

Videnregnskaber – vejen til vækst

Ny bog om videnregnskaber er tæt på at være obligatorisk læsning for den moderne leder



BOGNYT

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT, professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus, shi@asb.dk

den enkelte virksomhed? At tjene penge eller?

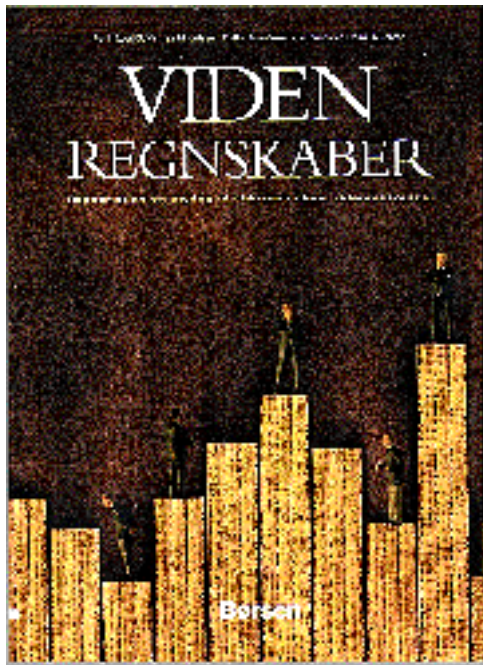
Medarbejdernes viden og kompetencer, den ånd og kultur, der er skabt i virksomheden, alle de forretningsgange og produktionsprocesser, der er udviklet og tilrettelagt i virksomheden, den tillid og det omdømme, som virksomheden har hos kunder, leverandører, det nære samfund, politiske foreninger, miljøorganisationer m.m. – hvor står det i regnskaberne? Hvad har man gjort for at måle og vurdere det?

Hvad siger et almindeligt regnskab om fremtiden? Om virksomhedens faktiske muligheder for at udvikle, producere og levere ydelser og/eller varer, som mennesker har behov for nu og i fremtiden?

Supplere regnskaber

Alt dette, fordi jeg vil argumentere for at supplere de eksisterende økonomiske regnskaber med noget mere, som man for min skyld gerne må kalde noget andet end regnskaber. Men nu kalder man det videnregnskaber, hvorved man muligvis importerer nogle problemer og spørgsmål fra det gamle regnskabsområde, som ikke nødvendigvis er relevante og værd at bruge tid og energi på, når det netop drejer sig om noget helt andet. Men det er en anden sag.

Der er kommet en ny dansk bog om videnregnskaber, og jeg regner med, at no-



Videnregnskabet er et middel til at styre udviklingen af videnressourcerne, og gennem en bedre forvaltning af virksomhedens videnressourcer skabes værditilvækst.

bedre forvaltning af virksomhedens videnressourcer skabes værditilvækst.

Dette er begrundelsen. Den korte og klare begrundelse for, at virksomheder må arbejde med viden og være viden- og kompetencebevidste. Om det så skal ske ved formelt og meget konkret at arbejde med videnregnskaber, som omtalt i bogen, eller om det (evt. til en begyndelse) skal ske på andre, måske mindre formelle måder, er en anden sag, men det er nok ikke kloget helt at melde hus forbi.

Relevant for alle

Med andre ord: De problemer, spørgsmål, metoder og anvisninger, som denne bog indeholder, henvender sig principielt til alle virksomheder, for alle virksomheder er afhængige af viden. Nogle mere end andre, og dem kalder vi videnintensive. Men pas på! Videnintensive virksomheder er ikke blot virksomheder, hvor der er ansat ingeniører og andre formelt højt uddannede mennesker. Videnintensive virksomheder er meget mere.

Bogen bygger bl.a. på erfaringer fra det kombinerede udviklings- og forskningsprojekt om videnregnskaber, som Erhvervsfremme Styrelsen organiserede i samarbejde med Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, Handelshøjskolerne i Århus og København samt konsulentvirksomheden Arthur Andersen. Projektet blev igangsat i

get af det, der sker lige nu, er, at denne bog er ved at blive oversat. For videnregnskabsområdet er ét af de områder, hvor Danmark og danske forskere er absolut førende i verden. Bogen hedder: Videnregnskaber. Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer. Den er skrevet af professor Per Nikolaj Bukh, professor Jan Mouritsen, forskningsassistent, cand. oec. Mette Rosenkrans Johansen og ph.d.-studerende, cand. merc. Heine T. Larsen.

