

Strategi for videnledelse

Strategi er ikke én bestemt ting, som Henry Mintzberg viste med sin kategorisering af 10 strategiskoler.¹ Strategi kan handle om virksomhedens positionering i markedet i forhold til konkurrenter, prisfastsættelse og værdikæden, som Michael Porter fremførte i starten af 1980'erne.² Strategi kan også være et element i virksomhedens planlægningscyklus, som Robert Anthony (1965) har vist os. Den kan også tage udgangspunkt i virksomheden og dreje sig om (kerne) kompetencer, som C. K. Prahalad og Gary Hamel (1994) siger. Desuden er der strategimodeller for alle funktionsområder fra regnskabsvæsen over logistik, til human resource management og IT. Alle har strategier. Hermed menes typisk, at man tænker langsigtet og på opbygningen af organisationen.

En strategi for videnledelse handler om opbygningen af virksomhedens samlede kompetencer (Hamel, 2000). Den tager sig af de forhold, som gør det muligt for virksomheden at opbygge og vedligeholde organisatoriske kompetencer, som kan benyttes i nu- og fremtid til at håndtere de skiftende krav fra kunder, brugere og konkurrenter, der til stadighed presser sig på. Disse kompetencer skal have en vis stabilitet, fordi der ellers ikke ville kunne være tale om langsigtet planlægning og opbygning. Derfor vedrører virksomhedens strategi for videnledelse opbygningen af dens formåen til at kunne gøre noget for nogen. Opbygningen af en sådan formåen er oftest langsigtet, fordi den er en ambition om hele tiden at udvikle det, man er og vil være god til.

Der er en selvfølgelig sammenhæng mellem det, man vil for en bruger, og det, man skal være god til. En virksomhed udvikler kompetencer – og udvikler dermed en formåen. Virksomhedens formåen er med til at formulere, hvilket marked man kan og skal have med at gøre. Markedet kommer ikke først; markedet er en konsekvens af, hvad man er 'god til',

fordi denne kompetence er med til at definere, hvad et relevant marked er. På denne måde er en strategi for videnledelse et spørgsmål om – på langt sigt – at udvikle de videnressourcer – de organisatoriske kompetencer – som kan gøre det muligt at levere ydelser til brugere med en ambition om hele tiden at blive bedre hertil. Denne ambition leveres indefra.

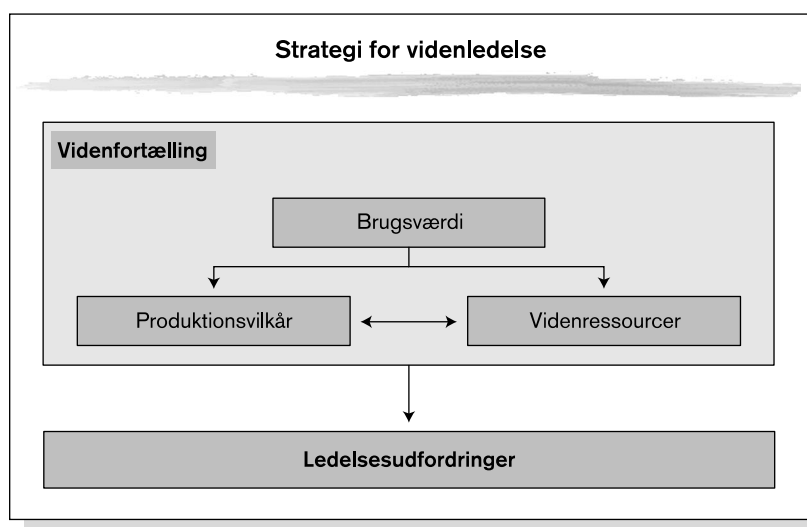
Det betyder *ikke*, at eksterne betingelser som f.eks. konkurrenceforhold er uvæsentlige. Det betyder blot, at strategien for videnledelse drejer sig om virksomhedens opbygning, således at den har et grundlag for at være i stand til at svare på udfordringer fra eksisterende og nye konkurrenter hele tiden. Der skal opbygges en langsigtet strategi for virksomhedens kompetencer for at kunne reagere overvejet i forhold til virksomhedens marked lige nu.

Strategien for videnledelse skal dermed tilrettelægges med udgangspunkt i, hvad virksomheden skal være god til – hvad dens formåen skal være. På baggrund af danske virksomheders erfaringer med at udvikle videnregnskaber³ kan en hensigtsmæssig metode til at klargøre virksomhedens strategi for videnledelse sammenfattes som i figur 4.1. Grundbegreberne – videnfortælling og ledelsesudfordring – fører frem til en strategi for videnledelse. Analysen af disse grundbegreber er et udgangspunkt for at kunne skrive et videnregnskab, men den er ikke videnregnskabet i sig selv. Den er grundlaget for i et videnregnskab at kunne rapportere om indsatsen for at bedrive videnledelse. Dette videnregnskab kan både være til intern og ekstern brug.

Figur 4.1 viser, at strategien for videnledelse består af *videnfortællingen*, der forklarer ydelsens brugsværdi samt beskriver virksomhedens produktionsvilkår og centrale videnressourcer. Nøglebegrebet er *brugsværdi*, der udtrykker den forskel, ydelsen gør for brugeren (ydelser anvendes i det efterfølgende som en fællesbetegnelse for virksomhedens produkter og serviceydelser). *Produktionsvilkårene* omfatter videnledelsens udgangspunkt: virksomhedstype, produktionsmetoder, distributions- og leverancesystem, størrelse, kompleksitet mv., der fremstår som uomgængelige betingelser for videnledelsen. Man kan ikke pludselig lave en lille virksomhed om til en stor, det er vanskeligt at lave en kompleks virksomhed om til en simpel, det er heller ikke let at gøre en servicevirksomhed til en produktionsvirksomhed. Sådanne betingelser er væsentlige for, hvilke ydelser man kan levere til en bruger. De er imidlertid sikkert også en konsekvens af virksomhedens udviklingshistorie, som har sat den i stand til at gøre noget særligt.

