

Introduktion

Konkurrencedygtighed betyder i disse år, at man skal lægge vægt på stærk innovationsevne og hurtig produktudvikling, hvis man vil overleve på et omskifteligt marked. En stigende del af produkter og serviceydelsers værdi betinges af de videnressourcer, der er nødvendige for at frembringe dem, og virksomhedens udvikling kan være afhængig af, at hele organisationen er parat til at tage ny teknologi i anvendelse.

Sådanne vilkår forstærker virksomhedens behov for at kunne udvikle sine videnressourcer i form af medarbejdere, kunder, processer og teknologi. Dermed er der også en stor interesse for brugbare redskaber og metoder til at støtte og strukturere virksomhedens videnledelse. På den baggrund skal de seneste års arbejde med at udvikle videnregnskaber forstås, og i det lys skal denne bog læses.

Det er ikke tilfældigt, at der både herhjemme og internationalt er øget fokus på videnregnskaber netop i disse år. Mange taler om et vidensamfund eller en global videnøkonomi, hvor det, der skiller vindere fra tabere, er evnen til at tilegne sig ny viden, dele den med andre og ikke mindst omsætte den i praksis til værdiskabende aktiviteter. Næsten alle virksomheder stiller nye spørgsmål om, hvordan de skal forvalte den del af deres ressourcer, der har med viden i bredeste forstand at gøre. Videnregnskabet er en oplagt mulighed for at arbejde systematisk med de mange initiativer inden for videnledelse, som de fleste virksomheder allerede har taget hul på. Videnregnskabet er derfor ikke kun en ekstern publikation, men også en del af virksomhedens strategiske videnledelse.

Et videnregnskab kan blandt andet være med til at stimulere udviklingen af nye produkter, styrke samarbejdet med virksomhedens samarbejdspartnere og sørge for, at ny teknologi hurtigere kan vinde ind-

pas i produktionen. Det skyldes, at viden om virksomhedens videnressourcer er nødvendig for at gøre styring af dem mulig. Derfor har mange virksomheder allerede sat forskellige initiativer i gang på området, og arbejdet med videnregnskaber er ved at vinde frem både i det danske erhvervsliv og i offentlige organisationer.

Et af de synlige beviser herpå er de 17 virksomheder, der de sidste tre år har deltaget i Erhvervsfremme Styrelsens projekt om videnregnskaber, og som i den periode hver har udarbejdet og offentliggjort to videnregnskaber.¹ Et væsentligt formål med denne bog er med udgangspunkt i disse virksomheders erfaringer at hjælpe andre virksomheder i gang med at udarbejde et videnregnskab. Den rummer derfor en række anbefalinger til, hvordan man kan arbejde med videnregnskabet i praksis, og hvordan et publiceret videnregnskab kan se ud. Men bogen er ingen facitliste for et videnregnskab, men et forsøg på at trække det bedste ud af de erfaringer, der hidtil er gjort.

Vidensamfundet

Videnregnskabet handler om virksomhedens viden og om udviklingen af dens videnressourcer. Den enkelte virksomhed drives ikke i et vakuum, men fungerer i samspil med sine omgivelser og de ændringer, som der sker heri. Mange af de udviklingstendenser, der i de senere år har kunnet fornemmes, kan sammenfattes i begrebet vidensamfundet eller et tilsvarende begreb. Når det netop er viden, der lægges vægt på, er det, fordi viden og information har fået en helt central position og nu ikke kun opfattes som en af økonomiens væsentlige råmaterialer. Viden er også det vigtigste produkt², og man kan, som Drucker (1993) gør det, anse viden for at være *den* ressource, der har størst betydning for værdiskabelse i vidensamfundet, hvor store mængder information, turbulente markeder og teknologier forandres med accelererende hastighed. Ifølge Nonaka (1991) er det eneste sikre i denne type økonomi, at alt er uforudsigeligt, og derfor er evnen til hele tiden at skabe ny viden og omsætte den til værdiskabende innovation en afgørende ingrediens i virksomhedens succes.

I Danmark er Rolf Jensens (1999) kreative bud på fremtiden et drømmesamfund, hvor kunder ikke køber produkter og serviceydelser, men *løsninger*, der skaber følelser og oplevelser. Lars Kolind slutter sig til denne debat og siger: En kylling er ikke en kylling (Kolind, 2000, s. 26). Med en kylling fra frysedisken følger der en historie, som handler om dens opvækst, raffinering og sluttelig tur til supermarkedet. Kyllingen er et udtryk for forbrugers holdninger og identitet. Derfor skal

virksomhederne tage udgangspunkt i brugerens situation, produktets anvendelse, kundens oplevelser og krav til fremtiden. Virksomhedens historie om produkter og serviceydelser har med dens identitet at gøre – internt såvel som eksternt – og skal afspejles i virksomhedens kommunikation via symboler og emotionelle udtryk (Schultz *et al.*, 2000, s. 1).

