegjort for, hvorledes videnregnskabsbegrebet har udviklet sig den seneste halve snes år og hvilke komponenter et videnregnskab består af i henhold til den praksis og de metoder, der er blevet gængse herhjemme de senere år (jf. MVTU 2002). Dernæst vil artiklen på

baggrund af erfaringer fra danske virksomheders arbejde med videnregnskaber behandle to væsentlige spørgsmål, som denne indledende diskussion giver anledning til: Hvorledes skal virksomheder offentliggøre strategisk information om videnressourcer, så analytikere og investorers behov herfor imødekommes, – og hvordan skal informationen bruges af disse analytikere og investorer i deres vurdering af virksomheden? Der vil i artiklen blive argumenteret for, at svaret på det første spørgsmål er, at informationen skal offentliggøres inden for nogle rammer, der fokuserer på virksomhedens centrale værdiskabende processer, – og svaret på det andet spørgsmål er, at informationen skal vurderes i relation til en tilsvarende analyse af virksomhedens strategi. Dermed konkluderes det, at en sådan strategisk forståelsesramme skal kunne tjene som en egnet rapporteringsplatform, og at den udviklingsmæssige indsats derfor bør koncentreres om at bestemme, hvilke karakteristika og egenskaber en sådan strategisk rapporteringsmodel skal have.

Videnregnskabets historie

De første ideer til at udarbejde et videnregnskab opstod i Sverige i slutningen af 1980'erne, da Konrad Gruppen (1989) opfordrede såkaldte know-how-virksomheder til at forbedre deres eksterne rapportering med udgangspunkt i en række ikke-finansielle nøgletal. Sådanne know-how-virksomheder kendetegnedes ved at have højt uddannede medarbejdere, som arbejdede individuelt. De løser komplekse problemer og skaber løsninger, der ikke er standardiserede (Sveiby og Riesling 1986) og omfattede især konsulentvirksomheder, reklamebureauer og advokatvirksomheder.

Den rapporteringsform, som Konrad Gruppen udviklede, introducerede begreberne individkapital, kundekapital og strukturkapital som et supplement til den traditionelle finansielle rapportering. Rapporteringen, der blev kaldt '*den osynliga balansräkningen*', blev senere i en anbefaling fra det svenske forbund for medarbejdere i serviceindustrier generaliseret til at dække alle servicevirksomheder (Tjänsteförbundet 1993). Rapporteringsformen blev ifølge Sveiby (1996) anvendt af et større antal svenske virksomheder, primært i konsulent og IT-branchen, men op gennem 1990'erne forsvandt sporene fra Konrad-gruppens arbejde med enkelte undtagelser, f.eks. virksomheden Celemi, fra de svenske rapporter. Selvom det næsten udelukkende var svenske virksomheder, der eksperimenterede med disse nye rapporteringsformer, var der i midten af 1990'erne også enkelte danske virksomheder, f.eks. PLS Consult, der fandt inspiration i Konrad-gruppens model.

Begrebet *intellectual capital* blev internationalt kendt, da Thomas A. Stewart i 1991 skrev artiklen Brainpower i det amerikanske magasin Fortune. Denne blev i 1992 fulgt op af en artikel om det svenske forsikringselskab Skandias nyudnævnte Director of Intellectual Capital, Leif Edvinson. I 1994 udgav Skandia sit første videnregnskab, og i takt med at Leif Edvinsson rejste verden rundt og holdt

foredrag om dette, fik Skandias videnregnskaber international opmærksomhed. Der er op gennem slutningen af 1990'erne skrevet utallige bøger (f.eks. Stewart 1997; Edvinsson og Malone 1997) og artikler om disse erfaringer, men den praktiske udbredelse af både Konrad-gruppens og Skandias videnregnskabsmodel forblev relativt begrænset – ikke mindst uden for Skandinavien – og i 1997 offentliggjorde Skandia for sidste gang et videnregnskab.

De første skridt herhjemme

I disse år, hvor vidensamfundet, videnledelse – og vel også videnregnskaber - er kommet på den politiske såvel som på virksomheders dagsorden, er det svært at forestille sig, at disse begreber for 6-8 år siden var næste fuldstændig ukendte. Eksempelvis viser en fritekstsøgning i Dagbladet Børsens artikeldatabase, at disse begreber før 1997 kun er blevet brugt et par gange i avisen.

Det skyldes muligvis et udsædvanlig blik for de fremtidige centrale politiske spørgsmål og muligvis tilfældigheder, at Erhvervsfremme Rådet i begyndelse af 1996 nedsatte en projektgruppe, der skulle undersøge om et videnregnskab kunne være nyttigt supplement til danske virksomheders regnskabsrapportering.

I løbet af 1996 udarbejdede Professor Jan Mouritsen fra Handelshøjskolen i København en rapport om videnregnskaber til Erhvervs Udviklingsrådet (1997). Heri blev det beskrevet og analyseret, hvorledes 10 danske og svenske virksomheder brugte nye regnskabs- og rapporteringsformer. Disse regnskaber spændte bredt, og blandt de tre danske eksempler var udover PLS Consults' videnregnskab, også Rambøll's Holistiske regnskab og Spar Nord's etiske regnskab, som begge i en snæver forstand mere er stakeholder rapporteringer end videnregnskaber.