Videnressourcerne er medarbejdere, kunder, processer og teknologi. De hænger sammen med brugsværdi og med produktionsvilkårene. Med videnressourcer forstås her ikke alene individers intellekt og indi-

viduelle faglige kompetencer. De er naturligvis vigtige, men for at sætte videnressourcerne sammen med virksomhedens produktionssystem skal man præcisere, hvorledes de virker i samspil med andre ressourcer. Nogle virksomheder – f.eks. softwarevirksomheden Dator – tager i sin strategi for videnledelse udgangspunkt i, at de individuelle videnressourcer er det vigtigste omdrejningspunkt for videnledelsen. Her er videnledelsens udfordringer fokuseret på at få individer ansat og gjort bekendt med virksomhedens måde at fungere på, herunder virksomhedens kultur. For andre virksomheder – som f.eks. softwarevirksomheden Systematic – er der noget mere fokus på organisatoriske videnressourcer, idet man her lægger vægt på projektstyring, systemer til kompetencedeling samt mekanismer til resourcefordeling på projekter. Der er her tale om to ret forskellige typer af produktionssystemer – et individorienteret og et organisatorisk orienteret⁴ – der involverer forskellige former for udfordringer for at bedrive videnledelse. Disse ledelsesudfordringer – eller mere præcist videnledelsesudfordringer – er de problemstillinger, der er nøglen til yderligere realisering af virksomhedens strategi for videnledelse.



Figur 4.1: Virksomhedens strategi for videnledelse

Den måde, hvorpå brugsværdi, produktionsvilkår og videnressourcer fungerer sammen, sammenfattes i en videnfortælling. Der skal laves en samlet fortælling om, hvorledes virksomheden virker, når den gør en forskel for brugerne. Det er en fortælling, fordi den er en forklaring af, hvorledes virksomheden fungerer, snarere end blot en beskrivelse af

dens situation. En beskrivelse er en flad gengivelse af virksomhedens centrale problemer, såsom at den skal ansætte flere ingeniører, den skal investere i ny IT, eller at kundebasen skal udvides. En fortælling er derimod en fremstilling af sammenhængene i virksomhedens målsætninger, der tilsammen dramatiserer, hvordan virksomheden virker, hvorfor de nævnte problemstillinger er centrale og interessante for denne virksomhed, hvorledes den producerer værdi, samt hvorledes virksomheden ønsker at forvalte ambitionen om at blive bedre.

Videnfortællingen

Videnfortællingen sætter brugeren i centrum, men den handler ikke kun om brugere, idet virksomhedens formåen tager udgangspunkt i dens eksisterende produktionsvilkår og videnressourcer. Videnfortællingen beretter om, hvad virksomhedens ydelser gør for brugeren, samt hvordan virksomheden er indrettet for at kunne levere dem, og dermed kobler den dét, virksomheden skal være god til, sammen med brugerens situation. Virksomhedens videnressourcer udvikles, så de understøtter ydelsens brugsværdi, dvs. ydelsens værdi for brugeren i en praktisk situation.

Videnfortællingen er ikke alene en forklaring på virksomhedens nuværende formåen. Den er også en ambition for, hvordan der skal skabes sammenhænge mellem brugerens behov og virksomhedens formåen.

Fra viden og fortælling til videnfortælling

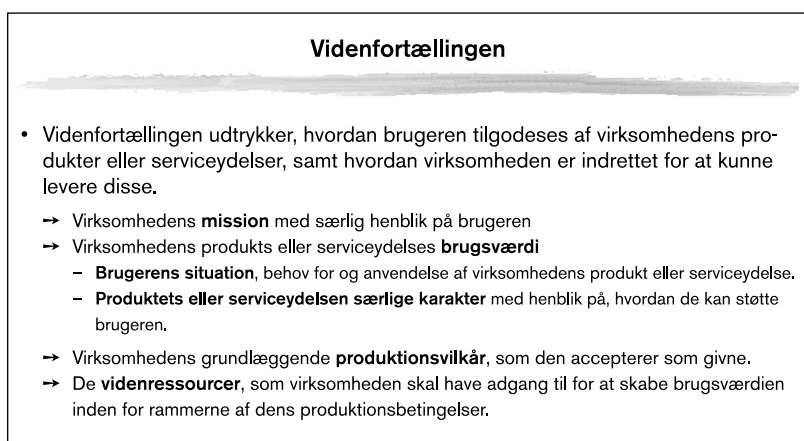
Ved at tage udgangspunkt i, hvad virksomheden skal gøre for brugeren, drejer viden sig om, hvad virksomheden skal være god til. Viden er her ikke kun personers indsigt, og det centrale spørgsmål er ikke blot, om det er muligt at beskrive og tælle viden, om viden er tavs eller eksplicit,⁵ eller om det er muligt at opgøre dens finansielle værdi. I en virksomhed hænger viden typisk sammen med spørgsmålet om dens værdi for helheden, og dermed er at vide et praktisk fænomen. At vide er at kunne handle. En videnfortælling er beretningen om, hvordan virksomheden kan frembringe ydelser, og om hvorledes disse gør en forskel for en bruger. Her forklares, hvorledes virksomheden kan gøre noget, som skaber forbedringer og dermed værdi for brugerne. Videnfortællingen handler her om virksomhedens arbejde med at sammensætte, anvende og udvikle virksomhedens videnressourcer med henblik på at skabe brugsværdi – og dermed forbedre en brugers situation.

Som sådan rummer videnfortællingen virksomhedens forståelse af, hvorledes der skabes værdi for brugeren, og hvordan virksomheden

skal sikre dette. Denne forståelse skal kommunikeres internt og eksternt, fordi den kun kan fungere som pejlemærke, hvis andre end virksomhedens ledelse kender den og tager den alvorligt. Derfor er det også vigtigt, at den er en fortælling, der kan koble eksterne og interne forhold sammen og give dem en retning eller en målsætning. Denne sammenkobling er en fortælling (jf. Czarniawska, 1998), som først og fremmest er en organisering af brugere, produktionsforhold og videnressourcer i forhold til hinanden.