Vidensamfundet indebærer, at virksomhedens fremtidige vækst og værdi i langt højere grad end tidligere afhænger af ikke-materielle faktorer. Udvikling og anvendelse af viden og teknologi spiller en dominerende rolle for vækst og velstand (Erhvervsministeriet, 2000, s. 25). Med Nonakas ord er den vigtigste udfordring konstant at kunne skabe og udnytte ny viden, idet ”... *successful companies are those that consistently create new knowledge, disseminate it widely throughout the organization, and quickly embody it in new technologies and products*” (Nonaka, 1991, s. 96). Dvs. videnledelse skal sættes på dagsordenen i vidensamfundets virksomheder.

Men, som Roos *et al.* (1997, s. 15) anfører, er videnledelse som disciplin heller ikke noget nyt. Det nye ligger i, at videnledelse som en strategisk ledelsesaktivitet har fået en stigende betydning og altså også hos direktion og ledelse en større bevågenhed. Dette fremgår eksempelvis af en undersøgelse som KPMG Consulting udførte i 1999 blandt 423 europæiske og amerikanske virksomheder med en omsætning på minimum £200 mio. Her svarer 64 % af virksomhederne, at de har fastlagt en videnledelsesstrategi (KPMG, 2000). I en anden undersøgelse udført, af PriceWaterhouseCoopers (2000) blandt 32 større danske virksomheder, angiver tilsvarende 72 %, at de arbejder aktivt med videnledelse. 33 % af de resterende virksomheder overvejer at iværksætte videnledelsesaktiviteter. Undersøgelserne vidner om, at virksomheder er blevet mere bevidste om behovet for mere strategisk og systematisk at arbejde med videnledelse.

Ny økonomi eller nye forretningsvilkår?

Vidensamfundet kædes ofte sammen med en række strukturelle økonomiske ændringer (Teece, 1998), der har fundet sted i de senere år, og som også har givet anledning til, hvad der populært kaldes den ny økonomi. Men dækker betegnelsen ”ny økonomi” over fundamentale ændringer i de økonomiske strukturer og love, eller er det bare andre forretningsvilkår?

En af de faktorer, der har ændret sig, er liberaliseringen af markederne, som er taget til de senere år (Teece 1998). Flere og flere handels-

barrierer brydes ned, og serviceydelser og fysiske produkter kan lettere handles på tværs af landegrænser og kontinenter. Denne globalisering er hjulpet af, at transportomkostningerne er faldet, og at informationen om muligheder i markedet hurtigt spredes. Men ikke alene er de traditionelle markeder liberaliseret, der er også sket en udvidelse af disse markeder, idet man oplever, at grænsen for, hvad der kan handles, konstant udvides.

En anden faktor er, at distributionskanaler på grund af udviklingen i informationsteknologien ikke længere er afhængige af virksomhedens placering eller fysiske tilstedeværelse. Et eksempel herpå ses i den finansielle sektor, hvor kunderne gennem internettet bliver mere uafhængige af den lokale filial og selv kan udføre de nødvendige transaktioner, handle på børsen, udfylde låneansøgninger osv.

Herudover har brugen af IT bredt sig til alle dele af samfundet og betydet væsentlige ændringer i stort set alle dele af samfundet – herunder også i de vilkår, som virksomheder arbejder under. Men disse nye forretningsvilkår er dog ikke nødvendigvis ensbetydende med, at vi har med en ny økonomi at gøre. Kreiner (2001) diskuterer, om vi oplever et regimeskift i økonomien, hvor fundamentale sammenhænge ikke længere er gældende. Ser man på væksten i det danske samfund, er den ikke større, end den har været de sidste 200 år (Kærgård, 2001), og dette selvom der i flere omgange har været højvækstperioder drevet af nye teknologier. Sædvanligvis henføres den nuværende økonomiske fremgang til introduktionen af IT, men selvom IT selvfølgelig er en væsentlig innovation, skal man som anført af Kreiner (2001) være opmærksom på, at det i sig selv ikke er nyt, at der sker væsentlige innovationer. Det skete eksempelvis i bilindustrien i 1920'erne og i 1960'erne i flyindustrien (jf. Kreiner, 2001)³.

Viden er grundlaget for vækst

Selvom der kan sås berettiget tvivl om eksistensen af en ny økonomi – i det mindste i den forstand, at de økonomiske tyngdelove skulle være sat ud af kraft – så er vi ikke i tvivl om, at der sker reelle ændringer, hvad angår karakteren af virksomheders vækst- og konkurrencegrundlag. Viden bliver mere og mere væsentlig, hvilket betyder, at både videnledelse og rapportering om videnressourcer får en betydning både for den enkelte medarbejder, virksomheden og for samfundet i en bredere forstand.