I bogens indledning siger forfatterne: »Der er i de senere år sket radikale ændringer i virksomheders konkurrence-

vilkår, og det er i de fleste brancher nu nærmest et krav, at der skal sættes på faktorer som innovationsevne, videnudvikling og udvikling af produkter og serviceydelser.

Et styresystem

En stigende del af de ydelser, som private og offentlige virksomheder frembringer, er desuden betinget af, at virksomheden kan bevare, tiltrække og udvikle de rigtige videnressourcer i form af medarbejdere, kunder, processer og teknologi. Videnregnskabet er et middel til at styre udviklingen af videnressourcerne, og gennem en

1998 og har allerede ført til en lang række konkrete resultater, herunder at de deltagende 16 virksomheder har udarbejdet deres egne konkrete videnregnskaber, og forskergruppen har udarbejdet den store Guideline for videnregnskaber – en nøgle til videnledelse, der blev udsendt sidste år.

Bogen er opbygget i fire dele. Del 1: Nye vilkår – ny rapportering introducerer i tre kapitler emnet. Kapitlerne hedder: Introduktion, Den nye rapportering, Videnregnskaber i Danmark. Del 2: Videnregnskabet analytiske del (Strategi for videnledelse, Ledelsesudfordringer, Videnledelsens indsatser og indikatorer), Del 3: Det eksterne videnregnskab (Den eksterne rapportering, Analyse af videnregnskabet tal, Videnregnskab og videnstyring i Systematic) og Del 4: Videnregnskaber i praksis (Forskellige videnregnskaber, Afsluttende kommentarer, Litteratur). Hertil kommer appendiks om deltagende virksomheder, indikatorer, ordliste, og præsentation af videnregnskabet.

Det er meget sjældent, man skal sige om en ledelsesbog, at den er obligatorisk læsning, men her er vi tæt ved et eksempel på en bog og i hvert fald på en problemstilling, hvor man må sige: Læs den, vurder dens indhold og tag stilling til, hvad din virksomhed skal gøre.

Per Nikolaj Bukh, Jan Mouritsen m.fl.: Videnregnskaber. Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer. Børsens Forlag. 310 sider. Pris kr. 455. ISBN 87-7553-841-5. Bøger til anmeldelse sendes til: Steen Hildebrandt, Handelshøjskolen i Århus, Haslegårdsvej 10. 8210 Århus V.

Læs mere om videnregnskaber på side 4-5

Vores klient er et datterselskab i en særdeles velkonsolideret og internationalt ekspanderende koncern. Virksomheden har positioneret sig som en af de førende leverandører af Facility Management løsninger, bl.a. i kraft af moderne teknologi, produktionsfaciliteter og knowhow. Blandt virksomhedens kunder er globale koncerner samt store private og offentlige virksomheder, der ønsker at outsource deres non-core business. Virksomheden er placeret i Stokholmsområdet.

DYGTIG CONTROLLER Med potentiale til Finance Manager

Financial control og projektkonometri

Med reference til Managing Director Denmark bliver du som chef for afdelingen Finance/Administration en central ressourceperson i virksomheden og i den nordiske forretningsudvikling.

Dine primære opgaver bliver:

- Ansvar for cash flow management, herunder projektkalkulationer og costanalyse.
- Medlem af ledergruppen og sporingspartner vedrørende virksomhedens forretningsmæssige beslutninger i Danmark og Skandinavien.
- Analyse og vurdering af forretningsgange med henblik på optimering og forbedring.

- Udfærdigelse af budgetter, herunder opfølgning, kontrol og rapportering.
- Ledelsesmæssigt ansvar for økonomifunktionen.

Det forventes, at du selvstændigt er med til at opbygge og udvide funktionen, hvor regnskabsfunktionerne i dag er placeret eksternt.

Forretningsorienteret økonomi

Du har en økonomisk uddannelse på HD(R), cand. merc. niveau eller lignende, og du har nogle års erfaring som controller, accountant eller højere hånd i en økonomiuddeling. Du er selvstændig, struktureret og har evnen til at kommunikere og samarbejde i et dynamisk og til tider travlt team. Du behersker engelsk på forhandlingsniveau.

