

Strategi og økonomistyring: Økonomisk virksomhedsbeskrivelse

Per Nikolaj Bukh
Charlotte Stisen Flyger
Preben Melander

Indholdsfortegnelse

Forord.....	6
1 Indledning.....	7
1.1 Virksomheden som et åbent dynamisk system.....	7
1.2 Valget af beskrivelsesmodel.....	9
1.3 Regnskaber som beskrivelsesmetode	10
1.3.1 Interne og eksterne regnskaber	10
1.3.2 Økonomistyringens fokus og opgaver	11
1.4 På vej mod tværfaglige beskrivelsesmetoder	13
1.5 Bogens indhold.....	13
2 Virksomheden og dens omverden	19
2.1 Interessenterne og deres rolle	19
2.1.1 Interessentmodellen	19
2.1.2 Ydelse og modydelse	21
2.1.3 Analysen af interessenternes rolle	22
2.2 Samfund og branche	22
2.2.1 Makroomgivelserne	23
2.2.2 Brancheanalysen	24
2.3 Virksomhedens struktur og ressourcer	27
2.3.1 Porters værdikæde	28
2.3.2 Forsyningskæden.....	29
2.3.3 Alternative værdikonfigurationer.....	30
2.3.4 Virksomhedens ressourcer og kapabiliteter.....	33
2.4 Virksomhedens strategiske muligheder	34
2.4.1 SWOT-analysen	34
2.4.2 TOWS-analysen	36
3 Virksomhedens strategi.....	38
3.1 Konkurrencestrategien.....	38
3.2 De generiske konkurrencestrategier	40
3.2.1 Omkostningsminimeringsstrategien	41
3.2.2 Differentieringsstrategien	41
3.2.3 Fokusstrategierne.....	42
3.3 Værditilbuddet	43
3.3.1 Hvad er et værditilbud?.....	43
3.3.2 De tre grundstrategier.....	43
3.3.3 Anvendelsen af værditilbuddet	45
3.4 Den strategiske portefølje.....	46
3.4.1 Boston-modellen	47
3.4.2 Produkternes livscyklus	48
3.5 Virksomhedens økonomistruktur	49
3.5.1 Produktions- og omsætningsstruktur.....	50
3.5.2 Produktionsstrukturer i offentlige virksomheder.....	51
3.5.3 Eksempel: Undervisning	53
4 Strategiens implementering	54
4.1 Balanced scorecard	54
4.2 Årsags-effekt sammenhænge i et strategikort.....	56

4.3	Strategikortet som skabelon for strategien	58
4.4	KSfer og KPIer i et balanced scorecard	60
5	Det eksterne årsregnskab	63
5.1	Årsrapporten	63
5.1.1	Årsrapportens elementer	64
5.2	Kravene til årsrapporten	65
5.3	Resultatopgørelsen	66
5.4	Balancen	67
5.4.1	Aktiverne	67
5.4.2	Passiverne	68
5.5	Virksomhedens samfundsansvar	69
6	Regnskabsanalyse og nøgletal	71
6.1	Regnskabet som grundlag for regnskabsanalysen	71
6.1.1	Justeringer og forudsætninger	72
6.1.2	Forhold vedrørende de variable omkostninger	73
6.1.3	Forhold vedrørende kapacitetsomkostningerne	75
6.2	Regnskabsanalysens principper	75
6.3	Rentabilitet	77
6.4	Indtjeningsevne	80
6.5	Kapitaltilpasning	81
6.6	Likviditet	83
6.7	Risikovurdering	84
6.7.1	Finansiell risiko	84
6.7.2	Forretningsmæssig risiko	85
6.8	Investorrelaterede nøgletal	85
6.8.1	Price/earning	86
6.8.2	Cash flow	87
6.9	Eksempel: Toft og Søn A/S	87
6.9.1	Analyse af rentabilitet	89
6.9.2	Analyse af indtjeningsevnen	90
6.9.3	Analyse af kapitaltilpasningen	90
6.9.4	Analyse af risiko	90
6.9.5	Analyse af investorrelaterede nøgletal	91
6.9.6	Konklusion	91
7	Dækningsbidragsmetoden	92
7.1	Grundprincippet	92
7.2	Kunders og produkters dækningsbidrag	94
7.3	Beskrivelse af stykomkostninger	95
7.4	Beskrivelse af kapacitetsomkostninger	96
7.5	Driftsaktivitetens lønsomhed	97
8	Virksomhedens styringsopgaver	100
8.1	Hvad skal vi styre?	101
8.1.1	Aktivitetsstyring	102
8.1.2	Kapacitetsstyringen	103
8.1.3	Den finansielle styring	103
8.2	Styringsbehovet	104
8.3	Styringens mål	106
8.4	Styringsniveauer	107