Sammenhængen er en historie om, hvorledes virksomheden kan yde noget for nogen. Det er ikke blot en formel logisk sammenhæng, men en sammenhæng, som bygger på en ambition om at være noget. Det ses i videnregnskaber bl.a. ved, at der ofte er eksempler på og historier om, f.eks. hvordan virksomhedens medarbejdere arbejder (f.eks. Kommunedata), hvordan de er som mennesker (f.eks. Systematic), og om hvordan bestemte brugere får nytte af virksomhedens ydelser (f.eks. Coloplast). Sådanne konkrete eksempler, som viser virksomhedens måde at fungere på, illustrerer dele af videnfortællingen og kan være meget effektive kommunikationsmidler.

Det er en kreativ proces – et led i virksomhedens strategi for videnledelse – at formulere videnfortællingen. Det er noget andet end at opstille traditionelle og kortfattede strategiske målsætninger som f.eks. at være nummer ét på et givet marked, at være branchens foretrukne leverandør, at nedbringe lagrene eller at udvide distributionsnettet til f.eks. også at omfatte internettet. En videnfortælling er ikke alene en målsætning – den er også en ambition om at fungere for brugerne på en bestemt måde. Denne forskel for brugeren skal være en del af fortællingen.



Figur 4.2: Videnfortællingens indhold

Figur 4.2 sammenfatter videnfortællingens indhold. Mange virksomheder formulerer hovedelementerne heraf i en mission, der indeholder udsagn om virksomhedens formål, dens overordnede kriterier for en god præstation osv. En sådan mission kan indeholde begyndelsen til en strategi for videnledelse. Det skyldes, at den ofte på en eller anden måde siger noget om, hvorledes virksomheden vil behandle sine brugere. Dette er et væsentligt punkt i en videnfortælling. De øvrige punkter i figur 4.2 beskriver kortfattet de tre centrale elementer i videnfortællingen, som vi i de følgende afsnit vil gå mere i detaljer med.

Fra mission statement til videnfortælling

Mange virksomheder har allerede udviklet en forståelse for, hvem der er kunder og brugere. Således omfatter Coloplasts mission statement, der er vist i figur 4.3, både et udsagn om, hvem virksomheden henvender sig til – behandlere og brugere af produkter – samt elementer af, hvordan virksomheden arbejder. Coloplast ønsker at reagere hurtigt på nye markedsbehov og ønsker at sætte sig ind i brugerens behov. Og som det måske allervigtigste udsagn ser Coloplast sin opgave som *“at forbedre livskvaliteten for mennesker med et fysisk handicap”*.

Coloplasts mission

- Vi ønsker at være kendt over hele verden som en pålidelig leverandør af forbrugsartikler og service. Vore kunder er behandlere i sundhedsvæsenet og brugere af vore produkter. Vor vigtigste opgave er at forbedre livskvaliteten for mennesker med et fysisk handicap.
- Vi reagerer hurtigt på nye markedsbehov for at sikre størst mulig kundetilfredshed. Vi vil tilbyde produkter baseret på innovation og højteknologi, som sikrer effektiv behandling og gør os til en foretrukken leverandør.
- Vore medarbejdere skal være kendt for deres evne til at sætte sig ind i brugernes behov og for pålidelighed i forretningssammenhæng. Det er vort ønske at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere.
- Som enkeltpersoner og som virksomhed vil vi optræde socialt ansvarligt og miljøbevidst.
- Vi stræber efter at være bedst inden for vore forretningsområder for derved at opnå vækst og værdiforøgelse for virksomheden, dens medarbejdere og aktionærer.

Figur 4.3: Coloplast ønsker at forbedre livskvaliteten for mennesker med et fysisk handicap

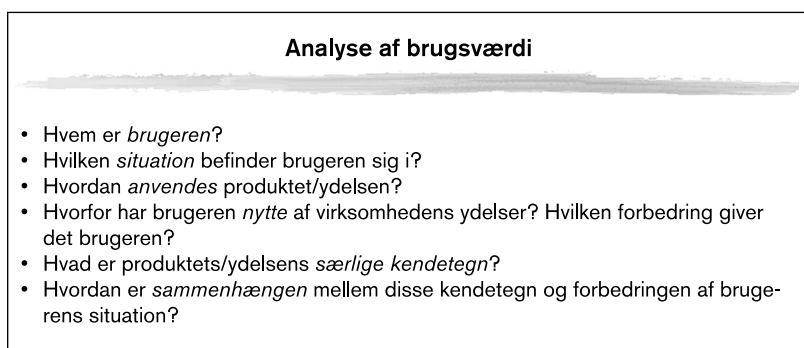
Herudover indeholder Coloplasts mission også udsagn om virksomhedens sociale og miljømæssige ansvar, hvilket – som diskuteret i kapitel

3 – kan føre til andre former for rapporteringer end videnregnskabet samt udsagn om, hvad virksomheden gør for sine medarbejdere og aktionærer.

Brugsværdi

En ydelses brugsværdi handler om dens betydning for brugeren og kan vurderes med udgangspunkt i brugerens situation før og efter anvendelsen af ydelsen: Hvilken ændring har den skabt i brugerens tilværelse? Man kan således komme nærmere på brugsværdien gennem spørgsmålet, hvordan stilles brugeren bedre ved anvendelse af virksomhedens ydelser? Hvordan stilles en bygherre eller dennes organisation bedre ved at konsultere Byggeplandata? Hvordan stilles en tandlæge og dennes klinikassistenter bedre med anvendelsen af et branchespecifikt IT-system fra DSI? Hvordan stilles stomi- og inkontinenspatienter bedre ved anvendelse af medicinske engangsprodukter fra Coloplast? Hvorledes ændres en kommunal sagsbehandlers job ved at anvende IT-produkter fra KMD? Brugeren og brugerens situation før og efter anvendelsen af ydelsen er omdrejningspunktet for overvejelser omkring en ydelses brugsværdi.

Brugsværdi er et centralt begreb, når virksomheden skal tilrettelægge sin videnledelse, fordi det stiller skarpt på, hvordan ydelsen skal fungere for at skabe den mest hensigtsmæssige værdi for brugeren. Her afgrænses og sættes fokus på brugeren, vedkommendes situation, selve ydelsen og brugerens nytte heraf. Disse kendetegn kobles sammen i en fortælling om, hvorledes virksomheden gør en forskel for brugeren. I figur 4.4 sammenfattes de spørgsmål, der tilsammen kan lede frem til en forståelse af brugsværdien i en virksomhed.



