

Per Nikolaj Bukh
Charlotte Stisen Flyger
Preben Melander

ØKONOMISK VIRKSOMHEDS- BESKRIVELSE

– fra strategi til
operational styring

6. udgave

Økonomisk virksomhedsbeskrivelse

Per Nikolaj Bukh, Charlotte Stisen Flyger
og Preben Melander

Økonomisk virksomhedsbeskrivelse

Fra strategi til operationel styring



Djøf Forlag
2022

Per Nikolaj Bukh, Charlotte Stisen Flyger og Preben Melander
Økonomisk virksomhedsbeskrivelse – Fra strategi til operationel styring

6. udgave, 1. oplag

© 2022 by Djøf Forlag

Alle rettigheder forbeholdes.

Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af
eller kopiering fra denne bog eller dele heraf
er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt
uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copydan.

Omslag: Mette Schou

Tryk: Ecograf

Printed in Denmark 2022

ISBN 978-87-574-5134-4

ebog ISBN 978-87-7198-793-5

Djøf Forlag
Gothersgade 137
1123 København K

Telefon: 39 13 55 00
e-mail: forlag@djoef.dk
www.djoef-forlag.dk

Indholdsfortegnelse

Forord	11
Kapitel 1. Indledning	13
1.1 Virksomheden som et åbent dynamisk system	14
1.2 Valget af beskrivelsesmodel	15
1.3 Regnskaber som beskrivelsesmetode	16
1.3.1 Interne og eksterne regnskaber	17
1.3.2 Økonomistyringens fokus og opgaver	18
1.4 På vej mod tværfaglige beskrivelsesmetoder	21
1.5 Bogens indhold	22
Kapitel 2. Virksomheden og dens omverden	27
2.1 Interessenterne og deres rolle	27
2.1.1 Interessentmodellen	28
2.1.2 Ydelse og modydelse	29
2.1.3 Analysen af interessenternes rolle	30
2.2 Samfund og branche	31
2.2.1 Makroomgivelserne	31
2.2.2 Brancheanalysen	33
2.3 Virksomhedens struktur og ressourcer	37
2.3.1 Porters værdikæde	37
2.3.2 Forsyningskæden	39
2.3.3 Alternative værdikonfigurationer	40
2.3.4 Virksomhedens ressourcer og kapabiliteter	43
2.4 Virksomhedens strategiske muligheder	45
2.4.1 SWOT-analysen	46
2.4.2 TOWS-analysen	47
Kapitel 3. Virksomhedens strategi	49
3.1 Konkurrencestrategien	50
3.2 De generiske konkurrencestrategier	50
3.2.1 Omkostningsminimeringsstrategien	53

3.2.2	Differentieringsstrategien	53
3.2.3	Fokusstrategierne	55
3.3	Værditilbuddet	55
3.3.1	Hvad er et værditilbud?	55
3.3.2	De tre grundstrategier	56
3.3.3	Anvendelsen af værditilbuddet	58
3.4	Den strategiske portefølje	59
3.4.1	Boston-modellen	60
3.4.2	Produkternes livscyklus	62
3.5	Virksomhedens økonomistruktur	63
3.5.1	Produktions- og omsætningsstruktur	64
3.5.2	Produktionsstrukturer i offentlige virksomheder	66
3.5.3	Eksempel: Undervisning	67
Kapitel 4. Strategiens implementering		69
4.1	Balanced scorecard	70
4.2	Årsag-effekt-sammenhænge i et strategikort	72
4.3	Strategikortet som skabelon for strategien	74
4.4	KSF'er og KPI'er i et balanced scorecard	78
Kapitel 5. Det eksterne årsregnskab		81
5.1	Årsrapporten	82
5.1.1	Årsrapportens elementer	82
5.2	Kravene til årsrapporten	83
5.3	Resultatopgørelsen	84
5.4	Balancen	86
5.4.1	Aktiverne	86
5.4.2	Passiverne	87
5.5	Virksomhedens samfundsansvar	88
Kapitel 6. Regnskabsanalyse og nøgletal		91
6.1	Regnskabet som grundlag for regnskabsanalysen	92
6.1.1	Justeringer og forudsætninger	92
6.1.2	Forhold vedrørende de variable omkostninger	93
6.1.3	Forhold vedrørende kapacitetsomkostningerne	96
6.2	Regnskabsanalysens principper	96
6.3	Rentabilitet	99
6.4	Indtjeningsevne	102