8.4.1	Det strategiske niveau	108
8.4.2	Det taktiske niveau	109
8.4.3	Det operationelle niveau	110
8.5	Et praktisk eksempel: Sweet Dreams	111
8.5.1	Virksomhedsbeskrivelse	111
8.5.2	Styringsopgaver og styringselementer	113
8.5.3	Konklusion	114
9	Aktivitetsstyring	115
9.1	Strategisk aktivitetsstyring	115
9.2	Taktisk aktivitetsstyring	116
9.3	Operationel aktivitetsstyring	119
9.4	Aktivitetsbudgettering	119
9.4.1	Direkte budgettering	120
9.4.2	Modifieret direkte budgettering af aktiviteten	121
9.4.3	Indirekte budgettering ud fra aktivitetens kapacitetstræk	122
9.4.4	Indirekte budgettering ud fra omsætning	122
10	Kapacitetsstyringens beskrivelsesmetode	124
10.1	Kapacitetsstyringens opgaver	125
10.2	Kravene til en generel kapacitetsstyringsmodel	126
10.3	Kapacitetsstyringens opbygning og indhold	128
10.4	Kapacitetsstyringsmodellens anvendelse	130
10.5	Et eksempel på kapacitetsstyringsproblemet	131
11	Likviditetsstyringen	134
11.1	Likviditetsstyringens målsætninger og udfordringer	134
11.2	Likviditetsstyringens opgaver	136
11.3	Likviditetsstyringens mål	138
11.4	Likviditetsstyringens virkemidler	139
11.4.1	Eksempel: Stadehandleren	139
11.4.2	Eksempel: River Pools	141
11.5	Fra driftshandling til betalingshandling	143
11.5.1	Beholdningsforskydningsmodellen	143
11.5.2	Ind- og udbetalingsmodellen	145
11.5.3	Eksempel: Magi A/S	148
11.6	Eksempel: Pengestrømsanalyse for Toft og Søn	154
12	Omkostningsfordelinger	156
12.1	Traditionelle fordelingsregnskaber	156
12.1.1	Grundprincipperne	157
12.1.2	Fordeling i to trin	158
12.1.3	Fordelingsregnskabets præcision	159
12.2	Activity Based Costing	160
12.2.1	ABC-modellens struktur	160
12.2.2	Omkostningsfordelingen	161
12.2.3	Afdelingsregnskaber og delmodeller	163
13	Budgettering som ledelsesværktøj	165
13.1	Budgetteringens formål	165
13.2	Budgetteringens styringsniveauer	167
13.3	Styringsobjekternes budgettering	169
13.3.1	Aktivitetsbudgettering	169

13.3.2	Kapacitetsomkostningsbudgettering	171
13.3.3	Likviditets- og balancebudgettering	171
13.4	Budgetteringsprocessen	172
13.4.1	Budgetlægningens aktører	173
13.4.2	Budgettets udarbejdelse	174
13.5	Budgetopfølgningen.....	176
13.6	Tidshorisont og styringsdybde	179
13.7	Budgetteringen krav til regnskabet.....	182
13.7.1	Regnskabets funktion, indhold og udformning	183
13.7.2	Rapporterings- og registreringssystemer	183
13.8	Eksempel: Fancy Fruit A/S.....	185
13.8.1	Virksomhedens beskrivelse	185
13.8.2	Virksomhedens budgetteringssystem	188
14	Perspektiveringer og nye udfordringer	193
14.1	En bredere debat om fremtidens styring og ledelse?	193
14.2	Fra Management til lederskabelse.....	194
	Litteraturliste	196
	Stikord	200
	Om forfatterne.....	208
	Bagsidetekst.....	209

Forord

Denne bog introducerer en række grundlæggende måder en virksomhed samt dens økonomi og strategi kan beskrives på. Bogen viser desuden, hvordan en virksomhed kan styres med udgangspunkt i budgetter og økonomistyring. Dermed adresserer bogen centrale opgaver og problemstillinger i alle slags virksomheder: Både store og små erhvervsvirksomheder samt i offentlige virksomheder og organisationer.

