

Per Nikolaj Bukh  
Charlotte Stisen Flyger  
Preben Melander

# ØKONOMISK VIRKSOMHEDS- BESKRIVELSE

– fra strategi til  
operationel styring

Uddrag til CBS – HD1



Per Nikolaj Bukh, Charlotte Stisen Flyger  
og Preben Melander

# Økonomisk virksomhedsbeskrivelse

Uddrag til CBS – HD1



Djøf Forlag  
2022

*Per Nikolaj Bukh, Charlotte Stisen Flyger og Preben Melander*  
Økonomisk virksomhedsbeskrivelse – Uddrag til CBS - HD1

1. 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 978-87-574-5635-6

Djøf Forlag  
Gothersgade 137  
1123 København K

Telefon: 39 13 55 00  
e-mail: [forlag@djoef.dk](mailto:forlag@djoef.dk)  
[www.djoef-forlag.dk](http://www.djoef-forlag.dk)

# Indholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	9
<b>Kapitel 2. Hvordan beskrives en virksomhed?</b> .....	11
2.1 Regnskaber som beskrivelsesmetode .....	11
2.1.1 Interne og eksterne regnskaber .....	11
2.2 Resultatopgørelsen .....	12
2.2.1 Balancen .....	14
2.2.2 Økonomistyringens fokus og opgaver .....	16
2.3 Dækningsbidraget .....	19
2.4 Kunders og produkters dækningsbidrag .....	20
2.5 Beskrivelse af stykomkostninger .....	22
2.6 Beskrivelse af kapacitetsomkostninger .....	23
2.7 Driftsaktivitetens lønsomhed .....	24
<b>Kapitel 3. Regnskabsanalyse og nøgletal</b> .....	29
3.1 Årsrapporten .....	30
3.1.1 Kravene til årsrapporten .....	30
3.1.2 Årsrapportens elementer .....	31
3.1.3 Regnskabet som grundlag for regnskabsanalysen .....	32
3.2 Regnskabsanalysens principper .....	37
3.3 Resultatopgørelsen .....	40
3.4 Rentabilitet .....	41
3.5 Indtjeningsevne .....	45
3.6 Kapitaltilpasning .....	47
3.7 Likviditet .....	49
3.8 Risikovurdering .....	50
3.8.1 Finansiell risiko .....	50
3.8.2 Forretningsmæssig risiko .....	51
3.9 Investorerrelaterede nøgletal .....	51
3.9.1 Price/earning .....	52
3.9.2 Kurs/indre værdi .....	53
3.9.3 Cash flow .....	53

3.10	Eksempel: Toft og Søn A/S .....	53
3.10.1	Analyse af rentabilitet .....	56
3.10.2	Analyse af indtjeningsevnen .....	56
3.10.3	Analyse af kapitaltilpasningen .....	57
3.10.4	Analyse af risiko .....	57
3.10.5	Analyse af investorrelaterede nøgletal .....	58
3.10.6	Konklusion .....	58
<b>Kapitel 4. Virksomhedens styringsopgaver .....</b>		<b>59</b>
4.1	Hvad skal vi styre? .....	60
4.1.1	Aktivitetsstyringen .....	62
4.1.2	Kapacitetsstyringen .....	62
4.1.3	Den finansielle styring .....	63
4.2	Styringsbehovet .....	64
4.3	Styringsmål .....	67
4.4	Styringsniveauer .....	68
4.4.1	Det strategiske niveau .....	69
4.4.2	Det taktiske niveau .....	70
4.4.3	Det operationelle niveau .....	71
4.5	Et praktisk eksempel: Sweet Dreams .....	73
4.5.1	Virksomhedsbeskrivelse .....	73
4.5.2	Styringsopgaver og styringselementer .....	75
4.5.3	Konklusion .....	76
<b>Kapitel 5. Aktivitetsstyring .....</b>		<b>79</b>
5.1	Strategisk aktivitetsstyring .....	80
5.2	Taktisk aktivitetsstyring .....	81
5.3	Operationel aktivitetsstyring .....	84
5.4	Aktivitetsbudgettering .....	85
5.4.1	Direkte budgettering .....	85
5.4.2	Modificeret direkte budgettering af aktiviteten .....	87
5.4.3	Indirekte budgettering ud fra aktivitetens kapacitetstræk .....	88
5.4.4	Indirekte budgettering ud fra omsætning .....	88
<b>Kapitel 6. Kapacitetsstyringens beskrivelsesmetoder .....</b>		<b>91</b>
6.1	Kapacitetsstyringens opgaver .....	92
6.2	Kravene til en generel kapacitetsstyringsmodel .....	93
6.3	Kapacitetsstyringens opbygning og indhold .....	96

