

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