I praksis kan virksomheden beskrives på flere måder: I form af regnskaber, budgetter, nøgletalsoversigter, strategiplaner, kompetencer etc. Nogle modeller er kvantitative og talbaserede. Andre er kvalitative og anvender billeder og ord. Nogle beskrivelser bygger på historiske registreringer. Andre er rettet mod fremtidens muligheder og risici og deres økonomiske konsekvenser. Nogle beskrivelser er bundet op i faste beskrivelsesformer, andre er baseret på aktørernes involvering, samspil, refleksioner og intuition. Bogen gennemgår alle disse beskrivelsesformer og viser den indbyrdes sammenhæng.

Bogen er skrevet til brug for HD-undervisningen samt økonomiundervisningen på lederkurser og -uddannelser, der sigter mod at give deltagerne kompetencer til at kunne medvirke til analyse og beslutningstagen. Den kan ligeledes anvendes på erhvervsakademiuddannelser og andre videregående uddannelser, hvor der undervises i erhvervsøkonomi, strategi og økonomistyring. Desuden kan bogen også bruges af økonomimedarbejdere, som ønsker at opdatere sig i beskrivelsesmodellernes praktiske anvendelse. Bogen indeholder både regneeksempler, der demonstrerer, hvordan modellerne og metoderne anvendes til praktisk problemløsning, samt eksempler på, hvordan bogens teknikker og beskrivelsesmåder kan anvendes i praksis.

Bogen foreligger nu i en omfattende revideret sjette udgave. Der er tilføjet helt nye kapitler om omkostningsfordeling og strategiens implementering, ligesom som vi har udvidet indholdet om virksomhedens strategi, så emnet nu har fået sit eget kapitel. Hele bogen er revideret, og flere dele er flyttet for at skabe en sammenhængende struktur i bogen. Endelig har vi indsat eksempler i tekstbokse, således at de kan danne udgangspunkt for diskussion i undervisningen eller yderligere fordybelse.

Vi har indarbejdet en række af de forslag til forbedringer, som vi har modtaget fra såvel undervisere som studerende, og vil gerne takke alle, som har bidraget med rettelser, forslag og kommentarer. Desuden vil vi gerne takke redaktionschef Lasse Wolsgård for godt samarbejde om bogens udgivelse. Det er vores håb, at denne bog kan hjælpe læseren på vej til bedre at kunne sammenkoble virksomhedens problemer med beslutningsmodellernes muligheder. God fornøjelse med bogen.

