

balanced scorecard vs. videnregnskab

Mouritsen, J., Larsen, H.T. & Bukh, P.N.D.*

Denne artikel sammenligner balanced scorecard og videnregnskab og viser, at de bygger på helt forskellige teoretiske overvejelser. Denne analyse af litteraturen om balanced scorecard og videnregnskab viser, at man skal være varsom med at gøre ting ens blot fordi de er integrerede nøgletalssystemer. Hvis litteraturen skal stå til troende, så vil forskellige koncepter for integrerede nøgletalssystemer gøre helt forskellige ting ved virksomheden. Balanced scorecard og videnregnskab er således forskellige med hensyn til virksomhedsforståelse, strategiforståelse, ledelsesforståelse og forståelsen for tallenes betydning. En sådan analyse af litteraturen er relevant, fordi den gør det muligt at se de bredere og muligt konkurrerende perspektiver, som ligger bag tal – herunder bag integrerede nøgletalssystemer.

A. Introduktion

Der forekommer intuitivt at være betydelige paralleller mellem balanced scorecard og videnregnskab, fordi de begge er integrerede nøgletalssystemer, som samler finansielle og ikke-finansielle nøgletal sammen. Der til kommer, at begge systemer endvidere knyttes sammen med virksomhedens strategi, idet de begge ofte hævdes at handle om at finde og sætte strategi i værk, og at de enkelte nøgletals logik derfor skal findes i deres relation til den virksomhedsstrategi, der findes uden for dem. Til forskel fra det finansielle regnskabsystem, hvis logik baseres på de bogholderimæssige – og dermed matematiske - sammenhænge mellem indtægter, omkostninger og overskud og som derfor er integreret i selve målingssystemet, så er de integrerede nøgletalssystemer paradoksalt nok kun sammenhængende og logiske, hvis de afspejler strategi, som er uden for målingssystemet.

Men er der en forskel mellem balanced scorecard og videnregnskab? Er de ens? Betyder den eventuelle forskel noget?¹ Både balanced scorecard og videnregnskaber har begge en vis opmærksomhed i danske erhvervsliv i dag, og spørgsmålet er fair nok, men det er ikke nemt at give et svar, fordi det ikke er let at sige, hvor man skal lede efter, hvad de to koncepter er. Skal man se til praktiserende virksomheder og dermed gøre det til et empirisk problem, om virksomheder anvender begreberne balanced scorecard og videnregnskab til forskellige ting? (se f.eks. Bukh m.fl., 2000, Olve m.fl., 1997, 1999,

* Jan Mouritsen er professor og Heine T. Larsen PhD-stipendiat ved Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, Handelshøjskolen i København, og Per N. Bukh er BDO professor ved Institut for Regnskab, Handelshøjskolen i Århus

Hansen, 1999). Eller skal man gøre det til et spørgsmål om det, der står i litteraturen om de to koncepter? (a la f.eks. Bukh, 1998, Larsen, 2000, Mouritsen, 1993, 1996, Nørreklit, 1999).

Man bør gøre begge dele. Her vil vi imidlertid koncentrere sig om det sidste spørgsmål og se på, hvad konceptudviklernes argumenter egentlig er for balanced scorecard hhv. for videnregnskab. Vi vil se lidt på de to koncepter, som de fremstilles i litteraturen. Det viser sig, at disse logikker er meget forskellige. De bygger på meget forskellige ideer om strategi; de er forskellige med hensyn til tallenes rolle; de er forskellige med hensyn til de tilknyttede organisatoriske processer. I litteraturen er de således meget forskellige.

En sådan litteraturanalyse indebærer blot, at vi ser på argumenterne for balanced scorecard hhv. for videnregnskab. Disse argumenter afspejler ikke nødvendigvis den anvendelse, som konkrete virksomheder gør af de to koncepter. En litteraturanalyse er alligevel interessant for en praktisk situation, fordi den giver mulighed for at vise, hvorledes en bestemt nøgletalssystem giver mening ud over det umiddelbart interessante i tallene i sig selv. Litteraturanalysen giver anvendere af balanced scorecard hhv. videnregnskab en mulighed for at sætte deres udgave af disse systemer i et *perspektiv*, som ved at vise deres logik kan udvikle kommunikationen af deres værdi i en konkret virksomhed. Dette turde lette ikke blot implementeringen men også udviklingen af integrerede nøgletalssystemer, som *virker*, fordi man kan tænke længere med hensyn til, hvilken forskel de skal og kan gøre i en virksomhed.

Balanced scorecard tager udgangspunkt i Porter's strategiopfattelse, som tager udgangspunkt i virksomhedens eksterne omgivelser og *konkurrencemæssige* situation, mens videnregnskabet bygger på en *kompetencebaseret* strategiopfattelse, der fokuserer på interne, historisk udviklede videnressourcer. Balanced scorecard har til formål at identificere de finansielle effekter af de handlingsplaner, som strategiske overvejelser har frembragt, mens videnregnskaber er med til at identificere og udvikle væsentlige organisatoriske karaktertræk og videnressourcer. Hermed er balanced scorecard optaget af at skabe en kausal relation mellem en række finansielle og ikke-finansielle indikatorer, der viser strukturen i virksomhedens økonomi. Hermed er der interesse i at bygge en model op, som i princippet kan simulere sammenhænge mellem ændringer i ét eller flere ikke-finansielle nøgletal (f.eks. kundetilfredshed og medarbejdetilfredshed) og virksomhedens finansielle resultater. Som kontrast hertil er videnregnskaber mere optaget af at bruge tal til at vise, virksomhedens indsats med kompetenceopbygning på en række sideordnede områder såsom medarbejdere, kunder, processer og teknologier. Tallene fokuserer på dokumentation af ledel-

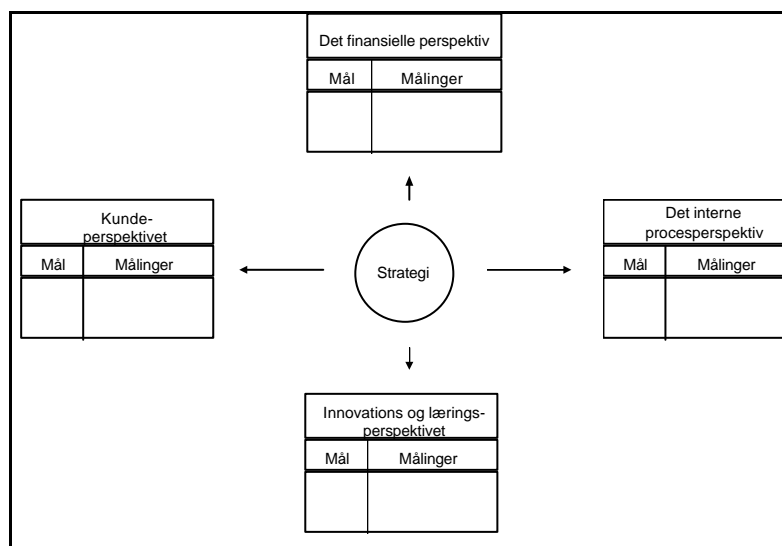
sens indsats snarere end virksomhedens resultater. Det er i det mindste den tese, som vi gerne vil underbygge i det efterfølgende. Artiklen stiller fire spørgsmål, som også strukturerer den:

1. Hvordan virker balanced scorecard hhv. videnregnskab? (afsnit B)
2. Hvad er strategi i balanced scorecard hhv. i videnregnskab? (afsnit C)
3. Hvad er tal i balanced scorecard hhv. videnregnskab? (afsnit D)
4. En sammenligning mellem balanced scorecard og videnregnskab! (afsnit E)

B. Hvordan virker balanced scorecard hhv. videnregnskab?

1. *Balanced scorecard*

Balanced scorecard er, siden det blev lanceret af Kaplan & Norton (1992), blevet et meget populært begreb. Den balancerede rapportering har ikke altid været, hvad den er i dag. Siden 1992 har argumentet herfor været igennem et udviklingsforløb fra primært at være et målings- og rapporteringssystem et kommunikationsinstrument til et strategiimplementeringsinstrument ved at beskrive virksomhedens resultater igennem fire perspektiver: det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, de interne forretningsprocesser samt læring og vækst (se figur 1).



Figur 1: Kaplan og Nortons balanced scorecard

Argumentet for balanced scorecard er nu i sin 3. fase, hvor Kaplan & Norton (1992) i 1. fase lancerer deres idé med en udvidet rapportering; Kaplan & Norton (1993) viser 2. fase med koblingen til strategiske mål inden for hver af dimensionerne, mens Kaplan & Norton (1996a; 1996b; 1996c; 1997, 1998) med 3. fase viser ideen om en gennemløbende strategisk vision: "In effect, the Balanced Scorecard had evolved from an improved *measurement system* to a core *management system*." (Kaplan & Norton 1996b; s. ix). Det samlede træk ved disse tre faser er en række tanker om strategi, ledelse, virksomhed og konkurrence. De gøres gradvist mere eksplicite.

Balanced scorecard er p.t. defineret som et implementerings- og opfølgingsværktøj i forbindelse med virksomhedens strategiarbejde:

"The measures on a Balanced Scorecard are being used .. to articulate the strategy of the business, to communicate the strategy of the business, and to help align individual, organizational, and cross-departmental initiatives to achieve a common goal." (Kaplan & Norton, 1996b, s. 56)

Balanced scorecard er "primært en mekanisme til strategiimplementering, ikke til strategiformulering." (Kaplan & Norton, 1998, s. 53). Tanken er, at topledelsen skal fastlægge virksomhedens overordnede strategiske planer omkring markedsposition og rentabilitetsmål, og derefter skal den anvende balanced scorecard til at oversætte strategien til konkrete målsætninger og målinger til brug i den daglige styring af organisationen.