Internationale perspektiver

Du tilbydes en unik karrieremulighed i en dynamisk virksomhed, hvor opgaverne nu og fremover vil byde på stadig flere faglige og personlige udfordringer i form af større ansvar og internationale opgaver. Hertil kommer attraktive ansættelsesvilkår samt en god arbejdsplads, der forhandles individuelt.

Ansøgning

Send venligst din ansøgning og CV mærket '113.20357' til Mercuri Urval A/S, Philip Heymans Allé 5, 2900 Hellerup, eller til ons.kbh@dk.mercuri-urval.com - gerne som Word-fil.

Vores klient bliver ikke informeret om din ansøgning uden din accept.

www.urval.dk

Mercuri Urval



BOGNOTER

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT, professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus

Koncernregnskabsvæsen

Koncernredovisning hedder en ny svensk bog. Den redegør for, hvad regnskabsvæsen er i en koncern. Den beskriver, hvorledes koncerner er opbygget, motiver for koncerndannelse, regnskabsbefalinger og regnskabsprincipper samt en række konkrete forhold vedrørende den praktiske fremgangsmåde ved udarbejdelse af koncernregnskaber.

Gösta Kedner & Sven-Åke Svenberg: Koncernredovisning. Studentlitteratur. 244 sider. ISBN 9144014252. www.studentlitteratur.se

Human Capital

The Economics of Human Capital. Det er titlen på en ny bog om human kapital, den baseres på norske empiriske data, og som er en doktorafhandling fra Schweiz. Bogen handler om økonomisk analyse af den humane kapital, om human capital-teorien, om afkast og risici i forbindelse med human kapital og så indeholder den et stort empirisk baseret afsnit om analyse og vurdering af videnskabelig teknisk ekspertise i en stor norsk forskningsinstitution, SINTEF.

Lars Nerdm: The Economics of Human Capital. A Theoretical Analysis Illustrated Empirically by Norwegian Data. Scandinavian University Press. Oslo. 274 sider. ISBN 8200451615. www.scup.no

Knowledge Management

Knowledge Management og videnskaber hænger tæt sammen. Her er en lille smart bog med titlen: Smart things to

know about Knowledge Management. Bogen er tæt på at være i lommeformat. Det er forlaget Capstone, der står for udgivelsen. De har en serie, som de kalder smart-serien, og her er der udkommet bøger, med titler som: Smart things to know about: Brands og Branding, Business Finance, Change, Customers, E-commerce, Strategy og Teams. Og så Knowledge management. Gå eventuelt ind på hjemmesiden og se videre: www.capstone.co.uk. Bogen handler om videnledelsens hjørneste, om den teknologiske side af videnledelse, om den bløde side af videnledelse og endelig et afsnit om ledelse af den videnbaserede organisation. Bogens forfattere er begge ledere i firmaet Delphi Group, der arbejder med videnledelse og e-learning.

Thomas M. Koulopoulos & Carl Frappaolo: Smart things to know about Knowledge Management. Capstone. 222 sider. ISBN 1841120413.

Kvalificeret bog om læring

Prentice Hall har udsendt en lille, men kvalificeret og interessant bog om læring. Den hedder: Learning Practices. Assessment and Action for Organizational Improvement. Bogen udkommer i forlagets serie om Organisational Development, hvor der tidligere er udsendt bøger af så fremtrædende forfattere som: John P. Kotter, Edgar H. Schein, Hackman, Lawler og Greiner. Bogen har en konkret, forretningsmæssig tilgang til læring og læringsfællesskaber. Læring som strategisk fordel, hedder det første kapitel. Herefter følger bl.a. afsnit om: at vurdere læringen i din egen organisation, om at vurdere betingelserne for læring, hvad fremmer læring, virksomhedens optimale læringsprofil, måder at ændre virksomhedens læringsorientering på, om at fremme betingelserne for læring og om at lære på tværs af grænser i og imellem virksomheder. Bogserien redigeres af E. Schein og R. Beckhard.

Anthony J. DiBella: Learning Practices. Assessment and Action for Organizational Improvement. Prentice Hall. New Jersey. 155 sider. ISBN 0130173800.

Børsen
Kursor

Præsentationsteknik

Vejen til effektiv kommunikation

Det hjælper ikke meget at have en god idé, hvis ingen lytter til eller forstår budskabet. Nogle mennesker er fødte talere og kan uden at anstrenge sig få en hel sal fuld af mennesker til at lytte, forstå og begejstres. For andre går det knap så let. Men effektiv kommunikation kan læres.