6.4	Kapacitetsstyringsmodellens anvendelse .....	99
6.5	Et eksempel på kapacitetsstyringsproblemet .....	100
<b>Kapitel 7. Likviditetsstyringens beskrivelsesmetoder .....</b>		<b>105</b>
7.1	Likviditetsstyringens målsætninger og udfordringer .....	106
7.2	Likviditetsstyringens opgaver .....	107
7.3	Likviditetsstyringens mål .....	110
7.4	Likviditetsstyringens virkemidler .....	112
7.4.1	Eksempel: Stadehandleren .....	112
7.4.2	Eksempel: River Pools .....	114
7.5	Fra driftshandling til betalingshandling .....	116
7.5.1	Beholdningsforskydningsmodellen .....	117
7.5.2	Ind- og udbetalingsmodellen .....	118
7.5.3	Eksempel: Magi A/S .....	122
7.6	Eksempel: Pengestrømsanalyse for Toft og Søn .....	130
<b>Kapitel 8. Budgettering som ledelsesværktøj .....</b>		<b>133</b>
8.1	Budgetteringens formål .....	134
8.2	Budgetteringens styringsniveauer .....	135
8.3	Styringsobjekternes budgettering .....	138
8.3.1	Aktivitetsbudgettering .....	138
8.3.2	Kapacitetsomkostningsbudgettering .....	140
8.3.3	Likviditets- og balancebudgettering .....	141
8.4	Budgetteringsprocessen .....	142
8.4.1	Budgetlægningens aktører .....	142
8.4.2	Budgettets udarbejdelse .....	144
8.5	Budgetopfølgningen .....	146
8.6	Tidshorisont og styringsdybde .....	151
8.7	Budgetteringens krav til regnskabet .....	155
8.7.1	Regnskabets funktion, indhold og udformning .....	155
8.7.2	Rapporterings- og registreringssystemer .....	156
8.8	Eksempel: Fancy Fruit A/S .....	158
8.8.1	Virksomhedbeskrivelse .....	158
8.8.2	Virksomhedens budgetteringssystem .....	161
<b>Ordlister .....</b>		<b>167</b>

<b>Litteraturliste</b> .....	169
Oversigt over kildehenvisninger .....	172
<b>Om forfatterne</b> .....	173
<b>Stikordsregister</b> .....	175



# 2 Hvordan beskrives en virksomhed?

## 2.1 Regnskaber som beskrivelsesmetode

Regnskaber er økonomiske beskrivelsesmetoder, som ikke blot bidrager med vigtig information til beslutningstagen, men som også bidrager med information såvel eksternt i forhold til investorer og forretningsforbindelser som internt i forhold til ledelse og medarbejdere. Selvom et regnskab med sin talmæssige præcision kan synes at præsentere fakta, er regnskaber ikke objektive og udtømmende måleinstrumenter, som beskriver alle sider af en virksomheds økonomi. De er derimod baseret på en række vedtagne konventioner og subjektive vurderinger. F.eks. har afskrivningsregler og lagervurderinger stor indflydelse på regnskabets resultat. Det er derfor vigtigt, når vi skal bruge regnskaber, at vi kender de regler og forudsætninger, som har ligget til grund for regnskabets tilblivelse. Det er ikke mindst vigtigt, når vi skal benytte regnskabet som regnegrundlag for vigtige beslutninger.

