

KAPITEL 2

Den nye rapportering

Når der bringes *nye* rapporteringsformer og -formater på banen, er det oftest med en mere eller mindre direkte kritik af de gamle rapporteriger, hvad enten det er årsrapporten til ekstern brug eller den traditionelle finansielle rapportering til intern brug i virksomheden, dvs. management accounting. Kritikken af det finansielle regnskabs betydning for ledelse af virksomheder blev formuleret som et manifest af Eccles (1991), der argumenterede for en revolution med den radikale konsekvens, at topledelse ikke mere alene skulle nøjes med finansiell information. Eccles populariserede dermed en forskningsmæssig udvikling, som siden 1970'erne har peget frem mod, at forskellige typer af ikke-finansiell information i visse situationer kunne få stor betydning for topledelsens beslutningsformåen. Den nye rapportering til topledelsen skulle lidt forenklet handle om bløde, immaterielle eller ikke-finansielle forhold.

Et vigtigt udgangspunkt for denne ændring i synet på rapportering og regnskabsvæsen var, at mange virksomhedsledere forklarede dårligere økonomiske resultater med faldende kvalitet, kundetilfredshed eller med vigende markedsandele (Hemmer, 1996). Man begyndte derfor i 1980'erne at fokusere på kvalitet og ledelseskoncepter som bl.a. total quality management, der vandt indpas hos mange virksomheder. Her kom kvalitetsdata som eksempelvis fejlprocent, antallet af maskinnedbrud samt spild i fokus. Dette større fokus på kvalitet blev dermed for nogle virksomheder årsagen til introduktion af ikke-finansielle præstationsmålinger på ledelsesniveau.¹

I 1990'erne blev fokus rettet mod kundeservice, og man begyndte at supplere kvalitetsdata med data som kundetilfredshed og -loyalitet samt kundens opfattelse af serviceydelse. Virksomhederne opfat-

tede sig som værende i mere usikre og hurtigt omskiftelige omgivelser, hvor kundernes tilfredshed og loyalitet blev betragtet som grundlag for fremtidig vækst. Der var derfor et behov for at indsamle mere information om de faktorer, der skaber økonomiske resultater på lang sigt.

Ikke-finansielle præstationsmål er imidlertid ikke et helt nyt begreb. Allerede i 1950'erne refereres til virksomheder, der beskæftiger sig med denne type information på det operationelle niveau, hvor mellem- og driftsledere decentralt har indsamlet information til brug i den daglige drift. Eksempelvis beskriver Eccles (1991), hvorledes General Electric i 1951 identificerede nøglefaktorer som produktivitet, medarbejdernes holdninger, ansvar over for samfundet osv.

Det nye, der i denne bog tages udgangspunkt i, består i, at anvendelsen af disse præstationsmål er systematiseret i form af nye ledelsesværktøjer og modeller som performancepyramiden, værdikædens kritiske succesfaktorer, balanced scorecard og business excellence-modellen, og at anvendelsen har flyttet sig til topledelsens niveau i forbindelse med den strategiske planlægning og opfølgning. Den nye rapportering er i alle disse situationer kendetegnet ved at være kædet sammen med virksomhedens strategi. Den nye rapportering gør ikke-finansielle nøgletal relevante for ledelsen, enten fordi den er med til at forudsige virksomhedens finansielle resultat, eller fordi den gør det muligt at tænke på virksomhedens strukturelle udgifts- og indtægtsdrivere.

Virksomhedens præstationsmålingssystemer er blevet et redskab til implementering og evaluering af virksomhedens målsætninger og strategiske planer. Derfor er valget af de rette præstationsmål særligt vigtigt. Målene signalerer, hvor fokus skal ligge, samt hvilke aktiviteter der skal udføres for at øge virksomhedens rentabilitet og dermed dens fremtidige eksistensgrundlag. Udtryk som *"what gets measured gets done"* og *"what you measure is what you get"* understreger betydningen af at vælge de rigtige præstationsmål, som ikke mindst motiverer topledelsen til at forfølge de relevante langsigtede mål (Ittner *et al.*, 1997).

Atkinson *et al.* (1997) konkluderer og sammenfatter interessen for ikke-finansielle målingssystemer med udgangspunkt i problemerne med de finansielle målingssystemer, som igen tager udgangspunkt i den struktur, det eksterne regnskab er bygget op om. Her får virksomhedens ledere ikke den information, de skal bruge til den interne styring og kontrol i virksomheden:

"Financial performance measures are derived from accounting systems that generate and communicate financial information to support the contractual relationships and the capital markets ... These systems were not de-

signed to communicate decision-relevant information to people inside the organization” (Atkinson et al., 1997, s. 25).