Det er ikke småting balanced scorecard ifølge Kaplan og Norton kan udrette: "The Balanced Scorecard provides managers with the instrumentation they need to navigate to future competitive success." (Kaplan & Norton 1996b, s. 2). Der er altså nøglen til virksomhedens fremtidige succes:

"The measures on a Balanced Scorecard are being used by executives ... to articulate the strategy of the business, to communicate the strategy of the business, and to help align individual, organizational, and cross-departmental initiatives to achieve a common goal. These executives are using the scorecard as a communication, information, and learning system, not as a traditional control system." (Kaplan & Norton, 1996a, s. 56)

Balanced scorecard er med andre ord ikke præsenteret som et snævert præstationsmålingssystem, men som et kommunikations-, informations- og læringsværktøj med virksomhedens strategi som genstandsfelt, hvor "scorecardet giver en ramme, et sprog til kommunikation af mission og strategi. Scorecardet anvender

måling til at informere medarbejderne om, hvad det er, der fører til nuværende og fremtidig succes. Ved at sætte ord på de resultater, organisationen ønsker, og på hvad det er, der kan føre til disse resultater, håber lederne, at de kan kanalisere samtlige medarbejders energi, evner og konkrete viden i retningen af at realisere de langsigtede mål.” (Kaplan & Norton, 1998, s. 39).

Med disse ambitiøse mål er en mere eller mindre arbitrær samling af finansielle og ikke-finansielle nøgletal *ikke* vejen frem: “For the Balanced Scorecard to be used in this way, however, the measures must provide a clear representation of the organization’s long-term strategy for competitive success.” (Kaplan & Norton, 1996a, s. 56). Og denne ’klare repræsentation’ af virksomhedens strategi nås ifølge Kaplan & Norton gennem en bestemt tilrettelæggelse af den strategiske proces i organisationen, som vi skal se senere.

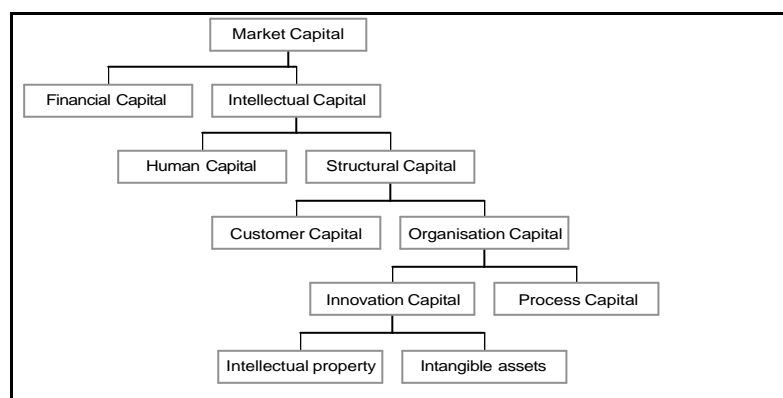
2. Videnregnskabet

Videnregnskabet har en noget mere broget historie end balanced scorecard, fordi det ikke er én (eller to) personers individuelle værk.ⁱⁱ Det er snarere resultatet af en bevægelse, hvor flere personer over en længere periode siden midten af 1980’erne har tænkt over og eksperimenteret med forskellige måder at synliggøre vækstgrundlaget for virksomheder med mange immaterielle aktiver. Her er ideen, at “rapportering af videnkapital på en enestående måde afspejler, hvad der betyder noget i en moderne økonomi med hypermobile, videnintensive virtuelle organisationer: ... Centrale medarbejdere, hvis viden og kvalifikationer virksomhedens fremtid bygger på; ... Og, som det vigtigste, en virksomheds *karakter* og *værdier*, et væsentligt værktøj for investorer og ledere, når det drejer sig om fusioner, virksomhedsopkøb, alliancer, ansættelse af medarbejdere og indgåelse af partnerskaber.” (Edvinsson & Malone 1998, s. 30-31).

Litteraturen om videnregnskab – intellektuel kapital - er ofte knyttet sammen med en eller anden erklæring om et grundlæggende skift i en overgang mellem industrisamfund til informations- eller videnssamfund, der nu nødvendiggør intensivering af arbejdet med intellektuel kapital. Der sker det, at ‘the new source of wealth is not material, it is information, knowledge applied to work to create value’ (Edvinsson & Malone, 1997, p. 3), og hvor viden og information “have become the economy’s primary raw material and its most important outcome” (Stewart 1997, p. x). Men hvorledes spiller sådanne videnressourcer en rolle?

“Måske forklarer man nemmest den rolle, videnkapital spiller, ved at anvende en metafor. Hvis vi forestiller os en virksomhed som en levende organisme, f.eks. et træ, kan man sige, at det, der beskrives i organisationsplaner, årsberetninger, kvartalsrapporter, firmabrochurer og andre dokumenter, er træstammen, grenene og bladene. Den kloge investor vil undersøge træet for at se, om han med fordel kan høste moden frugt. Men at antage, at vi nu har set hele træet, fordi vi har set på det umiddelbart synlige, er en eklatant fejl. Mindst halvdelen af træet findes i rodsystemet under jorden. Og mens frugtens smag og bladenes farve giver et godt indtryk af træets aktuelle sundhedstilstand, er det alligevel langt mere effektivt at se på, hvad der foregår i rodsystemet, hvis man vil danne sig et billede af træets sundhedstilstand i de kommende år. Der kan være råd eller snyltere langt under jorden, som med tiden kan dræbe det træ, der netop nu ser så sundt ud. Det er det, der gør videnkapital - undersøgelse af rødderne til en virksomheds værdi, måling af de skjulte dynamiske faktorer, som findes under den synlige virksomheds bygninger og produkter - så væsentlig.” (Edvinsson & Malone 1998, s. 21).

Videnregnskabet udvider den traditionelle finansielle rapportering ved at introducere *humankapital*, *organisationskapital* og *kundekapital* (se figur 2), selvom den specifikke betegnelse for disse arter varierer en smule mellem forskellige forfattere. Humankapitalen forlader virksomheden ud på eftermiddagen og i weekenden. Organisationskapitalen består af procedurer, manualer og administrative systemer, og kundekapitalen drejer sig om kundeloyalitet, mærkevarer og image (Stewart, 1997, Edvinsson & Malone, 1997, Sveiby, 1997, Sullivan, 1998, Mouritsen, 1998, 1999).ⁱⁱⁱ



Figur 2: Edvinsson's opdeling af virksomhedens kapitaler

Intellektuel kapital – og dermed videnregnskab – er ofte gjort interessant ved at definere den i relation til virksomhedens markedsværdi. Specielt da den 'skjulte værdi' – dvs. forskellen mellem markedsværdi og bogført værdi – har været stigende igennem 1990erne, er der lanceret meget interessant historie om sam-

menhængen mellem intellektuel kapital og virksomhedens udvikling. Denne historie er god, fordi den viser, at der kan tænkes sammenhænge mellem 'bløde værdier' og virksomhedens udvikling. Det betyder ikke, at det er et godt regnskabsargument, ikke mindst fordi den intellektuelle kapital er en residual mellem markedsværdi og bogført værdi, hvilket f.eks. indebærer, at en ændring i regnskabsregler, der ville påvirke virksomhedens bogførte værdi – og dem er der jo mange af – ville påvirke værdien af dens intellektuelle kapital. Og det er jo absurd. Det viser sig da også, at ingen af de indtil nu foreslåede generelle koncepter måler den pengemæssige værdi af intellektuel kapital. De rapporterer dermed gennem en lang liste af primært ikke-finansielle nøgletal^v om, hvad der sker i virksomheden for at udvikle videnressourcer og kompetencer, som så igen er et grundlag for at kunne begå sig i en kompleks og foranderlig verden.

Hermed er videnregnskabet logik paradoksalt nok ikke, at der etableres et bundlinie-resultat for værdien af virksomhedens intellektuelle kapital. Selv om litteraturen om videnregnskaber ofte nævner market-to-book argumentet, så er det altid som en appetitvækker. Argumentet forlades hurtigt, og man begynder at diskutere, hvorledes der kan udvikles indikatorer for medarbejder-, kunde- og organisationskapital, som rapporteres separat.

C: Hvad er strategi i Balanced Scorecard hhv. videnregnskab?

1. Balanced Scorecard

Udgangspunktet for Kaplan og Nortons strategiforståelse er Porters strategiteori, som siger, at "strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. If there were only one ideal position, there would be no need for strategy. ... The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals'." (1996, s. 83), eller som Kaplan og Norton siger: "Choosing the market and the customer segments the business unit intends to serve; identifying the critical internal business processes that the unit must excel at to deliver the value propositions to customers in the targeted market segments; and selecting the individual and organizational capabilities required for the internal, customer, and financial objectives." (1996a, note 5 s. 58/78)

Strategi drejer sig her om at udvælge en position på markedet og at tilrettelægge virksomhedens interne forretningsprocesser for at nå denne position, hvilket er "i overensstemmelse med den industri- og konkurrenceanalyse, der er formuleret i adskillige af Michael Porters anerkendte bøger om virksomhedsstrategi." (Kaplan & Norton 1998, s. 52). Med dette udgangspunkt skal ledelsen først fastsætte de for aktionærene relevante finansielle mål, og derpå udpege de markedssegmenter, gennem hvilke disse finan-

sielle mål søges opfyldt. Med inspiration fra 'service profit chain'-teorien (Heskett m.fl., 1994, 1997) fastlægges, hvad der skal til for at tilfredsstille og fastholde kunderne i de udvalgte segmenter. Med udgangspunkt i disse målsætninger fastslås, hvilke krav der må sættes til virksomhedens interne forretningsprocesser for at opnå den 'rette' værdikæde, på basis af hvilken man udleder målsætninger for læring og vækst.

