

Per Nikolaj Bukh
Charlotte Stisen Flyger
Preben Melander

ØKONOMISK VIRKSOMHEDS- BESKRIVELSE

– fra strategi til
operational styring

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: Morten Lehmkuhl
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 Makroombgivelserne	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 stykomkostninger	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	Modifieret 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: Studehandleren	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	Fordelingsregnskabets 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. Perspektivering og nye udfordringer	247
14.1	Behovet for en bredere debat om fremtidens styring og ledelse	247
14.2	Fra management til lederskabelse	249
	Ordlister	251
	Litteraturlister	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 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 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

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 faggruppeleder 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

- ABC-modellen 203, 207, 208, 210, 212
 - grundstruktur 208
- Activity-Based Costing 20, 207
 - cost drivere 209
 - direct charge drivere 209
 - omkostningsobjekter 207
 - ressourcepuljer 208
 - transaktions drivere 209
 - varighedsdrivere 209
- Afdelingsregnskaber 26, 201
- Afkastkrav 101, 113
- Afkastningsgrad 80, 99, 100, 101, 102, 107, 108, 112, 113, 115, 221, 240
- Afskrivninger 16, 86, 87, 102, 103, 109, 114, 116, 120, 160, 182, 204, 221
 - funktionsprincippet 93
 - sammenligning af regnskaber 93
- Afvigelsesanalyser 230
- Aktiekurs Se Børskurs
- Aktivernes omsætningshastighed 99, 104
- Aktivitetsbudgettering 153, 218, 219, 234
 - direkte aktivitetsbudgettering 153
 - indirekte budgettering ud fra aktivitetens kapacitetstræk 156
 - indirekte budgettering ud fra omsætning 156
 - modificeret direkte budgettering 155
 - segmenter 218
 - stykomkostninger 220
- Aktivitetsstyring 20, 124, 128, 130, 147, 149, 150, 152
 - operationel aktivitetsstyring 152
 - strategisk aktivitetsstyring 148
 - taktisk aktivitetsstyring 149
- Alternativopgaven 19, 169
- Anlægsaktiver 85, 86, 87, 92, 102, 104, 107, 111, 112, 113, 114, 115, 191, 200
- Ansvarscentre 20, 134
- Ansvarsområder 17, 18, 79, 214
 - opdeling 17, 20

- Arbejdskapital 107
- Arbejds løn 119
- Artsopdelt 94
- Artsopdelt og funktionsopdelt
 - resultatopgørelse, eksempel 94
- Auktionshuse 42, 43

B

- Balancebudgettering 218, 221
- Balanced scorecard 20, 69, 71
 - hvad er et scorecard? 70
 - hvordan starter man? 76
- Balancen 86
- Banker Se Pengeinstitutter
- Barthel Indeks 151
- BCG Se Boston-modellen
- Beholdningsforskydningsmodellen 184, 185, 192, 195
- Beholdningsmodellen 25, 174
- Benchmarking 151, 206, 231
- Beretningsform 85
- Beskrivelsesmodeller 13
- Betalingsberedskab 173, 174, 175, 179
- Betalingshandlinger 184, 185, 194
- Bettina 54
- Beyond Budgeting 231, 233
- Birkintasker 54
- Boston Consulting Group Se Boston-modellen
- Boston-modellen 60, 61, 63
 - Cash cow 62
 - Dog 62
 - Questionmark 61
 - Star 61
- Branche 33, 34, 64
- Brancheanalyse, Porters Five Forces 33
- Break-even Se Nulpunktsomsætning
- Bruttoavance 118
- Budget Se Budgettering
- Budgetafvigelser 18, 233, 245

- Budgetopfølgning 26, 141, 213, 214, 220, 222, 223, 226, 227, 228, 229, 235, 243
- Budgetopgaven 19
- Budgetopfølgning 147
- Budgetprocessen 225
- Budgettering 17, 69, 213
- afvigelser 17
 - aktiviteter Se Aktivitetsbudgettering
 - aktivitetsbudgettering 218
 - alignment med strategikortet 217
 - balancebudgettering 221
 - bottom up-metoden 225
 - budgetstyring 222
 - budgetteringsprocessen 222
 - formål 214
 - involvering 222
 - kapacitetsomkostninger 220
 - krav til regnskabets funktion, indhold og udformning 235
 - likviditet 221
 - operative elementer 216
 - opfølgning 222
 - opfølgningshyppighed 233
 - prognosefejl 227
 - styrende elementer 216
 - styringsdybde 234
 - styringsniveauer 215
 - tidshorisont 232
 - tidsinddeling 233
 - top down-metoden 225
 - økonomiske resultater 215
- Business units 49, Se Forretningsenheder
- Byggebranchen 60
- Børskurs 110
- Børsnoterede selskaber 83, 93, 109
- C**
- CAPEX 217
- Capital expenses Se CAPEX
- Cash cow 62
- Cash flow 63, 109, 110, 199
- pr. aktie 109
- Commitment, medarbejdere 79
- Customer intimacy Se Tætte kunderelationer
- D**
- Danish Crown 51, 54, 59
- guldrummet 53
- Debitorer 86, 139, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 190, 195, 197
- Delårsrapport 84
- Differentieret fokus 52
- Differentiering 52
- Differentieringsstrategi 53
- Disponeringsenheder 121, 123, 124
- Disponeringsperiode 124
- Distributionskanaler 50, 64
- Distributionsstrategi 54
- Diversifikation 36
- Divisioner Se Ansvarsområder, opdeling
- Dog Se Boston-modellen
- Driftshandlinger 184, 185, 194
- DuPont-pyramiden 91, 97, 99, 111
- Dynamiske systemer 14, 27
- Dyrbar.dk 59
- Dækningsbidrag 85, 86, 95, 103, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 124, 125, 130, 148, 149, 153, 155, 156, 157, 159, 169, 201, 207, 219, 221, 229, 241, 243, 244
- aktivitetsbudgettering 218, 219
 - fordelingsregnskab 202, 203
 - handlinger 124, 125, 189
 - knap kapacitet 138
 - markedsføringsbidrag 119, 125
 - omkostningsminimeringsstrategi 53
 - produktgrupper 119
- Dækningsbidragsregnskab for en handelsvirksomhed 118
- Dækningsgrad 102, 103, 104, 141, 156, 157, 234
- E**
- Earnings Before Interest and Taxes Se EBIT
- eBay 43
- EBIT 85, 109
- EBITDA 85, 109
- Effekt 151
- brøk 151
- Effektivitet 151
- Efterkalkulationer 121
- Egenkapital 81, 86, 87
- Egenkapitalforrentning 99, 101, 108, 113, 221
- Eksempler
- Magi A/S 190
 - pengeinstitutter 73
 - River Pools 182
 - stadehandler 180
 - Sweet Dreams 141
 - systematic 77
 - TDC 71
 - Toft og Søn A/S 111, 199
- Eksterne regnskaber 17