Dette er sikkert en smule overdrevet, men alligevel kan man godt fornemme, at de finansielle præstationsmål kan ses som aggregerede mål, der er for summariske og for snævre til, at de kan anvendes til ledelsesmæssig styring, hvilket også anføres af forfattere som McNair *et al.* (1990) og Maskell (1991) og senere igen af Atkinson (1998).

Anvendelse af nye indikatorer

Sammenligner man de ikke-finansielle nøgletal med de finansielle, viser det sig, at de ikke-finansielle nøgletal er knap så ligetil at arbejde med som de finansielle, der kan dekomponeres og relateres til hinanden, f.eks. ved hjælp af Du Pont-pyramiden. De ikke-finansielle har ingen veldefineret matematisk sammenhæng. Man kan tale om formodede sammenhænge, men forholdet mellem dem kan ikke sammenvejes som ved de finansielle præstationsmål. Det betyder, at der i højere grad er tale om en sammenstilling af de ikke-finansielle måltal end en sammenvejning (jf. Mouritsen *et al.*, 1996).

Der er generelt to forskellige måder at inddrage disse forskellige præstationsmål på. For det første anvendes de til den interne styring og ledelse af virksomheden. Til det er der udviklet en række præstationsmålingsmodeller, der har til hensigt at fokusere på de områder, der på lang sigt genererer virksomhedens økonomiske resultater. På trods af de finansielle præstationsmåls nøgterne fokus på nutidsværdi af handlinger og fremtidig cash-flow samt profit- og værdimaksimering kan disse mål – nye som gamle – godt forenes med en intern styring efter bløde ikke-finansielle præstationsmål som for eksempel kunde- og medarbejdertilfredshed. Grunden er, som vi senere vender tilbage til, at disse bløde faktorer kan ses som en forudsætning for fremtidig vækst og værdiskabelse. Strukturen og indholdet i sådanne præstationsmålingsmodeller til intern anvendelse sikrer et sammenhængende syn på styringen af virksomheden samt giver information til ledelsen, hvorudfra der kan iværksættes forskellige typer af handlinger.²

For det andet kan præstationsmål anvendes til at give information til markedet, som ikke er indeholdt i det ordinære regnskab. Også til det formål bliver der fortsat udviklet modeller, som har til formål på systematisk vis at redegøre for en virksomheds aktiver. Det eksterne videnregnskab er en sådan form for rapportering.

Eksterne rapporteringer og regnskaber

Den erkendelse, at de traditionelle finansielle nøgletal og det finansielle årsregnskab ikke længere giver fyldestgørende information til omverdenen, har resulteret i en ny form for ekstern kommunikation i form af nye regnskabstyper som videnregnskaber, stakeholderregnskaber samt sociale og grønne regnskaber. De har ofte meget udtryksfulde navne, fordi de har en kommunikationsmålsætning og dermed er et symbol for enkeltvirksomheder og produkter, og de søger hver især at supplere årsregnskabet ved at beskrive virksomheden ud fra andre dimensioner end den finansielle.

De nye eksterne regnskaber er i hovedsagen frivillige publikationer³, der søger at udvide årsregnskabets information. Det finansielle årsregnskab fokuserer på de bogførte aktivers relation til virksomhedens indtjening, hvorimod de nye regnskaber indeholder information om virksomhedens værdier, miljøbelastning, personalepolitik og -udvikling, arbejdsmiljø, videnressourcer osv. Indholdet i de nye har fællestræk, idet de alle har at gøre med noget, som ligger uden for årsregnskabets rammer. Deres målsætninger er forskellige, men på visse områder er tallene stort set ens, og på visse områder overlapper de med det finansielle område: I nogle af de eksempler på nye rapporteringer, som er set de senere år, er mere end 50 % af indikatorerne således finansielle.

I de seneste år har både virksomheder, konsulenter og forskere leveret mange bud på forskellige, mulige supplerende regnskaber. Der er ikke etableret en konsensus om, hvorledes en ny rapportering bedst kan udformes⁴, men fælles for dem er, at deres tal ikke indgår i en klart og matematisk integreret bundlinie. Det enkelte nye regnskab indeholder derfor ofte en retfærdiggørelse for de ting, der rapporteres heri. Typisk sker dette med reference til virksomhedens strategi.

Tre forskellige typer

I litteraturen er der imidlertid også en række principielle forskelle mellem de tre forskellige typer af alternative regnskaber, henholdsvis grønne/sociale regnskaber, stakeholder-/interessentregnskaber og videnregnskaber. Identifikationen af disse forskelle drejer sig dermed ikke særligt om den spirende praksis, der er på området – f.eks. Ernst & Youngs stakeholderregnskab, Rambølls holistiske regnskab, BDO Scanrevisions vækstregnskab og Spar Nords kvalitets- og etiske regnskab. Disse navne er ikke primært regnskabstyper; de er mere mærkater for at skabe et symbol for en virksomhed eller for at skabe et produkt navn, der kan anvendes i markedsføringen af en konsulentvirksomheds ydelser.