6.5	Kapitaltilpasning	104
6.6	Likviditet	106
6.7	Risikovurdering	107
6.7.1	Finansiell risiko	107
6.7.2	Forretningsmæssig risiko	108
6.8	Investorrelaterede nøgletal	108
6.8.1	Price/earning	109
6.8.2	Kurs/indre værdi	110
6.8.3	Cash flow	110
6.9	Eksempel: Toft og Søn A/S	111
6.9.1	Analyse af rentabilitet	113
6.9.2	Analyse af indtjeningsevnen	114
6.9.3	Analyse af kapitaltilpasningen	114
6.9.4	Analyse af risiko	114
6.9.5	Analyse af investorrelaterede nøgletal	115
6.9.6	Konklusion	115
	Kapitel 7. Dækningsbidragsmetoden	117
7.1	Grundprincippet	118
7.2	Kunders og produkters dækningsbidrag	119
7.3	Beskrivelse af stykkomkostninger	121
7.4	Beskrivelse af kapacitetsomkostninger	122
7.5	Driftsaktivitetens lønsomhed	123
	Kapitel 8. Virksomhedens styringsopgaver	127
8.1	Hvad skal vi styre?	128
8.1.1	Aktivitetsstyringen	130
8.1.2	Kapacitetsstyringen	130
8.1.3	Den finansielle styring	131
8.2	Styringsbehovet	132
8.3	Styringens mål	135
8.4	Styringsniveauer	136
8.4.1	Det strategiske niveau	137
8.4.2	Det taktiske niveau	138
8.4.3	Det operationelle niveau	139
8.5	Et praktisk eksempel: Sweet Dreams	141
8.5.1	Virksomhedsbeskrivelse	141

8.5.2	Styringsopgaver og styringselementer	143
8.5.3	Konklusion	144
Kapitel 9. Aktivitetsstyring		147
9.1	Strategisk aktivitetsstyring	148
9.2	Taktisk aktivitetsstyring	149
9.3	Operationel aktivitetsstyring	152
9.4	Aktivitetsbudgettering	153
9.4.1	Direkte budgettering	153
9.4.2	Modificeret direkte budgettering af aktiviteten	155
9.4.3	Indirekte budgettering ud fra aktivitetens kapacitetstræk	156
9.4.4	Indirekte budgettering ud fra omsætning	156
Kapitel 10. Kapacitetsstyringens beskrivelsesmetoder		159
10.1	Kapacitetsstyringens opgaver	160
10.2	Kravene til en generel kapacitetsstyringsmodel	161
10.3	Kapacitetsstyringens opbygning og indhold	164
10.4	Kapacitetsstyringsmodellens anvendelse	167
10.5	Et eksempel på kapacitetsstyringsproblemet	168
Kapitel 11. Likviditetsstyringens beskrivelsesmetoder		173
11.1	Likviditetsstyringens målsætninger og udfordringer	174
11.2	Likviditetsstyringens opgaver	175
11.3	Likviditetsstyringens mål	178
11.4	Likviditetsstyringens virkemidler	180
11.4.1	Eksempel: Stadehandleren	180
11.4.2	Eksempel: River Pools	182
11.5	Fra driftshandling til betalingshandling	184
11.5.1	Beholdningsforskydningsmodellen	185
11.5.2	Ind- og udbetalingsmodellen	186
11.5.3	Eksempel: Magi A/S	190
11.6	Eksempel: Pengestrømsanalyse for Toft og Søn	198
Kapitel 12. Omkostningsfordelinger		201
12.1	Traditionelle fordelingsregnskaber	202
12.1.1	Grundprincipperne	203
12.1.2	Fordeling i to trin	204
12.1.3	Fordelingsregnskabet præcision	205