Rapporten konkluderede bl.a., at virksomhederne anvendte deres videnregnskab til at skabe opmærksomhed om værdidrivere, som ligger udenfor - men dog i forbindelse med - virksomhedens konventionelt beskrevne materielle aktiver. Disse drivere vedrører viden forankret i mennesker, kunderelationer, teknologianvendelse og forretningsprocesser. De fleste af de 10 virksomheder brugte både videnregnskaber som interne ledelsesværktøjer og i den eksterne rapportering. I rapporten blev de rapporterede nøgletal klassificeret i modellen, der vises i figur 1. Denne model er senere blevet videreudviklet (Mouritsen *et al* 2001b; Bukh *et al.* 2000, 2001a) og senest benyttet som grundlag for Ministeriet for Videnskab, Teknologi & Udviklings rapport om at analysere et videnregnskab (MVTU 2002b)

Figur 2: Analysemodel for videnregnskaber

Vurderingskriterier Videnressourcer	Effekter Det, der sker	Aktiviteter Det, der gøres	Ressourcer Det, der er
Medarbejdere	• • •	• • •	• • •
Kunder	• • •	• • •	• • •
Processer	• • •	• • •	• • •
Teknologi	• • •	• • •	• • •

Figur 1: Analysemodel for videnregnskaber (kilde MVTU 2002b)

I analysemodellen i figur 1 er videnregnskabets indikatorer placeret i forhold til to dimensioner. Den ene dimension er de fire typer af videnressourcer, der opdeler videnregnskabets tal efter, hvilke videnressourcer de vedrører. Det vil typisk sige medarbejdere, kunder, processer og teknologi. Den anden dimension drejer sig om de tre vurderingskriterier, som bruges til at belyse virksomhedens sammensætning, opbygning og anvendelse af videnressourcer. Eller med andre ord: ”De ressourcer virksomheden har”, ”det den gør ved dem”, og ”hvad den får ud af dét.” (jf. MVTU 2002b).

Baggrunden for den danske guideline for videnregnskaber

Sideløbende med Erhvervs Udviklingsrådets interesse for videnregnskaber tog regeringen i november 1996 initiativ til at få udarbejdet anbefalinger til en samlet og koordineret indsats for at styrke vilkårene for ledelses- og organisationsudvikling i danske virksomheder. Én af de nedsatte arbejdsgrupper skulle blandt andet vurdere behovet for offentlige initiativer inden for måling af viden (immaterielle aktiver) (Erhvervsfremme Styrelsen 1997). Arbejdsgruppen vurderede, at opgørelsen af videnkapital ville kunne styrke de innovative små og mellemstore virksomheder ved at give dem et stærkt ledelsesværktøj, der samtidig kan vise, at værdien af sådanne virksomheder ligger i medarbejdernes kompetencer og i virksomhedens evne til at anvende den viden. På den måde kunne der udvikles en helt ny måde at opgøre virksomheders værdi på.

Da løsningen af denne opgave krævede praktisk og forskningsmæssigt udviklingsarbejde over nogle år, foreslog arbejdsgruppen, at der blev afsat midler til et forskningsprojekt med henblik på at udvikle og udbrede nye principper til at opgøre virksomhedernes samlede videnkapital. Som projektets første

element kunne der udvikles et bud på simple generelle principper til at opgøre virksomhedernes videnkapital, dvs. de immaterielle aktiver. En sådan model kunne herefter afprøves og videreudvikles ved systematisk at opsamle erfaringer med de nye principper ved pilotprojekter i 20-25 virksomheder og i finansielle institutioner (Erhvervsfremme Styrelsen 1997).

I forlængelse af Erhvervs Udviklingsrådets rapport blev det også i Erhvervsfremme Styrelsen's rapport foreslået, at der kunne opstilles principper til måling på i hvert fald 4 områder: personale, kunder, teknologi og processer, således at man ved at måle på disse 4 faktorer kunne finde de bagvedliggende kræfter i virksomheden, som skaber de fremtidige finansielle resultater og dermed vækst. Den overordnede målsætning for forslaget i Erhvervsfremme Styrelsens rapport var på dette tidspunkt som en del af regeringens erhvervspolitiske strategi, at videnintensive virksomheder kunne få mulighed for bedre adgang til kapital. Dermed var den aktive involvering af banker, investorer mv. central, idet sigtet var, at de også skulle have gavn af og bruge principperne til mere retvisende at opgøre værdien af de virksomheder, som de låner penge til, investerer i mv.

I slutningen af 1997 blev det besluttet at igangsætte et kombineret forsknings- og udviklingsprojekt, som for det første havde det praktiske formål at undersøge, hvorledes hensigtsmæssige regler, modeller eller standarder for videnregnskaber kunne udformes, og for det andet havde en række forskningsmæssige formål. Specifikt var det udgangspunktet, at forskerne ville undersøge, hvad 'viden' er, hvorledes den kan indfanges i målinger, og hvorledes rapportering er med til at påvirke dens værdi, - kort sagt at finde ud af hvorledes viden indgår i en produktionsfunktion, samt hvorledes man relaterer en proces til tal og målinger (jf. Bukh *et al.* 2001a, p. 49).