Den grundliggende strategiske idé bag den balancerede rapportering er, at markedsstrukturer og kundebehov skal bestemme virksomhedens processer, som så igen definerer virksomhedens medarbejdere i bestræbelsen på at designe og virkeliggøre den bedste værdikæde. Som Kaplan og Norton ofte pointerer (bl.a. 1997, s. 8), lægger den balancerede rapportering stor vægt på det direkte finansielle resultat af virksomhedens handlinger bl.a. ved at prøve at vise, hvorledes det finansielle perspektiv forklares af de tre øvrige perspektiver. I tæt relation til fastsættelsen af indikatorer i det finansielle perspektiv defineres scorecardets kundeperspektiv. "I kundeperspektivet på the Balanced Scorecard identificerer virksomheden de kunde- og markedssegmenter, som de har valgt at konkurrere på. Disse segmenter repræsenterer de kilder, der vil levere indtjeningskomponenten i virksomhedens økonomiske målsætninger." (Kaplan & Norton 1998, s. 79). Tanken er, at når lederne er færdige med at opsætte måltal i kundeperspektivet, bør disse tal udover at have frembragt den førmævnte klare og entydige forestilling om udvalgte kunde- og markedssegmenter, også have udmøntet sig i en række nøgletal for de enkelte segmenter oftest gående på forhold som andel, fastholdelse, tilgang, tilfredshed og rentabilitet. Disse nøgletal skal være "de operationelle mål for virksomhedernes markedsføringsmæssige, operationelle, logistiske samt produkt- og serviceudviklingsmæssige processer." (Kaplan & Norton, 1998, s. 102). Scorecardets kundedimension omsætter med andre ord virksomhedens strategiske målsætninger for de udvalgte markedssegmenter og dermed virksomhedens konkrete ønske om positionering på markedet til funktionsorienterede mål, der derefter kan kommunikeres videre ud i organisationen (Kaplan & Norton 1998, s. 80): "Når først de økonomiske målsætninger og kundemålsætninger er fastlagt, identificerer en organisation dernæst målsætninger og måltal for sin interne forretningsproces." (Kaplan & Norton 1998, s. 23).

Tredje led i strategiprocessen er fastsættelse af de målsætninger og de målepunkter, der i relation til virksomhedens interne forretningsprocesser antages at være nødvendige for at: "1) levere de værdipakker, der vil tiltrække og holde på kunderne på de udvalgte markedssegmenter, og 2) tilfredsstille aktionærernes forventninger om et strålende økonomisk afkast" (Kaplan & Norton 1998, s. 41). Tanken er, at ledelsen efter at have identificeret såvel aktionærernes som målkundernes forventninger slutter sig frem til hvilke interne processer, det er afgørende, at organisationen udfører optimalt, og denne - med Kaplan og

Nortons ord - "sekventielle top-down proces vil som regel afdække helt nye forretningsprocesser, som en virksomhed skal være god til." (1998, s. 113). De interne forretningsprocesser udledes med andre ord ud fra de 'identificerede' forventninger og præferencer hos de kundesegmenter, virksomheden har valgt at servicere, alt sammen med udgangspunkt i det grundlæggende Porter-inspirerede syn på virksomheden som en værdikæde, hvor virksomheden har sin eksistensberettigelse som led mellem identifikationen af kundebehov og tilfredsstillelsen af dette behov. Virksomheden inddeles i et funktionssystem i tre overordnede processer indenfor værdikæde-perspektivet, hvilket betyder "at lederne definerer en fuldstændig værdikæde for de interne processer, som begynder med innovationsprocessen - hvor man identificerer nuværende og fremtidige kunders behov og udvikler nye måder at dække disse behov på - går videre til den operative proces - som leverer de nuværende produkter og serviceydelser til nuværende kunder - og slutter med eftersalgsservice - hvor man tilbyder en service efter salget, som forøger den værdi, kunderne allerede oplever i forbindelse med en virksomheds produkt- og servicetilbud." (Kaplan & Norton 1998, s. 111).

Det fjerde led i Balanced Scorecard-processen er fastsættelse af målepunkter og målsætninger i scorecardets perspektiv for læring og vækst. Her identificerer ledelsen, hvilket krav den veldesignede værdikæde stiller til henholdsvis virksomhedens medarbejdere, til de forretningsmæssige systemer, samt til virksomhedens organisatoriske procedurer; hvad der tilsammen i Kaplan og Nortons terminologi udgør virksomhedens infrastruktur. I kundeperspektivet og i det interne perspektiv er det fastlagt, hvilke faktorer der ifølge ledelsen er de mest afgørende for, at virksomheden kan konkurrere på markedet både nu og i fremtiden. Det antages at være "usandsynligt, at virksomhederne ved hjælp af den teknologi og viden, de har i dag, skal være i stand til at nå deres langsigtede mål for kunder og interne processer." (Kaplan & Norton, 1998, s. 43). Ledelsen føres dermed gennem balanced scorecard-processen til at designe den infrastruktur, virksomheden skal have opbygget for også i fremtiden at kunne levere en konkurrencedygtig værdikæde, ligesom den ledes til en erkendelse af, at der må investeres i de medarbejdere, systemer og processer, der får virksomhedens interne processer til at køre, for at de også vil være i stand til at udfylde den funktion fremover, når konkurrencen og ændrede kundebehov stiller nye krav til virksomhedens interne forretningsprocesser.

2. Videnregnskabet

Litteraturen om videnregnskabet har typisk et andet strategibegreb, der vedrører kompetenceopbygning (Grant, 1996, 1997). Selv om virksomheden selvfølgelig skal tilfredsstille et kundebehov, skal dette ikke

nødvendigvis være centrum for virksomhedens strategiarbejde. Derimod kan virksomhedens kompetencer være det strategiske omdrejningspunkt.:

“The starting point for the formulation of strategy must be some statement of the firm’s identity and purpose - conventionally this takes the form of a mission statement which answers the question: ‘What is our business?’ Typically the definition of the business is in terms of the served market of the firm: e.g., ‘Who are our customers?’ and ‘Which of their needs are we seeking to serve?’ But in a world where customer preferences are volatile, the identity of customers is changing, and the technologies for serving customer requirements are continually evolving, an externally focused orientation does not provide a secure foundation for formulating long-term strategy. When the external is in a state of flux, the firm’s own resources and capabilities may be a much more stable basis on which to define its identity. Hence, a definition of a business in terms of what it is capable of doing may offer a more durable basis for strategy than a definition based upon the needs which the business seeks to satisfy.”
(Grant 1998, s. 181)

Dette betyder, at “in a fast changing world like ours, the ability to apply knowledge in very different situations, as well as the ability to innovate and transform ideas in products, is crucial to the success of a company. Intellectual agility indicates the ability to transfer knowledge from one context to another, the ability to see common factors in two distinct pieces of information and link them together, and the ability to improve both knowledge and company output through innovation and adaptation.” (Roos et al. 1997, s. 39).

Med usikre og skiftende markeder er det ikke særlig behageligt at skulle basere sin virksomhedsstrategi på kunder og produkter, der ikke har den kontinuitet, som er nødvendig for at kunne tænke langsigtet. Et alternativ er at tænke på virksomhedens kompetencer, der er historisk opbyggede muligheder eller ’evner’ til at kunne benytte en eller flere teknologier. Med andre ord,

“in the long run, competitiveness derives from an ability to build ... 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 production skills into competencies that empower individual businesses to adapt quickly to changing opportunities.”
(Prahalad & Hamel 1990, s. 81),

og man kan benytte begrebet “*core competence*” to describe the capabilities that underlie leadership in a range of products or services .. [w]e will argue that a key challenge in competing for the future is to preemptively build the competencies that provide gateways to tomorrow’s opportunities, as well as to find novel

applications of current competencies.” (Hamel & Prahalad 1994, s. 197). Pointen er, at virksomhedens kompetencer er længerevarende end virksomhedens produkter, konkurrenter og kunder.

Kompetencer er præget af en vis stabilitet og udvikles kontinuerligt med et langt sejt træk snarere gennem revolutioner. De kan bruges til mange forskellige typer af produkter og services, som hele tiden kan skiftes ud i et hyperdynamisk marked. Videnregnskabet rapporterer om virksomhedens indsats for at gøre kompetencer eller videnressourcer bedre. Metaforen med træet, som skal have vandet sine rødder, er det bærende princip her. Det betyder, at virksomheden skal iværksætte aktiviteter med hensyn til medarbejder-, kunde- og organisationskapital, som sammen er med til at styrke virksomhedens grundlæggende kompetencer og unikke knowhow. Der er ikke nogen særlig rækkefølge, i hvilken man skal håndtere de tre typer af kapital, fordi de fungerer i samspil snarere end i en sekvens:

“Det er .. ikke er tilstrækkeligt blot at operere med tre nutidsfaktorer – den menneskelige, den strukturmæssige og den kunderelaterede^v - som står alene som uafhængige kilder til videnkapital. De skal snarere *justeres*, så de komplementerer hinanden. I skæringspunktet mellem de tre faktorer befinder værdiplatformen sig, kilden til hele organisationens værdiskabelse. ... virksomhedsværdi ikke stammer direkte fra nogen af dens videnkapitalfaktorer, men kun fra interaktionen mellem dem *alle* sammen.” (Edvinsson & Malone 1998, s. 162-163)

