

## KOMPETENCETILLÆG

NUMMER 15

### Videnregnskaber

# Udvikling og styring af virksomhedens videnressourcer

Der er i de senere år sket radikale ændringer i virksomheders konkurrencevilkår. En stigende del af de ydelser, som virksomheder frembringer, er betinget af, at virksomheden kan anskaffe, dele, forankre og udvikle de rigtige videnressourcer i form af medarbejdere, kunder/brugere, processer og teknologi. Det er i dette lys, videnregnskabet skal ses som et redskab til at styre udviklingen af videnressourcer og kompetencer med og igennem en bedre forvaltning af disse at skabe værditilvækst.

Mange gange kan det være vanskeligt at få overblik over, hvorledes virksomheden forandrer sig med hensyn til sine kompetencer. Dette drejer sig om virksomhedens indsats inden for videnledelse. Erfaringer viser, at et videnregnskab i denne forbindelse blandt andet kan hjælpe virksomheden med at:

- Skabe en sammenhængende strategi for videnstyring
- Skabe virksomhedsidentitet

- Forankre, dele og udvikle viden
- Tiltrække og fastholde medarbejdere
- Understøtte organisationsudvikling
- Lette personalestyring/-oversigt/-udvikling
- Tiltrække potentielle investorer
- Tiltrække og fastholde kunder

Videnregnskabet er rettet mod *udviklingen* af virksomhedens videnressourcer ved i tekst, tal og illustrationer at systematisere og rapportere virksomhedens indsats for at udøve videnledelse. Det er således dels et strategisk værktøj, der er med til at skabe virksomhedens værdi, og dels et kommunikationsværktøj, der får medarbejdere, kunder og andre til at bidrage hertil. Videnregnskabet handler derfor om virksomhedens udvikling af sine videnressourcer og ikke blot om virksomhedens beholdning af videnressourcer på et givent tidspunkt.

Per Nikolaj Bukh & Jan Mouritsen

# Videnregnskaber

## Hvad indebærer det at arbejde med videnregnskab?

Når man i en virksomhed vælger at arbejde med videnregnskab, står man ikke kun over for at skulle udarbejde en rapport, der kan offentliggøres. Ofte har man på forhånd ikke en helt klar forestilling om, hvad videnregnskabet skal indeholde, fordi virksomheden ikke har en klar *strategi for videnledelse*. For mange virksomheder er det denne strategiske analyse, der er den væsentligste motivation for at lave et videnregnskab, og denne analyse er da også en integreret del af det at arbejde med videnregnskab.

## Videnregnskabets elementer

Den strategiske analyse fører frem til virksomhedens behov for videnledelse – til igangsættelse og koordinering af initiativer til at styrke virksomhedens videnledelse. Modellen, der sammenfattes i figuren herunder, skal opfattes som en model for det analytiske arbejde, en model der giver mulighed for overblik over strategien for videnledelse samt de valgte indsatser og indikatorer.

*Videnfortællingen* udtrykker, hvad virksomheden gør for brugerne, samt hvordan virksomheden skal være indrettet for at kunne levere denne brugsværdi. I en videnfortælling kobles det, virksomheden skal være god til, sammen med brugers situation, og produktet eller serviceydelsen skal knyttes op mod virksomhedens videnressourcer. Disse videnressourcer skal bygges sådan op, at de understøtter produktets eller serviceydelsens brugsværdi, dvs. produktets eller serviceydelsens værdi for brugeren i en praktisk situation.

*Videnfortællingen* kan udledes ved fire spørgsmål, hvor de første tre handler om hvilken brugsværdi, virksomheden kan tilbyde sine brugere:

- Hvilken værdi skal virksomheden ud fra dens mission skabe for *brugeren* af virksomhedens produkter/ytelser?
- Hvad er brugerens situation, og hvorledes kan virksomheden forbedre den?
- Hvilke af *produktets/serviceydelsens* aspekter er centrale for at skabe den ønskede forbedring i brugerens situation?

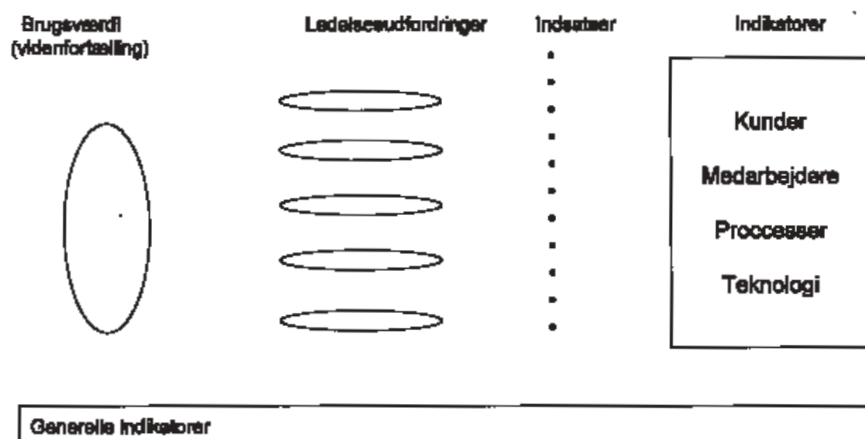
Dette skal sammenholdes med det sidste spørgsmål:

- Hvad er virksomhedens særlige *produktionsvilkår*, og hvorledes hænger de sammen med de særlige krav til *videnressourcer*, som virksomheden skal lede gennem videnledelse?