Ser man på hovedstrømningerne i litteraturen om de nye regnskaber, kan man lidt forsigtigt opdele dem efter deres centrale problemstillinger. Tabel 2.1 identificerer i oversigtsform tre hovedtyper af supplerende regnskaber.

Grønne og sociale regnskaber forklarer, hvordan virksomheden håndterer og afhjælper problemer såsom f.eks. mulige udslip af uønskede stoffer eller nedslidning af medarbejdere (Gray *et al.*, 1996).⁵ **Stakeholderregnskaber** retter sig mere mod dialogen mellem virksomheden og dens interessenter for at håndtere mulige uoverensstemmelser mellem virksomhedens interessegrupper (Gibbins *et al.*, 1992).⁶ **Videnregnskabet** viser virksomhedens indsats med at opbygge, udvikle og effektivisere sine videnressourcer (Roos *et al.*, 1997; Edvinsson og Malone, 1997). De tre regnskabsformer er alle rettet mod at udvikle virksomheden, så den bedre kan håndtere sin fremtid, men de prioriterer en række beslægtede problemstillinger forskelligt.

	Grønne/sociale regnskaber	Stakeholder-/interessentregnskaber	Videnregnskaber
Formål	De grønne/sociale regnskabers formål er at forklare, hvordan man håndterer virksomhedens uønskede effekter på samfundet.	Stakeholder-/interessentregnskabets formål er at forklare virksomhedens samarbejde med udvalgte interessegrupper.	Videnregnskabets formål er at forklare virksomhedens ressourcebase og de aktiviteter, ledelsen sætter i værk for at udvikle den.
Indhold	Regnskabets indhold vedrører virksomhedens indsats for at sikre balance i dets økologiske og sociale rum.	Regnskabets indhold vedrører strømme af indsatser og dertil hørende aflønninger, som gives fra og til de forskellige interessenter. Hermed beskrives typisk de goder, som staten, medarbejderne og lokalsamfundet får.	Regnskabets indhold vedrører virksomhedens opbygning og udvikling af ressourcer, f.eks. i form af relationer til og imellem medarbejdere, kunder, teknologi og processer.
Strategisk perspektiv	Det grønne/sociale regnskabs strategiske perspektiv er at udvikle virksomheden ved at indgå i en bred dialog om virksomhedens rolle i samfundet. Hermed viser virksomheden sin samfundsrelevans.	Stakeholderregnskabets strategiske perspektiv er at understøtte udviklingen af virksomhedens værdi ved at skabe en balance mellem konkrete krav på og ydelser til virksomheden. Hermed reduceres usikkerheden om interessenternes adfærd.	Videnregnskabets strategiske perspektiv er udvikling af virksomhedens værdi ved at understøtte udvikling, anvendelse og deling af videnressourcer og kompetencer. Hermed understøtter virksomheden sine immaterielle aktiver og sin videnledelse.

Tabel 2.1: Tre typer af supplerende regnskaber

De tre typer af regnskaber udvider det finansielle regnskabs fokus på forskellige måder. Selv-om de hver især er mere end det finansielle regnskab, så er de dog næppe helhedsrapporteringer, fordi de taler om tre forskellige ting – i det mindste i litteraturen. Om de tre typer af regnskaber kan samarbejdes til ét format, som på samme tid kan besvare alle de i tabellen nævnte spørgsmål, er indtil videre et åbent spørgsmål, der ikke berøres i denne bog, om end vi tvivler på, at det kan lade sig gøre.

Videnregnskabet i litteraturen

Der er i de senere år skrevet en mængde bøger og artikler om viden, videnledelse, videnregnskaber og relaterede emner. Det er ikke vores hensigt i denne bog at give en omfattende oversigt over litteraturen, men blot at uddrage nogle hovedtendenser.

Videnregnskaber som begreb er et produkt af praksis. Nogle virksomheder, specielt i Skandinavien, har offentliggjort videnregnskaber som en mekanisme til at vise værdien af deres intellektuelle kapital.⁷ Konteksten for denne rapportering er typisk de enorme *market-to-book* ratier, som er fundet i nogle industrier i 1990'erne, og som viste virksomhedens værdi ud over værdien af bogførte aktiver. Men videnregnskaber kalkulerer ikke denne værdi. Offentliggjorte videnregnskaber er meget mere optagede af at rapportere om aktiviteter relateret til udvikling af medarbejderviden og -ekspertise, kundeloyalitet over for firmaet og dets produkter, virksomhedsinfrastruktur, effektiviteten i forretningsprocesserne og kompleksiteten af informationsteknologi.⁸