Figur 4.4: Brugsværdi kan identificeres ved ovenstående spørgsmål

Inden analysen af brugsværdi er det vigtigt at sondre mellem virksomhedens kunder og brugere af ydelsen. I nogle tilfælde er virksomhedens kunde ikke den samme som brugeren, og i andre tilfælde er der sammenfald mellem kunde og bruger. Men generelt er ikke alle brugere også kunder. Kunder betaler for ydelsen, mens brugerne forbruger den. I Coloplast er kunden ofte et sundhedsvæsen, der betaler en stor del af produktets pris, mens brugeren er patienter, der oplever produktet i praksis. Sondringen er vigtig, fordi strategien for videnledelse koncentrerer sig om brugeren. Ad den vej kan virksomheden få indsigt i, hvordan ydelsen gør en forskel i en brugssituation, og ad den vej kan man skabe sig indsigt i de for virksomheden nødvendige videnressourcer.⁶ Herigennem kan man danne sig en idé om, hvad virksomheden skal kunne – det er i anvendelsen af virksomhedens ydelser, at det er muligt at vurdere, hvordan virksomhedens videnressourcer skal udvikles. Brugsværdien er omdrejningspunkt for strategien for videnledelse – og her er det som regel slutbrugeren, der skal tænkes på. Videnledelsen tilrettelægges, for at virksomheden kan noget vigtigt. På den vis drejer videnledelse sig om at bygge videre på virksomhedens kompetencer ud fra forestillingen om brugerens situation og dermed ydelsens anvendelse.

Konkretisering af brugsværdien

Brugsværdibegrebet bliver ofte ret klart, når det analyseres med udgangspunkt i en virksomheds faktiske ydelser, således at brugen beskrives som:

- 1) den situation, brugeren befinder sig i,
- 2) den måde, ydelsen anvendes på,
- 3) anvendelsens konsekvenser for brugeren.

Ideelt set skal den formulerede brugsværdi dække alle virksomhedens ydelser, men det kan være vanskeligt. Nogle gange har en virksomhed ret forskellige ydelser, der afsættes og anvendes til mange forskellige brugere med forskellige behov. Brugsværdien er imidlertid ikke kun en beskrivelse af virksomhedens ydelser – den er en fortælling om, hvorledes virksomheden gør en forskel. Det behøver man ikke alle mulige detaljer for at forklare.

Det er i sig selv en strategisk handling at udpege de ydelser, som skal gøres væsentlige i videnfortællingen. Ofte vil man tage udgangspunkt i de ydelser, som er særligt vigtige for virksomhedens image og identitet,

således at ydelsen og virksomhedens selvforståelse kobles sammen. I nogle virksomheder er det næsten oplagt, hvilken ydelse man skal tage udgangspunkt i, mens det andre gange kan være ret vanskeligt. For Coloplast er hovedproduktet stomiposer, der skal klæbes på en stomiopereret patients krop for at opsamle affaldsstoffer fra kroppen. Denne produktgruppe tegnede sig for 41 % af 1999/2000-omsætningen. Mange forbinder sikkert Coloplast med dette produkt, og det har siden virksomhedens etablering været det vigtigste forretningsområde. Ud over at virksomheden er kendt for dette produkt, er dets funktionalitet baseret på anvendelsen af bestemte hudvenlige klæbere, der indgår i en stor del af Coloplasts produkter, og som koncernen i årsrapporten fremhæver som sin kerneteknologi (se også Drejer og Riis, 2000, s. 15).

Hovedproduktet hos Coloplast er altså –stomiposer. De er “bare” plasticposer, men set fra patientens synspunkt er posens brugsværdi, at den sætter vedkommende i stand til at omgås andre mennesker socialt og professionelt på så nær normale vilkår som overhovedet muligt. Produktet er med til at skabe livskvalitet bl.a. ved at sikre, at der ikke kommer lugtgener fra brugerens handicap. Stomiposen skal hele tiden kunne fungere sikkert, kunne skiftes uden ubehag, kunne gemmes under tøjet osv. På den måde er brugsværdien tæt knyttet til brugerens livssituation. Uden stomiposen ville handicappet indebære store begrænsninger i dagligdagen. Denne beskrivelse er ikke blot en klinisk analyse af stomiposens funktion, men er også en fortælling med brugsværdien i centrum for plottet: Coloplast sælger ikke bare plasticposer – men livskvalitet.

Tilsvarende kan det i en virksomhed som Systematic Software Engineering være rimeligt at tage udgangspunkt i virksomhedens projektopgaver, hvorfra 64 % af omsætningen kommer, og kun sekundært tænke på licenssalg mv. af egne produkter, der udgør 36 % af omsætningen. Argumentet er her ikke blot, at projektopgaverne er det største forretningsområde, men også at licenssalget drejer sig om produkter, der er udviklet på baggrund af erfaringer, virksomheden har erhvervet i forbindelse med tidligere projektopgaver. Således er licenssalget en konsekvens af projektopgaverne, og videnledelse skal derfor især handle om projektopgaverne.⁷

Andre eksempler på brugsværdi

Et andet eksempel på brugsværdi kan findes hos Nellemann Konsulenterne, der tilbyder en bred vifte af konsulenttydelser til især den offentlige sektor. Nellemann Konsulenterne ønsker at adskille sig fra andre

konsulentvirksomheder ved ikke blot at fokusere på at løse en konkret opgave – fx planlægning, evaluering, udredning mv. – men ved også gennem direkte dialog at skabe en udvikling hos brugeren. For Nellenmann Konsulenterne er ydelsen både en konsulentløsning og en dialogbaseret udvikling, og brugsværdien er især at sætte brugeren i stand til aktivt at løse lignende problemer i fremtiden. Ambitionen er ikke alene at løse et problem for brugeren, men sikre, at de enkelte brugere opnår kompetencen til at løse problemer, så disse i højere grad kan overskue og håndtere deres job og funktion fremover.