Rapportering om videnressourcer er i stigende grad ved at komme på dagsordenen. Således har OECD's *Measuring what People Know*

(1996) og *Knowledge Management in the Learning Society* (2000) peget på, at læring i moderne samfund er en væsentlig kilde til social og økonomisk udvikling. Dette er et vidnesbyrd om, at samfundets og virksomheders investeringer i udviklingen af humankapital – her især uddannelse og læring – bliver en central motor for vækst, især i en verden, der præges af videnintensive aktiviteter. OECD mener, at vi må gentænke den måde, hvorpå der foretages valg med hensyn til anvendelsen og anskaffelsen af humankapital, fordi der sker fundamentale ændringer i teknologi, værdiskabelse og beskæftigelse.

Viden som produktionsfaktor og forandring som et kodeord for det moderne samfund og den moderne virksomhed er uadskillelige. Forandring indebærer, at samfundet og virksomheder hele tiden skal være i stand til at tilpasse sig nye markeder og teknologiske betingelser samt udvikle organisationer, der understøtter udvikling og læring. Viden er en ny produktionsfaktor, der skal være med til at gøre samfundet og organisationer beredte til at håndtere nye udfordringer og stadigt ændrede betingelser med hensyn til efterspørgsel og teknologi.

På lignende vis argumenterer EU's rapport *Teaching and Learning* (European Union, 1996) for, at vejen hen imod et viden- og informationsamfund er bedre betingelser for læring. Det betyder bl.a., at man i højere grad bør lægge vægt på uddannelse og træning, som kan øge medarbejderes kompetencer med henblik på omstilling, udvikling og vækst. For at synliggøre denne udvikling må samfundets og virksomhedernes investeringer i uddannelse beskrives og rapporteres bl.a. ved, at virksomheder i stigende grad må opgøre udgifter til uddannelse som investeringer. Det skal måske ligefrem ske på en så radikal måde, at uddannelsesomkostninger kan optræde eksplicit i regnskabets status som aktiver og i driftsregnskabet som afskrivninger på disse aktiver. Medarbejdere og deres kompetencer bør dermed anskues ud fra et perspektiv, hvor der ikke blot fokuseres på, at der skal skabes nutidige resultater, men også på, at en del af det nutidige arbejde må anses for at være en investering, der skal gøres til genstand for afskrivning. Medarbejderne er en del af en arbejdsproces, der ikke blot producerer for dagen, men også lærer for fremtiden.

Senest har en såkaldt High Level Expert Group (HLEG) på vegne af EU (Eustace, 2000) beskrevet det 21. århundredes udfordringer med udgangspunkt i, at opnåelsen af konkurrencemæssige fordele kræver et radikalt mentalt sporskifte væk fra 'our old world business models and practices' baseret på lukkede grænser, én-til-én handelsrelationer, linære værdikæder og traditionelle regnskabsprincipper. Virksomheders vigtigste aktiver er ikke længere, ifølge denne rapport, natur-

ressourcer, maskiner eller finansiell kapital, men derimod immaterielle forhold som R&D, virksomhedsspecifik viden (proprietary know-how), rettigheder (intellectual property), medarbejderes kompetencer, netværk og varemærker (brands). Dette skift i forretningsbetingelser har vidtrækkende konsekvenser, og både EU-gruppen og et tilsvarende initiativ i USA (Blair og Wallman, 2000) påpeger behovet for opdatering af de gængse statistiske, nationaløkonomiske og regnskabsmæssige begrebsrammer og modeller. På virksomhedsniveau fremhæves det, at "a new generation of analytical tools is needed to enable company boards, shareholders and investors to judge management performance and differentiate good, bad and delinquent corporate stewardship" (Eustace, 2000, s. 7).

Den erhvervspolitiske debat

Viden og videnressourcer kom på den politiske dagsorden herhjemme i midten af 1990'erne, hvor Erhvervsministeriet (1996) i en Erhvervsredegørelse beskrev den moderne virksomhed som fleksibel og med stor fokus på kompetencer, megen opmærksomhed på teknologianvendelse, betydelig forsknings- og udviklingsindsats og tætte relationer med både kunder og leverandører.

Den fleksible virksomhedstype er videnintensiv, da dens betydeligste produktionskompetencer er ideer, problemløsningskapacitet og en medarbejderstyrke, som forstår at anvende moderne teknologi på nye områder. Her udvikles produkter ofte i direkte samarbejde med kunderne, og produktionsudviklingen foregår ofte sammen med underleverandører. Det er en virksomhed, der gennem ledelse, uddannelse og teknologi tager sig af kunders mangeartede krav på en tilpasset måde. Den har også både større produktivitet og innovationstakt end andre typer af virksomheder. Viden har hermed økonomiske effekter, og den videnintensive virksomhed en betydelig værdi, i og med at medarbejdere, kunder/brugere, processer og teknologier er indrettet efter hinanden.