København og Aarhus, august 2021

Charlotte Stisen Flyger Preben Melander Per Nikolaj Bukh

Litteraturliste

- Albertsen, J. 2013. Symfoni af nøgletal. *Djøfbladet*, no. 1, pp. 30-32.
- Andersen, M. & Rohde, C. 2017. *Virksomhedens økonomistyring*. 5. udgave. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Andersson, J. E., Hedegaard, O. & Lauritsen, H. 2002. *Grundlæggende erhvervsøkonomi*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Ansoff, H. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill.
- Anthony, R N. & Govindarajan, V. 2003. *Management control systems*. 11. udgave, McGraw-Hill.
- Ashley, M., Verdoom, M., Stefanovic, A, & Slangen, A. 2020. Hermes, Company Analysis, Fashion & Management, M2D.
- Barney, J. B. 1991 Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, 99-120.
- Barney, J. B. 1995. Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 4, pp. 49-61.
- Bhimani, A.; Horngren, C.T., Datar, S.M., Rajan, M.V. 2019. *Management & cost accounting*, 7. udgave, London: Pearson.
- Bukh, P.N. 2003. Design af et aktivitetsbaseret omkostningsregnskab. I *Økonomistyring*, S. Hildebrandt & P.N.Bukh (red.). København: Børsen Forum
- Bukh, P.N. 2006. De nye ABC-teknikker: En analyse af Time-Driven ABC. *Økonomistyring & Informatik*, Vol. 21, No. 4, pp. 335-385
- Bukh, P.N. 2008. Design af økonomistyring: Balanced Scorecard eller budgetlægning. *Økonomistyring & Informatik*, Vol. 24, No. 2, pp. 201-231
- Bukh, P.N. & Dietrichson, L.G. 2010. Omkostningsregnskabet rolle i økonomistyringen. I *Økonomistyring*, P.N. Bukh (ed.). København: Børsen Forum.
- Bukh, P.N. & Israelsen, P. 2003. *Aktivitetsbaseret økonomistyring. Danske erfaringer med Activity Based Costing*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bukh, P.N. & Christensen, K.S. 2018. Effektbaseret Økonomistyring. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, Vol. 95, No. 2, pp. 53-66.
- Bukh, P.N. & Christensen, K.S. 2013. *Succes med balanced scorecard*. København: Gyldendal Business.
- Bukh, P. N. & Christensen, K.S. 2020a. Tildelingsmodeller og effektbaserede principper I den offentlige sektor. *Samfundslederskab i Skandinavien*, Vol. 35, No. 4, pp. 207-249
- Bukh, P. N. & Christensen, K.S. 2020b. Effektbaserede ressource tildelingsmodeller for forløbs- og periodebaserede indsatser. *Samfundslederskab i Skandinavien*, Vol. 35, No. 6, pp. 443-478

- Bukh, P.N., Johansen, M.R. og Mouritsen, J. 2002. Multiple Integrated Performance Management Systems: IC and BSC in a software company. *Singapore Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 21-33.
- Brøchner-Mortensen, M. 2004. Systematic Software Engineering. I *Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj – Danske virksomheders erfaringer*, P.N. Bukh, H.K. Bang og M.W. Hegaard (red.). København: Børsens Forlag, pp. 211-232.
- Christensen, J., Christensen, O., Jørgensen, S. & Nielsen, M. 2016. *Omkostningsteori og regnskab*, 2. udgave, Odenses: Syddansk Universitetsforlag.
- Dalsgaard, V. 2003. ABC i Post Danmark. I *Aktivitetbaseret Økonomistyring: Danske virksomheders erfaringer med activity based costing*, P.N. Bukh & P. Israelsen (red.). København: Jurist- & Økonomforbundets Forlag.
- Dyson, J.R. 2004. *Accounting for Non-accounting Students*. 6. udgave. F.T. Prentice Hall.
- Elling, J.O. & Sørensen, O. 2005. *Regnskabsanalyse og værdiansættelse – en praktisk tilgang*. København: Gjellerup.
- Erhvervsstyrelsen. 2021. ESG taksonomi: Vejledning til frivillig, detaljeret opmærkning af virksomheders ESG-nøgletal i årsrapporten, inkl. idékatalog med konkrete forslag til ESG-nøgletal. København: Erhvervsstyrelsen.
- Finansforeningen. 2019. ESG-hoved- og nøgletal i årsrapporten: Bedre ESG-data, bedre indsigt, bedre investeringer. Notat, København: Finansforeningen, Danske revisorer & Nasdaq.
- Fleischman, R. & Tyson, T. 2007. The History of Management Accounting in the U.S. I *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 2, C.S. Chapman, A.G. Hopwood og M.D. Shields (red.). Amsterdam: Elsevier, pp. 1071-1090
- Fog, B. 1991. *Pristoriens anvendelse i praksis*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Grant, R.M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 7. udgave. Oxford: Blackwell Publishing.
- Hansen, L., Jensen, J.O. & Holm-Rasmussen, S. 2005. *Virksomhedsøkonomi til videregående uddannelser*. København: System Academic.
- Havsteen, M. 2005. *Guide til nøgletal & ekstern regnskabsanalyse*. Forlaget Focus.
- Hawkin, D.P. & Cohen, J. 2004. Introduction to responsibility accounting systems. Harvard Business School, note #9-105-009, Boston.
- Hedegaard, O. & Hedegaard, M. 2016. *Strategisk investering og finansiering*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Heskett, J.L., Sasser Jr, W.E. & Schlesinger, L.A. 1997. *The service profit chain*. New York: The Free Press.
- Hitzler, P.A. & Müller-Stewens, G. 2017. The Strategic Role of Authenticity in the Luxury Business, 2017, I M.A. Gardetti (red.), *Sustainable Management of Luxury*, Springer.
- Johnson, G.; Whittington, R, Scholes, K., Angwin, D. & Regner, P. 2019 *Exploring strategy: Text and cases*, 12. udgave, Pearson Education.