### 2.1.1 Interne og eksterne regnskaber

Sædvanligvis skelner man mellem interne og eksterne regnskaber. *Eksterne regnskaber* anvendes i forhold til interessenter uden for virksomheden og er underlagt den gældende lovgivning og regler, som virksomheden ikke selv har valgt. Eksterne regnskaber omfatter regnskaber, der aflægges i henhold til årsregnskabsloven for kapitalselskaber – og det drejer sig for virksomheder, som er skattepligtige, om et skatteregnskab af hensyn til den korrekte opgørelse af skattebetalingen. Ligeledes kan der også være krav om, at virksomheder skal udarbejde andre former for eksterne regnskaber og rapporter. I fjernvarmevirksomheder aflægges eksempelvis også et regnskab efter varmforsyningsloven. Tilsvarende udarbejdes f.eks. i pengeinstitutter forskellige indberetninger til Finanstilsynet og andre myndigheder, som i nogle tilfælde også skal påtegnes af en revisor. Med en fællesbetegnelse kan årsrapport, skatteregnskab og eventuelt andre lovpligtige regnskabskrav siges at udgøre de eksterne regnskaber.

Tilsvarende *eksterne regnskaber*, som anvendes ved rapportering til omverdenen, bruger vi betegnelsen *interne regnskaber* om de regnskaber, som anvendes internt til ledelse af virksomheden. Disse interne regnskaber er tilrettelagt ved anvendelse af økonomistyringens kalkulations-, styrings- og omkostningsmodeller. Sædvanligvis udgøres den centrale komponent i det interne regnskab af budgettet, der anvendes som styringsmodel. Dette omfatter også de processer, periodevise rapporteringer, beregninger af budgetafvigelser etc., der knytter sig til budgettet. Ligeledes består det interne regnskab også af en række teknikker og metoder til at støtte budgetlægning, vurdere lønsomhed af forskellige aktiviteter etc.

Ofte vil det interne regnskab være opdelt på *ansvarsområder*, f.eks. ved at opdele hele virksomheden i selvstændige *divisioner*. En sådan fremgangsmåde vil uvægerligt lægge hovedvægten på at opdele og delegere ansvar, dels med henblik på at styrke de lokale ledes ansvarlighed og motivation, dels med henblik på at øge den økonomiske gennemsigtighed. Kontrolopgaven får her stor betydning. Modsat kan man i det interne regnskab også vælge at se virksomheden som *en* kæde af sammenhængende forretningsprocesser, som skal integreres og koordineres på tværs af virksomheden til en helhed. Det kunne eksempelvis være, at der lægges særlig vægt på synergien mellem de enkelte enheder med henblik på at opfylde markedets behov for de bedste og billigste produkter. Et andet valg bliver, hvordan omkostninger i kalkulationer skal måles, opgøres og fordeles i forhold til de endelige produkter.

Det interne regnskab er ikke lovbestemt, men kan tilpasses og »skræddersyes« til de styringsbehov, som anses for væsentlige i virksomheden. Det interne regnskab vil derfor i praksis varetage langt flere varierende opgaver og antage mange forskellige former. Ganske vist er regnskabsvæsenets basale sprog og beskrivelsesformer bevaret, men er ofte suppleret med mere detaljerede specifikationer af regnskabsbudgettets bagvedliggende forudsætninger, handlingsforløb, funktions-sammenhænge etc. til støtte for beslutningstagerens vurderinger. Som eksempel på sådanne detailspecifikationer kan nævnes segmentering af poster efter produkter og ansvarsområder, opdeling af budgetafvigelser efter påvirkningsårsager, sammenligning af resultatposter i sammenlignelige nøgletal, specifikation af tidsmæssige udviklingsforløb bag akkumulerede periodeposter etc.