Men for at kunne gøre viden til et styringsforhold i virksomheden må det måles på en eller anden måde. Nogle (f.eks. Sveiby, 1997; Edvinsson og Malone, 1997) taler i den forbindelse ligefrem om, at virksomheder ikke alene har en egenkapital, men også medarbejderkapital (individ- eller humankapital), strukturkapital og andre immaterielle aktiver. Bortset fra egenkapitalen findes der ikke systematiske opgørelser af disse kapitalers værdi. Dette anses som et særligt problem for de små og mellemstore virksomheder, der ofte besidder en specifik

viden og råder over en række kompetencer og videnressourcer, men ikke har nogen særlig mulighed for at gøre dem synlige.

Erhvervsudviklingsrådets (1996) *Kapital og vækst* viser, at innovative små- og mellemstore virksomheder mangler muligheder for at få tilført kapital, bl.a. fordi kapitalformidlere og andre interessenter har vanskeligt ved at gennemskue en videnintensiv virksomheds fremtidsmuligheder. Det anføres i Erhvervsudviklingsrådets publikation, at innovationsprojekter og immaterielle aktiver typisk ikke nyder kapitalkilders opmærksomhed, dels på grund af vanskeligheder med at gennemskue immaterielle aktivers betydning, dels på grund af manglende mulighed for sikkerhedsstillelse.

Ny information til kapitalmarkedet

Alligevel er kapitalmarkedet opmærksom på, at virksomheder er andet og mere end deres finanskapital. Både almindelige investorer og institutionelle investorer lægger meget vægt på de ikke-finansielle oplysninger, som indgår i virksomheders årsrapportering. F.eks. viser Ernst & Youngs (1997) *Measures that Matter*, at finansmarkedet lægger stor vægt på *ikke-finansiel* information om virksomhedens strategiimplementering, ledelsens troværdighed, strategiens kvalitet, virksomhedens innovationsevne, personalets kvalitet mv., om end det normalt ikke er den type information, som virksomhederne selv lægger vægt på i deres eksterne rapportering (Eccles og Mavrinac, 1995; Kahn og Phillips, 1999). Det er især et problem for virksomheder, der ikke er børsnoterede, at kapitalformidlere tilsyneladende har vanskeligt ved at gennemskue videnintensive virksomheders styrker. Der er ingen systematisk værdifastsættelse heraf, da der ikke er noget særligt kapitalmarked til at forestå dette.

Information er imidlertid ikke relevant, blot fordi den er ikke-finansiel. Det fremhæves således af Milne og Chan (1999), at det især er innovationsevne, ledelsens troværdighed samt evnen til at tiltrække dygtige medarbejdere, der er vigtigt, mens kundeklager, kvalitetspriser samt miljø og sociale politikker har relativt mindre betydning. Denne konklusion er i overensstemmelse med Mavrinac og Siesfeld (1997), der fremhæver, at oplysninger om produktiviteten og kreativiteten hos de ansatte vurderes meget højt hos investorerne. Dette er ikke overraskende, idet netop medarbejdernes ekspertise og deres evne til at generere ideer i stigende grad udgør de væsentligste ressourcer i virksomhederne.

Foranlediget af bl.a. den såkaldte Jenkins rapport (AICPA, 1994) undersøgte Beattie (1999; jf. også Weetman og Beattie, 1999), hvor-

vidt den finansielle rapportering kan tilfredsstille brugernes informationskrav. Resultaterne indikerer en stigende opmærksomhed omkring immateriel information, selvom denne information dog stadig vægtes lavere hos analytikere, investorer og banker end den traditionelle finansielle information. Til gengæld udtrykkes hos samtlige respondenter en stor efterspørgsel efter mere information om risikofaktorer samt troværdig information om ledelsens kvalitet, ekspertise, erfaring og integritet. Disse informationer betragtes som relevante og vigtige succesfaktorer for virksomhedens evne til at skabe værdi, hvilket stemmer overens med Anderson og Epstein (1996) samt Bartlett og Chandler (1997), der fremhæver nødvendigheden af virksomhedskommunikation, der både tilgodeser professionelle investorer og aktieanalytikere samt mere uerfarne private investorer og aktionærer. Øget ikke-finansiell information, f.eks. om videnressourcer, kan være med til at tilfredsstille brugernes efterspørgsel efter mere information om virksomhedens succesfaktorer.

Information om videnressourcer reducerer kapitalomkostningerne

Ud over at argumentere med udgangspunkt i de undersøgelser, der viser, hvilken information som investorer og analytikere efterspørger, vil vi også pointere, at offentliggørelsen af relevant information er snævert forbundet med virksomhedens kapitalomkostninger, dvs. den rente der skal betales på lån – og ikke mindst den pris, en virksomheds aktier vil blive handlet til.

Denne sammenhæng mellem informationsniveau og kapitalomkostninger har været genstand for stor opmærksomhed. I Jenkins-rapporten fremhæves, at øget offentliggørelse af information er forbundet med reducerede kapitalomkostninger, selvom det samtidig erkendes, at sammenhængen på dette tidspunkt endnu ikke var empirisk bevist (AICPA, 1994, s. 38).