Det indebærer, at der er en gensidig påvirkning mellem de tre typer af kapital, så investeringer i en type kan øge produktiviteten i de andre: ved at uddanne personale i IT øges f.eks. IT's værdi. Det er således samspillet mellem human og organisatorisk kapital, der er på spil her. En sådan værdiskabelse fremkommer ved at øve sig i at få samspillet mellem de tre typer af kapital til at fungere. Det betyder, at

“[u]nlige physical assets, competencies do not ‘wear out,’ although a core competence may lose its value over time. In general, the more a competence is used, the more refined it gets and the more valuable it becomes.” (Hamel & Prahalad 1994, s. 203-204)

Videnressourcer bliver mere værd ved at blive brugt – eller med andre ord, uddannelsen i IT bliver mere værd, hvis medarbejdere faktisk tilbydes muligheden for at benytte færdighederne. Hvis ikke dette gøres, så forsvinder færdighederne – de bliver simpelt hen glemt. Strategi er her et spørgsmål om at få forskellige videnressourcer til at spille sammen, og retningen for dette samspil skabes ofte gennem en metafor, fordi man ikke kan forudse præcist, hvorledes ny viden vil påvirke virksomhedens måde at fungere på. Nye videnressourcer skaber et beredskab til at kunne reagere på nye – og uforudsete – hændelser i marked og

konkurrence. Strategien vedrører her således virksomhedens beredskab til at tackle et marked. Man kan ikke planlægge eller prognosticere sig frem til en hensigtsmæssig konkurrencemæssig situation; man kan kun skabe et bredskab, som gør det muligt at udnytte mulighederne når de viser sig^{vi}: “The first fallacy is the belief that you can predict the future over a certain ‘planning horizon’, a belief which is the basis for developing a strategic plan. The second fallacy of planning is the inherent detachment of thinkers (strategic planners) from doers (line managers), strategy formulation ... from implementation” (Roos et al. 1997, s. 119).

D. Hvad er tal i Balanced Scorecard hhv. i videnregnskabet?

1. Balanced Scorecard

Kaplan og Norton pointerer ofte, at det ikke er nok at have en samling af diverse forskellige finansielle og non-finansielle kritiske indikatorer og nøglesuccesfaktorer for at have et balanced scorecard: “Balanced Scorecard skal være mere end en blanding af 15-25 økonomiske og ikke-økonomiske måltal, grupperet i fire perspektiver. Scorecardet bør fortælle historien om forretningsenhedens strategi.” (Kaplan & Norton, 1998, s. 190).

Historien, som scorecardet fortæller, starter med de langsigtede økonomiske målsætninger for organisationen. Til disse økonomiske målsætninger kobles derefter en serie målepunkter, der afspejler en række forskellige og mere konkrete handlinger, der antages at skulle udføres i relation til kunder, interne forretningsprocesser, samt forretningsmæssige systemer, organisatoriske procedurer og konkrete medarbejdermål for at virksomheden kan nå de fastlagte langsigtede økonomiske målsætninger (Kaplan & Norton 1998, s. 61).

Balanced scorecards historie om virksomhedens strategi, fortælles ikke gennem ord; den fortælles gennem tal. Kaplan og Norton pointerer ofte (f.eks. 1996a, s. 65), at det målesystem, der er resultatet af et korrekt konstrueret balanced scorecard, bør være i stand til at identificere og tydeliggøre eksisterende relationer mellem målsætninger i de fire forskellige perspektiver, og at “[h]vert eneste måltal, der udvælges for et Balanced Scorecard, bør være et led i en kæde af årsags-virknings-relationer, der kommunikerer meningen med forretningsenhedens strategi til organisationen.” (Kaplan & Norton 1998, s. 45). Intentionen bag designet af scorecardet er, at det - hvis opbygget rigtigt - er så entydigt, at tallene alene

klart kommunikerer virksomhedens strategi. For at underbygge realiserbarheden i denne vision citerer Kaplan og Norton en divisionschef i et stort amerikansk firma for sige følgende:

“In the past, if you had lost my strategic planning document on an airplane and a competitor found it, I would have been angry but I would have gotten over it. In reality, it wouldn't have been that big a loss. Or if I had left my monthly operating review somewhere and a competitor obtained a copy. I would have been upset, but, again, it wouldn't have been that big a deal. *This Balanced Scorecard, however, communicates my strategy so well, that a competitor seeing this would be able to block the strategy and cause it to become ineffective*” (Kaplan & Norton 1996a, s. 66-67 - egen kursivering).

Citatet illustrerer, at scorecardet er ren og skær kvantificering af selve essensen i virksomhedens strategi. Det blotlægger relationerne mellem bagvedliggende performance drivers og de valgte resultatmåltal kommunikerer meningen med virksomhedens strategi så tydeligt, at selv udenforstående er i stand til at 'aflæse' den.

Ligesom historien om strategien fortælles i udvælgelsen af måltallene i scorecardet, tænkes forplantningen af strategien til organisationen også iværksat hovedsageligt gennem tal. “Mere awareness of corporate goals, however, is not enough to change many people's behavior. Somehow, the organization's high-level strategic objectives and measures must be translated into objectives and measures for operating units and individuals” (Kaplan & Norton 1996c, s. 80). Ideen er, at den af topledelsen formulerede strategi bedst implementeres via en nedbrydning i gradvist mere aktivitetsnære kvantificerede målsætninger 'ned' i organisationshierarkiet. Strategiimplementeringen sker i balanced scorecard-teknologien ved at sende en kaskade af performancemål ned gennem organisationen gerne udmøntende sig i 'The Personal Scorecard'. Det kunne være et lille foldbart kort til opbevarelse f.eks. i skjortelommen, der indeholder såvel organisationens overordnede mål og konkrete målsætninger, afdelingens mål i relation til disse, samt individets eller arbejdsgruppens specifikke opgaver, og som Kaplan og Norton formulerer det: “The personal scorecard helps to communicate corporate and unit objectives to the people and teams performing the work.” (1996c, s. 80).

Organisationsvisionen, der søges udlevet ved hjælp af balanced scorecard, er den analytisk designede samling af processer, der afledes ud fra topledelsens analyser af kunder og konkurrenter, og kompetencer og videnressourcer opfattes kun som relevante for virksomheden, hvis de er nødvendige som en del af den infrastruktur, der kan 'køre' den værdikæde, som leverer de ydelser, der tilfredsstiller identificerede kundebehov. Konsekvensen bliver, at medarbejderne i ledelsesteknologien kommer til at optræde

som en brik i organisationens infrastruktur, der skal kunne 'køre' de forretningsprocesser, der skal til at tilfredsstille de identificerede kundebehov, medarbejderne prioriteringsmæssigt (tydeligt) er underlagt. Der er en tydelig opdeling mellem 'thinkers' og 'doers', så topledelsens engagement og indsigt udgør den masterplan, som sættes i værk i organisationen gennem entydige direktiver defineret gennem tal.

2. Videnregnskabet

I forbindelse med videnregnskabet har tallene en noget anden karakter. Udgangspunktet i litteraturen om videnregnskab og –kapital er ofte en flirten med market-to-book nøgletal. Det er et tal, som beskriver markedsværdi i forhold til bogført værdi, og dette tal benyttes til at vise, at der findes meget mere i virksomheden end de aktiver, som opgøres i virksomhedens regnskab. Det viser sig endvidere, at sådanne tal stiger igennem 1990'erne, hvor videnøkonomien siges at sætte ind, samt at de er størst for videnintensive virksomheder i IT-branchen, den farmaceutiske industri og i web-baserede virksomheder. Hermed antydes det, at videnregnskabet er til for at forklare forskellen mellem bogført værdi og markedsværdi, og at denne forskel dermed består af værdien af virksomhedens videnressourcer.

Imidlertid udfyldes dette hul aldrig gennem videnregnskabet tal. Tallene konsolideres ikke i en bundline, som beskriver videnressourcernes værdi. Tallene er dermed ikke en sammenhængende og endegyldig model, der viser alle de typer af ikke-finansielle oplysninger, man kunne have brug for. Edvinsson and Malone (1997, p.185) karakteriserer tallene på følgende måde: 'Is this a definitive list? Hardly'. Sveiby (1997, p. 150) er på linie hermed: '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'. Det er således ikke i tallene, at vi finder en samlet beskrivelse af virksomhedens videnressourcer.

Videnregnskabet tal fortæller dermed ikke hele strategiens historie. Der skal mere til. Der skal være en konkret historie udtrykt i ord – f.eks. gennem en metafor om et træ og dets behov for vanding - om en betimelig udvikling af virksomhedens videnressourcer, der kan dokumenteres eller sandsynliggøres gennem videnregnskabet tal. F.eks. siger Bukh m.fl. (udkommer) at,

“intellectual capital statements can be seen as stories about the ways firms implement competence strategies. These stories are constantly being tested through the sketches and the metrics. Thus the stories, the sketches and the metrics are never simply there for the strict measurement of the value of intellectual capital. They are there to support the transformation of value”.

Videnregnskaber er ikke blot tal; de er også tale og tegninger, hvor tale drejer sig om virksomhedens udlægning af behovet for udvikling af dens videnressourcer, mens tegningerne er en række illustrationer, der skal give talen – eller fortællingen – om virksomhedens videnstyringsaktiviteter en afgrænsning (Bukh m.fl., 2000, udkommer, Larsen m.fl., 2000, Mouritsen, 1999). Videnregnskaber rapporterer derfor om iværksættelsen af tiltag, som er med til at ændre videnressourcer. Dermed er tallene alle sammen tangenter til en beskrivelse af virksomhedens indsats for at sætte metaforen om dens eksistens i gang.