Et yderligere eksempel er Byggeplandata, som også er en konsulentvirksomhed, men alligevel er anderledes end Nellenmann Konsulenterne. Virksomheden yder rådgivning, der aflaster en bygherre for opgaver med koordinering og kontrol af byggeprojekter, og som sikrer, at den nødvendige faglige viden er til stede i planlægningsfasen. Der er tale om en uafhængig og fagligt kompetent rådgivning, som skal sikre, at byggeprocessen gøres færdig til tiden, med den rette økonomi og kvalitet. Brugsværdien er her den tryghed, det giver brugeren at slippe for en lang række bekymringer omkring en byggesag.

For virksomhederne Coloplast, Nellenmann Konsulenterne og Byggeplandata kan man ved at analysere deres ydelser komme tæt på forestillingen om den brugsværdi, de leverer. Selvom formuleringen af brugsværdien her er ret kortfattet, viser den i alle tre tilfælde, hvordan brugeren får nytte af virksomhedens ydelser. Samtidig giver den en forståelse af, hvilke videnressourcer virksomheden skal sammensætte, anvende og udvikle for at kunne levere denne brugsværdi. Denne indsigt er fundamentet i den anden del af videnfortællingen, nemlig fortællingen om virksomhedens produktionsvilkår og videnressourcer.

Produktionsvilkår

Virksomhedens strategi for videnledelse har dels, som nævnt ovenfor, at gøre med ydelsernes brugsværdi, dels må den tage behørigt hensyn til de produktionsvilkår og videnressourcer, der er med til at fastlægge, hvad virksomheden kan og skal kunne levere til brugerne.

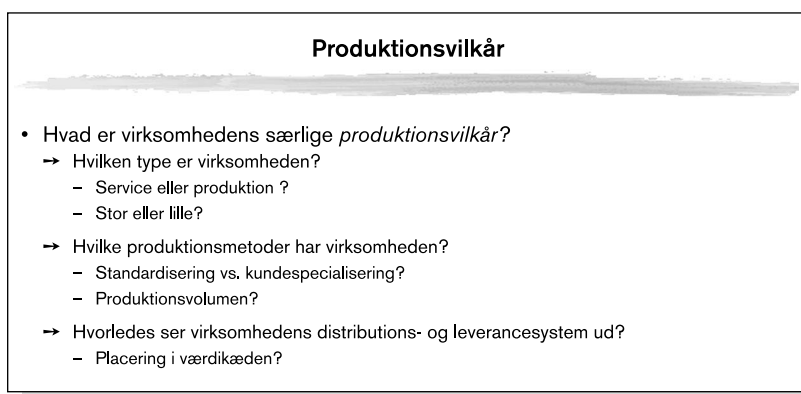
Når man analyserer og fastlægger ydelsens relevante brugsværdi, skal man hele tiden skele til virksomhedens produktionsbetingelser, fordi en stor del af de organisatoriske kompetencer – og dermed videnressourcer – er bestemt heraf. Man kan ikke frit vælge produktionsbetingelser, og det tager tid at opbygge nye eller udvikle eksisterende videnressourcer. Derfor kan man heller ikke frit vælge brugsværdi, da den skal udvikles i samspillet mellem på den ene side virksomhedens

produktionsbetingelser, videnressourcer og ydelser og på den anden side brugeren af virksomhedens ydelser.

Produktionsvilkårene er med til at skabe virksomhedens ydelser, og de er med til at formulere videnledelsens kontekst. På dette punkt er der stor variation i forskellige virksomheders situation. Der er forskelle mellem servicevirksomheder og produktionsvirksomheder, mellem store og små virksomheder, mellem kapital- og arbejdskraftintensive virksomheder, mellem virksomheders placering i leveringskæden osv. Sådanne forskelle kommer bl.a. til udtryk ved, at der er forskellige rammer for, hvorledes virksomhederne kan udvikle deres videnressourcer.

Produktionsvilkårene er ikke bare sådan til at ændre, fordi de er udviklet og stabiliseret i virksomheden over tid. Analysen af produktionsvilkår skal vise, hvorledes virksomheden er sammensat, og dermed vise en række af de produktionsmetoder, der findes i virksomheden, en række af de forhold, som skaber kompleksitet, og en række andre betingelser, som har en vis form for stabilitet og ikke lader sig ændre særlig let. Derfor har produktionsbetingelserne et skær af at være uforanderlige – eller i det mindste er de ofte betingelser, der anses for ikke at være til diskussion. Hermed er de naturligvis ikke aldeles umulige at ændre, men de er alligevel med til at fastlægge nogle grænser for, hvad der i den givne situation anses som uforanderligt. De anses som rimeligt fornuftige tilstande, inden for hvilke virksomhedens videnledelse skal udvikles.

Produktionsvilkår kan analyseres gennem de spørgsmål, som optræder i figur 4.5. Spørgsmålene skal opfattes som en liste over nogle af de forhold, der ofte har betydning. I den enkelte virksomhed kan der være yderligere relevante forhold, der skal tages i betragtning for at få beskrevet virksomhedens produktionsvilkår.



Figur 4.5: Produktionsvilkår kan analyseres med ovenstående spørgsmål

Som man ser, kan et udgangspunkt være en karakteristik af virksomheden som service- eller produktionsvirksomhed. Med den indgangsvinkel kan man præcisere, hvilke elementer af service og hvilke elementer af produkt som virksomhedens ydelser indeholder. Dernæst kan man se på virksomhedens produktionsmetoder, f.eks. i forhold til, hvor der er elementer af masseproduktion, og hvor der er elementer af kundetilpasset produktion. Det drejer sig om de former for standardisering, som findes rundt omkring i virksomheden.

Videnressourcer

I relation til en analyse af produktionsvilkår kan man angive de *videnressourcer*, der gør det muligt at skabe værdi for brugeren. Disse videnressourcer udgøres af medarbejdere, kunder, processer og teknologier⁸ samt af relationerne herimellem. Analysen af videnressourcerne fokuserer på disse kategorier⁹ og på samspillet, eller komplementariteten, mellem dem. Hvilken kategori videnressourcen tilhører, er vigtig, idet denne vedrører videnledelsens og målingernes objekt – altså det, der skal måles for at kunne lede og overvåge en udvikling og for at kunne rapportere dette i et videnregnskab. Komplementariteten mellem videnressourcerne indebærer, at den ene ressource kan påvirke den anden ressources værdi og produktivitet. Hvis man f.eks. investerer i uddannelse i pc-kørekort, øges ikke alene medarbejdernes, men også pc'ens produktivitet. Hvis man uddanner kunden i selvbetjenings-teknologi, øges teknologiens værdi, og hvis man uddanner projektledere i projektstyring, øges effektiviteten af projektstyringssystemet.