Intuitivt virker det dog rimeligt, at der er en forbindelse mellem øget information og en reduceret kapitalomkostning. Rationalet er, at øget information reducerer usikkerheden og den eventuelle asymmetriske information, der omgiver virksomhedens aktie. Derved reduceres den informationsrelaterede risikopræmie (omkostningen ved at udføre transaktioner uden fuld information), der indarbejdes i den risikofrie rente, hvorved den samlede kapitalomkostning reduceres. Dette er et resultat af, at kreditorer, långivere og investorer får bedre mulighed for at gennemskue risikoen ved en investering.

Jenkins-rapporten er siden blevet fulgt op af enkelte empiriske studier. Således påviste Botosan (1997), at offentliggørelse af yderligere information i en årsrapport er forbundet med en reduktion i egenkapitalomkostningerne, og Sengupta (1998) viste en tilsvarende sammenhæng for gældsomkostningerne. Gældsfinansiering er i højere grad relevant for større og mere veletablerede virksomheder, der har en stor egenkapital og høj soliditet. Disse undersøgelser understreger, at långivere og investorer indarbejder kvaliteten af en virksomheds eksterne kommunikation i deres risikoestimer og dermed i deres værdiansættelse. Af Senguptas (1998) undersøgelse fremgår det yderligere, at informationsindholdet tillægges større værdi, når der hersker en stor markedsusikkerhed omkring virksomheden. Dette stemmer overens med de indledende betragtninger omkring videntunge virksomheders behov for at oplyse eksternt om de immaterielle værdiskabende elementer.

Også Lang og Lundholm (1996) har vist en tilsvarende sammenhæng mellem graden af oplysning og kapitalomkostninger, men har her i højere grad fokuseret på aktieanalytikerens rolle som finansielt mellemlid. Øget ekstern kommunikation medfører en øget interesse fra aktieanalytikernes side, hvilket vil afspejle sig i mere præcise vurderinger af virksomhedens indtjening. Jo mere information aktieanalytikeren modtager, des mere præcis og informativ en rapport kan analytikeren præsentere for potentielle investorer. Dette indebærer, at flere følger aktien, likviditeten øges, den asymmetriske information reduceres, og antallet af overraskende markedsreaktioner reduceres, hvilket som helhed munder ud i en reduceret kapitalomkostning. Lang og Lundholm fremhæver i øvrigt værdien af 'investor relations'-aktiviteter som en primær forklarende faktor for øget analytikerinteresse og i sidste ende reducerede kapitalomkostninger.

I en anden undersøgelse går Barth *et al.* (1999) videre og viser, at aktieanalytikere har en højere interesse for firmaer med en stor andel af immaterielle aktiver. Firmaer med mange immaterielle aktiver i form af viden, rettigheder, R&D og humankapital vil typisk operere med en høj grad af asymmetrisk information mellem ledelse og investorer, og derfor vil der være større usikkerhed omkring firmaets værdi. Ved bevidst at koncentrere deres indsats omkring denne type virksomheder og indsamle relevant information om de immaterielle aktiver kan aktieanalytikerne være med til at reducere usikkerheden om virksomhedens værdi.

Hvorfor et videnregnskab?

Selvom vi ovenfor har argumenteret for, at information om videnressourcer er et væsentligt supplement til den traditionelle rapportering, hvis der skal tages udgangspunkt i de behov, som investorer og analytikere udtrykker, så er det ikke den eneste årsag til, at et videnregnskab er interessant. Virksomheder, der har erfaringer med at arbejde med videnregnskaber, har givet en lang række forskellige begrundelser for dets betydning og muligheder som ledelsesredskab, og det er nok også derfor, de fleste virksomheder vælger at arbejde med videnregnskaber. I det følgende nævnes blot nogle af de vigtigste former for udbytte, der går igen i virksomhedernes vurderinger.

Først og fremmest er videnregnskaber redskaber til at styre videnressourcer med og igennem en bedre forvaltning af virksomhedens videnressourcer at skabe værditilvækst. Ved at udarbejde videnregnskaber kommer en virksomhed igennem en proces, så den får udarbejdet en strategi for videnledelse samt identificeret de indsatser, der gør det muligt at få den sat i værk. Det sker især ved at arbejde med virksomhedens mission, vision og strategi for videnledelse, der skal afspejle sig i de metoder, der gør styringen af videnressourcerne sammenhængende. Videnregnskaber kan således være med til at strukturere og prioritere virksomhedens indsats for at realisere sin strategi for videnledelse.

Dermed hjælper videnregnskabet med at fokusere på, hvad virksomheden gør for at udvikle sine videnressourcer og på de effekter, der kommer ud af disse aktiviteter. Det kan f.eks. være tilfredse medarbejdere og kunder, omsætningsfremgang på nye produkter, eller at virksomheden får et sammenhængende grundlag for at få processer og aktiviteter til at fungere. Hermed gør videnregnskabet videnledelsen til en målrettet indsats.