## 2.2 Resultatopgørelsen

Resultatopgørelsen viser for en given periode, hvilke indtægter og tilsvarende omkostninger, der kan henføres til periodens drift, og som dermed skaber periodens

# 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. (1989). Reminiscences about management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 1, pp. 1-20.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2006). *Management control systems*. 12. 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, pp. 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.
- Brøchner-Mortensen, M. (2004). Systematic Software Engineering. I P.N. Bukh, H.K. Bang & M.W. Hegaard (red.), *Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj – Danske virksomheders erfaringer* (pp. 211-232). København: Børsens Forlag.
- 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). Omkostningsregnskabets rolle i økonomistyringen. I *Økonomistyring*, P.N. Bukh (red.). 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 Administrativ 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 ressourcetildelingsmodeller for forløbs- og periodebaserede indsatser. *Samfundslederskab i Skandinavien*, Vol. 35, No. 6, pp. 443-478.

- Bukh, P.N., Johansen, M.R. & 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.
- Christensen, J., Christensen, O., Jørgensen, S. & Nielsen, M. (2016). *Omkostningsteori og regnskab*, 2. udgave. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Dalsgaard, V. (2003). ABC i Post Danmark. I P.N. Bukh & P. Israelsen (red.), *Aktivitetsbaseret Økonomistyring: Danske virksomheders erfaringer med activity based costing*. 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 C.S. Chapman, A.G. Hopwood & M.D. Shields (eds), *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. 2, pp. 1071-1090). Amsterdam: Elsevier.
- Fog, B. (1991). *Pristeoriens 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: Systime 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. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.
- Kaplan, R.S. & 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. & Norton, D.P. (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. (1980). *Håndbog i likviditetsstyring*. København: Børsens Forlag.
- Melander, P. (1983). *Budgettering som ledelsværktøj*. København: Samfundslitteratur.
- Melander, P. (1984). *Kapacitetsstyring: Aktuelle ledelsværktøjer*. København: Børsens 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. (2011). *Projektstyringens problemer og værktøjer. Fra kaos til resultat*. 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.
- Melander, P. & Skærbæk, P. (1994). *Økonomistyringens udviklings- og anvendelsesproblemer: om at perspektivere og forstå økonomistyringens teori og arbejdspraksis set ud fra alternative synsvinkler*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Mikkelsen, C.F. & Bank, F. (2007). *ABC i Post Danmarks logistikforretning*. I *Controlleren*, P.N. Bukh (red.), 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 Styring: Perspektiver på økonomistyringen*, P.N. Bukh & T.B. Kristensen (red.). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Schack, B. (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.

## Oversigt over kildehenvisninger

- Andersen, M. 17  
Anthony, R.N. 20  
Bhimani, A. 69, 153  
Bukh, P.N. 20, 85, 155, 156, 177  
Christensen, K.S. 85  
Cohen, J. 69, 153  
Fleischman, R. 40  
Govindarajan, V. 20  
Hawkin, D.P. 69, 153  
Kaplan, R.S. 139, 140  
Melander, P. 17, 100, 177  
Norton, D.P. 139, 140  
Rohde, C. 17  
Sandalgaard, N. 155, 156  
Tyson, T. 40

# Om forfatterne

**Per Nikolaj Bukh** ([www.pnbukh.com](http://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 bedriver anvendelsesorienteret ledelsesforskning i partnerskab med danske virksomheder og institutioner. PM har forsket i økonomistyringens ledelsesmæssige forudsætninger, udfordringer og konsekvenser, 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 inden for sit forskningsfelt. Fra 2008 til 2015 var han programansvarlig for Det Strategiske Forskningsprogram: Fremtidens lederskab indenfor den offentlige sektor (SLIP-programmet).

Han har siden 1985 været ansvarshavende redaktør af fagtidsskriftet Økonomistyring & Informatik. Tidsskriftet blev i 2018 digitalt og skiftede navn til Samfundslederskab i Skandinavien (SIS), der udgives i Norge, Sverige og Danmark gennem CBS's biblioteks Open Access.