12.2	Activity-Based Costing	207
12.2.1	ABC-modellens struktur	207
12.2.2	Omkostningsfordelingen	208
12.2.3	Afdelingsregnskaber og delmodeller	212
Kapitel 13.	Budgettering som ledelsesværktøj	213
13.1	Budgetteringens formål	214
13.2	Budgetteringens styringsniveauer	215
13.3	Styringsobjekternes budgettering	218
13.3.1	Aktivitetsbudgettering	218
13.3.2	Kapacitetsomkostningsbudgettering	220
13.3.3	Likviditets- og balancebudgettering	221
13.4	Budgetteringsprocessen	222
13.4.1	Budgetlægningens aktører	222
13.4.2	Budgettets udarbejdelse	224
13.5	Budgetopfølgningen	226
13.6	Tidshorisont og styringsdybde	231
13.7	Budgetteringens krav til regnskabet	235
13.7.1	Regnskabets funktion, indhold og udformning	235
13.7.2	Rapporterings- og registreringssystemer	236
13.8	Eksempel: Fancy Fruit A/S	238
13.8.1	Virksomhedens beskrivelse	238
13.8.2	Virksomhedens budgetteringssystem	241
Kapitel 14.	Perspektiveringer og nye udfordringer	247
14.1	Behovet for en bredere debat om fremtidens styring og ledelse	247
14.2	Fra management til lederskabelse	249
Ordliste		251
Litteraturliste		253
Oversigt over kildehenvisninger		256
Om forfatterne		257
Stikordsregister		259

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 offentlige virksomheder og organisationer.

I praksis kan virksomheden beskrives på flere måder: For eksempel ved regnskaber, budgetter, nøgletaloversigter, 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 bruges af økonomimedarbejdere, som ønsker en opdatering sig i beskrivelsesmodellerne 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 6. 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 delemner 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, oktober 2021

Per Nikolaj Bukh, Charlotte Stisen Flyger og Preben Melander

1 Indledning

Denne bog fokuserer på virksomheders strategi og økonomi ud fra et mangfoldigt samfunds-, organisations- og beslutningsperspektiv. Specifikt adresserer den økonomisk funderede virksomhedsbeskrivelser med det udgangspunkt, at mange interessenter – ledere, ejere, medarbejdere og samarbejdspartnere m.v. – har behov for viden om den enkelte virksomhed og dens økonomiske forhold. Dels for at kunne analysere virksomheden ud fra forskellige hensyn og dels for at kunne påvirke virksomhedens udvikling, altså foretage en styring. Styring kan betyde mange ting, men vi fokuserer i bogen her især på, hvordan forskellige beskrivelser af virksomhedens økonomi, ikke mindst budgetter og nøgletal, kan anvendes ved virksomhedens styring.

Bogen har både et ledelsesmæssigt og et strategisk perspektiv på, hvordan man kan forholde sig til en virksomheds præstationer, ressourceanvendelse og effektivitet. Virksomheden – og i en bredere forstand en hvilken som helst organisatorisk enhed – eksisterer imidlertid ikke i et vakuum, så derfor må man først beskrive virksomheden i relation til den omverden, som den uomgængeligt er en levende del af. Denne omverden kan udgøre et kompliceret system, og der er derfor behov for værktøjer og modeller til at få struktur på og indsigt i kompleksitet. En lang række af de modeller, beskrivelsesformer og styringsprincipper, som vi introducerer i bogen, bidrager til at fokusere på de centrale eksterne forhold, som er særligt relevante i forhold til den analyse eller beskrivelse af virksomheden, som man ønsker at lave.