Erhvervsfremme Styrelsen inviterede virksomheder til at deltage i projektet, og virksomheder fra en række forskellige brancher henvendte sig, hvorefter der blev holdt et møde med hver enkelt virksomhed, hvori en repræsentant for Erhvervsfremme Styrelsen og fra forskergruppen deltog sammen med virksomhedens ledelse. I februar 1998 begyndte de 23 udvalgte danske virksomheder arbejdet sammen med Erhvervsfremme Styrelsen og forskere fra Handelshøjskolen i Århus og Handelshøjskolen i København. Virksomhederne blev sat til at arbejde med begreberne 'viden' og 'videnregnskab', og processen blev fulgt af forskerne for at finde ud af, hvorledes man forankrer 'viden' og 'videnregnskab' i de enkelte virksomheder. Forskerteamet fokuserede på begreberne 'viden' og 'videnregnskab' i virksomhederne for at finde ud af, hvorledes de virker: hvorledes mobiliserer de interesse, hvem gør hvad med dem, hvorledes skaber de organisatorisk beslutningsformåen mv.? Med denne procesorientering var forskerne med til at finde ud af, hvad 'viden' og 'videnregnskab' er, mens forståelsen herfor blev udviklet i virksomhederne (Bukh *et al.* 2001a).

Virksomhederne forpligtede sig til at udvikle og publicere hver to videnregnskaber. Hermed viste de interesse i at arbejde seriøst med 'viden' og 'videnregnskab', om end de ikke forpligtede sig til et særligt format. Projektet blev afsluttet i efteråret 2000 med udgivelsen af den første guideline for videnregnskaber (Erhvervsfremme Styrelsen 2000). Enkelte virksomheder faldt fra som følge af fusioner og interne reorganiseringer, men det er bemærkelsesværdigt, at 17 virksomheder to år i træk offentliggjorde videnregnskaber.

Da *Guideline for videnregnskaber – en nøgle til videnledelse* blev offentliggjort i november 2000, var arbejdet med udviklingen imidlertid ikke overstået. Guidelinen var udarbejdet på grundlag af de 17 virksomheders erfaringer, men den var i sagens natur ikke blevet afprøvet i praksis. Derfor igangsatte Erhvervsfremme Styrelsen i løbet af 2001 endnu et projekt, der denne gang havde som formål at 'teste' guidelinen ved at se på dens praktiske anvendelsesmuligheder. Dette arbejde inkluderede at finde ud af, hvorledes den skal forbedres for at kunne tage højde for flere virksomhedssituationer, end de den var baseret på. I dette projekt deltog omkring 70 virksomheder, der anvendte guidelinen med henblik på at udvikle en strategi for videnledelse og udgive et videnregnskab.

I løbet af 2002 udgav hovedparten af de deltagende virksomheder videnregnskaber, og forskergruppen, der havde fulgt processen, udarbejdede i samarbejde med embedsmænd fra Erhvervsfremme Styrelsen *Videnregnskaber – den nye guideline* (MVTU 2002a), der blev udgivet i december 2002. Samtidig var der også i samarbejde med repræsentanter fra den finansielle sektor blevet arbejdet med, hvorledes videnregnskaber kan læses, analyseres og sammenlignes (MVTU 2002b).

Udarbejdelsen af en guideline for videnregnskaber

Undervejs i de danske videnregnskabsprojekter blev det løbende overvejet, hvad et videnregnskab skulle være og indeholde. Mange af aktørerne fra både fra den finansielle sektor, revisionsvirksomhederne og blandt de deltagende virksomheder udtrykte ønske om, at guidelinen skulle svare til en regnskabsvejledning, eller at der skulle defineres et antal nøgletal, som det kunne være relevant at rapportere i alle virksomheder. På den måde ville det være muligt at benchmarke de enkelte virksomheders videnressourcer i forhold til hinanden.

Selvom det kunne være tillokkende at udvikle en model, der består af et fast antal nøgletal, viste erfaringerne¹ fra projektet, at det ikke var muligt i praksis. De eneste nøgletal, som der var et generelt ønske om at rapportere var enkelte nøgletal vedrørende videnressourcen 'medarbejdere', og selv her

¹ Ud over at analysere videnregnskaber og udkast hertil deltog forskerne i det første videnregnskabsprojekt i den omfattende række af erfaringsudvekslings- og arbejds møder, der blev holdt med virksomhederne. Desuden blev der gennemført seks interviews i alle virksomhederne i løbet af projektet. I det seneste videnregnskabsprojekt har forskerne ligeledes deltaget i hovedparten af virksomhedernes møder, analyseret dokumenter samt gennemført 1-2 interviews i alle virksomheder.

var der i mange virksomheder specifikke forhold, der gjorde, at det ikke var muligt at udarbejde fælles definitioner. Hvis eksempelvis en opgørelse af medarbejderens uddannelsesniveau skulle være relevant, ville det være nødvendigt at tilpasse den til den branche virksomheden er i og den type kompetencer, som de er brug for i virksomheden. Ligeledes vil det i praksis hverken være muligt eller hensigtsmæssigt at kræve, at alle virksomheder skal gennemføre personaletilfredshedsmålinger på den samme måde.