Ideen om at lave en ny rapportering i form af et videnregnskab opstod allerede i slutningen af 1980'erne, da Konrad Gruppen (1989) kom med forslag til elementerne i en ny årsrapport for know how virksomheder (Sveiby og Riebling, 1986). Denne type virksomheder kendetegnedes ved at have højtuddannede medarbejdere – såkaldte videnmedarbejdere – som arbejder individuelt og løser komplekse problemer og skaber løsninger, der ikke er standardiserede. Eksempler på sådanne virksomheder er bl.a. konsulentvirksomheder, reklamebureauer og advokatvirksomheder. Ifølge Konrad Gruppen skulle der skelnes mellem denne type know how virksomheder og almindelige videnintensive virksomheder som for eksempel ASEA eller Ericsson (Konrad, 1989, s. 10). Videnintensive virksomheder besidder ganske vist stor viden, men viden er her ikke individbundet, viden er knyttet til virksomhedens historik, erfaring, netværker samt relationer med kunder og leverandører. Den videnintensive virksomhed er altså i højere grad end know how virksomheden afhængig af forskellige ressourcer, som har en mere struktureret form.

Senere generaliserede Sveiby (1997, s. xi) dog sine ideer til at dække en vifte af videnvirksomheder og foreslog, at sådanne virksomheder grundlæggende er baseret på videnmedarbejdere.

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). Leif Edvinsson, der er kendt for sit senere arbejde med intellektuel kapital i det svenske forsikringsselskab Skandia, var tilknyttet dette arbejde. Karl Erik Sveiby, Leif Edvinsson og en snæver kreds af folk, ikke mindst det svenske research- og konsulentfirma SIFO, klarede stort selv at arrangere denne scene. Det var – og er sikkert stadigvæk – en meget lille gruppe af folk. Selvom kredsen er global, er netværket af nøglepersoner lille. Derudover er det en scene for praktikere, hvor forskere kun lige er begyndt at træde ind. Sammen er de interesseret i at finde de måltal, der gør videnregnskaber stærke, som et redskab til at følge udviklingen i videnressourcerne.

De forskellige forfattere, der beskæftiger sig med intellektuel kapital, identificerer, at det drejer sig om at finde nye parametre for værdiskabelsespotentialer for virksomheder. De lægger sig dermed op ad forestillingen om et vidensamfund, hvor viden og information ikke alene er blevet økonomiens primære råstof, men også de mest vigtige produkter (Stewart, 1997, s. x).⁹ Da de menneskelige ressourcer er mere vigtige for værdiskabelse end fysiske aktiver, genopfindes virksomheden i dette scenario omkring personen (Bartlett og Ghoshal, 1997; Johansen og Swigart, 1994). Udgangspunktet er individet og dets tavse viden (Nonaka og Takeuchi, 1995) og det kreative, unikke individ (Sveiby, 1997). Ikujiro Nonaka foreslår at:

"creating new knowledge ... depends on tapping the tacit and often highly subjective insights, intuitions, and hunches of individual employees and making those insights available for testing and use by the company as a whole. The key to this process is personal commitment, i.e. the employees' sense of identity with the enterprise and its mission" (Nonaka, 1994, s. 97).

Her er kilden til værdiskabelse den individuelle medarbejder, som skal overbevises om at bidrage med viden til virksomheden. Som kontrast til at se viden som individers ejendom foreslår ressourcebaseret teori¹⁰, at viden eller organisatoriske kompetencer har rødder i organisatoriske rutiner og i komplementariteter mellem evner og teknologier. Hamel og Prahalad formulerer det på følgende måde.

"A competence is a bundle of skills and technologies rather than a single discrete skill or technology ... A core competence represents the sum of learning across individual skill sets and individual organizational units. Thus, a core competence is very unlikely to reside in its entirety in a single individual or small team" (Hamel og Prahalad, 1994, s. 223).

"In the long run, competitiveness derives from an ability to build, at lower cost and more speedily than competitors, the core competencies that spawn unanticipated products. The real sources of advantage are to be found in management's ability to consolidate corporatewide technologies and skills into competencies that empower individual businesses to adapt quickly to changing opportunities" (Prahalad og Hamel, 1990, s. 81).

Virksomhedens kompetence er her evnen – eller viden – til at konsolidere bundter af interpersonelle teknologier og evner, som er integreret i kompetencer og kapabiliteter. Disse udspringer fra kombinationen eller koordinationen af teknologier og evner, og udgangspunktet for viden i dette perspektiv er derfor kollektivt (Mouritsen, 1998; Roos *et al.*, 1997). Fokus er på de mekanismer, der integrerer forskellige organisatoriske områder, evner og teknologier. Perspektivet på videnledelse er her ikke personcentreret, men rettet mod kollektive processer og procedurer. Hvad er viden her – og hvad vil det sige at lede det?