# Stikordsregister

## A

- Activity-Based Costing 19
- Afkastkrav 43, 56
- Afkastningsgrad 41, 42, 44, 45, 50, 55, 56, 58, 141, 160
- Afskrivninger 11, 14, 15, 22, 41, 45, 46, 52,  
57, 58, 92, 114, 141
  - funktionsprincippet 34
  - sammenligning af regnskaber 34
- Afvigelsesanalyser 150
- Aktiekurs Se Børskurs
- Aktivernes omsætningshastighed 41, 47
- Aktivitetsbudgettering 85, 138, 139, 154
  - direkte aktivitetsbudgettering 85
  - indirekte budgettering ud fra aktivitetens kapacitetstræk 88
  - indirekte budgettering ud fra omsætning 88
  - modificeret direkte budgettering 87
  - segmenter 138
  - stykomkostninger 140
- Aktivitetsstyring 18, 25, 60, 62, 79, 81, 82, 84
  - operationel aktivitetsstyring 84
  - strategisk aktivitetsstyring 80
  - taktisk aktivitetsstyring 81
- Alternativopgaven 17, 101
- Anlægsaktiver 13, 14, 15, 33, 40, 41, 44, 47, 50, 54, 55, 56, 57, 123, 132
- Ansvarscentre 18, 66
- Ansvarsområder 12, 134
  - opdeling 12, 18
- Arbejds kapital 49
- Arbejds løn 20
- Arts opdelt 35
- Arts opdelt og funktions opdelt resultatopgørelse, eksempel 35

## B

- Balancebudgettering 138, 141
- Balanced scorecard 18
- Balancen 14

- Barthel Indeks 83
- Beholdningsforskydningsmodellen 116, 117, 124, 127
- Beholdningsmodellen 106
- Benchmarking 83, 151
- Beretningsform 13, 40
- Betalingsberedskab 105, 106, 107, 111
- Betalings handlinger 116, 117, 126
- Beyond Budgetting 151, 153
- Break-even Se Nulpunktsomsætning
- Bruttoavance 19
- Budget Se Budgettering
- Budgetafvigelser 12, 153, 165
- Budgetopfølgning 73, 133, 134, 140, 142, 143, 146, 147, 148, 149, 155, 163
- Budgetopgaven 17
- Budgetpfølgning 79
- Budgetprocessen 145
- Budgettering 12, 133
  - afvigelser 12
  - aktiviteter Se Aktivitetsbudgettering
  - aktivitetsbudgettering 138
  - alignment med strategikortet 137
  - balancebudgettering 141
  - bottom up-metoden 145
  - budgetstyring 142
  - budgetteringsprocessen 142
  - formål 134
  - involvering 142
  - kapacitetsomkostninger 140
  - krav til regnskabets funktion, indhold og udformning 155
  - likviditet 141
  - operative elementer 136
  - opfølgning 142
  - opfølgningshyppighed 153
  - prognosefejl 147
  - styrende elementer 136
  - styringsdybde 154
  - styringsniveauer 135
  - tidshorisont 152

- tidsinddeling 153
- top down-metoden 145
- økonomiske resultater 135
- Børskurs 53
- Børsnoterede selskaber 32, 33, 52
  
- C**
- CAPEX 137
- Capital expenses Se CAPEX
- Cash flow 51, 53, 131
- pr. aktie 51
  
- D**
- Debitorer 14, 71, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 122, 127, 129
- Delårsrapport 13, 40
- Disponeringsenheder 22, 24, 25
- Disponeringsperiode 25
- Divisioner Se Ansvarsområder, opdeling
- Driftshandlinger 116, 117, 126
- DuPont-pyramiden 29, 38, 41, 53
- Dækningsbidrag 13, 14, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 35, 41, 46, 57, 58, 62, 80, 81, 85, 87, 88, 89, 91, 101, 139, 141, 149, 161, 163, 164
- aktivitetsbudgettering 138, 139
- handlinger 25, 26, 121
- knap kapacitet 70
- markedsføringsbidrag 20, 26
- produktgrupper 20
- Dækningsbidragsregnskab for en handelsvirksomhed 19
- Dækningsgrad 45, 46, 73, 88, 89, 154
  