Tallene præsenterer hermed ikke en logisk overgang mellem en række perspektiver. De viser, hvad ledelsen sætter i værk inden for hver af de tre typer af kapital (human-, organisations- og kundekapital) (se også Bukh m.fl., 2000). For at gøre rapporteringen af sådanne tiltag relevant skal de imidlertid præsenteres i en sammenhængende fortælling om, hvor de leder hen. Tallene er dermed et check på, om en sammenhængende identitetsfortælling er tilgængelig, og de hjælper dermed ikke med til at skabe kun én fortolkning af, hvor strategi leder hen. Tallene prognosticerer ikke strategi, men de gør det muligt for interne (og eksterne) læsere at se, hvorledes de kan bidrage til at føre virksomhedens historie videre. Det betyder, at tallene ikke beskriver strategien, men de hjælper med til at evaluere, om virksomhedens historie er seriøs, og dermed hjælper de med til at understøtte medarbejdere og kunder i at udvikle og udforske virksomhedens strategi med henblik på at finde de situationer, hvor mulighederne er gode for at innovere, lancere nye produkter og services, samt i det hele taget for at gøre brug af de muligheder, som en stærk kompetence gør mulig. Historien skal hjælpe med til at gøre virksomheden i stand til at reagere på muligheder fra mange positioner – ikke alene fra topledelsen.

Videnregnskabets udgangspunkt er de interne kompetencer og videnressourcer. Det betyder, at den historie, der bygges op omkring tallene, ikke primært handler om implementering af en strategiplan, men om hvorvidt virksomheden bliver mere og mere fremtidssikret. Der lægges her vægt på langsigtede interne forhold, der udtrykkes som relationsaktiver: human kapital, organisationskapital og kundekapital, der kun eksisterer i det omfang de samarbejder med hinanden.

De indgår ikke i en kausal model, men mere i en komplementær model, hvor enhver type kapital indgår i relationer med de andre:

“Afgørende er det, at intellektuel kapital ikke skabes af adskilte klumper menneskelig kapital, strukturel kapital og kundekapital, men af samspillet mellem disse.” (Stewart 1998, s. 104).

Således kan de forskellige typer af kapital ikke adskilles. Det er vigtigt for udviklingen og anvendelsen af videregnskabet. Det er ikke en kausal model. Det betyder imidlertid ikke, at de tre typer af intellektuel kapital har samme funktion. For en meget stor del af litteraturen om videnregnskaber er motivation en særlig kategori af kapital:

“.. intellectual capital is composed of (and generated by) a thinking part (the human capital) and a non-thinking part (structural capital). We then suggested that structural capital has an internal and an external component (organisational and relationship capital respectively), while human capital comes from the knowledge, the attitude and the intellectual agility of employees.” (Roos et al. 1997, s. 34).

Det forudsætter, at motivation indgår i de relationer, som binder human-, kunde- og organisationskapital sammen. Den særlige form for motivation eller tænkning forudsætter, at der er et eller andet rum for at kunne sætte tanker i gang. Derfor kan strategi ikke være så snærende, at den ikke som en del heraf definerer et område, der skal 'fyldes ud' af motiveret tænkning. Det har en konsekvens for ledelse, idet - som Edvinsson (1997) siger - ledere skal være missionærer snarere end dirigenter. De skal være med til at skabe en organisation, der flyder med nye tanker og ideer ved at gøre organisationens aktiviteter meningsfulde, og kreativiteten er den centrale produktionsfaktor. Et sådant perspektiv fokuserer ikke især på at skabe en kausal model mellem en række elementer. Den fokuserer på hele tiden at skabe endnu bedre relationer mellem forskellige typer af kapital gennem den kreativitet, der kan mobiliseres 'alle steder' i virksomheden (Bartlett & Ghoshal, 1997). Fremtiden er bl.a. motivation; den sikres gennem opbygningen af relationer mellem human, organisatorisk og kunde kapitaler, de skal vinde erfaringer i at samarbejde. Det er en langsigtet proces, hvor organisatorisk viden opbygges historisk og gradvist. Denne praktiske viden er unik og kan kun ligge i ét organisatorisk system. Derfor er den også vanskelig at kopiere.

E. At arbejde med strategi og tal: en sammenligning mellem balanced scorecard og videnregnskab

1. *Balanced scorecard og videnregnskab i litteraturen*

Balanced scorecard og videnregnskab er begge sat til at konkretisere og kommunikere virksomhedens strategi ud i organisationen og evt. i omverdenen. De skal også sætte strategien på tal for derigennem at understrege, hvad strategi så rent faktisk skal være for virksomheden. De gør det imidlertid på forskellige måder, som ovenstående analyse viser. Disse forskelle viser sig på flere måder, som kan kontrasteres gennem følgende oversigter, der sammenligner (i) virksomhedsforståelse, (ii) strategiforståelse, (iii) idé om ledelse, samt (iv) tallenes rolle.

	Balanced scorecard	Videnregnskab
Udviklingssyn på virksomheden	Et konkurrenceperspektiv, der har fokus på den eksterne markedsrelationen, idet vækst og rentabilitet antages at komme fra konkurrence og positionering på markedet. Markedet er hermed vigtigere end produktionen, som konstant skal indrette sig efter markedsvilkårene.	Et vækstperspektiv, som har fokus på interne vækstdrivere i form af ressourcer og kapabiliteter/kompetencer, der er en funktion af og et udtryk for virksomhedens historisk indlejrede erfaringer og kollektive problemløsningsformer. Produktionspotentialet er vigtige end markedet i snæver forstand.
Model af virksomhedens 'situation'	En funktionel forståelse af virksomheden som en input-output-model opdelt i finanser, kunder, interne processer og organisatorisk læring. De enkelte målingsområder er sekventielt afhængige: Først betænkes kunder, så betænkes interne processer, og sluttelig fokuseres på læring/udvikling. Med den sekvens skabes der finansielle resultater.	Opdeler virksomheden i ressourcer (endimensionel aktivbeskrivelse) og kapabiliteter/kompetencer (kvalitative, kollektive effekter af kobling af enkeltstående aktiver), der bindes sammen i aktivers komplementaritet/sammenhæng. Aktiverne er her en identitet, hvor de er gensidigt afhængige.
Den langsigtede konkurrenceevnes ophav	Evnen til løbende at re-positionere sig på markedet, samt at kunne tilpasse virksomhedens egen generiske værdikæde til kundernes.	Evnen til kontinuerligt at opbygge kapabiliteter/kompetencer, der kan producere nye og uventede produkter i massevis.

Tabel 1: (i) Virksomhedsforståelse:

Tabel 1 illustrerer, at de to koncepter, som jo netop – når man analyserer dem – ikke alene er rapporteringssystemer, men hele tankesæt, bygger på ganske forskellige ideer om, hvad virksomhed er, hvorledes den udvikles og hvorledes den fungerer i en markedssituation. Fra et balanced scorecard perspektiv er virksomheden koblet tæt sammen med markedet, der altid står over dens egne ønsker, mens tanker om krig videnregnskab måske er mere optimistiske, fordi de postulerer, at det betyder noget for virksomhed at ville gøre en forskel. Virksomhedens egne værdier og identitet er en del af udviklingen af kompetencer, der kan være nyttige på et marked.

	Balanced scorecard	Videnregnskab
Strategiforståelse	Positioneringsteori	Kompetencebaseret strategi.
Den strategiske proces	1) ledelsen fastsætter hvilke finansielle mål, der skal nås, og hvilke markedssegmenter, der stiles mod, 2) disse mål nås gennem kundetilfredsstillelse, 3) kundetilfredsstillelsen nås gennem den 'rette' generiske værdikædemodel, og 4) for at den rette kan værdikædemodel kan fastholdes i fremtiden sættes mål for læring og vækst	1) ledelsen fastsætter den metaforiske historie om karaktertrækkene i virksomhedens identitet/måde at fungere på som organisation, 2) konkrete ønskede karaktertræk, kompetencer og relationer bestemmes, og 3) mål og handlingsplaner for at nå disse fastsættes.
Strategisk fortælling	Historien om hvilken lønsomhedsprofil og markedsplacering virksomheden skal have fremover: 'hvor skal vi være på markedet i fremtiden?' - 'hvordan skal vi konkurrere?'	Historien om hvilken identitet/hvilke egenskaber virksomheden ønsker fremover: 'hvad skal vi være gode til i fremtiden?' - 'hvordan skal vi fungere som organisation?'
Strategiske agenter	(Top)ledelsen i rollen som designere af værdikædens processer	Ledelsen i rollen som historiefortællere og ressource-allokatører, samt medarbejderne i rollen som kreative nytænkere, ressourceelementer og kompetenceudøvere

Tabel 2: (ii) Strategiforståelse

Tabel 2 viser de to koncepters forskellige tilgange til strategi og dens forvaltning i virksomheden. Det er interessant at bemærke, at forestillingen om opbygning af et balanced scorecard primært mobiliserer ledelsen. Herudfra kommer formuleringen af de relevante omgivelser, den relevante værdikæde og de relevante sammenhænge mellem de fire perspektiver. Selv om man skal tage Kaplan og Nortons synspunkt om, at et balanced scorecard kan implementeres ved at sende et brev til medarbejderne med en vis gran af salt, så viser den strategiforståelse, som ligger bag, at virksomheden som udgangspunkt ses som en maskine, der 'blot' sætter strategiske planer i værk. Dette står i kontrast til videnregnskabet perspektiv, som mere er ledelse som en kollektiv aktivitet, og hvor en stor del af en ledelses arbejde drejer sig om at skabe metaforer og historier, som muliggøre identitet og dermed, at medarbejderne aktivt er medspillere i at udleve udviklingen og anvendelsen af kompetencer. Toplevelsen er måske i videnregnskabs litteraturen fremstillet en smule naivt som alene en 'missionær', mens synspunktet om, at kreativitet og engagement ikke alene ligger i en topledelsen, men mange steder – hvis ikke overalt – i virksomheden, er mere udbredt. Her er muligheden for, at medarbejderne kan relatere ledelsens fortælling om virksomhedens historie til egne erfaringer og dermed skabe et grundlag for den lokale videreudvikling af virksomhedens strategi.