I det følgende vil vi først introducere bogens generelle perspektiv på virksomheden som et åbent dynamisk system i afsnit 1.1. Herefter vil vi i afsnit 1.2 gå mere i detaljer med, hvad beskrivelsesmodeller betyder og indebærer samt forklare, hvordan vi bruger begrebet her i bogen. Regnskaber er centrale økonomiske beskrivelsesmetoder, og vi vil i afsnit 1.3 kort introducere den rolle, regnskaber og økonomistyring har i relation til både en virksomhedsbeskrivelse og i styringen af en virksomhed. I afsnittet vil vi ligeledes skitsere økonomistyringens opgaver. Herefter vil vi i afsnit 1.4 diskutere nogle af de begrænsninger, rationelle beskrivelsesmodeller har, hvorefter vi i afsnit 1.5 giver en oversigt over bogens kapitler.

1.1 Virksomheden som et åbent dynamisk system

Med udgangspunkt i, at virksomheden er omgivet af og i gensidig interaktion med en lang række af eksterne kræfter, er det relevant at se på virksomheden som et åbent dynamisk system, der til enhver tid er i et gensidigt samspil med sine nære og fjerne omgivelser. Når man vil anvende systemteori til at beskrive en organisations samspil med sin omverden og uddrage læring heraf, er det vigtigt, at man først definerer og således gør sig klart, hvad objektet for analysen er. Hvori består »systemet«, elementerne, afgrænsningen internt/eksternt etc.?

Brugbarheden og gyldigheden af den gennemførte analyse bygger på en indledende klarhed og indsigt i, hvad man beskæftiger sig med. En ofte anvendt definition på et system er: Et system består af en afgrænset mængde af relaterede elementer med et fælles overordnet formål. Et system kan enten være åbent eller lukket, og det kan være enten statisk eller dynamisk. *Elementerne* i et system kan være konkrete fysiske elementer som de enkelte maskiner i en produktionsvirksomhed, eller de kan være abstrakte som viden og kompetencer i en organisation. Elementerne kan også være enkeltpersoner og grupperinger heraf, som f.eks. faglige klubber, direktionen etc. *Relationerne* mellem elementerne kan ligeledes antage mange forskellige former lige fra varestrømme, pengestrømme over informationsstrømme til samarbejds- og sociale relationer mellem medarbejderne i virksomheden.

Som et eksempel på systemteorien kan nævnes Tivoli. Tivoli kan betragtes som ét blandt mange elementer i Københavns forlystelsestilbud. Dernæst består Tivoli i sig selv af restauranter, forlystelser, administration etc. Disse elementer skal koordineres således, at der er harmoni i den indbyrdes fordeling af dem. Et af disse elementer er f.eks. Restaurant Nimb, som igen består af køkken, indkøb, servering, administration etc. Køkkenet som enkelt element består dernæst af en kok, komfur, inventar, produktionsudstyr, medarbejdere etc. Således kan denne nedbrydning fortsætte, indtil der er opnået en intuitiv systemforståelse.

Hvorvidt et system skal betragtes som *åbent* eller *lukket* vil afhænge af formålet med beskrivelsen, men afgøres af, om der finder en interaktion sted mellem systemet og dets omgivelser. I visse situationer kan det dog være hensigtsmæssigt at se bort fra en sådan interaktion og betragte systemet som et lukket system, mens det samme system i andre situationer mere hensigtsmæssigt beskrives som et åbent system. Interaktionen mellem systemet og dets omverden kan ligesom relationerne mellem systemets elementer antage mange forskellige former fra konkrete materiale- og pengestrømme til udveksling af information og viden.

Om systemet er *statisk* eller *dynamisk* afgøres ved, om det ændrer sig over tid eller ej. Et statisk system er uændret over tid, mens et dynamisk system ændrer sig