- E**
- Earnings Before Interest and Taxes Se EBIT
- EBIT 13, 40, 51
- EBITDA 13, 40, 52
- Effekt 83
- brøk 83
- Effektivitet 83
- Efterkalkulationer 23
- Egenkapital 14, 15
- Egenkapitalforrentning 42, 43, 44, 50, 56, 141
- Eksempler
- Magi A/S 122
- River Pools 114
- stadehandler 112
- Sweet Dreams 73
- Toft og Søn A/S 53, 131
- Eksterne regnskaber 11
- Enperiodiske kapacitetsomkostninger 21, 92
  
- EPS Se Resultat pr. aktie
- ESG-nøgletal 36
- Etisk regnskab 30
  
- F**
- Falde bort-betragtning 102
- Fast budget 86
- Finansforeningen 33
- Finansiell risiko 44, 50
- horisontal balancestruktur 50
- vertikal balancestruktur 50
- Finansiell styring 50, 63, 64, 106, Se Likviditetsstyring
- Finansielle anlægsaktiver 15
- Finansielle poster 13, 14, 40, 41, 43, 44, 52, 123, 141
- Finanstilsynet 11
- Fjernvarmevirksomheder 11
- Fleksibelt budget 86
- Flerperiodiske kapacitetsomkostninger 92
- Forecast Se Prognoser
- Forkalkulation 85, 139
- Forretningsmæssig risiko 51
- omkostningsstruktur 51
- Fremmedkapital 14, 15, 16, 43, 44, 50, 56, 58
- Frit cash flow pr. aktie 52, 53
- Funktionsopdelt 35
- Fællesomkostninger 34
  
- G**
- Going concern-princip 16
- Goodwill 15, 50, 54, 132
- Grundregistreringer 18
- Gruppeopdelt resultatopgørelse som beskrivelsesmåde 21
- Gæld
- kortfristet 16
- langfristet 16
- Gældsætningsgrad 44
  
- H**
- Handelsvirksomheder 19, 89, 121, 158, 161
- Handlingsafvigelser 147
- Handlingskæder 119, 120, 121
- Helhedsstyring 69
  
- I**
- Immaterielle anlægsaktiver 15, 57
- Impact 83
- Incitamentskontrakter 18
- Ind- og udbetalingsmodellen 118

Indekstal 38, 45, 46, 47  
Indre behovsfaktorer 64, 65  
Indre effektivitetsmål 68  
Indre servicemål 67  
Indtjeningsbidrag 14, 22, 41, 68, 122, 124, 125, 127, 141  
Indtjeningssevne 37, 38, 42, 43, 45, 46, 55, 56, 57  
Inspirations- og analyseopgaven 17  
Interessenter 29, 37, 59, 62, 67, 68, 96, 110, 111, 133  
– budgetlægning 143, 152  
– eksterne 152  
– interessentbalancen 111  
– ydelser og modydelser 111  
Interessentskaber 31  
Intern afregning 18  
Interne regnskaber 12  
Investeringscentre 18, 67  
Investorer 29  
Investorrelaterede nøgletal 51  
– frit cash flow pr. aktie 53  
– kurs/indre værdi 53  
– Price/Earning (P/E) 52  
Irreversibilitet Se Reversible omkostninger

## K

Kalkulationsmodeller 12, 18  
Kalkulationsopgaven 17  
Kalkulatoriske kapacitetsomkostninger 21  
Kapacitetsbudgettering 138, 140  
Kapacitetsenheder 96, 140  
Kapacitetsgrad 45, 46  
Kapacitetsomkostninger 13, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 35, 36, 37, 40, 45, 46, 51, 54, 56, 58, 64, 73, 75, 89, 91, 92, 122, 123, 124, 125, 128, 140  
Kapacitetsomkostningsbudgettering 140  
Kapacitetsstyring 18, 60, 62, 63, 89, 91, 92, 140  
– effektmåling 91  
– omkostningseffektivitet 97  
– periodisering 91  
– produktivitet 96  
– serviceeffektivitet 96  
– tidsudnyttelse 91, 97  
Kapacitetsstyringsmodellen 93  
– funktioner og indhold 98  
Kapacitetstræk 24  
Kapitalandele 15  
Kapitalforsyning 65