Virksomhederne ønskede generelt ikke at tilpasse deres rapportering til et fast fælles format, idet de ikke nødvendigvis ønskede at måle eller rapportere de samme ting. Der ud over var det af afgørende betydning, at de strategisk mest betydningsfulde og interessante indikatorer oftest var virksomhedsspecifikke, samt at mange virksomheder i deres videregnskab netop ønskede at kommunikere den særlige situation, den særlige strategi og de specielle kompetencer, som de besidder. Videregnskabet som kommunikationsværktøj blev således af virksomhederne i højere grad opfattet som et redskab til at fortælle om virksomhedens unikhed end som et redskab til at gøre sig sammenlignelig med andre.

Et andet væsentligt aspekt af betydning for hvorfor guidelinen fik det indhold den gjorde, var, at en lang række af de fordele og positive effekter af at arbejde med videregnskaber, som virksomhederne fremhævede, var rettet mod videregnskabsprocessen. Det var arbejdet med at fastlægge virksomhedens strategi for videregnskab, udpege de centrale ledelsesmæssige udfordringer i relation hertil, at få igangsat vigtige forandringsprojekter og følge op på dem, som gjorde en forskel. De virksomheder, der deltog i det første videregnskabsprojekt, startede i 1998 på bar bund. Ingen af dem havde erfaringer med at lave videregnskaber, den eksisterende litteratur på området var ikke særligt konkret, og der var kun ganske få virksomheder, der indtil videre havde lavet noget, der mindede om det, disse virksomheder var i gang med at udarbejde.

Det var derfor nødvendigt for virksomhederne at diskutere og arbejde med, hvad videregnskabet skulle indeholde, og dermed også med den strategiske betydning af begrebet 'viden' i virksomheden. Da en væsentlig del af udbyttet ved at arbejde med videregnskaber hidrører fra den strategiske analyse, var det betydningsfuldt at sikre, at virksomheder, der udarbejder et videregnskab i henhold til guidelinen, fik mulighed for at arbejde med viden-begrebet og ikke blot overtage nogle generelle definitioner af nøgletal, som kunne måles.

Løsningen blev, at der i den første guideline blev fokuseret på processen til fastlæggelse af virksomhedens videregnskabstrategi, mens der kun stod ganske lidt om, hvorledes selve videregnskabsdokumentet skulle udarbejdes, når analysen var blevet gennemført. Da ingen af de virksomheder, der på det tidspunkt havde udarbejdet videregnskab, havde haft mulighed for at følge guidelinen, var der på det tidspunkt ikke tilstrækkelige erfaringer på dette punkt. Dog blev der i

guidelinen vist en oversigt over hovedparten af de nøgletal, der optrådte i de hidtidige videnregnskaber, ligesom der blev udarbejdet en analyse af de 17 virksomheders videnregnskaber (Bukh et al. 2001b).

I det næste videnregnskabsprojekt tog virksomhederne mere eller mindre udgangspunkt i guidelinen. I løbet af denne proces fik forskergruppen langt flere erfaringer med de aktiviteter og projekter, der blev udpeget som strategisk vigtige i relation til videnledelse, når virksomhederne arbejdede med den strategiproces, der var skitseret i guidelinen. Desuden var disse erfaringer knyttet til guidelinens begrebsapparat, og det var derfor muligt at revidere guidelinen i lyset af de erhvervede erfaringer.

Udover en videreudvikling af analyse- og procesmetoderne indeholder den nye guideline for videnregnskaber (MVTU 2002a) også nogle mere detaljerede retningslinjer for, hvorledes et videnregnskab skal indgå i virksomhedens kommunikation, mens de centrale begreber fra den første guideline i store træk er fastholdt.

Guidelinens indhold

Et videnregnskab er i henhold til den nye guideline for videnregnskaber (MVTU 2002a) et eksternt offentliggjort dokument, der kommunikerer videnledelsens mål, indsats og resultater. Dette dokument kan integreres i årsrapporten eller være et supplement til denne, og er i det hele taget på en række punkter, f.eks. hvad angår rapporteringsfrekvens, distribution, og rolle i relation til strategi og ledelse, sammenligneligt med årsrapporten. Dokumentet er i sig selv ikke et ledelsesredskab, lige så lidt som årsrapporten er det. Da videnregnskabet handler om videnledelse, er det forankret i virksomhedens ledelse ved at rapportere om de aktiviteter, som ledelsen har sat i værk.

Et videnregnskab består af fire elementer, der både omfatter en afklaring af behovet for videnledelse, et sæt indsatser, som kan forbedre virksomhedens videnledelse, og et sæt indikatorer til at præcisere, måle og følge op på indsatsen. Det første element er en *videnfortælling*, som udtrykker virksomhedens ambition om at forbedre den værdi, en bruger opnår fra virksomhedens ydelser. Videnfortællingen giver desuden information om, de typer videnressourcer det kræver at kunne skabe denne brugsværdi. Det andet element er et sæt *ledelsesudfordringer*, der peger på, hvilke videnressourcer man skal styrke enten ved at udvikle dem internt eller ved at skaffe dem udefra. Det kan f.eks. være at forstærke samarbejdet med udviklingskunder, opdyrke mere ekspertise inden for visse faglige felter eller skaffe bedre indsigt i virksomhedens styringsprocesser. Det tredje element er et sæt *indsatser*, som man kan sætte i værk for at gøre noget ved ledelsesudfordringerne. Endelig er der det fjerde element som udgøres af et sæt *indikatorer*, som gør det muligt at følge op på, om indsatserne sættes i værk, eller om ledelsesudfordringerne besvares. Indikatorerne præcisere indsatserne ved at gøre dem målbare.