Videnressourcerne er relateret til produktionsvilkårene. De er udtryk for virksomhedens opbyggede evne til at få noget ud af sine produktionsvilkår og at kombinere dem med alle tilgængelige ressourcer. I videnressourcerne ligger organisatoriske procedurer for at få helheden til at hænge sammen, og hermed ligger der også væsentlige elementer af virksomhedens organisatoriske kompetencer – eller af virksomhedens formåen. Det kan være svært at trække grænsen mellem produktionsvilkår og videnressourcer skarpt op, idet videnressourcerne har deres fundament i og er forankrede i virksomhedens produktionsvilkår. Og netop derfor er bevidstgørelsen af virksomhedens produktionsvilkår med til at præcisere, hvilke videnressourcer man skal bruge for at skabe brugsværdi, og som derfor kræver udvikling og forankring i virksomheden.

Er en virksomhed eksempelvis på business-to-business-markedet, er et af produktionsvilkårene her virksomhedens placering i leverance-

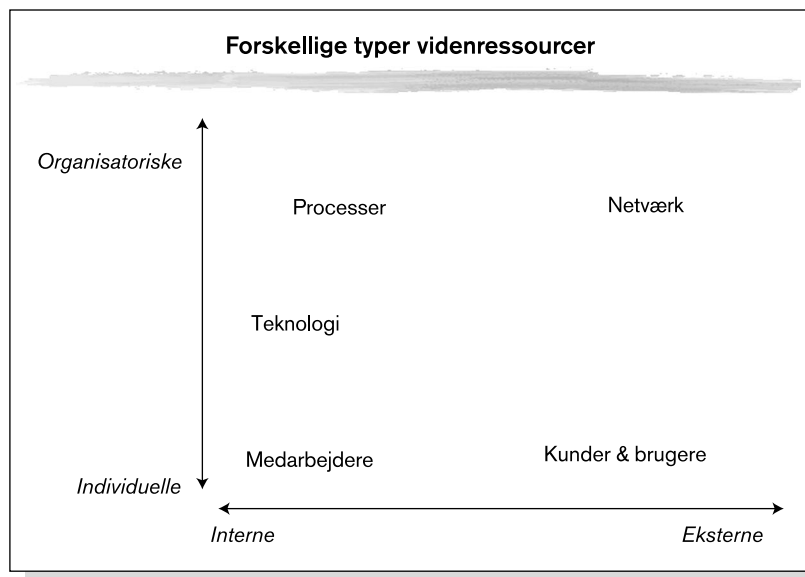
systemet. Vigtige videnressourcer kan f.eks. være medarbejdernes forhandlingsevner, indsigt i kundens kunder, den teknologiske kommunikation og integrering med kunden samt processer designet specielt til at opfylde kundens behov. Videnressourcer, der næppe i samme grad vil være relevante for en virksomhed, der leverer masseproducerede ydelser direkte til en stor mængde af forbrugere. Her kan kompetencer som markedssegmentering og marketing, indsigt i sammenhængen mellem kundens behov og virksomhedens profilering, kompetencer inden for distribution og logistik, højteknologisk masseproduktion være vigtige videnressourcer.

Videnressourcer er ligeledes historisk opbyggede, men har ikke samme skær af teknik som produktionsvilkårene. Videnressourcer kan anskaffes, udvikles, forankres og fastholdes organisatorisk. Ved at se på sammenhængene mellem de forskellige typer af videnressourcer, får man et indblik i de mekanismer, som gør virksomhedens produktionsform stærk og unik. Disse mekanismer betegnes også usynlige aktiver (jf. Itami og Roehl, 1987), der kan ses som den egentlige konkurrencefordel, en virksomhed har. Virksomhedens sammenhænge og komplementariteter kan ikke let kopieres og kan kun med besvær flyttes til en anden virksomhed (Barney, 1991). Komplementaritet indebærer nemlig, at hele netværk af mennesker, teknologier og processer og kunder skal flyttes på én og samme gang, og det er vanskeligt, hvis ikke umuligt.

Når fokus holdes på sammenhængene mellem medarbejdere, processer, teknologier og kunder, er det vigtigt at formulere de samspil, der virker, og ikke kun at afgrænse sig til organisationens interne forhold. I analysen af videnressourcer kan hver af disse ressourcer derfor karakteriseres ved, om de er interne eller eksterne på den ene side, eller om de er individuelle eller organisatoriske på den anden, således som det vises i figur 4.6. Sondringen mellem interne og eksterne videnressourcer er den helt konventionelle, formelle organisatoriske grænse. Formålet med denne opdeling er at vise, hvor virksomhedens videnressourcer ligger, fordi dette har betydning for, hvorledes virksomheden kan anskaffe, dele, udvikle og forankre videnressourcerne. Når de er interne, er det én form for videnledelse, hvis de er eksterne en anden. Sondringen mellem individuelle og organisatoriske videnressourcer er, om videnressourcerne er personlige, eller om de fremtræder som et bundt af ressourcer.

I praksis skal hver af de to dimensioner opfattes som et kontinuum, således at videnressourcerne inden for hver af kategorierne medarbejdere, kunder, processer og teknologi kan beskrives ved deres placering.

I et konkret eksempel kan en virksomheds specifikke videnressourcer, f.eks. brugergrupper, projektstyringsmetoder osv., placeres i figuren for at give yderligere indsigt i, hvorledes videnressourcerne er konfigureret og fungerer sammen.