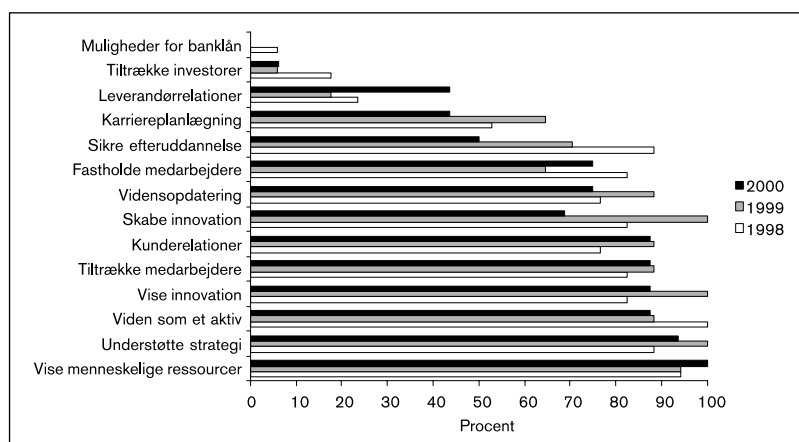
En væsentlig dimension af arbejdet med videnledelse og videnregnskaber er etableringen af en videndelingskultur, der ofte er en forudsætning for, at man kan få anvendt og forankret viden i virksomheden. Deling af viden forudsætter nemlig, at man er motiveret hertil. Den kommer ikke automatisk. En del af en sådan kultur er at udveksle erfaringer, kunne finde frem til personer i organisationen med særlige kompetencer mv. Mange virksomheder har kunnet bruge videnregnskabet til at sætte fokus på betydningen af en åben videndelingskultur, hvorunder spørgsmålet om fælles identitet presser sig på. Videnregnskabet kan her være med til at fortælle og kommunikere, hvad organisationen skal vide og være god til. Det kan være særligt relevant i forbindelse med sammenlægning af virksomheder eller i forbindelse med generationsskifte eller stor vækst.

Offentliggørelsen af videnregnskabet indbærer en kommunikationsaktivitet, der ikke blot udtrykker virksomhedens principper for videnledelse – både internt og eksternt – men det dokumenterer også, om der 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 til at motivere medarbejdere, kunder og andre i virksomhedens univers til at engagere sig i virksomhedens udvikling.

I forlængelse heraf er videnregnskabet med til at tiltrække kvalificerede medarbejdere – en opgave, mange virksomheder kæmper hårdt med. Potentielle medarbejdere kan finde en virksomhed med et videnregnskab interessant, fordi det dokumenterer, at virksomheden arbejder seriøst med sine videnressourcer, herunder medarbejder- og kompetenceudvikling. Erfaringen viser, at denne effekt bl.a. giver sig udslag i, at virksomheden modtager flere uopfordrede ansøgninger, og at de medarbejdere, der søger ansættelse i virksomheden, både er mere kvalificerede og passer bedre til virksomhedens profil.

Endelig kan videnregnskabet også føre til en bedre kommunikation med virksomhedens kunder. Kunder kan via regnskabet få større forståelse for, hvad virksomheden laver, og det giver et bedre udgangspunkt for dialog. Nogle virksomheder opnår også kontakt til nye kunder og har øget forretningerne med eksisterende kunder via videnregnskabet, fordi det klart fortæller dem, hvad virksomheden kan.

Ud over disse uformelle udsagn om, hvilket udbytte virksomhederne har haft af at udarbejde videnregnskaber, er der også blandt de 17 virksomheder gennemført en mere formel spørgeskemaundersøgelse af, hvorledes virksomhederne vægtede forskellige mulige formål med udarbejdelsen af videnregnskabet. I figur 1.1 vises resultaterne af denne undersøgelse, som er gennemført blandt de 17 virksomheder medio 1998, 1999 og 2000. Virksomhederne blev spurgt om at indikere på en femtrinsskala, hvorvidt de var enige i en række opstillede forslag til videnregnskabet's formål.⁴ Figuren viser procentdelen af virksomheder, der er 'delvis enig' eller 'meget enig' i det angivne formål.



Figur 1.1: Motiver for at udarbejde videnregnskaber

Figuren illustrerer, at formålene relateret til videnregnskaber kredser omkring relationer mellem mennesker, viden, interorganisatoriske relationer og organisatoriske rutiner. Det har også vist sig, at de fleste af de angivne formål har en relativt stor interesse, ikke kun det første, men også de næste to år. Dette betyder på den ene side, at opfattelsen af viden som værende involveret i et relativt komplekst sæt af organisatoriske relationer er stabil på tværs af virksomheder og over tid. På den anden side indikerer det, at formålene med virksomhedernes arbejde med viden forbliver stabile og måske endnu mere klare, idet de problemstillinger, der blev anset for at være vigtige i 1998-undersøgelsen, generelt set er mere vigtige i 1999-undersøgelsen.