Her giver særlige rutiner, processer og procedurer kraften til at producere vækst, fordi de er dele af et organisatorisk system. Sådant en kompetenceteori antyder, at organisatorisk kompetence bygges gradvist, historisk og altid i en skrøbelig position mellem den viden, der kan sættes i ord, og den, som ikke kan. Den retter opmærksomhed mod interne forhold i virksomheden og ikke kun mod eksterne markeder og konkurrenter.

Disse to mulige modeller eller teorier for viden – den personorienterede og den organisatoriske – er til stede i større eller mindre omfang i de allerfleste videnregnskaber. Det personlige og det organisatoriske er to dimensioner af videnledelse. Det er imidlertid et problem at gøre afstanden mellem de to for stor. Personer handler ikke individuelt! De eksisterer i en virksomhed, der har teknologier, procedurer og kunder. På den anden side udvikler virksomheders rutiner sig ikke automatisk. Ofte skal personer være motiverede til at ændre ting for at få det kollektive til at fungere bedre. Derfor er det mest hensigtsmæssigt at koble de to synsvinkler sammen og sige, at kraften til at gøre noget i en virksomhed vedrører sammenhængene mellem humane og ikke-humane ressourcer. De forudsætter hinanden og optræder derfor som hinandens komplement.

Market-to-book-argument

Nogle af de populære forfattere inden for videnregnskabsbevægelsen, Edvinsson og Malone (1997; 1998), Stewart (1997) samt Roos og Roos (1997), begyndte diskussionen omkring opgørelsen af videnkapital med at definere virksomhedens intellektuelle kapital, IC, som forskellen mellem virksomhedens markedsværdi, MV, og den bogførte værdi, BV – eller på formlen $IC = MV - BV$. Der er imidlertid flere argumenter imod, at denne beregning af videnkapital er særligt interessant i en rapporterings- og ledelsessammenhæng.¹¹

For det første er intellektuel kapital i formlen $MV - BV$ en residual, der fremkommer ved, at man dels har en måling af markedsværdi og dels en måling af bogført værdi. Den er derfor afhængig af de principper, som ligger bag de to målinger. Markedsværdien kan i princippet aflæses fra børslisterne hver dag, mens den bogførte værdi afhænger af den måde, hvorpå regnskabsreglerne anvendes. En ændring heri, f.eks. en ændring i afskrivningsmetode af de bogførte aktiver, vil da ændre den bogførte værdi og hermed også størrelsen på den intellektuelle kapital. Det er et problem, fordi det typiske argument for intellektuel kapital er, at det er noget, som de gængse regnskabsregler ikke forstår at håndtere. Derfor kommer der den lidt paradoksale – og sikkert absurde – konklusion, at den intellektuelle kapital afhænger af regnskabsreglerne. Dermed er den jo ikke uden for den bogførte værdi, men er præcist en funktion af den.

For det andet siger formlen, at værdien af den intellektuelle kapital allerede er kendt af markedet. Kriteriet for, om man har målt den intellektuelle kapital korrekt, er, at man lukker forskellen mellem bogført værdi og markedsværdi. Derfor forekommer anstrengelserne med at opgøre værdien endnu en gang at være ret overflødige.

Begge argumenter peger på, at market-to-book er et problematisk argument. Det er imidlertid ikke så vanskeligt også at se dette helt intuitivt. Man må formode, at virksomheder ikke i almindelighed tillader, at et aktiv ikke forrentes af indtægter. Der skal jo helst være en positiv nutidsværdi. Da den bogførte opgørelse af aktiver typisk er opgjort efter et udgiftsprincip, må man derfor forvente, at der altid er en større markedsværdi end bogført værdi.¹² Hermed udtrykker markedsværdien også forventninger til fremtiden, men man kan dog ikke sige, at det kun har at gøre med virksomhedens videnressourcer.

Det har da også vist sig, at ikke blot intellektuel kapital har været nævnt som kandidat til at forklare forskellen mellem markedsværdi og bogført værdi. Mange andre ting har været nævnt såsom omdømme, varemærke eller ledelsens dygtighed, og virksomhedens intellektuelle ka-

pital ændres ikke drastisk fra dag til dag, sådan som markedsværdien kan gøre det.¹³ Derfor er det næppe interessant at opgøre videnkapitalen som $IC = MV - BV$, og det er da også interessant, at selvom Edvinsson, Stewart samt Roos og Roos bruger argumentet til at starte diskussionen omkring opførelse af intellektuel kapital, kommer de aldrig tilbage til at beskrive denne med et finansielt beløb. De introducerer derimod tanken om at lave et sæt af ikke-finansielle tal, som skal overvåge udviklingen i hvert af elementerne i den intellektuelle kapital.