Figur 4.6: Forskellige typer videnressourcer

Medarbejdere, processer og teknologi er ofte interne videnressourcer, mens kunder og brugere typisk er eksterne videnressourcer. Men denne konventionelle opdeling er ikke principiel. Medarbejdere kan også være en ekstern videnressource. Det kan eksempelvis være, hvis virksomheden anvender personer ansat i andre virksomheder, hvor disse personer så i stedet optræder som en del af virksomhedens netværk af personressourcer. F.eks. når Forsikringshøjskolen beskriver sit netværk af undervisere, er en stor del af dem eksterne deltidsundervisere, som har særlige kompetencer, der kun skal benyttes til meget specifikke formål (kurser) – men de er en meget vigtig videnressource for Forsikringshøjskolens uddannelser. Teknologier og processer kan også være eksterne, fordi de ejes af leverandører, partnere eller koalitioner, hvori virksomheden deltager. Dermed kan den samme proces optræde både som en intern og en ekstern videnressource, hvis den f.eks. er outsourcet eller ejet uden for virksomhedens normale grænse. Et eksempel på en eksternt placeret videnressource i form af processer fremgår af Systematics videnregnskab. Heri beskrives, hvorledes der arbejdes mod, at kunderne opbygger samme procesmodenhed som Sys-

tematic. Dvs. kunderne er gjort til en del af virksomhedens interne videnledelse.

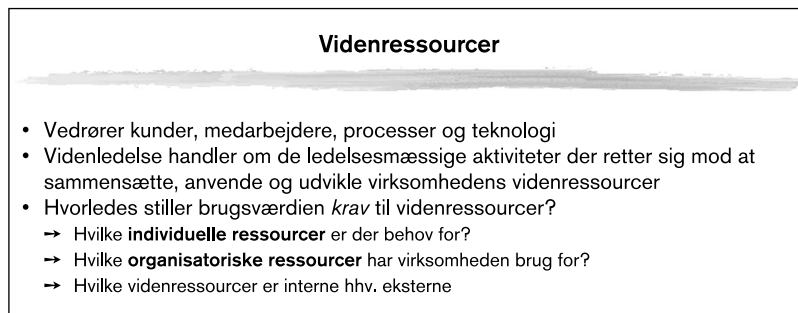
Videnressourcerne kan også anses for individuelle eller organisatoriske (jf. Nonaka og Takeuchi, 1995). Individuelle ressourcer kan afgrænses. En virksomhed kan have individuelle videnressourcer i form af medarbejderes individuelle kompetencer inden for særlige teknologiske områder såsom f.eks. softwareudvikling. Medarbejderressourcer kan ikke desto mindre også være organisatoriske, når de skaber værdi gennem team eller som en del af kulturen, som man ser i Dator. Men medarbejderressourcer indgår ikke som organisatoriske ressourcer af sig selv. I Dator er det et princip at forsøge at udvikle samhørigheden mellem individer og dermed gøre virksomhedens kultur større end den enkeltes egne og særlige motivation.

Identifikationen af videnressourcer som individuelle eller organisatoriske skal forstås som et kontinuum, hvor de enkelte ressourcer kan være mere eller mindre individuelle henholdsvis organisatoriske. Processer kan være organisatoriske – f.eks. generelle og obligatoriske projektstyringssystemer, der organiserer en stor del af virksomhedens arbejde – eller mere individuelle, når de er placeret i en lille del af virksomheden – f.eks. visse HRM-systemer til ansættelse af medarbejdere. Kunder er typisk individuelle ressourcer, idet de ofte optræder som enkeltstående enheder over for virksomheden ved køb af ydelser. Men der er også situationer, hvor de kan indgå som en organisatorisk videnressource, f.eks. når virksomheden har et systematisk samarbejde med kunden om fælles udviklingsaktiviteter.

Forskellen mellem individuelle og organisatoriske videnressourcer er ikke kun en egenskab ved selve ressourcen. Det er lige så vel en egenskab ved den ledelsesmæssige anvendelse af denne opdeling. Når en ressource er organisatorisk, drejer de ledelsesmæssige problemstillinger knyttet til den sig oftest om organiseringen af den situation, som videnressourcen kommer til at fungere i. Et eksempel kan være et projektstyringssystem til at holde orden i komplekse projekter. Her er det ledelsesmæssige problem at sætte processer i gang, så de vedrører en flerhed af medarbejdere, teknologier og kunder. Når ressourcen anses for individuel, så er ledelsesopgaven at se på dens særlige motivation til at deltage i virksomhedens netværk. Er videnressourcerne individuelle (f.eks. Java-programmører på et kundespecifikt softwaresystem), er det ledelsesmæssige problem at håndtere og især at fastholde den enkelte Java-programmør.

På den måde kan man tale om at anskaffe, dele, udvikle og forankre *videnressourcer* enten som individuelle eller organisatoriske ressourcer

– og som interne eller eksterne. Disse to dimensioner er heuristikker, det vil sige metoder til at finde nye løsninger. De er udgangspunkter for at analysere, hvorledes virksomheden hænger sammen.



Figur 4.7: Virksomhedens videnressourcer

Figur 4.7 sammenfatter analysen af videnressourcer. Behovet for videnressourcer hænger sammen med produktionssystemet – som kommer til at virke gennem videnressourcer – og med brugsværdien. Sammenstillingen af brugsværdi, virksomhedens produktionsvilkår og videnressourcer gør det muligt gennem en videnfortælling at tegne en ambition for virksomhedens strategi for videnledelse.

Produktionsvilkår og videnressourcer i eksempler

Produktionsvilkår og videnressourcer varierer fra virksomhed til virksomhed – også mellem virksomheder, der på flere punkter ligner hinanden. Nogle eksempler på forskellige produktionsvilkår kan illustreres gennem Coloplast, Nellemann Konsulenterne og Byggeplandata.

For *Coloplast* omfatter produktionsvilkårene eksempelvis et højt integreret industrielt produktionssystem og et massefremstillet produkt. Det er nogle betingelser, som i kraft af virksomhedens konkurrencestrategi vil være væsentlige. Hermed har virksomheden brug for videnressourcer, der kan understøtte organisatoriske indsatser, bl.a. gennem sammenhængende systemer, procedurer og organisatoriske rutiner. Denne grundforudsætning stiller krav til sammenhængene i produktionssystemerne, der i Coloplasts tilfælde endda er integreret med salgs- og marketingaktiviteter i mange lande uden for Danmark.