- Kaplan, R.S. og Anderson, S. 2007. *Time-Driven Activity-Based Costing: A simpler and more powerful path to higher profit*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Cooper, R. 1998. *Cost and Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. og Norton, D.P. 1992. The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1998. *The Balanced Scorecard Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier*. København: Børsens Forlag.
- Kaplan, R.S. og D.P. Norton 2002. *Fokus på strategier: Balanced scorecard som strategiværktøj i organisationer*. København: Børsen Forlag.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004, *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2006. *Alignment: Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lynggaard, P. 2005. *Anvendt driftsøkonomi*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Lynggaard, P. 2003. *Investering og finansiering*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Lægaard, J. & Vest, M. 2021. *Strategi I vindervirksomheder*. 7. udgave, København: Jyllands-Postens Forlag.
- Melander, P. 2009. *LEAN med LEDERSKAB. Fra systematisk produktivitetsjagt til forankret innovationskultur*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Melander, P. 2001. *Økonomistyring og budgettering som ledelsesform*, 9. udgave. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Melander, P. 2002. *Økonomistyringens nye ledelsesteknologier. Fra ABC til TQM*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Melander, P. 2021. Styring og lederskab er skabt af mennesker og rettet mod menneskers adfærd. *Samfundslederskab i Skandinavien*, Vol. 36, No. 4, pp. 169-170.
- Melander, P. & Hedegaard, O. 1998. *Virksomhedsøkonomi og beslutningsanalyse*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Mikkelsen, C.F. Bank, F. 2007. ABC i Post Danmarks logistikforretning. I *Controlleren*, P.N. Bukh (ed.), København: Børsen Forum.
- Mouritsen, J. 1987. Det styringsorienterede og det situationsbetingede regnskabsvæsen: to perspektiver på udformning af økonomistyringssystemer. *Økonomistyring & Informatik*, Vol. 3, No. 1, pp. 27-43.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, pp. 61-78.
- Sandalgaard, N. & Bukh, P.N. 2015. Beyond Budgeting: Storm eller let brise? *Økonomistyring & Informatik*, vol. 31, no. 1, pp. 41-82.
- Sandalgaard, N. & Bukh, P.N. 2016. Skal vi afskaffe budgetter - eller skal vi bare bruge de eksisterende teknikker bedre? I *Produktion og Styling: Perspektiver på økonomistyringen*, P.N. Bukh & T.B. Kristensen (red.). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Schack, Bent. 2009. *Regnskabsanalyse og virksomhedsbedømmelse*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Stabell, C.B. & Fjeldstad, Ø. D. 1998. Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, Vol 19, pp. 413-437.
- Treacy M. & Wiersema, F. 1995. *The discipline of market leaders*. Addison-Wesley.
- Wehrich, H. 1998. The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, Vol. 15, No 2, pp 54-66.
- Worre, Z. 1970. *Økonomisk styring af virksomhedens aktivitet*. København: Civiløkonomernes Forlag.
- Worre, Z. 1970. *Det styringsorienterede regnskabsvæsen i støbeskeen*. København: Handelshøjskolen, Institut for Regnskabsvæsen.
- Worre, Z. 1994. *Økonomisk styring af virksomhedens aktivitet*. København: Civiløkonomernes Forlag.

