

## Når globalisering udfordrer økonomistyring

Man bliver helt misundelig på de forfattere, der har set muligheden for en sådan bog, og som har leveret varen



AF PER NIKOLAJ BUKH  
Professor ph.d. ved  
Aalborg Universitet

Nogle bøger indfrier læserens forventning ved præcist at handle om emnet på den måde, som det nu engang behandles i en bog om et sådant emne. Det gælder i særdeleshed de mange gode lærebøger i finansiering og økonomistyring: Her finder man alle formler og teknikker præsenteret på en præcis og systematisk måde med gode eksempler. Der er andre bøger, som skuffer fælt, når man bestiller dem på baggrund af titlen eller beskrivelsen, og som ryger op på hylden i samme stand som man modtog dem i.

Men det sker også engang imellem, at jeg får en bog i hånden, som jeg slet ikke havde forventet var skrevet, og hvor den umiddelbare reaktion er: *Selvfolgelig er der brug*

for en bog om dette emne – og det er næsten ikke til at undgå at blive en smule misundelig på de forfattere, som har set muligheden og leveret en bog, som gør en sådan forskel. Det er den type bog Lars Oxelheim (Lund Universitet) og Clas Wihlborg (Institut for Finansiering på CBS) har skrevet med *Corporate Performance and the exposure to macroeconomic fluctuations*.

Bogens udgangspunkt er, at virksomheder er langt mere påvirkede af makroøkonomiske fluktuationer – dvs. ændringer i valutakurser, renteforhold, pris- og lønudviklinger, politiske forhold etc. – end hvad vi typisk håndterer i budgetlægningen. De fleste større virksomheder er ganske vist i stand til at håndtere valutausikkerhed på resultatsiden med forskellige finansielle instrumenter, men med den øgede internationalisering er en stadig stigende del af virksomhedens aktiver placeret i udenlandske datterselskaber med tilhørende usikkerhed omkring balancelopsternes kursværdi.

### Betydelig risiko

Ligeledes er konkurrenceforholdene efterhånden internationaliseret i en sådan grad, at der knytter sig en betydelig risiko til virksomhedens relative konkurrenceevne: Hvad sker der på produktmarkederne? Hvilke lande producerer konkurrenterne i (og hvordan udvikler de makroøkonomiske forhold sig der?). Hvor er vores underleverandører placeret? Hvor er konkurrenternes underleverandører? Hvilke fluktuationer kan/bør bæres af kunderne og/eller leverandørerne? Hvordan interagerer disse forhold?

Det kan man måske godt have en fornemmelse for på Powerpoint-niveau. Men det store spørgsmål er,

hvordan disse risikofaktorer kan integreres i en samlet strategi for risikostyringen på en sådan måde, at det også er integreret med budgetlægningen og -opfølgningen. Det drejer sig altså om, hvordan effekten af de faktorer, som er uden for virksomhedens kontrol, påvirker de økonomiske resultater på kort og langt sigt. Hvordan ved man eksempelvis om en forbedring i dækningsgraden reelt set skyldes effektiviseringer, en særlig salgsindsats eller stordriftsfordele – eller om det bare er fordi konkurrenternes relative konkurrenceevne er forringet?

Hermed sender vi bolden fra strategi, finansiering og risikostyring over i den klassiske økonomistyring: Hvilke indsatser skal belønnes med bonus? Hvad er virksomhedens reelle værdi? Hvad er den reelle budgetusikkerhed og hvordan skal vi strategisk og styrimsmæssigt håndtere forholdene? Det er disse emner bogen *Corporate Performance and the Exposure to Macroeconomic Fluctuations* tager op. Forfatterne præsenterer en metode med betegnelsen MUST (Macroeconomic Uncertainty Strategy), som kan filtrere den makroøkonomiske usikkerhed bort.

Dette gøres ved i kapitel 1 først at sætte de makroøkonomiske usikkerhedsforhold i et virksomhedsper-

spektiv, herefter gennemgås i de følgende par kapitler forskellige centrale begreber i relation til makroøkonomisk risiko, eksponering samt de traditionelle metoder til at håndtere dette på. I kapitel 4 præsenterer en integreret måde at vurdere makroøkonomiens påvirkning af virksomheden, hvilket i kapitel 5 eksemplificeres med et detaljeret eksempel fra Volvo.