*Ledelsesudfordringerne* er den række af udfordringer i forbindelse med videnledelse, som virksomheden skal have check på for at kunne realisere videnfortællingen. Der er her tale om strategier for, hvad der skal til for at skabe brugsværdi. Der kan eksempelvis være tale om ledelsesudfordringer, som kan handle om individers kompetencer som f.eks. kompetencer til at styre projekter, men oftest er der tale om virksomhedens arbejdsmåder, rutiner, systemer og metoder til at løse problemer.

Følgende spørgsmål kan hjælpe til at formulere *ledelsesudfordringerne*: Hvilke problemstillinger begrænser realiseringen af videnfortællingen fx med hensyn til:

## Den analytiske struktur



- Etablering af indsigt i relevante forhold – f.eks. brugersituationer eller særlige teknologier?
- Sammensætning og anskaffelse af virksomhedens videnressourcer?
- Opkvalificering eller udvikling af virksomhedens eksisterende ressourcer?
- Hvordan hænger denne række af problemstillinger sammen?

I forlængelse af ledelsesudfordringerne udvikles en række *indsatser*, som hver især drejer sig om at gøre noget i relation til kunder, medarbejdere, processer eller teknologier – ofte i kombinationer herimellem. De enkelte indsatser vedrører typisk ret almindelige forhold i virksomheden, fx om man er i stand til at gennemføre kvalitetssikring, medarbejderuddannelse, samtaler med brugerne om produktet, sørge for service til kunderne mv. Til ledelsesudfordringerne og de enkelte indsatser knyttes der endelig en eller flere *indikatorer*, der muliggør synliggørelse, opfølgning og overvågning af ledelsesudfordringer og indsatser.

Indsatserne kan beskrives på flere måder, fx efter *hvilke af virksomhedens ressourcer* de vedrører: Medarbejdere, kunder, processer eller teknologi. Man kan også skelne mellem, *hvad indsatserne gør ved ressourcerne*: Skal de *fx ændre sammensætningen* af virksomhedens ressourcer, *opkvalificere* ressourcerne eller *vurdere effekten* af en bestemt udnyttelse af dem.

**Medarbejdere** er som udgangspunkt virksomhedens ansatte. I nogle virksomheder er der imidlertid også brug for at overveje, om medarbejdere, som har hovedbeskæftigelse andetsteds, skal være med her. **Kunder** kan forekomme lette at identificere, men der kan fx være brugere, som er "kunders kunder". Derfor må man ind imellem overveje, om kunden også rent faktisk er brugeren. **Processer** drejer sig om aktiviteter, der har en vis kollektiv karakter. En proces binder en flerhed af personer, materialer og teknologier sammen, og alle disse udtrykkes som en enhed. En proces vil ofte bestå af nogle af de andre ressourcetyper, men den er afgrænset og skal især betragtes og beskrives som indbyrdes relationer mellem de involverede ressourcer. Endelig drejer **teknologi** sig om fx informations- og produktionsteknologi eller om den infrastruktur, der er bygget op omkring sådanne teknologier.

### Videnregnskabet som en rapport

Et (eksternt) videnregnskab indeholder tekst, tal og illustrationer. Det tager udgangspunkt i videnfortællingen, ledelsesudfordringerne og indsatserne, som dokumenteres gennem

en række tal. Videnfortællingen, ledelsesudfordringerne og indsatserne udgør ikke i sig selv videnregnskabet. De er grundlaget for at kunne skrive et videnregnskab, der indeholder *tekst* om videnfortællingen og ledelsesudfordringerne, *tal* om iværksættelsen af de dertil hørende indsatser og *illustrationer*, tegninger og andre grafiske effekter, der kan bidrage til at kommunikere videnfortællingen og ledelsesudfordringerne endnu bedre.

Videnregnskabets *tekst* formidler virksomhedens videnfortælling, ledelsesudfordringer og indsatser samt beskriver virksomheden generelt. Teksten skal især forklare oversættelsen mellem videnfortælling og de indsatser, der skal dokumenteres i videnregnskabet. For at kommunikere troværdigt om eksempelvis produktudvikling er det typisk ikke nok at nævne et enkelt tal som f.eks. investeringer i F&U. Til det samlede billede kan fx også høre rekruttering af udviklingsfolk, antal nye patenter samt rapportering af, hvordan og i hvilket omfang man skaffer ny viden om og fra kunder om deres ønsker og behov.

Endelig indeholder videnregnskabet ud over tekst og tal ofte en række *illustrationer*. Det er en fælles betegnelse for grafiske elementer som billeder, modeller, farver og tegninger, der er med til at underbygge og kommunikere virksomhedens videnfortælling. Flere virksomheder har illustrationer, der på hver deres måde forklarer en lille smule om, hvad videnressourcerne består af.