Disse fire elementer udgør samlet analysen af virksomhedens videnledelse. De præsenteres i modellen i figur 2, der viser sammenhængen mellem de enkelte elementer i videnregnskabet. Denne model indgik også i den første guideline for videnregnskaber, og flere virksomheder har valgt at benytte den i selve videnregnskabet, idet den præsenterer sammenhængene i virksomhedens videnledelse på en overskuelig måde.



Figur 2: Videnregnskabsmodellen (kilde MVTU 2002a)

Videnregnskaber nu og i fremtiden

De senere års erfaringer med videnregnskaber (Bukh *et al.* 2001a; MVTU 2002a) har vist, at arbejdet med videnregnskabet skal ses som en del af virksomhedens videnledelse. Videnregnskabet definerer virksomhedens strategi for videnledelse, dvs virksomhedens mål, indsatser og resultater mht. at sammensætte, anvende og udvikle videnressourcer samt kommunikerer denne strategi til virksomheden og omverdenen. Dermed er videnregnskabet både et *ledelsesværktøj*, der er med til at skabe virksomhedens værdi, og et *kommunikationsværktøj*, der fortæller medarbejdere, kunder, samarbejdspartnere og investorer om, hvordan virksomheden skaber værdi for dem.

Videnregnskabet kan desuden bruges til at kommunikere videnledelsens mål, indsats og resultater til en række forskellige målgrupper, f.eks. potentielle medarbejdere, der får et indtryk af, hvordan det vil være at være ansat hos virksomheden etc. Det er her interessant at se, hvorledes de aspekter, der drejer sig om organisations- og strategiudvikling i virksomhedernes praktiske arbejde, har fået relativt større betydning end kommunikationen til de eksterne interessenter.

Det er bemærkelsesværdigt, at der i den nuværende praksis kun er begrænset fokus på rapporteringen til kapitalmarkedets aktører, idet dette netop, som anført ovenfor, var en motivation for igangsættelsen af de første projekter, at den finansielle rapportering skulle suppleres, så innovative små og mellemstore virksomheder kunne synliggøre deres immaterielle værdier i forhold til investorer og

långivere. Der skal dog ikke drages for vidtrækkende konklusioner på baggrund af de motiver, som virksomhederne, der indtil nu har udarbejdet videnregnskaber, angiver, idet hovedparten af dem ikke er i en situation, hvor de har dette behov.

Samtidig med de danske initiativer blev der i OECD-regi afholdt et antal konferencer i midten af 1990'erne med henblik på at fremme interessen for at udvide den regnskabsmæssige behandling af immaterielle aktiver (Liyanage *et al.* 2002). Udgangspunktet for OECD's interesse var blandt andet, at viden i en bred forstand fik stigende betydning, og at regnskabsvæsenets manglende håndtering og rapportering af dette kunne lede til en u hensigtsmæssig allokering af kapital. Også for OECD var det altså kapitalmarkedets aktører, der var tænkt som den primære brugergruppe.

Et kapitalmarkedsperspektiv

I det senere år har en række studier af investorer og analytikers informationsbehov demonstreret, at der ikke er overensstemmelse mellem virksomhedernes rapporter, og det kapitalmarkedet efterspørger. Generelt er både virksomheder, analytikere og investorer blevet mere opmærksomme på en række af de faktorer, der ikke indgår i de finansielle regnskaber, om end de finansielle regnskaber naturligvis stadig er de væsentligste. Men der er behov for yderligere information om ledelsens kvalitet og erfaring, kunderelationer, medarbejderkompetencer etc. Fælles for alle disse faktorer er, at de er relateret til virksomhedens videnressourcer og dens evne til at skabe værdi.

Den empiriske forskning i rapportering af information om videnressourcer deler sig i to grupper. For det første er der den mere kvantitativt orienterede tradition, der hovedsageligt fokuserer på, hvorledes specifikke nøgletal, f.eks. omkostninger vedr. forskning og udvikling (f.eks. Lev & Sougiannis, 1996) er relateret til virksomhedens børskurs. Ud fra et 'traditionelt' regnskabsperspektiv giver Cañibano *et al.* (2000) en omfattende oversigt over resultaterne fra en række af de kvantitative studier af, hvorledes forskellige typer målinger og rapporteringer af videnressourcer er relateret til finansielle mål. Eksempler på sådanne videnressourcer kunne være annoncering, patenter, varemærker, forskning og udvikling og uddannelse af personale.