I balanced scorecard tager topledelsen 'kunder og konkurrenter' med ud i skoven, når balanced scorecard skal formuleres (Kaplan & Norton 1996c, s. 82). I videnregnskabet tages 'organisatio-

nen med' i form af metaforer og fortællinger om, hvorledes virksomheden kan blive mere kapabel. I balanced scorecard formes/modelleres organisationen ud fra konkurrencesituationen, mens den i videnregnskabet hovedsageligt formes/modelleres ud fra videnressourcerne.

	Balanced scorecard	Videnregnskab
Vigtigste strategiske ledelsesopgave	At opnå en positionering på markedet og at få den nødvendige teknologi til at fungere	At skabe en organisation, som kan udvikle funktionelle produkter eller måske endda nye produkter og kundebehov, som endnu ikke er indset..
Ledelsesopgaver	Ledelsen styrer virksomheden gennem design af værdikædens (del)processer; ledelsen skal styre (på) prisfastsættelse og produktionsomkostninger	Ledelsen styrer hovedsageligt virksomheden ved at understøtte medarbejdernes kreativitet/motivation og ikke alene gennem dens egen; ledelsen skal koordinere aktiver og sikre, at de samarbejder.
Kompetenceforståelse	Tænkes ud fra organisationens evne til at tilfredsstille kundens eksisterende efterspørgsel .	Tænkes ud fra organisationens styrker i forhold til at producere bestemte egenskaber ved produkter.
Begrundelse for kompetenceudvikling	Nødvendigt for i fremtiden at kunne levere det kunden, efterspørger bl.a. ved at restrukturere værdikæder.	Blive bedre til det virksomheden er god til, da kapabiliteter/kompetencerne er grundlaget for virksomhedens konkurrenceevne og dermed overlevelse.
Organisatoriske og ledelsesmæssige effekter	Ledelsen fastsætter ud fra analytiske overvejelser alle de konkrete punkter, hvorpå organisationen skal performe godt - den konkrete oversættelse til praksis sluttet ligeledes analytisk og udmunder gennem en række iterationer ned i virksomheden gerne i medarbejdernes personlige scorecard	Ledelsen udpeger viden- og kapabilitets-/kompetenceområder, hvor virksomheden ønskes at være god i fremtiden – hvorimod den konkrete oversættelse til praksis involverer en stor medarbejdergruppe.

Tabel 3: (iii) Ledelsesforståelse

Tabel 3 viser, at ledelse i balanced scorecard sammenhængen tænkes at være styret fra én eller meget få aktører i virksomheden, mens videnregnskabsperspektivet ser langt flere mulige vigtige aktører. Fra et balanced scorecard perspektiv er ledelsen alvidende og fokuserer på at skabe struktur i virksomhedens konkurrenceposition og værdikæde. Dette er ikke udgangspunktet for litteraturen om videnregnskaber. Her er der mere interesse for at skabe historier, der kan være med til at udvikle processer, ændringer og lokale initiativer samt ved opfordringer til, at mange kan tænke med om, hvorledes virksomhedens fremtid kan dannes.

	Balanced scorecard	Videnregnskab
Sammenhæng i den strategiske præsentationsmodel	Søgning efter kausalitet mellem tal og mellem de fire perspektiver ud fra ønsket om at kunne prognosticere virksomhedens finansielle fremtid.	Sikring af komplementaritet mellem virksomhedens aktiver samt skabelse af meningsfuld (og overbevisende) sammenhæng i virksomhedens strategifortælling.
Rapporteringstallenes relation til praksis	Fokus på årsags-virkningsforhold mellem virksomhedens handlingsparametre via et ønske om at skabe en sammenhængende kybernetisk model over alle relevante beslutningsvariable til brug ved simuleringer.	Fokus på at skabe en seriøsitet omkring udviklingen af en forståelse af, hvorledes virksomheden skal fungere som organisation, samt en seriøsitet i forbindelse med koblingen til arbejdet med anvendelse og udvikling af aktiver (mennesker såvel som teknologi).

Tabel 4: (iv) Rapportering og tal

Tal er noget sjovt noget i de to koncepter. På den ene side er koncepterne interessante, fordi de tilsyneladende er konkrete, hvilket retfærdiggøres ved, at de har tal med i bagagen. Ofte er balanced scorecard og videnregnskaber jo begge kaldt 'alternative regnskabsformer', hvilket lægger vægt på, at der er tal. Men som analysen ovenfor viser, så er tallene en del af et meget større program. De er tal 'toppen af isbjerget', og deres mening og betydning kommer primært fra arbejdet omkring dem – deres udvikling, rapportering og tolkning. Tal taler derfor ikke for sig selv. De er med til at retfærdiggøre andre plots, og de andre plots er to forskellige typer af strategiteori.

Det betyder endvidere, at tallene lige pludselig skaber en sammenhæng, fordi de gør det muligt at identificere strategi, idet den måde, hvorpå tallene gøres interessante og relevante, forudsætter en ramme, et sprog eller en horisont, der trækker deres betydning og mening i en bestemt retning. Tal i et balanced scorecard perspektiv trækker i retning af at se virksomheden som et 'mekanisk' system, der trækker den rundt mellem konkurrenter og kunder. Her sættes enhver person og organisatorisk enhed på plads gennem virksomhedens balanced scorecard og ikke mindst igennem dets oversættelse helt hen til det personlige scorecard med de personlige succeskriterier. Tal i et videnregnskabsperspektiv trækker i en anden retning, fordi deres betydning og mening her tilskrives i forhold til et 'organisk' system, hvor de skal være med til at forklare virksomhedens vej hen imod at blive en mere kapabel virksomhed, der delvist lever af engagerede, motiverede og vidende medarbejdere og delvis gennem rutiner, systemer og relationer, der – når det kommer til stykket – kun kan ses som komplementære eller gensidigt afhængige former for 'aktiver'. Viden står ikke alene, og den er ikke kun individuel. Den er nemlig kun interessant, hvis den har en retning f.eks. hen imod en kunde eller imod en teknologi; derfor er mennesker og teknologier her appendikser til hinanden.

2. *Balanced scorecard og videregnskab i praksis*

Er dette så interessant for praksis? Udgangspunktet i overstående analyse er ikke praksis, men derimod nærmere de forskellige forfatteres ønsker til, hvad praksis burde være. Både Kaplan og Norton på den ene side og Edvinsson, Stewart, Roos, Sveiby mv. på den anden er optaget af, hvorledes deres særlige integrerede rapporteringssystem bør se ud, og de erfaringer, som de henviser til, er typisk ikke beskrevet og analyseret særligt grundigt. Men deres ærinde er heller ikke at beskrive og analysere en praksis, men at definere en række normative principper, samt at give dem en vis teoretisk begrundelse.

Disse teoretiske begrundelser kan praktikere være ligeglade med, hvis de ønsker det. Noget yder på, at de er ligeglade. Bukh m. fl. (2000) viser f.eks. at det ikke er typisk, at virksomheder, der har implementeret balanced scorecard, har taget hele Kaplan og Nortons argumentation til sig. Ligeledes er det småt med gode eksempler på, hvorledes hele processen med at få et videregnskab op at stå egentlig ser ud i den gængse litteratur om videregnskaber. Det betyder ikke, at balanced scorecard og videregnskab ikke kunne være gode mærkater at putte på en organisatorisk proces, der er inspireret af en tegning, enten i form af en illustration af flere perspektiver eller af en dekomponering af markedskapital i intellektuel kapital osv. Men det er måske illustrationen mere end en sammenhængende anvendelse af litteraturens anbefalinger, som er inspirationen her. Det er muligvis også tilstrækkeligt, men så må det også være sådan, at hverken balanced scorecard eller videregnskab skal kendes som en tanke eller et koncept. Thi det viser sig jo – hvis man mener, at litteraturen om de to koncepter definerer, hvad de er – at der er utroligt meget uden om de to tegninger. Det er et empirisk spørgsmål, om dette udenom overhovedet kommer ind i arbejdet med de to koncepter, og selv om det er tvivlsomt, om det uden om tegningerne tages i brug på den foreskrevne måde, så er der gode grunde til at undersøge mere konkret, hvorledes virksomheder ser interessen i balanced scorecard og videregnskaber. Det kan være anderledes end litteraturen foreskriver.

Betyder det så, at den foregående analyse er uinteressant for virksomheder, som ønsker at sætte aktiviteter med at udvikle integrerede nøgletalssystemer i værk? Forhåbentlig ikke. Der er flere grunde hertil.

- a) Den ovenfor gennemførte analyse viser, hvad det vil sige at arbejde med tal. Den viser, at tal altid skal forankres, og hvis der er tale om integrerede nøgletalssystemer, så er tallenes relation til strategi helt central. Kun den kan retfærdiggøre tallene; strategien er desuden kun forståelig hvis den er tælleliggjort.