Kapitalselskaber 11, 31  
Kapitaltilpasning 38, 47  
– omsætningshastighed 48  
Kassebeholdning 112, 113  
Kasseregnskab 113  
Knap kapacitet 70, 92  
Kommanditselskaber 31  
Komme til-betragning 102  
Konsekvensprognoser Se Prognoser  
Kontrolopgaven 18  
Kortfristet gæld 16  
Kreditorer 13, 16, 29, 40, 113, 115, 118, 120, 121, 122, 127, 130  
Kreditsalg 15, 117, 119  
Kundegruppeanalyse 80  
Kurs/indre værdi 53  
Kvartalsregnskab Se Delårsrapport, Se Delårsrapport

## L

Langfristet gæld 16  
Likvide midler 105, 107  
Likviditet 29, 37, 49, 50, 59, 63, 75, 76, 92, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 113, 114, 116, 117, 119, 120, 121, 127, 130, 131, 132, 133, 138, 141, 147, 148, 149, 152, 156, 158  
Likviditetsbeskrivelse 109  
Likviditetsbudgettering 108, 118, 138, 141, 148, 154  
Likviditetsgrad 15, 16, 49  
Likviditetsstyring 18, 105, 106, 107, 110, 112, 113, 114, 116, 138  
– mål 110  
– opgaver 107  
– virkemidler 112  
Lønsomhedsanalyse 24

## M

Management accounting 16, Se Økonomistyring  
Økonomistyring  
Management control 18, Se Økonomistyring  
Markedsføringsbidrag 20, 21, 139, 140  
Markedsrenten 42  
Materielle anlægsaktiver 15  
Miljøregnskab 30  
Modebranchen 86  
Møbelproducenter 82

## N

Nulpunktsomsætning 51  
Nøgletal 38

## O

- Offentlige virksomheder
  - effektivitet 82
  - produktivitet 82
  - statslige aktieselskaber 32
- Offeromkostninger 101
- Omkostningscentre 18, 67
- Omkostningseffektivitet 83
- Omkostningsmodeller 12, 18
- Omkostningsstruktur 18, 51
- Omsætningsaktiver 14, 15, 47, 49
- Omsætningscentre 18, 67
- Omsætningshastighed 42, 43, 47, 48, 49, 55, 56, 57
- Operating expenses Se OPEX
- Operational aktivitetsstyring 84
- Operative elementer 85, 89, 136, 138
- Operativt niveau 71
- OPEX 137
- Opfølgning Se Budgetopfølgning
- Optimeringsmodeller 16
- Ordreproduktion 86, 88, 152, 154
- Outcome 82, 83
- Output 83
- Overordnet kapacitetsstyringsopgave 94
- Overskudsgrad 41, 42, 45, 55

## P

- P/E 34, 51, 52, 53, 58
- P/E-værdi 34, 52
- Passiver 15
- Pengeinstitutter 11, 29, 113
- Pengestrøm Se Cash flow
- Pengestrømsanalyse 106, 131
- Periodeforskydninger 147
- Periodisering 25, 30, 91
- Personligt ejede virksomheder 31
- Porters Five Forces 51
- Produktenhedsdirekte omkostninger Se Stykomkostninger
- Produktionsbudget 73
- Produktionsflow 24
- Produktionsprocessen 82
- Produktionsstruktur 59
- Produktionsvirksomhed 159
- Produktionsvirksomheder 19, 85, 118
- Produktivitet 81, 82, 83, 97, 139, 161
  - brøk 83
  - mål 83
- Produktmiks 23, 45, 48, 49, 74