2000-undersøgelsen viser et mere fokuseret arbejde med videnregnskabet, idet formålene her typisk drejer sig om videnledelsesstrategien i og omkring medarbejdere og kunder for at få virksomheden – og dermed ikke alene medarbejdere og kunder – til at være mere innovativ og strategisk rettet. Hermed er viden ikke alene et spørgsmål om intelligente enkeltindivider, også virksomhedens evne til at kunne være innovativ og strategisk orienteret er det centrale her. Det er samtidig bemærkelsesværdigt, at kun få af de medvirkende virksomheder ser videnregnskabet som specielt interessant i forhold til kapitalmarkedet. Problematikken inden for videnledelse synes i højere grad at være *raison d'être* end tiltrækning af kapital i virksomhedernes arbejde med videnregnskaber.

Alt i alt illustrerer figur 1.1, at virksomheders hovedmotiver for at arbejde med opgørelserne som støtte til deres strategiske aktiviteter er at tiltrække, fastholde og udvikle deres medarbejdere såvel som at styrke og fremvise deres videndelings- og innovationsaktiviteter. Hvis disse data

skal stå til troende, så er vidensamfundet altså ikke alene en fokusering på videnmedarbejderen. Der er tale om, at virksomheder skal indrette sig på at håndtere viden som et samspil mellem flere i forvejen kendte ressourcer, dvs. medarbejdere, kunder, teknologi og processer, og at virksomhedens problem derfor er at udvikle og iværksætte en strategi, som tager højde for virksomhedens særlige udfordringer i relation hertil.

Ledelse af viden?

Både de samfundsøkonomiske overvejelser og de finansielle betragtninger i de tidligere afsnit berører naturligvis virksomhederne. Dels fordi samfundsøkonomien i stort omfang realiseres gennem virksomheder, dels fordi finansieringen af virksomheden nødvendigvis må have høj ledelsesmæssig prioritet. Men interessen for videnregnskaber er imidlertid på virksomhedsniveau af en anden type end de samfundsøkonomiske hensyn.

Mens det samfundsøkonomiske perspektiv især fokuserer på måling af værdi samt på at skabe nogle rammebetingelser, så virksomhederne får adgang til viden og kapital, er det virksomhedsøkonomiske perspektiv mere fokuseret på dens egen værdiskabelse. For en virksomhed er det væsentligt at arbejde med udviklingen af sine videnressourcer og kompetencer, fordi dette kobler virksomhedens nutid sammen med dens fremtid. Videnregnskabet skaber en mulig balance mellem det kortsigtede og det langsigtede hensyn i virksomhedens ledelse. Ved at beskrive indsatsen for at udvikle personale, kunder, IT og forretningsprocesser kan videnregnskabet understøtte ledelse og styring af virksomhedens aktiver med henblik på vækst og rentabilitet.

Videnkapital er en proces

For virksomheder er videnregnskab og videnressourcer derfor ikke kun en eholdning af aktiver. De indgår i en proces, hvorved forskellige typer af videnressourcer (f.eks. medarbejderen, kunders og organisationens karakteristika) sættes sammen med hinanden og med traditionelle aktiver. At se aktiver og ressourcer som en proces har to væsentlige konsekvenser. For det første indgår aktiver i samspil med hinanden. Et eksempel er, at værdien af uddannelse bl.a. realiseres ved, at de berørte medarbejdere bliver i stand til at anvende maskiner og materiel på nye og mere hensigtsmæssige måder – hermed stiger maskinernes produktivitet. Derfor fungerer den immaterielle kapital som løftestang for andre former for kapital. Den kan gøre andre kapitaler mere pro-

duktive og effektive. Det gør den ved at understøtte virksomhedens strategi og realisere den. Den intellektuelle kapital henviser til fremtiden gennem præsentation af virksomhedens grundlag for vækst.

Den intellektuelle kapital skal styres i et langt tidsperspektiv, men hele tiden gennem nutiden. Det tager lang tid at udvikle organisatoriske kompetencer, fordi de bl.a. er en historisk opbygget erfaring i at sammenkoble immaterielle og materielle aktiver. Intellektuel kapital er derfor strategisk. Den udvikles og realiseres over tid. Denne sammenhæng mellem intellektuel kapital og virksomhedens strategi er helt central, idet videnintensive virksomheder ofte får deres videnkapital til at fungere gennem organisatoriske processer, der kan forankres forskellige steder som i informationssystemer, mærkevarer, patenter, forskning, produktionsmetoder, udbyggede samarbejdsrelationer til kunder og leverandører, interne uddannelsessystemer, kvalitetsstyringssystemer m.m. De er forankrede i organisatoriske processer, hvor de forskellige materielle og immaterielle kapitaler har 'vundet erfaring' i at samarbejde. Den anden konsekvens af, at videnkapital er en proces, er således, at den til forskel fra materiel kapital bliver mere værd ved at blive brugt. Den bruges ikke op ved at blive anvendt – tværtimod bliver den stærkere ved at blive benyttet.