- b) Analysen viser også, at der er forskelle på, hvordan man skal leve med tal i en virksomhed. Skal de være så tæt koblede, at de siger alt om strategien, og skal de dermed tages bogstaveligt (som ligner lidt af en balanced scorecard retorik!)? Eller skal de være løsere koblet og fungere som et bibliotek af mulige målinger, der kan adresseres ad hoc og dermed tages alvorligt om end ikke bogstaveligt (hvilket ligner mere en videnregnskabsretorik!)?
- c) Analysen kan også hjælpe med til at vise, at integrerede nøgletalssystemer er strategiimplementeringsredskaber snarere end strategiudviklingsredskaber. Sådanne systemer kan næppe evaluere en strategis relevans i dens helhed, men de kan sætte seriøsitet bag den ved deres insisteren på at gøre den så konkret, at den kan sættes i tal – om end komplekse tal.

3. *Hvad så?*

Hverken balanced scorecard eller videnregnskab er endelige ledelsesteknologier. Det forekommer ret klart, at den typiske litteratur om både balanced scorecard og om videnregnskabet er præsentationer af en række normative principper baseret på en ret idealiseret idé om deres potens. Det viser sig også ved, at der endnu stort set ikke findes sammenhængende analyser af, hvorledes de fungerer i konkrete praksisser. For både Olve m.fl. (1997, 1999) og Bukh m.fl. (2000) er der hovedsageligt lagt vægt på konstruktørernes egne forklaringer – og muligvis efterrationaliserede forklaringer af – hvorledes arbejdet med balanced scorecard processen foregår. Med hensyn til videnregnskaber findes der i det hele taget ikke mange egentlige analyser af, hvorledes de anvendes i konkrete virksomheder (se dog Erhvervs Udviklingsrådet, 1997, Larsen m.fl., 1999, Mouritsen, 1999, Bukh m.fl., udkommer). Det betyder, at de fremstillinger, som konceptudviklerne er kommet med stadig må stå til troende. Men det betyder også, at der må stilles nogle mere grundlæggende analytiske spørgsmål til, hvorledes sådanne koncepter sættes i værk. For balanced scorecards vedkommende drejer det sig om at skabe en forklaring på, hvorledes en sådan ledelsesteknologi kan gøres organisatorisk relevant. Det kan den sikkert på flere måder. Og for videnregnskaber drejer det sig ikke mindst om at klarlægge, hvorledes metaforer og historier skal formuleres, så de kan motivere til en strategisk udvikling af virksomhedens vidneressourcer. Man må se mere konkret på, hvad sådanne teknologier kan formå.

Endnu upubliceret forskning om balanced scorecards forudsætninger og konsekvenser peger på, at balanced scorecard er en rummelig ledelsesteknologi, som kan mobiliseres til næsten diametralt

modsatrettede formål^{vii}. F.eks. rummer den mulighederne for følgende administrative strategier, der giver balanced scorecard helt forskellige roller og ansvar:

- a) Balanced scorecard kan hjælpe med at udvikle en planlægningskultur. Dette kan ske i virksomheder, hvor der i et stykke tid har været sat for megen tiltro til at styre de enkelte organisatoriske enheder gennem bundlinietal i en profitcenter lignende organisation.
- b) Balanced scorecard kan for andre virksomheder hjælpe med til at komme af med en planlægningskultur, hvor plan- og budgetlægning er udviklet til et uoverstigeligt bureaukrati.
- c) Balanced scorecard kan hjælpe med til at knytte tværorganisatoriske bånd i virksomheder, hvor synlighed om andre organisatoriske enheder har været lille.
- d) Balanced scorecard kan hjælpe med til at overføre organisatoriske procedurer og praksisser mellem ellers uafhængige organisatoriske enheder.

Disse fire udlægninger af, hvad balanced scorecard skal kunne gøre er naturligvis meget forskellige. Selv om de muligvis kan indeholdes i en generel positioneringsstrategi (men det skal først vises!), så er disse fire muligheder – der jo forekommer af være i modstrid med hinanden – meget forskellige administrationsstrategier. Den måde, hvorpå balanced scorecard udvikles og anvendes i disse situationer er forskellige. Vi må vente lidt med at fortælle om disse forskelle.

På lignende måde er der brug for at præcisere, hvad videnregnskaber egentligt gør i virksomheder. Litteraturen er ikke særligt empirisk, og derfor er anbefalingerne i almindelighed meget stiliserede. Imidlertid viser pågående dansk forskning, at der er meget forskellige måder at mobilisere videnregnskaber og videnstyring i forskellige virksomheder^{viii}. Det betyder, at kompetencestrategi ikke er et entydigt begreb. En hovedsondring er f.eks., om videnstrategien tænkes trukket igennem virksomheden gennem 'personer' eller 'strukturer' (Hansen m.fl., 1999), men den er ikke nok. Der er flere muligheder:

- a) Nogle prøver igennem videnstyring at gøre virksomhedens produktionssystemer mere sammenhængende.
- b) Andre prøver gennem videnstyring af etablere rutiner til overvågning og udvikling af personalekvalifikationer i lyset af kunde- og teknologipres.

- c) En tredje strategi handler om at binde fremtidige medarbejdere og aktiemarkedet stærkere sammen med virksomheden og derved bruge videreudvikling som en motor for at udvikle en bred forestilling om 'image' og 'identitet'.

Disse strategier er ikke udtømmende, men blot eksempler. De viser blot, at videnstrategi skal og kan være meget mere konkrete end blot at sige, at man skal stabilisere og udnytte knowhow og kapabiliteter.

For både balanced scorecard og videnregnskab er der således væsentlige muligheder for at udvikle tanken om, hvorledes de skal gøre en forskel og hvordan. Disse muligheder er ved at blive konkretiseret i en række projekter både i Danmark og i udlandet. Udviklingen af, hvad disse muligheder er, og hvorledes de skal anvendes, skal baseres på empiriske undersøgelser. Det er ikke nok blot at sige, at balanced scorecard og videnregnskab skal være strategisk forankret. Det er lige før et sådant synspunkt er gratis, i hvert tilfælde, hvis man alligevel ikke ønsker – eller har mulighed for - at tage hele den store række af strategiske processer om bord, som retfærdiggør både balanced scorecard og videnregnskaber i den typiske litteratur derom.

F. Konklusion

I denne artikel har vi analyseret balanced scorecard og videnregnskab, som de fremstilles i litteraturen. Vi har prøvet at tage fremstillingen af deres kvaliteter helt bogstaveligt og præsenteret de linier af strategisk argumentation, som ligger bag de to koncepter. Det viser sig, at de er meget komplicerede, og hvis litteraturen har ret, så burde de også fungere meget forskelligt i virksomheder.

Balanced scorecard er inspireret af Porters positioneringsstrategi, hvorefter alt det, der sker i virksomheden, er bestemt af konkurrencen og markedet. Virksomheden er simpelt hen et appendiks hertil. I videnregnskabslitteraturen er argumentet, at virksomhedens kompetencestrategi skal bestemme virksomhedens identitet og karakter. Virksomheden opbygges her uden særligt fokus på markedet, fordi konkurrenceevne her ses som muligheder for at gøre en forskel gennem vidneressourcer.

Det betyder, at tallene anvendes forskelligt i de to situationer. Mens balanced scorecard har en idé om, at tallene skal hænge sammen i en kausal model, så er videnregnskabets tal at fortolke som komplementære, hvor der er reciprok afhængighed mellem de forskellige former for kapital. Det betyder også, at ledelse er noget ganske forskelligt i de to situationer. Fra en balanced scorecard synsvinkel desig-

nes virksomhedens værdikæde primært med topledelsen som aktør, hvor resten af virksomheden sættes i bås gennem en kaskade af balanced scorecards helt ned til det individuelle, personlige scorecard. Her er der en kæmpe masterplan for virksomhedens virke. I videnregnskabslitteraturen er lederen ikke designer men missionær, og videnregnskabet logik bygges op omkring en historie – f.eks. om et træ, der skal vandes – om den enkelte ansatte kan være med til, at udvikle og sætte i konkret handling, når vedkommende møder markedet, kunder eller kolleger. Man kan sige, at balanced scorecard skaber et edderkoppespind af tal, den enkelte skal lade sig navigere af, mens videnregnskabet skaber en tekst, som hjælper den enkelte til – i samarbejde med kunder og kolleger – at skrive videre og brygge (delvis) sin egen tekst, og dermed videreudvikle virksomhedens tekst – eller virksomhedens historie. Balanced scorecard skriver om topledelsen alvidenhed og totale potens, fordi dens ideer kan oversættes til alle afkroge af virksomheden. Videnregnskabet skriver om en flerhed af aktører, som hver især har magt til at påvirke virksomhedens metafor eller historie. Fungerer de så således? Det er et empirisk spørgsmål, som vi ikke vil komme ind på her.