FORMÅL

At bære den enkelte at kommunikere på en effektiv, positivt inspirerende måde, så ordene får gennemslagskraft. Deltagere får gennemgået og burt at anvende de grundlæggende kommunikationsværktøjer ved hjælp af praktiske eksempler. Læs nærmere herom på www.borsenkurser.dk

MÅLGRUPPE

Ledere og medarbejdere på alle niveauer, som ønsker at kunne sælge deres ideer og budskaber effektivt.

INSTRUKTØR

Chefkonsulent Hans-Henrik Hilker, Stig Jørgensen & Partners A/S

TID

24.-25. september 2001, 12.-13. november 2001, 4.-5. marts 2002 eller 6.-7. maj 2002. Alle dage kl. 9.00-17.00

STED

Copenhagen Marriott Hotel, Kølvedbod Brygge 5, 1560 Kbh V, Telefon 88 33 99 00

PRIS

Kr. 8.650,- inkl. forplejning og kursusmateriale. Ekst. moms

TILMELDING

Vis www.borsenkurser.dk, fax 33 33 00 17 eller telefon 33 32 01 02

www.borsenkurser.dk

ADMINISTRERENDE DIREKTØR



Flexator

Flexator A/S har siden 1962 været med til at videreudvikle og sætte nye standarder inden for præfabrikeret byggeri til skoler, institutioner og kontorer, herudover bygger Flexator mandskabsvogne og teknikcabiner til bl.a. telebranchen. Flexator A/S beskæftiger omkring 110 medarbejdere i Rødekro i Sønderjylland. Flexator A/S indgår i SKANSKA MODUL AB, der er en del af SKANSKA koncernen – en af Europas største entreprenørkoncerner.

Flexator A/S producerer modules, der lever op til netop kundens behov. Modulerne opfylder de seneste krav til arbejdsmiljø, sikkerhed mv. Flexator A/S er miljøcertificeret i henhold til ISO 14001. Flexator A/S har med sin viden og veldefinerede krav til kvalitet, miljø og design en løvende position inden for træbyggeri i Danmark.

Er du den nye administrerende direktør, der kan fastholde og videreudvikle Flexators position på markedet for præfabrikeret træbyggeri?

DEN ADMINISTRERENDE DIREKTØR

skal fastholde og styrke Flexators position på markedet samt videreudvikle virksomheden frem mod en industrialiseret produktion. Du skal i samarbejde med bestyrelsen udarbejde mål og strategi for den fortsatte vækst. Du skal varetage virksomhedens overordnede ledelse og i tæt samarbejde med dine ledere og medarbejdere implementere og udføre den fastlagte strategi.

DU HAR

solid ledelseserfaring og kan dokumentere gode resultater fra en ledende stilling i en markedsorienteret produktionsvirksomhed, hvor du har arbejdet med strategi og markedsudvikling. Ligeledes må du gerne have erfaring med strategisk samarbejde med underleverandører. Det er

ligeledes en fordel, hvis du har erfaring fra service- eller byggebranchen, men ikke et krav.

DU ER

en forretningsorienteret leder, som kan skabe respekt om din person. Du tænker i koncepter, er beslutningsdygtig og er synlig i din ledelsestil, du forstår at stille krav og give udtryk for holdninger. Du er en god "coach", som evner at kommunikere på alle niveauer i virksomheden. Du er 35-45 år og har en videregående kommerciel uddannelse og behersker de skandinaviske sprog. Du er en god "købmand" og har humoristisk sans, du er teamplayer og i besiddelse af en naturlig forståelse og respekt for andre mennesker.

STILLINGEN AFLØNNES

med en attraktiv løn, der modsvare de stillede krav.

YDERLIGERE SPØRGSMÅL?

Ring til Torben Ransov på tlf. 39 45 39 45 eller Jørgen Keinicke på tlf. 23 73 20 26 hos PricewaterhouseCoopers. Alle henvendelser behandles fortroligt. Du kan se en mere detaljeret stillingsbeskrivelse på www.wingmanager.dk.

Send ansøgning med CV snarest muligt mærket "BØ-Adm. direktør/65911", til:

PRICEWATERHOUSECOOPERS
MANAGEMENT CONSULTANTS
SEARCH & SELECTION
Nytorv 2
6000 Kolding
pwc-jobs@pwc.dk

www.wingmanager.dk

PRICEWATERHOUSECOOPERS
SEARCH & SELECTION