Videnkapitalens elementer

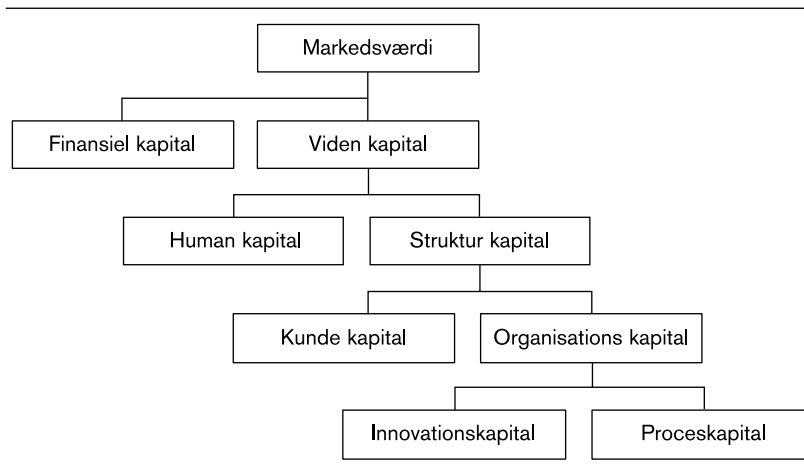
Typisk siges intellektuel kapital at have tre elementer, som udvider den finansielle rapportering. Som det fremgår af tabel 2.2, tales der typisk om humankapital (som er virksomhedens medarbejdere), organisatorisk kapital (procedurer, manualer and administrative systemer) og kundekapital (kundeloyalitet, produktmærker og image). Tabellen dokumenterer, hvorledes de tre mest fremtrædende skribenter inden for videnkapital, Stewart, Sveiby og Edvinsson, hver især definerer de forskellige typer af videnkapital.

	Humankapital	Organisatorisk kapital	Kundekapital
Stewart	"[M]oney talks, but it does not think; machines perform, often better than any human being can, but do not invent .. [the] primary purpose of human capital is innovation – whether of new products and services, or of improving in business processes"	"Knowledge that doesn't go home at night .. [I]t belongs to the organization as a whole. It can be reproduced and shared ... technologies, inventions, data, publications, ... [and] strategy and culture, structures and systems, organizational routines and procedures ..."	"the value of its franchise, its ongoing relationships with the people or organizations to which it sells ... [like] market share, customer retention and defection rates, and per customer profitability"
Sveiby	"Employee competence involves capacity to act in a wide variety of situations to create both tangible and intangible assets"	"Internal structure includes patents, concepts, models, and computer and administrative systems"	"The external structure includes relationships with customers and suppliers. It also encompasses brand names, trademarks, and the company's reputation or image"
Edvinsson	"Combined knowledge, skill, innovativeness and ability of the company's individual employees... it also includes the company's values, culture, and philosophy. The company cannot own human capital"	"Hardware, software, databases, organizational structure, patents trademarks, and everything else of organizational capability that supports those employees' productivity ... [It is] everything left at the office when the employees go home ... Unlike human capital, structural capital can be owned and thereby traded"	

Tabel 2.2: Videnkapitaltyper¹⁴

Edvinsson adskiller sig fra Stewart og Sveiby, idet han først anbefaler en opdeling i to kapitaltyper, nemlig human capital og structural capital. Her defineres viden som mennesker på den ene side og alt andet på den anden. Det er en ret bred definition, som imidlertid fanger den pointe, at virksomheder lever af videnkapital snarere end af finansiel kapital. Hvis de i kombination udgør virksomhedens samlede værdi, så er videntdelen den del, hvis værdi stiger mest, nu når vi kommer nærmere informations-samfundet. Det er kreativitetens økonomi snarere end ting, der er udslagsgivende vækstfaktorer.

Men Edvinsson nærmer sig alligevel opdelingen i humankapital, organisatorisk kapital og kundekapital, hvilket ses af figur 2.2. Denne viser Edvinssons illustration af intellektuel kapital, og det ses, at Edvinsson laver en yderligere opdeling af den strukturelle kapital i kundekapital og organisationskapital.