For det andet er der den hovedsageligt kvalitativt orienterede forskning, der retter sig mod, hvorledes informationen skal rapporteres, og hvordan den bruges (f.eks. Collier 2001; Mouritsen *et al.* 2001c). Her tages et ledelsesperspektiv, og det er ofte (f.eks. Bukh *et al.* 2001a; Mouritsen *et al.* 2002) relationerne mellem indikatorerne og fortolkningen heraf i forhold til den enkelte virksomhed, der er i fokus eller hele rapporteringen frem for separate indikatorer

Et strategiperspektiv

Hovedparten af litteraturen om videnregnskaber og nye præstationsmålingssystemer fremhæver, at virksomheden skal offentliggøre information om sine værdiskabere, og at rapporteringen skal være strategisk forankret. Imidlertid er strategi i Michael Porters forståelse ”about being different”, hvilket betyder “deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value” (Porter 1996; se også Sandberg 2002). Derfor kan det forventes, at det bundt af værdiskabere eller nøgletal om videnressourcer, der er strategisk relevante, er forskellige diverse virksomheder imellem – også selv om de er i samme branche. Derfor vil det også være vanskeligt for analytikere og investorer at fortolke disse tal, hvis ikke de ses i den strategiske kontekst, der afgør deres relevans.

Ud fra et strategiperspektiv udgøres en sådan strategisk kontekst for offentliggørelse af information af en forretningsmodel (‘business model’). Ganske vist har begrebet forretningsmodel i de senere år været nært forbundet med e-business (f.eks. Kodama 1999; Sweet 2001), således som Hedman & Kalling (2001) beskriver det i en oversigtsartikel. I den seneste ledelseslitteratur gives begrebet dog en mere generel mening, idet Magretta ser forretningsmodeller som “stories that explain how enterprises work” (Magretta 2002, p. 4). Grundideen i denne opfattelse af en forretningsmodel er, at denne skal specificere, hvad virksomhedens unikke værdiskabelse er samt hvorledes dette skal realiseres. I forhold til kunderne kan værdiskabelsen her være relateret til “solving a problem, improving performance, or reducing risk and cost” (Sandberg 2002, p. 4), hvilket kan betyde, at en bestemt konfiguration af værdiskabelsesmodellen, er nødvendig. Værdiskabelsesmodellen omfatter i henhold til Sweet (2001) relationer til leverandører, adgang til teknologi, indsigt i brugeres forståelse etc.

I den såkaldte ny økonomi er viden og information af mange blevet fremhævet som den primære faktor i værdiskabelsen. For at forstå hvad dette indebærer på virksomhedsniveau, er det, som Sweet (2001, p. 71) fremhæver, nødvendigt at fokusere på, værdiskabelseskonfigurationen, hvor nye former for netværksbaserede, forretningsmodeller er begyndt at vinde frem. I sådanne forretningsmodeller identificeres de videnressourcer, der er behov for, og ledere såvel som analytikere må tage udgangspunkt i, hvorledes porteføljen af traditionelle og immaterielle videnbaserede aktiver fungerer sammen, idet “[e]very company needs to create a business model that links combinations of assets to value creation” (Boulton *et al.* p.33).

Hovedpointen her er, at den videnbaserede værdiskabelse, dvs. videnressourcerne, skal være det analytiske udgangspunkt, og at nye værdiskabelsesmodeller skal sammenkædes med en forståelse for, hvem kunderne er, hvad de har brug for, og hvordan virksomheden skaber værdi for dem. Når unikhed og dermed potentialet for opnåelsen af konkurrencemæssige fordele knyttes sammen med udviklingen

og implementeringen af en forretningsmodel, vil denne udgøre et naturligt udgangspunkt for virksomhedens strukturering af kommunikation vedrørende videnressourcer til analytikere og investorer.

Fra en professionel analytikers synsvinkel er de nøgletal vedrørende videnressourcer, som rapporteres i et videnregnskab, kun en del – måske endda en mindre betydningsfuld del - af den information, som er nødvendig for at udarbejde anbefalinger til investeringsbankens klienter, idet analytikeren er i en privilegeret position og kan få “more information – and sooner – than all except the very largest investors” (Eccles *et al.* 2001, p. 274). Derfor har analytikeren allerede en meget mere detaljeret indsigt i f.eks. forsknings- og udviklingsaktiviteter, end den man normalt kan opnå ved at læse aggregerede tal vedrørende virksomhedens udgifter hertil. De almindelige private investor har imidlertid ikke samme adgang til denne viden, og en udvidet rapportering om sådanne forhold og hvordan de skal forstås i et forretningsmodel-perspektiv, vil derfor givetvis udgøre en væsentlig forbedring. En sådan kommunikation om virksomhedens forretningsmodel, herunder dens specifikke værdiskabelse og videnressourcer, vil kunne udgøre en integreret del af et videnregnskab.

Den senere års forskningsmæssige interesse for nye værdikonfigurationer (Ramirez 1999; Stabell & Fjeldstad 1998; Sweet 2001) afspejler en ændring i virksomheders konkurrencevilkår hen mod større variation inden for de enkelte brancher. Tidligere bestemte industriens type næsten både konkurrencevilkårene, virksomhedens væsentligste konfigurationsbeslutning samt i hvilken del af værdikæden den ville operere. I dag står konkurrencen i lige så stort omfang mellem forskellige forretningsmodeller, således som også Gary Hamel (2000) har argumenteret for.

Hvis forskellige virksomheder i den samme industri opererer på baggrund af forskellige forretningsmodeller, vil disse virksomheder have behov for forskellige kompetencer og videnressourcer, og det bliver både vanskeligt og i stigende grad formålsløst blot at sammenligne indikatorer for videnressourcer virksomhederne imellem. En sammenligning af virksomheden med dens umiddelbare konkurrenter kræver en fortolkning inden for rammerne af virksomhedernes forretningsmodeller.