Litteraturliste

- Bukh, P. N. D. (1998) The Balanced Scorecard. I *Håndbog i Økonomistyring*, Jan Mouritsen (ed.). København: FYR.
- Bukh, P.N.D., J. Frederiksen & M.W. Hegaard (2000) *Balanced scorecard på dansk. Ti virksomheders erfaringer*. København: Børsen
- Bukh, P., H.T. Larsen & J, Mouritsen (udkommer) Constructing Intellectual Capital Statements, *Scandinavian Journal of Management*
- Bukh,P.N., J. Mouritsen & H. T. Larsen, (2000) Videnregnskabers struktur og indhold, *Revision & Regnskabsvæsen* no. 3, s. 30-41
- Edvinsson, L., (1997) Developing Intellectual Capital at Skandia, *Long Range Planning* vol 30, no 3, s. 266-373
- Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1997) *Intellectual Capital*. London: Piatkus
- Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1998) *Videnkapital* København: Børsen
- ErhvervsUdviklings Rådet (1997) *Videnregnskab* København: Erhvervsfremmestyrelsen

- Grant, R. M. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm: implications for management practice. *Long Range Planning* 30(3):450-454.
- Grant, R.M. (1997) The knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17:109-122.
- Grant, R.M. (1998) *Contemporary strategy analysis*, 3.udgave. Malden: Blackwell Business.
- Hamel, G. & C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hansen, A. (1999) Implementering af en balanceret rapportering: om arbejdet med at udvikle nye strategiske dimensioner i virksomhedens resultatmåling, *Økonomistyring & Informatik* 15(1), s. 21-56
- Hansen, M.T., N. Nitin & T. Thomas (1999) What's your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*
- Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser & L.A. Schlessinger (1994) Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review* s. 164-172
- Heskett, J.L., W.E. Sasser & L.A. Schlesinger (1997) *The Service profit Chain*. New York: The Free Press
- Kaplan, R.S. (1983) Measuring Manufacturing Performance *The Accounting Review* Oktober
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1998)*The Balanced Scorecard - Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier*, Børsen Forlag, København.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997) Why Does Business Need A Balanced Scorecard?, *Journal of Cost Management*, vol. 11, no. 3, s. 5-10
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996a) Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, vol. 39, nr. 1, s. 53-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996b) *The Balanced Scorecard - translating strategy into action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996c) Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, vol. 74, nr. 1, s. 75-85.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993) Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, vol. 71, nr. 5, s. 134-147.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992): The balanced scorecard - measures that drive performance, *Harvard Business Review*, vol. 70, nr. 1, s. 71-79.

- Hamel, Gary and C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Larsen, H.T., (2000) Hvor blev balanced af? – om udviklingen i Balanced Scorecard-begrebet *Ledelse og Erhvervsøkonomi* 64(2) s. 83-94
- Larsen, H.T., J. Mouritsen and P. N. D. Bukh. (1999) Intellectual capital statements and knowledge management: Measuring, reporting and acting. *Australian Accounting Review* 9(3):15-26.
- Larsen, H.T., P. N. D. Bukh & J.Mouritsen. (2000). The logic of intellectual capital statements, Danish Agency for Trade and Industry, February 2000.
- Maisel, Lawrence S. (1992) Performance measurement: The balanced scorecard approach, *Journal of Cost Management*, summer, s.47-52.
- Mouritsen,J., (1993) Tematisering og problematisering af virksomhedens økonomi - Den balancerede rapportering, *Økonomistyring & Informatik* s.145-164
- Mouritsen,J., (1996) De 'nye' og de 'gamle' ikke-finansielle nøgletal, *Økonomistyring & Informatik* s. 387-409
- Mouritsen, J. (1998) Driving growth: Economic Value Added versus Intellectual Capital, *Management Accounting Research* s. 461-482
- Mouritsen, J., (1999) Tal, Tale og Tegninger: Videnregnskaber og kreativitetens økonomi, *Økonomistyring & Informatik*
- Nørreklit, H. (1999) Det balancerede scorecard – hvad scorer du? – En retorisk analyse af konceptets bagvedliggende tankesæt *Økonomistyring & Informatik* 14 (5): 187-220.
- Olve, N-G., J.Roy & M. Wetter. (1997) *Balanced scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Olve, N-G., J. Roy & M. Wetter. (1999) *Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard*. Chichester: Wiley.
- Porter, M.E. (1996): What is strategy?, *Harvard Business Review* November-december
- Roos, J.; G. Roos, N. C. Dragonetti og L. Edvinson. (1997) *Intellectual capital: Navigating in the New Business landscape*. Houndsmills: Macmillan Business.
- Stewart, T.A. (1997) *Intellectual Capital* (London: Nicholas Brealey Publishing)

Sullivan, P. H. (red.) (1998) *Profiting from Intellectual Capital: Extracting value from innovation*. New York: John Wiley & Sons.

Sveiby, K.E. (1997) *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets* (San Francisco: Berrett-Koehler)

ⁱ Sådanne spørgsmål kan man godt stille, og det gøres da også ret tit. Der er sikkert en betydelig forvirring med hensyn til alle de nye regnskabs- og rapporteringsformer, som kommer frem i øjeblikket med hensyn til, om de overhovedet er forskellige. Når det kommer til stykket, er der så forskel mellem balanced scorecard, Tableau-de-bord, performance pyramiden, kritiske succesfaktorer og mere operationelle statistiksystemer, EFQM modellen og TQM modellen? Og er der forskel mellem videnregnskaber, sociale regnskaber, holistiske regnskaber, kompetenceregnskaber, personalepolitiske regnskaber og stakeholderregnskaber? Svaret kommer an på, hvad man mener med disse ord. For det første er der visse forskelle, som - hvis man læser litteraturen - kan retfærdiggøre, at de er forskellige, om end man nogle gange skal man se meget godt efter for at se disse forskelle. Der er sikker også visse forskelle i praksis ikke mindst med hensyn til, hvem der mobiliserer dem i konkrete virksomheder og dermed, hvor de tænkes at fungere fra. Som vi vil pege på senere, er der empirisk forskning i gang p.t., som antyder at der er muligheder for store forskelle i anvendelsen f.eks. af balanced scorecard og videnregnskaber; og andre resultater (f.eks. Peter Neergaard, Boje Larsen og Tord Häversjö, HHK, Kai Kristensen, HHÅ, og Jens Jørgen Dahlgård, HHÅ) viser at også f.eks. TQM/EFQM er en ret løs benævnelse, der kan dække over en række konkrete praksisser.

ⁱⁱ Vi vil her ikke diskutere, om balanced scorecard virkelig er Kaplan og Nortons værk, men det er karakteristisk, at de aldrig nævner nogen som helst inspiration. Hverken fra Maisel (1992), som publicerede en artikel om balanced scorecard på samme tid, som de selv lancerede ideen i Harvard Business Review, eller fra andre forfattere, som har diskuteret parallelle ideer inden for management information systems eller operationelle statistiksystemer. Det er ret umuligt at vide, hvor Kaplan og Norton egentlig kommer fra rent intellektuelt, og det er i hvert tilfælde vanskeligt at se, hvorledes deres egne interesser i at påbegynde diskussion af ikke-finansielle målingssystemer stammer fra. Men der er inspirationer. Det kan man se fra tidligere Kaplan artikler (f.eks. Kaplan, 1983), men sådanne bringes aldrig frem – eller de undertrykkes i deres artikler om balanced scorecard.

ⁱⁱⁱ Vi vil ikke her gå ind i en nærmere diskussion om forskelle og ligheder mellem disse forfattere. Der er forskelle. F.eks. er Sveiby meget mere optaget af den unikke ekspert, der gennem vedkommendes tavse viden er vanskelig at gøre ledelsesbar. Måske taler han kun om knowledge management og ikke om videnregnskaber. Hans bøger gør, men hans hjemmeside gør ikke.

^{iv} Her er et nøgletal ikke-finansielt, hvis blot en del af det har elementer uden for bogholderisystemet. Mange af de anvendte nøgletal er monetære – f.eks. uddannelsesinvesteringer per medarbejder – men de er ikke-finansielle ved at blive koblet sammen med personalebasen.

^v Den oprindelige danske oversættelse er lidt pyntet her. Den oprindelige hedder ' - menneskelig, strukturmæssig og kundesrelateret -' hvilket ikke er godt dansk.

^{vi} Kaplan og Nortons udmelding om, at "The Balanced Scorecard can accommodate either approach for formulating business-unit strategy - starting from the customer perspective or starting from excellent internal business process capabilities." (1996, note 5 s. 58/78) virker som om, de er lidt for ivrige efter at kunne bruge balanced scorecard-teknologien. For det første er et udgangspunkt i de interne forretningsprocesser i modstrid med Kaplan og Nortons eget påbud om, at en årsag-virkningskæde skal gennemstrømme alle fire perspektiver i scorecard'et ('the scorecard should incorporate the complex set of cause-and-effect relationships among the critical variables, including leads, lags, and feedback loops that describe the trajectory .. of the strategy' s. 64-65; 'The chain of cause and effect should pervade all four perspectives of a Balanced Scorecard.' s. 65). For det andet tænkes det interne forretningsproces-perspektiv hos Kaplan & Norton med udgangspunkt i det, de kalder for 'Den generiske værdikædemodel', hvor kompetencer og kapabiliteter hele tiden tænkes i forhold til at tilfredsstille identificerede kundebehov. Modsat tænkes kompetencer hos Prahalad & Hamel ud fra organisationens produktionsprocesser uden udgangspunkt i kundens efterspørgsel men i stedet ud fra organisationens styrker.

I Kaplan og Norton bog *Balanced Scorecard* er deres udmeldinger dog mere dæmpede og kan tolkes som en opfordring til, at virksomhederne først oversætter deres kernekompetence-baserede strategi til en Porter'sk strategifortælling og først derefter anvender balanced scorecard til at implementere den: "Virksomheder, der udvikler en strategi baseret på kernekompetencer eller en unik knowhow, vælger måske at indlede deres strategiske planlægningsproces med at identificere kritiske kompetencer og kritisk knowhow for deres interne perspektiv, for derefter, for kundeperspektivet, at udvælge kunde- og markedssegmenter, hvor disse kompetencer og denne knowhow er af størst betydning for at kunne levere kundeværdi."

^{vii} Denne forskning udføres af Jan Mouritsen og Allan Hansen fra Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi fra Handelshøjskolen i København.

^{viii} Denne forskning gennemføres gennem det såkaldte 'danske videnregnskabsprojekt', der i en høring er blevet kaldt det fremmeste i verden. Det er organiseret som et samarbejde mellem 17 virksomheder, Erhvervsfremme Styrelsen, Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, Arthur Andersen samt tre forskere: Jan Mouritsen og Heine Larsen fra Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, HHK, og Per Nikolaj Bukh, Institut for Økonomi, Aarhus Universitet.