### Klar og pædagogisk

Den resterende halvdel af bogen består af kapitel 6 om afdækningsmuligheder, og kapitel 7, der diskuterer forskellige strategier for håndteringen af risikoeksponering. Desuden indeholder bogen kapitler om integrationen med *Value-Based Management* og præstationsmål som *Economic Value Added (EVA)* samt *Cash Flow Return on Investment (CFROI)* samt om, hvad hele problemstillingen betyder for aktionærerne og den rapportering de modtager.

Det er et kompliceret emne – og forfatterne præsenterer det så klart, pædagogisk og praktisk, som det er muligt, hvis det samtidig skal være en bog med den faglige dybde, som er nødvendig. Det gør, at det stadig er en svær bog at få hul på, hvis man ikke er vant til at arbejde med de



moderne finansieringsbegreber. Bogen er også, selvom den har et praktisk sigte, bygget op omkring et teoretisk fundament og der er derfor fokus på analyse- og rapporteringsprincipper frem for en helt konkret fremgangsmåde. Så, hvis man forventer en nem løsning, vil man blive skuffet.

Bogen demonstrerer en mangel ved vores traditionelle måde at benytte budgettet som grundlag for at vurdere virksomheders og dermed lederes præstationer. Det gælder sådan set både den måde budgettet benyttes på i de fleste virksomheder og den måde vi underviser i det på. Der er brug for at vi udvikler nye budgetlægnings-modeller, eller i al fald forbedrer de eksisterende, så de frem for primært at afspejle statiske forventninger bliver mere

dynamiske og i højere grad integrerer den makroøkonomiske påvirkning af virksomhedens resultater.

I den foreliggende form vil bogen især være et fund for analytikere, udviklingsorienterede controllere og folk med ansvar for risikostyring og strategiske planlægning i større virksomheder, da det kræver en større indsats at omsætte begreberne til den enkelte virksomheds praksis. Men det er anstrengelserne værd – der er jo tale om at håndtere den helt centrale del af virksomhedens internationale konkurrenceevne.

Bogen er ligeledes særdeles interessant for alle, der beskæftiger sig med analyser af virksomheder, hvad enten det er i investeringsfonde, banker eller hos virksomhedsmæglere, da begrebsapparatet ikke nødvendigvis kræver indsigt i den interne økonomistyring i virksomheden, men i lige så høj grad netop knytter sig til dens makroøkonomiske omgivelser. Og så håber jeg også at mange studerende indenfor økonomistyring og finansiering vil læse bogen: Den vil være et perfekt udgangspunkt for en hovedopgave!

Oxelheim, Lars & Clas Wihlborg, 2006, *Corporate Performance and the exposure to macroeconomic fluctuations*, Norstedts Akademiska Förlag, Stockholm, 320 sider.

**Bruger du dine redskaber rigtigt?**

med **effektfuld ledelse** gør du!

Få skærpet dine lederfærdigheder på stand 113 hos effektfuldledelse a/s

Træpunkt HR 2006  
4. og 5. oktober  
Øksnehallen  
Tlf. 9686 1061

[www.effektfuldledelse.dk](http://www.effektfuldledelse.dk)

Få en uddannelse, der er blandt de mest anerkendte executive business uddannelser i den internationale forretningsverden.

- MBA** i Strategic Management
- PRE mba** 1-årig akademisk ledelseuddannelse
- Top Governance** i bestyrelse og direktion

Vi holder løbende personlige vejledningssamtaler samt informationsmøder.  
Rekvirer brochurer på [www.business-institute.dk](http://www.business-institute.dk)

**Business Institute**  
Telefon 70 26 57 80  
info@business-institute.dk  
[www.business-institute.dk](http://www.business-institute.dk)

MBA 11. ÅRGANG

**KarriereKonsult® A/S**  
Siden 1991

Vi coacher, så det bliver **Dig, der styrer din karriere**

Vi baserer os på vor erfaring og teoretiske viden om ansættende danske og internationale organisationers beslutningsprocesser.

Jens Goul

Vi løser opgaver på alle niveauer op til international topmanagement. Organisationen behøver således kun én aftale omfattende alle medarbejdere.

**Executive Outplacement - Genplacering - Jobsøgning**

Se [www.karrierekonsult.dk](http://www.karrierekonsult.dk) eller ring til Jens Goul på tlf: 4566 1345 for yderligere information.