Hvis virksomheden kun offentliggør indikatorer for dens videnressourcer uden at knytte disse til en redegørelse for forretningsmodellen, som forklarer relationerne mellem indikatorerne, og hvorfor netop denne gruppe indikatorer er relevante i relation til virksomhedens strategi, må dette gøres af analytikeren. Indtil videre er der kun sparsomme retningslinjer og modeller for, hvorledes dette kan gøres (f.eks. MVTU 2002b), og det er ganske sandsynligt, at den nødvendige forståelse for virksomhedens værdiskabelse kan forbedres, hvis virksomhederne i højere grad integrerede centrale oplysninger om videnressourcer i strategikommunikationen.

Afsluttende bemærkninger i lyset af danske erfaringer

I både regnskabs- og strategilitteraturen argumenteres der for, at videnressourcer er vigtige elementer i forståelsen for virksomhedens værdiskabelse og for at øget offentliggørelse af information herom er væsentlig. Med et regnskabsmæssigt udgangspunkt er dette mere eller mindre et spørgsmål om at afgøre, hvilken type information der bedst forklarer virksomhedens markedsværdi, således at disse oplysninger kan indgå i markedsdeltagernes beslutningsproces og måske endda blive integreret i virksomhedens finansielle rapportering i form af aktiver. Dette afklares bedst ved at lave statistiske analyser af sammenhængen mellem bestemte kvantitative oplysninger og indtjening eller markedsværdi på tværs af markedet.

Fra et ledelsesmæssigt strategiperspektiv drejer problemstillingen sig tilsvarende om at forstå, hvorledes den enkelte virksomhed skaber værdi og opnår konkurrencemæssige fordele på baggrund heraf, og relevant information knytter sig dermed til de faktor, der afgøre dette. Det kræver indsigt i den enkelte virksomheds strategi, og de enkelte kvantitative oplysninger bærer i sig selv mindre information end den virksomhedsspecifikke kombination af oplysninger og den strategiske kontekst, som disse indgår i.

Forholdet mellem virksomhedens ledelse og kapitalmarkedets aktører er ikke blot præget af informationsasymmetri, men også af hvad der kan betegnes som mental asymmetri, idet udgangspunktet for hvad der opfattes som relevant information, er præget af forskelle i uddannelser, personlige netværker og opfattelser. Der er derfor behov for et nyt sprog, som allerede Eccles (1991) foreslog. De seneste guidelines for videnregnskaber, således som der arbejdes med dem både herhjemme og i internationalt regi (Meritum 2002), er en start, der i det mindste har bidraget til at øge forståelsen for videnressourcer og kommunikation herom. Men finansanalytikere og investorer forventer stadig mere åbenhed og systematisk rapportering af relevant information.

For at komme videre er det nødvendigt at involvere de finansielle aktører i endnu højere grad. Hvis rapportering om videnressourcer skal kunne udgøre et væsentligt supplement til årsrapporten eller blive en integreret del heraf, som det foreslås af mange (DiPiazza & Eccles 2002; Eccles *et al.* 2001; Eustace 2001; FASB 2002; Upton 2001), er det kapitalmarkedets behov, der skal fokuseres på. En mulighed er at analysere informationsindholdet i analytikernes rapporter (Bukh & Meniche 2002), hvilket kan give en indikation af analytikernes opfattelse af, hvad der er relevant information. Men det giver ikke nødvendigvis øget indsigt i, hvorledes virksomhedens rapportering hensigtsmæssigt kan struktureres.

Fra et forskningsmæssigt syn er det snarere nødvendigt med udgangspunkt i kvalitative metoder at studere analytikere og investorers opfattelser af, hvad der er relevant information, hvorfor den er relevant, og hvorledes informationen bruges. Studier af denne type vil i højere grad kunne afklare de

opfattede relationer mellem videnressourcer og strategi, og af hvorledes videnressourcer indgår i værdiskabelsen for den specifikke virksomhed. Hvis der faktisk, som der har været argumenteret for i denne artikel, er en mental asymmetri mellem ledelse og analytikere, vil sådanne studier med fordel kunne tage udgangspunkt i, hvorledes kapitalmarkedets aktører og virksomhedens ledelse på hver sin måde opfatter forretningsmodeller og værdiskabelse, idet dette bliver afgørende for, hvorledes kommunikationen mellem dem skal struktureres.