Profitcentre 18, 67

Prognoser 147, 151, 152, 153, 155, 164

## R

- Regnskaber
  - eksterne Se Eksterne regnskaber
  - opgaver 12
  - som beskrivelsesmetode 11
- Regnskabsanalyse 29, 32, 33, 34, 37
  - elementer 38
- Regnskabsklasse 31
  - regnskabsklasse A 31
  - regnskabsklasse B 31
  - regnskabsklasse C og D 32
- Regnskabsprincipper, sammenlignelighed 30
- Rentabilitet 24, 29, 38, 41, 50, 56, 73, 110, 141, 158
- Rentabilitetsanalysens elementer 42
- Responsibility accounting Se Ansvarsområder, opdeling
- Ressourceenheder 24, 94, 96, 97, 139
- Resultat pr. aktie 55, 58
- Resultatbudgettering 141
- Resultatkontakter 18
- Resultatopgørelsen 12, 13, 15, 34, 35, 40, 53, 55
  - artsopdelt 34
  - beretningsform 13, 40
  - funktionsopdelt 34
- Reversible omkostninger 37
- Reversibilitet Se Reversible omkostninger
- Reversible omkostninger 19, 22, 23, 37, 70
- Revision 30
- Revisor 11
- Rullende forecast 152

## S

- Salgsfremmende omkostninger 20, 22, 26, 51, 79, 125, 128
- Samfundsansvar 37
- Sammenhængen mellem mål, aktivitet, kapacitet og likvide midler 61
- Sekundær drift 44
- Selskabsskat Se Skat
- Selvfinansiering 111
- Servicevirksomheder 88, 89, 91, 100
- Sikkerhedsmargin 51
- Skat 11, 118
- Skatteregnskab 11
- Soliditetsgrad 50, 58
- Statslige aktieselskaber 32

Strategic Expenses Se STRATEX  
Strategikort 68  
Strategisk styringsniveau 69  
Strategiske initiativer  
– alignment  
– Strategiske temaer 137  
– Opfølgning 137  
STRATEX 137  
Stykomkostninger 19, 20, 21, 22, 23, 25, 74,  
122, 139, 140, 159  
Stykomkostningsbudgettering 140  
Styrende elementer 136, 138, 154  
Styringsbehov 12, 59, 64, 65, 99, 146  
Styringsdybde 85, 133, 151, 154, 156  
– budgettering 151  
Styringselementer 60, 68, 69, 75, 81  
– eksempler 72  
Styringsmodeller 12, 18  
Styringsmål 68  
Styringsniveauer 69, 72, 133, 135  
Styringsobjekter 59, 60, 133, 138  
Styringsopgaver 59, 60, 61, 69, 72, 106, 133  
Supplerende frivillige beretninger 30  
Sweet Dreams 73  
SWOT-analyse 80, 144  
Søge-lære-proces 100

**T**  
Taktisk styringsniveau 70  
Temateams 137  
Toft og Søn A/S 53  
Total Cost of Ownership 18  
Trendkurver Se Prognoser  
Træning 83

**U**  
Udbetalingsmodellen 106, 116, 118, 122, 127,  
130

**V**  
Varedebitorer 15, 47, 49, 50, 57, 58, 79, 114,  
118, 122, 149  
Vareforbrug 19  
Varekreditorer 16, 47, 58, 79, 114, 117, 118,  
129  
Varelager 14, 47, 49, 50, 57, 58, 79, 118, 120,  
149  
Varesalg 85, 87, 88, 112, 139  
Variabilitet 19, 24, 37  
Variationsanalyser Se Afvigelsesanalyser  
Varmeforsyningsloven 11  
Videnregnskab 30  
Virksomhedens styring 60  
Værdiansættelse, fortsat drift 30  
Værdibrøk Se også Effektbrøk

**Y**  
Ydre behovsfaktorer 64  
Ydre effektivitetsmål 68  
Ydre servicemål 67

**Ø**  
Økonomisk styring  
– aktivitet 60  
– kapacitet 60  
– likviditet 60  
Økonomistyring 16  
– opgaver 17

**Å**  
Årsrapporten 30, 31  
– elementer 31  
Årsregnskabsloven 11, 13, 31, 41