## Talk the walk

Lektorerne Lis Holm og Birgitte Norlyk fra Syddansk Universitet i Kolding har skrevet en bog om ord, der brander. Talk the walk, siger de. Bogen sætter fokus på, hvordan sprog og ord bruges til effektivt at brande virksomheder og organisationer. Valget af sproglige virkemidler og valget af de rigtige ord er væsentlige for, hvordan en virksomhed kan få succes med at brande sig som unik.

Lis Holm og Birgitte Norlyk: *Ord der brander*.  
Handelshøjskolens Forlag.  
208 sider. Pris kr. 300. ISBN 8762902792.



## Strategisk investering

En ny bog kobler den klassiske investerings- og finansieringsteori med nye strategiske perspektiver. Bogen bringer investering og finansiering ind i et strategisk og dynamisk perspektiv. Mange små praktiske eksempler.

Ove Hedegaard, Michael Hedegaard og  
Esben Hedegaard: *Strategisk investering  
og finansiering*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.  
256 sider. Pris kr. 375. ISBN 8757415471.

## Arbejds miljø

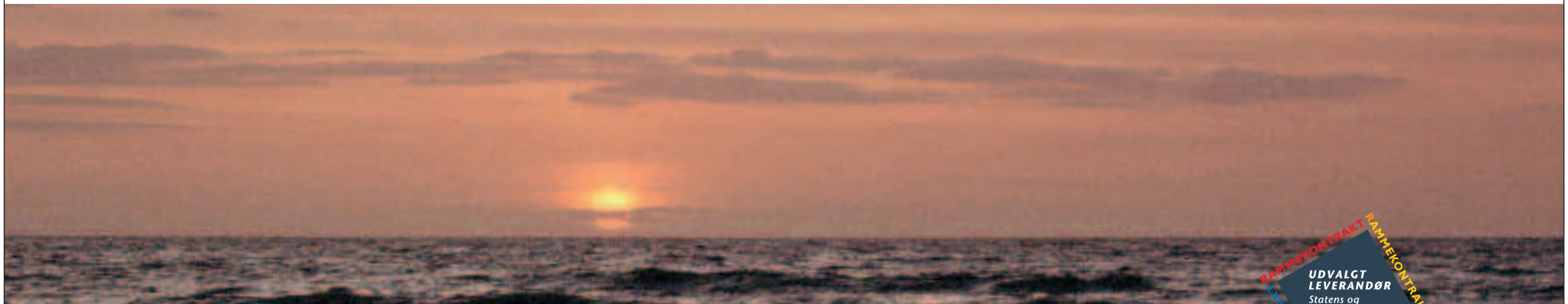
I serien Arbejdspladsens kommenterede love har DA udsendt »Arbejds miljøloven«. Det er 9. udgave af bogen, og den oprindelige arbejds miljølov er fra 1977 og senest ændret i 2006.09.10

DA: *Arbejds miljøloven*. 264 sider. Pris kr. 580  
excl. moms og porto. ISBN 8777554361.

## Danmarks økonomi

En kortfattet beskrivelse af de overordnede linjer i den økonomiske udvikling i Danmark i de sidste 25 år med hovedvægten på konjunkturbevægelserne og den økonomiske politik. Væsentlige institutionelle ændringer og demografiske forhold omtales.

Per Ulstrup Johansen og Mikael Trier: *Danmarks  
økonomi siden 1980*. Handelshøjskolens Forlag.  
160 sider. Pris kr. 225. ISBN 8762903020



# Vi er klar til morgendagens udfordringer

Lisberg og Pactor har dannet en stærk alliance. Vi vil kunne matche de udfordringer det offentlige står over for. Derfor har vi samlet vore kompetencer, der spænder fra forandringsledelse, over procesforbedring til rekruttering.

Forventningerne fra borgere, virksomheder - og politikerne - vokser. Vi kan hjælpe jer med at øge effekten af jeres service og gøre den mere synlig og dokumenteret. Vi har erfaring med at rekruttere de rigtige medarbejdere, og arbejder desuden med digitaliseringen af den offentlige sektor.

Ring til os - så fortæller vi gerne mere.



tlf. 7025 6050 • www.pactor.dk



tlf. 70 160 100 • www.lisberg.com