Produktionsforholdene er forskellige hos *Nellemann Konsulenterne* og *Byggeplandata*, fordi koordinationen mellem konsulenterne er helt anderledes overskuelig. Her er virksomhedernes overskuelige størrelse

en del af produktionsvilkårene, som får betydning for videnressourcerne. Hver konsulent har brug for systemer og rutiner til at gennemføre sit arbejde, bl.a. for at dele viden med andre konsulenter. Den konkrete tilrettelæggelse af arbejdet er imidlertid ret uafhængig af, hvordan de andre konsulenter arbejder. De individuelle træk ved produktionsforholdene er mere markante end hos Coloplast.

Sådanne forskelle betyder, at videnledelsen i de tre virksomheder koncentrerer sig om forskellige typer af videnressourcer. Coloplast tager direkte udgangspunkt i *sammenkoblingen* af medarbejdere, kunder, teknologier og processer. Videnledelsen handler først og fremmest om organisatoriske færdigheder og arbejder derfra ind til individuelle færdigheder. Hos Nellemann Konsulenterne og Byggeplandata derimod er de centrale videnressourcer i langt højere grad den enkelte konsulents personlige kompetencer, som så samordnes gennem organisatoriske processer og rutiner. Videnledelse drejer sig her især om at udvikle individuelle færdigheder og sætte dem sammen via organisatoriske procedurer.

Konklusion

En virksomheds strategi for videnledelse er vigtig for fastlæggelsen af den langsigtede orientering og opbygning af virksomhedens videnressourcer og kompetencer. Ved at fastlægge en strategi for videnledelse gør man sig klart, hvilken brugsværdi virksomheden leverer til kunder og brugere, dvs. hvilken forskel brugeren oplever ved anvendelse af virksomhedens ydelser. Man kommer dermed ud over de traditionelle strategiformuleringer og får i stedet formuleret en videnfortælling, der giver en levende og dynamisk forklaring af sammenhængen mellem virksomhedens brugsværdi, produktionsvilkår og videnressourcer. Videnfortællingen er virksomhedens ambition om ikke alene at være god til det, den kan, men også at blive bedre.

Samtidig bevares realismen i videnfortællingen, idet man skeler til virksomhedens nuværende situation, dens nuværende produktionsvilkår og de videnressourcer, som virksomheden evner at tiltrække, fastholde, udvikle og forankre. Ved at tale om videnressourcer i form af medarbejdere, kunder, processer og teknologi bliver samtalen om viden mere håndgribelig, og man får taget højde for, at virksomhedens værdi ikke skabes af medarbejdernes viden alene, men ved at skabe et samspil mellem medarbejderne, kunder, processer og teknologi. Medarbejderne er vigtige, men kan ikke skabe brugsværdi alene, det kræver udnyttelse af de komplementariteter, der er mellem virksomhedens

videnressourcer. Relationerne herimellem bliver således en vigtig del af virksomhedens værdiskabelse.

Videnfortællingen forklarer altså, hvordan virksomheden ønsker at skabe brugsværdi, og med hvilken kombination af videnressourcer man ønsker at gøre dette. Formuleringen af videnressourcer peger mod, hvilke ledelsesudfordringer der er aktuelle som en nøgle til at realisere ambitionen i videnfortællingen. Når man formulerer virksomhedens strategi for videnledelse, er det altså ikke nok at formulere videnfortællingen, det andet grundelement i strategien for videnledelse, ledelsesudfordringerne, skal også udpeges og udvælges.

¹ En omfattende oversigt over strategibegreber findes i Mintzberg *et al.* (1998). Se også Mintzberg (1987, 1990).

² Porter (1980; 1985).

³ Det begrebsapparat, der præsenteres i bogen, kan opfattes som en uddybning af Guideline for videnregnskaber (Erhvervsfremme Styrelsen, 2000a), som blev offentliggjort i efteråret 2000. I denne bog har vi haft mulighed for i større grad at inddrage erfaringerne fra de 17 virksomheder, der deltog i Efs's projekt. Se yderligere detaljer om begrebsapparatets udvikling og anvendelse i Bukh *et al.* (2001b) samt Mouritsen *et al.* (2001a;b).

⁴ I Hansen *et al.* (1999) beskrives to andre produktionssystemer i videnvirksomheder, nemlig den kodificerede og den ikke-kodificerede. Disse to typer skal også ses som et kontinuum, hvor valget mellem yderpunkterne er baseret på, hvilken vægt man lægger på eksplicit og tavs viden (se note v) i virksomhedens værdiskabelse.

⁵ Begrebet tavs (på engelsk *tacit*) viden stammer egentlig fra M. Polanyi (1966), der introducerede begrebet med sætningen "*we know more than we can tell*" (1966, s. 4). I relation til videnledelse er distinktionen mellem tavs og eksplicit viden nok mest kendt fra den japanske professor Ikujiro Nonakas videnspiral, se f.eks. Nonaka og Takeuchi (1995), von Krogh *et al.* (2000) samt Nonaka *et al.* (2001). Begrebsapparatet benyttes desuden ofte som introducerende argumentation for videnregnskabet relevans (f.eks. Sveiby, 1997) eller til at vise, hvorledes forskellige teknikker til videnledelse afhænger af typen af viden (f.eks. Dixon, 2000).

⁶ Der kan så være andre problemer med at finde ud af, om ydelsen har den rette pris, men dét er imidlertid ikke direkte et spørgsmål om brugsværdi. Det er et spørgsmål om produktets eller ydelsens *finansielle* værdi.

⁷ Det kan bemærkes, at Systematics videnregnskab 2000 ikke omfatter de udenlandske datterselskaber, der varetager licenssalget i udlandet.

⁸ Når der i relation til videnressourcer skrives kunder, skal det ses som en samlet betegnelse for både kunder og brugere.

⁹ På baggrund af en analyse af 10 danske og svenske virksomheders supplerende rapportering (Erhvervs Udviklingsrådet, 1997) samt erfaringer fra de 17 virksomheders to videnregnskabspublikationer har vi fundet, at disse fire kategorier udgør en dækkende kategorisering af en virksomheds videnressourcer – og dermed også af videnregnskabet indhold.