Om forfatterne

Per Nikolaj Bukh (www.pnbukh.com) er cand.oecon., ph.d. og professor i økonomistyring ved Aalborg Universitet, hvor han beskæftiger sig med effektbaseret styring samt økonomistyring og strategi i både offentlige og private virksomheder. Per Nikolaj har særlig ekspertise i design af økonomistyringsmodeller samt effektbaseret økonomistyring og har medvirket ved udvikling af nye økonomistyrings- og ledelsesmodeller i et stort antal virksomheder. Herudover har han udgivet omkring 20 bøger og mere end 300 artikler samt undervist på master- og kandidatuddannelser og afholdt kurser om mange forskellige aspekter af strategi, ledelse og økonomistyring.

Charlotte Stisen Flyger er cand.merc. og er i dag ansat som ingeniørdocent i økonomi på DTU og er faggrubeleder for Forretningsudvikling. Charlotte beskæftiger sig med projekter samt undervisning inden for forretningsudvikling herunder bl.a. økonomistyring, driftsøkonomi, investering og finansiering. Hun underviser på Center for Life Long Learning samt diplomingeniøruddannelserne. Hun har mange års erfaring med at undervise ledere i henholdsvis det offentlige og private i økonomisk ledelse på bl.a. Diplomuddannelsen i Ledelse (DL) samt Diplomuddannelsen Ingeniørernes Lederuddannelse (EBA). Hun har desuden i en årrække været ekstern lektor på CBS, hvor hun har fungeret som henholdsvis underviser og censor. Derudover varetager hun forskellige undervisningsopgaver for Ingeniørernes Efteruddannelses Fond (IEF) samt Djøf Efteruddannelse.

Preben Melander er cand.merc. i økonomistyring fra CBS. Han er professor emeritus i anvendt ledelsesteknologi ved Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, hvor han driver anvendelsesorienteret ledelsesforskning i partnerskab med danske virksomheder og institutioner. PM har forsket i økonomistyringens ledelsesmæssige forudsætninger og udfordringer, hvor han har søgt at skabe synergi mellem erfaringsviden og teorividen til brug for praktisk problemløsning. PM har publiceret en lang række af bøger og artikler om sit forskningsfelt. Han har i snart 30 år været ansvarshavende redaktør af fagtidsskriftet Økonomistyring & Informatik. Tidsskriftet blev i 2018 digitalt og skiftede navn til Samfundsvidenskab i Skandinavien.

Bagsidetekst

Denne bog introducerer en række grundlæggende måder en virksomhed samt dens økonomi og strategi kan beskrives på. Bogen viser desuden, hvordan en virksomhed kan styres med udgangspunkt i budgetter og økonomistyring. Dermed adresserer bogen centrale opgaver og problemstillinger i alle slags virksomheder: Både store og små erhvervsvirksomheder samt i offentlige virksomheder og organisationer.

I praksis kan virksomheden beskrives på flere måder: I form af regnskaber, budgetter, nøgletalsoversigter, strategiplaner, kompetencer etc. Nogle modeller er kvantitative og talbaserede. Andre er kvalitative og anvender billeder og ord. Nogle beskrivelser bygger på historiske registreringer. Andre er rettet mod fremtidens muligheder og risici samt deres økonomiske konsekvenser. Nogle beskrivelser er bundet op i faste beskrivelsesformer, andre er baseret på aktørernes involvering, samspil, refleksioner og intuition. Bogen gennemgår alle disse beskrivelsesformer og viser den indbyrdes sammenhæng.

Bogen gør læseren i stand til at koble teori og praksis, så der skabes værdi i organisationen. Den er anvendelig på lederkurser og -uddannelser, der sigter mod at give deltagerne kompetencer til at kunne medvirke til analyse og beslutningstagen. Bogen kan også bruges af økonomimedarbejdere, som ønsker at opdatere sig i beskrivelsesmodellernes praktiske anvendelse. Bogen indeholder både regneeksempler, der demonstrerer, hvordan modellerne og metoderne anvendes til praktisk problemløsning, samt eksempler på, hvordan bogens teknikker og beskrivelsesmåder kan anvendes i praksis.

Bogen foreligger nu i en omfattende revideret sjette udgave. Der er tilføjet helt nye kapitler og flere delemner er flyttet. Ligeledes indeholder bogen nye eksempler, der kan danne udgangspunkt for diskussion og refleksion i undervisningen eller yderligere fordybelse.