Figur 2.1: Edvinssons kapitalmodel. Kilde: Edvinsson og Malone (1998, s. 65)

Der er forskelle mellem det præcise ordvalg mellem de tre forfattere, men de deler hensynet til at afgrænse et nyt område for rapportering og ledelse, som er uden for finansiel ledelse, idet videnregnskaber ser på områder, som ikke let kan konstrueres som en bundlinieindikator. Edvinsson foreslår at se videnkapital som en sum af human- og strukturel kapital, som begge har åbne definitioner, eller som Edvinsson retorisk spørger: *“Is this a definitive list? Hardly.”*¹⁵ Der er ingen fast formel for, hvorledes man skal inkludere målinger i videnregnskabet. De er inspiratoriske og skal opfindes på stedet. Derfor kan de kun være eksempler. De integreres aldrig i en model, om end de nok sættes ved siden af hinanden. Sveiby siger det klart: *“The measurement system that*

I propose does not present a full and comprehensive picture of a company's intangible assets; such a system is not possible."⁶ Et videnregnskab er i en vis udstrækning en model, men det er næppe en fastlagt kalkulation, som kommer frem til et tal for virksomhedens værdi. Det er alene hovedoverskrifter – personale, kunder, organisation – for en mulig rapportering af virksomhedens situation ud over det snævert finansielle. Disse løse hovedoverskrifter anvendes så i en konkret organisatorisk situation, idet de fyldes ud med tal, ofte ikke-finansielle tal.

Videnregnskaber er ikke definitive. Deres kalkulation er uden ender, eftersom de aldrig præsenterer en udtømmende liste over, hvilke konkrete mål der skal anvendes. Ej heller er tallene på nogen systematisk måde en konsistent integration af de forskellige målinger. Desuden er der ikke helt enighed om hovedoverskrifterne, som skal inkluderes i videnregnskabet. I en vis forstand er videnregnskabet ikke et ret godt teknisk medium, men hvorfor er det så interessant? Videnregnskabet er mere fokuseret på ideen om kompetenceudvikling. Den strategiske styring af medarbejderrelationer, kunderelationer, processer og teknologi er her på spil (Klein, 1998; Prusak, 1997). Her er videnarbejderes indsats central. Videnregnskaber er rettet mod at understøtte videnudvikling, -forankring, -deling og -anvendelse, som understøtter videnskabelse. Under indtryk af videnregnskabet burde ledere være opsatte på at udvikle individer (humankapital), udvikle interne strukturer (organisatorisk kapital) og udvikle kunderelationer (kunde-kapital). Som sådan er videnregnskabet en teknologi, som sporer ledelsens tanker ind på organisatorisk læring (Allee, 1997).

Man forestiller sig altså et område for rapportering og ledelse, som ligger ud over aktivitets- og tankeområdet for finansiell ledelse. Man ser efter områder, som den finansielle revision sjældent besøger. Faktisk har de alle åbne definitioner og er forklaret mere med eksempler end med matematisk logik, som det er tilfældet i det dobbelte bogførings-system. Et videnregnskab er muligvis en model, men det er ikke et sæt afgrænsede kalkulationer, der kommer frem til et tal for den økonomiske værdi af en virksomheds intellektuelle kapital.

Konklusion

Videnregnskaber – intellektuel kapital-rapporter – er en ny rapportering, som er under stadig udvikling. Én måde at karakterisere dem på er gennem den debat om ny rapportering, som er pågået nu i ca. 10-15 år. Ud fra dette kriterium er et videnregnskab med til at udvide den ikke-finansielle del af virksomhedens årsrapport – og sikkert også in-

terne styringssystemer – ved at opfinde nye tal og nye problemstillinger, som typisk ikke har særlig stor opmærksomhed i de finansielle regnskaber.

Det fremgår af dette kapitel, at videnregnskabet generelt sætter fokus på medarbejdere, interne strukturelle forhold og relationer til kunder. Med andre ord er den intellektuelle kapital et samspil mellem disse tre kategorier af ressourcer. Selvom et videnregnskab er et regnskab, så indebærer det imidlertid ikke, at det er muligt at lægge disse tre elementer af kapital sammen for at finde frem til den økonomiske værdi af virksomhedens videnkapital. Historien om market-to-book er en appetitvækker, men ingen, der beskæftiger sig med videnregnskaber og med de ledelsesmæssige problemer knyttet til videnledelse, tager den særligt alvorligt.

Det er mere alvorligt, at viden skal udvikles, deles, forankres og rettes hen imod problemstillinger, der kan være med til at udvikle den intellektuelle kapital. Det er ikke en triviell problemstilling, og det er specielt ikke trivielt at finde et redskab – et videnregnskab – som kan hjælpe med til at gøre dette på en struktureret måde.

Det er imidlertid dette, som er videnregnskabet formål. Det er ikke interessant blot at beskrive viden. Den skal beskrives på en sådan måde, at man kan intervenere i forhold til den. Det drejer sig både om virksomhedens interne ledelse, som skal sætte udviklingen af virksomhedens videnkapital i værk, og om den eksterne investor, som gennem sine investeringer er med til at gøre det muligt for en ledelse at sætte ting i værk. Begge er interesseret i at kende til videnkapital for at gøre noget ved den.