Litteratur

- Bukh, P.N.; K.S. Christensen & J. Mouritsen. 2003. Ny økonomi, ny teori og ny praksis? I Per Nikolaj Bukh, Karina Skovvang Christensen & Jan Mouritsen (eds.), *Videnledelse: Et praksisfelt underetablering*. København: DJØFs Forlag.
- Bukh, P.N.; J. Mouritsen, M.R. Johansen & H.T. Larsen. 2001a. *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer*. København Børsens Forlag.
- Bukh, P.N.; J. Mouritsen & H.T. Larsen. 2001b. Beskrivelse af 17 virksomheders videnregnskab. Rapport offentliggjort på www.efs.dk/icaccounts.
- Bukh, P.N.; P. Gormsen & J. Mouritsen. 2002. Disclosure of Intellectual Capital indicators in Danish IPO Prospectuses. Working paper, Aarhus School of Business.
- Bukh, P.N., & F. Meniche. 2002. Eksperternes syn på videnressourcer: Analysen af en børsintroduktion. *Finans/Invest* 2/02: 19-25.
- Bukh, P.N.; J. Mouritsen & H.T. Larsen. 2000. Videnregnskabers struktur og indhold. *Revision & Regnskabsvæsen* 3/marts, side 30-41.
- Cañibano, L., M. García-Ayuso & M.P. Sánchez. 2000. Accounting for Intangibles: A Literature Review. *Journal of Accounting Literature*, vol. 19, 2000, pp. 102-130.
- Collier, P.M. 2001. Valuing intellectual capital in the police. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 14, No. 4, p. 437-455.
- Courtis, J.K. 2000. Expanding the future financial corporate reporting package. *Accounting Forum* 24(3):348-363.

- DiPiazza, S.A., & R.G. Eccles. 2002. *Building Public Trust: The future of corporate reporting*. New York: John Wiley & Sons.
- Erhvervsfremme Styrelsen. 2000. *Guideline for videnregnskaber – en nøgle til videnledelse*. København: Erhvervsfremme Styrelsen
- Erhvervsfremme Styrelsen. 1997. *Forandring til fremtiden..* København: Erhvervsfremme Styrelsen
- Eccles, R.G. 1991. The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 131-137
- Eccles, R.G.; R.H. Herz, E.M.Keegan & D.M Phillips. 2001. *The value reporting revolution: moving beyond the earnings game*. New York: John Wiley & Sons.
- Edvinsson, L., & M.S. Malone. 1997. *Intellectual Capital*. Piatkus:London.
- Eustace, C. 2001. The intangible economy: impact and policy issues, Report of the High Level Expert Group on the Intangible Economy, EU Commission.
- FASB. 2001. Improving Business Reporting: insights into enhancing voluntary disclosures. Steering Committee Business, Reporting Research Project. Financial Accounting Standard Board.
- Hamel, G. 2000. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hedman, J., & T. Kalling. 2001. The business model: a mean to understand the business context of information and communication technology. Working paper 2001/9, Institute of Economic Research, School of Economics and Management, Lund Universitet.
- Kodama, M. 1999. Customer value creation through community-based information networks. *Journal of Information Management*, Vol. 19, pp. 495-508.
- Lev, B., & T. Sougiannis. 1996. The capitalization, amortization and value relevance of R&D. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 21, p. 107-138.
- Liyanage S., U. Johanson & B. Hansson. 2002. Management of Knowledge and Intellectual Capital. Editorial in Special Issue of *Singapore Management Review*, vol 24, no 3, pp. 1-6.
- Lev, B. 2001. *Intangibles: Management, Measurement and reporting*. Washington: Brookings Institute Press.
- Meritum. 2002. Guidelines for managing and reporting on intangibles. Eds; Cañibano, L.; Sanchez, P.; Garcia-Ayuso, M.; and Chaminade, C. Fundación Airtel Móvil.

- MVTU. 2002a. *Videnregnskaber – den nye Guideline*. København: Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.
- MVTU. 2002b. *At læse et Videnregnskab*. København: Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.
- Magretta, J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, May, pp. 3-8.
- Mouritsen, J.; P.N. Bukh; H.T. Larsen & M.R. Johansen. 2002. Developing and Managing Knowledge through Intellectual Capital Statements. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3, No. 1, pp. 10-29.
- Mouritsen, J., H.T. Larsen & P.N. Bukh. 2001a. Intellectual Capital and the 'Capable Firm': Narrating, Visualising and Numbering for Managing Knowledge. *Accounting, Organisations and Society* 26(7):735-762.
- Mouritsen, J.; H.T. Larsen, P.N. Bukh & M.R. Johansen. 2001b. Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and prescribing knowledge management strategies. *Journal of Intellectual Capital* 2(4):359-383.
- Porter, M.E. 1996. What is strategy?, *Harvard Business Review* November-December.
- Ramirez, R. 1999. Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 49–65.
- Sandberg, K.D. 2002. Is it time to trade in your business model? *Harvard Management Update*, January, pp. 3-5.
- Stabell, C.B., & Ø. D. Fjeldstad. 1998. Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 413–437.
- Sweet, P. 2001. Strategic value configuration logics and the 'new' economy: a service economy revolution? *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No.1, pp.70-83.
- Stewart, T.A. 1991. Brainpower. *Fortune*, 3. juni.
- Stewart, T.A. 1997. *Intellectual Capital*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sveiby, K.-E. 1996. The Swedish Community of Practice. Indlæg på konference afholdt af Personal Economics Institute, 25. oktober 1996, Stockholm.

Sveiby K.E., & A. Risling. 1986. *Kunskapsföretaget* . Stockholm: Liber.

Tjänsteförbundet 1993. Valuation of Service Companies. Publication nr 10. The Swedish Coalition of Service Industries.

Sullivan, P.J. 2000. Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value. John Wiley & Sons.

Upton, W.S. 2001. Business and financial reporting: Challenges from the new economy. Special Report, Financial Accounting Standard Board.

Williams, S.M. 2001. Is intellectual capital performance and disclosure practices related? *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 3, pp. 192-203.