Offentliggørelsen af videnregnskabet er en kommunikationsaktivitet, der ikke blot udtrykker virksomhedens principper for videnledelse – både internt og til eksterne partnere – men også dokumenterer, om der så rent faktisk er handlinger og aktiviteter bag ordene. Gennem en sådan form for kommunikation udvikles et sæt forpligtelser mellem virksomhedens ledelse og aktuelle og potentielle medarbejdere samt aktuelle eller potentielle kunder og brugere. Videnregnskabet skaber her det spændingsfelt, som gør ord til realia og sætter handlinger i gang. Potentielle medarbejdere lader sig ansætte, og kunder vælger virksomheden som leverandør. På den måde er videnregnskabet med til at opfordre andre uden for virksomheden til at deltage som ressourcer i virksomhedens udvikling samt til at deltage i udviklingen af virksomhedens videnledelse. Kommunikationen er med til at afstemme forventninger og kan motivere medarbejdere, kunder og andre i virksomhedens univers til at engagere sig i virksomhedens udvikling. ■





*Cand. oecon., ph.d. Per Nikolaj Bukh* er BDO-professor ved Handelshøjskolen i Århus, hvor han ud over videnregnskaber arbejder med investor relations, nyere økonomistyringskoncepter samt vækst og entrepreneurskab. Sidste år udgav Børsens Forlag hans bog *Balanced Scorecard på Dansk*, og han har herudover udgivet et stort antal artikler i danske og internationale tidsskrifter. ([pndb@asb.dk](mailto:pndb@asb.dk))



*Dr. merc. Jan Mouritsen* er professor ved Handelshøjskolen i København og leder af Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, hvor hans forskningsfelter omfatter videnregnskaber, økonomistyring, teknologiledelse samt operations management. Jan Mouritsen har udgivet mere end 100 artikler og bøger om disse emner og er medlem af en række redaktionskomiteer og udvalg i internationale regnskabsorganisationer. ([jm.om@cbs.dk](mailto:jm.om@cbs.dk))

## Videnregnskaber

### Litteratur

- Bukh, Per Nikolaj; Peter Gormsen og Jan Mouritsen. 2001. Børsprospekters indhold af information om viden. *Revision & Regnskabsvæsen* 2001/1:34-40.
- Bukh, Per Nikolaj; Peter Gormsen, Jan Thorsgaard og Jan Mouritsen. 2000. Videnregnskabet på vej til Børsen. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 64(4):223-233.
- Bukh, Per Nikolaj; Heine T. Larsen and Jan Mouritsen. 2001. Constructing intellectual capital statements. *Scandinavian Journal of Management* 17(1):87-108.
- Bukh, Per Nikolaj; Jan Mouritsen, Heine T. Larsen and Mette Rosenkrands Johansen. 2001. *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer*. København Børsens Forlag.
- Erhvervsfremme Styrelsen. 2000. *Guideline for Videnregnskaber: En nøgle til Videnledelse*. Erhvervsfremme Styrelsen, København.
- Mouritsen, Jan; Heine T. Larsen and Per Nikolaj Bukh. 2001. Valuing the Future: Intellectual Capital accounts at Skandia. Bringes i *Auditing & Accountability Journal*.
- Mouritsen, Jan; Heine T. Larsen and Per Nikolaj Bukh. 2001. Intellectual Capital and the 'Capable Firm': Narrating, Visualising and Numbering for Managing Knowledge. Bringes i *Accounting, Organisations and Society*.
- Mouritsen, Jan; Heine T. Larsen, Per Nikolaj Bukh & Mette Rosenkrands Johansen. 2001. Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and prescribing knowledge management strategies. Bringes i *Journal of Intellectual Capital*.

Begge forfattere benyttes som indlægholdere på konferencer og kurser og har siden 1997 deltaget i Erhvervsfremme Styrelsens kombinerede udviklings- og forskningsprojekt, der blandt andet resulterede i udgivelsen af *Guideline for Videnregnskaber* – en nøgle til videnledelse i november 2000. Endvidere har forfatterne det forskningsmæssige ansvar for projektets videreførelse, hvor mere end 100 danske private og offentlige virksomheder har valgt at følge Guideline for Videnregnskaber. Dette projekt vil i løbet af 2002 blandt andet resultere i en revision af guidelinen.

Erhvervsfremme Styrelsens hjemmeside om det danske videnregnskabsprojekt. Download af den danske guideline for videnregnskaber, baggrundscases, rapporter samt generel information om projektets status samt links til danske virksomheder, der udarbejder videnregnskaber på [www.efs.dk/icaccounts](http://www.efs.dk/icaccounts)

Finansministeriet. Download af rapporten 'Videnstyring og videnregnskaber i staten' samt information om videnregnskaber i offentlige institutioner på [www.fm.dk](http://www.fm.dk)

European Observatory on Intangible Assets (A European Commission Initiative – Enterprise DG). Meget omfattende oversigt over centrale initiativer og aktører på [www.eu-intangibles.net](http://www.eu-intangibles.net)

**Kursus:** Videnregnskaber: Udvikling og anvendelse, Dansk Jurist- og Økonomforbund, 12.-13. November 2001, København.