Videnregnskabet logik er derfor, at det beskriver for at muliggøre intervention. Det beskriver dele af virksomheden med udgangspunkt i et videnargument, og det stiller sig til rådighed for at gøre det muligt at gøre viden til et praktisk styringsobjekt. Det er mere interessant at følge udviklingen og anvendelsen af viden – end at opgøre værdien af viden på et bestemt tidspunkt. Det er på samme måde interessant at følge en virksomheds økonomistruktur gennem et finansielt regnskab – og ikke blot dens værdi på et kapitalmarked, der jo – når alt kommer til alt – blot er en beslutning taget på basis af al den information, der i øvrigt er tilgængelig – inklusive videnregnskabsinformation.

¹ Eccles (1991) starter debatten om at udvide ledelsesrapporteringen med ikke-finansielle nøgletal. Ittner og Larcker (1998) giver en oversigt over en afgrænset mængde nye tiltag i økonomistyringen i løbet af 90'erne.

- ² Heskett *et al.* (1994; 1997); Kaplan og Norton (1992); Schlesinger og Heskett (1991).
- ³ Her er det grønne regnskab en undtagelse, idet særligt forurenende virksomheder er underlagt et lovkrav om udarbejdelse af grønne regnskaber – og den nye årsregnskabslov vil på sigt også betyde, at det bliver lovpligtigt i ledelsesberetningen at ”beskrive virksomhedens videnressourcer, hvis de er af særlig betydning for den fremtidige indtjening” (årsregnskabslov 2001, § 99, 2). Men da disse bestemmelser først gælder fra 1. januar 2002, er det endnu for tidligt at sige noget om, hvorledes de vil blive fortolket i praksis.
- ⁴ Med undtagelse af det grønne regnskab/miljøregnskaber, der er underlagt lovkrav til udformning. Det er dog frivilligt, hvor meget man ønsker at gøre ud af det, så længe man opfylder minimumsbetingelserne. Derfor ses der også stor variation i miljøregnskaber.
- ⁵ Se også Fredriksen (1997) samt KPMG (1998), der omhandler den sociale rapportering. For yderligere information om miljøregnskaber se Ulhøi og Rikhardsson (1997).
- ⁶ I 1999 introducerede Ernst & Young, KPMG, PriceWaterhouseCoopers og Huset Mandag Morgen en model betegnet Copenhagen Charter. Dette er også en stakeholdermodel, der bygger på kontinuerlig dialog med virksomhedens interessenter med henblik på at skabe et early warning system. Se også www.stakeholder.dk og www.globalreporting.org.
- ⁷ Petty og Guthrie (2000); Stewart (1997); Sveiby (1997); Edvinsson (1997), Edvinsson og Malone (1997); Brooking (1997), Roos *et al.* (1997).
- ⁸ Mouritsen (1998); Mouritsen *et al.* (2000); Larsen *et al.* (1999).
- ⁹ Se endvidere Nonaka og Takeuchi (1995), Toffler (1990), Quinn (1992) og Reich (1991). Ydermere fremhæver Edvinsson og Malone (1997, s. 1), at “the traditional model of ‘accounting’ which so beautifully described the operations of companies for a half millennium, is now failing to keep up with the revolution taking place in business”.
- ¹⁰ Blandt de centrale artikler inden for kompetence- og ressourcebaseret teori kan nævnes Barney (1991), Grant (1991; 1996a;b; 1997), Hamel og Prahalad (1994), Itami og Roehl (1987), Mahoney og Pandian (1992) og Wernerfeld (1984). Se også Roberts (1998).
- ¹¹ Der kan være mere relevante anvendelser heraf i et kapitalmarkedsperspektiv. F.eks. har Baruch Lev udarbejdet et knowledge capital scoreboard baseret bl.a. på virksomhedens markedsværdi. Se Lev (2000), Mintz (2000) samt Kersnar og Mintz (2000). Endvidere giver Canibano *et al.* (2000) en litteraturoversigt over de empirisk undersøgte sammenhænge mellem intangibles og kapitalmarkedet.
- ¹² Kersnar og Mintz (2000).
- ¹³ Dette synspunkt fremføres især af Baruch Lev, en amerikansk forsker i intangibles (R&D, brand, training & education) ved Stern School of Business, New York University. Se også hans seneste publikation, Lev (2000, s. 15).
- ¹⁴ Citaterne fra Stewart kan genfindes i Stewart (1997) på s. 86, s. 108-109 og s. 143. Sveibys definitioner kan ses i Sveiby (1997) på s. 10-11. Endelig finder man Edvinssons definitioner i Edvinsson og Malone (1997), s. 11.
- ¹⁵ Edvinsson og Malone (1997, s. 185).
- ¹⁶ Sveiby (1997, s. 150).