Begrebet videnressourcer henviser alt i alt til aktiver, som er vigtige for virksomhedens vækst og udvikling, men som ikke indgår med synderlig stor vægt i virksomhedens formelle regnskaber. Det er også et af budskaberne i litteraturen om virksomheders videnkapital (se f.eks. Edvinsson, 1997; Roos og Roos, 1997). Med udtryk som kernekompetencer, usynlige aktiver, intellektuel kapital, den intelligente virksomhed, videnvirksomheden, videnressourcer og kapabilitet antydes, at moderne virksomheders konkurrencekraft ligger i måden at håndtere immateriel kapital på – herunder ikke mindst i virksomhedens medarbejderkapital.

Konklusion

Vidensamfundet er på vej. Ikke nødvendigvis fordi det skaber et nyt økonomisk paradigme, men fordi der næppe er nogen tvivl om, at viden er et centralt grundlag for vækst. Viden er et problem – eller i det mindste problematiseret – i dette samfund, og der er derfor ikke kun én løsning. Som problem skal viden sættes til at fungere i virksomheder og samfund, og derfor kastes der opmærksomhed efter det både i erhvervspolitikken, på kapitalmarkedet, i virksomhederne og også hos enkeltindivider. Ved at se på viden som argument er det en måde at retfærdiggøre virksomhedens beslutninger på. Viden kastes ind i en virksomhedssammenhæng ved at insistere på, at den skal have ledel-

sens opmærksomhed. Det indebærer, at ledelsen skal have nogle aggregater til at gøre viden til et objekt, man kan styre. Man skal derfor have viden om, hvorledes virksomheden udvikler viden.

Videnregnskabet er et sådant dokument. Det gør det muligt at gøre videnledelse til en generel ledelsesaktivitet og ikke alene en lille ting, som den enkelte person eller mellemlider skal befatte sig med i tillæg til sine andre forpligtelser. Fra at være en sideaktivitet i nogle afgrænsede områder i virksomheden bliver viden nu en generel aktivitet, alle kan tale med om, fordi der er et videnregnskab, som cirkulerer ideer om, hvorledes viden skal udvikles, sammenfattes, forankres og anvendes.

Videnkapital, videnregnskab og videnressourcer er ikke traditionelle regnskabsbegreber. Ofte motiveres behovet for et videnregnskab med den stigende forskel mellem den værdi, som regnskabet kan gøre rede for som virksomhedens bogførte værdi, og så den værdi, en virksomhed kan handles til på markedet. Men dette er langt fra en tilstrækkelig grund til at skulle lave et videnregnskab, og erfaringer fra det danske videnregnskabsprojekt har da også vist, at virksomheder, der har arbejdet med videnregnskaber, angiver en række andre årsager. Disse begrundelser spænder lige fra at sikre innovation over understøttelse af strategien til at koordinere efteruddannelse. Det, der binder disse aktiviteter sammen, er, at viden sættes i fokus i det ledelsesmæssige arbejde – og det er, hvad et videnregnskab handler om.

¹ Se yderligere detaljer om det danske videnregnskabsprojekt i Erhvervsfremme Styrelsens publikationer om emnet (Erhvervsfremme Styrelsen, 1998; 1999; 2000b) samt på www.efs.dk/icaccounts.

² Se Stewart (1997, s. x).

³ Vi skal ikke yderligere diskutere begrebet ny økonomi i denne bog, men henviser til temanummeret i *Samfundsøkonomen*, juni 2001, samt Jørgenson og Stiroth (2000).

⁴ Spørgsmålet formuleres som Hvilke formål har virksomheden med at udvikle et videnregnskab? De angivne formål er: a) at fastholde medarbejdere, b) at tiltrække nye medarbejdere, c) at sikre, at vores efteruddannelse er tilstrækkelig, d) et redskab til karriereplanlægning, e) at sikre, at vores videnopdatering er tilstrækkelig, f) at vise, at viden er vores vigtigste aktiv, g) at fremme samarbejdet med underleverandører, h) at tiltrække og fastholde kunder, i) at skabe innovation i virksomheden, j) at vise omverdenen, at vi er en innovativ virksomhed, k) at vise, at de menneskelige ressourcer er vores vigtigste aktiv, l) at tiltrække investorer, m) at skabe muligheder for banklån, n) at understøtte vores overordnede strategi. Hvert enkelt formål vurderes på en skala fra 1 (meget uenig) til 5 (meget enig).

De fleste virksomheder var enige i næsten alle forslagene, hvilket ikke er så overraskende, idet spørgeskemaet blev udformet efter gennemførelse af den første interviewrunde og derfor omfattede de svarkategorier, der blev fundet relevante.