- Energisektoren 33
 Énperiodiske kapacitetsomkostninger 120, 160
 EPS Se Resultat pr. aktie
 ESG i PESTEL-analyse Se PESTEL
 ESG-nøgletal 95
 Etik i PESTEL-analyse Se PESTEL
 Etisk regnskab 82
- F**
 Fabrik Se Produktionsvirksomhed
 Falde bort-betragtning 170
 Fast budget 154
 Finansforeningen 93
 Finansiell risiko 102, 107
 – horisontal balancestruktur 107
 – vertikal balancestruktur 107
 Finansiell styring 108, 131, 132, 174, Se Likviditetsstyring
 Finansielle anlægsaktiver 87
 Finansielle poster 85, 86, 101, 109, 191, 221
 Finansielle virksomheder Se Pengeinstitutter
 Finansielt perspektiv
 – design af strategikort 74
 – virksomhedens overordnede mål 70
 Finanstilsynet 17
 Fjernvarmevirksomheder 17
 Fleksibelt budget 154
 Flerperiodiske kapacitetsomkostninger 160
 FN Global Compact 89
 Fokusstrategier 52, 55
 Fordelingsnøgler 205, 208, 210
 Fordelingsregnskab 26, 201, 203, 204, 205, 207, 212
 – fordelingsnøgler 205
 – grundstruktur 204
 – indirekte omkostningscenter 204
 – produktionsomkostningscentre 204
 Forecast Se Prognoser
 Forkalkulation 153, 210, 219
 Forretningsenheder 23, 49, 50, 53, 58
 Forretningsmodel 55, 65, 66, 88
 Forretningsmæssig risiko 108
 – omkostningsstruktur 108
 Forsikringsselskaber 42
 Forsyningskæden, Supply Chain Management 35, 39
 Fremmedkapital 81, 86, 87, 88, 101, 102, 108, 113, 115, 116
 Frit cash flow pr. aktie 109, 110
- Funktionsopdelt 94
 Fællesomkostninger 94
- G**
 Generiske strategier 23
 Global Compact 89
 Going concern-princip 88
 Goodwill 87, 107, 111, 200
 Grohe AG 60
 Grundregistreringer 20
 Gruppeopdelt resultatopgørelse som beskrivelsesmåde 120
 Guldrummet 59
 Gæld
 – kortfristet 88
 – langfristet 88
 Gældsætningsgrad 102
- H**
 Handelsvirksomheder 118, 157, 189, 238, 241
 Handlingsafvigelser 227
 Handlingskæder 187, 188, 189
 Handlingsplaner 72, 79
 Helhedsstyring 137
 Hermes International SA 54
 Hjemmepleje 66
 Håndværk 54
- I**
 ILO's konventioner 89
 Imitérbarhed Se VRIO-model
 Immaterielle anlægsaktiver 87, 114
 Impact 151
 Implementering 72
 – fra mission til handling 69
 INAX 60
 Incitamentskontrakter 20
 Ind- og udbetalingsmodellen 186
 Indekstal 97, 102, 104
 Indikatorer
 – lag 80, Se også Mål
 – lead 80, Se også Mål
 Indre behovsfaktorer 132, 133
 Indre effektivitetsmål 136
 Indre servicemål 135
 Indtjeningsbidrag 86, 121, 136, 190, 192, 193, 195, 221
 Indtjeningssevne 96, 97, 99, 100, 102, 103, 104, 112, 113, 114
 Industri 33
 Informationsstrømme 14

- Inspirations- og analyseopgaven 18
 - Interessenter 13, 28, 81, 90, 91, 97, 127, 130, 135, 136, 164, 178, 179, 213
 - budgetlægning 223, 232
 - eksterne 29, 232
 - informationsbehov 117
 - interessentbalancen 179
 - interessentmodellen 28
 - interne 29
 - matriceform 30
 - rolle 30
 - ydelser og modydelser 29, 179
 - Interessentmodellen 28, 29
 - Interessentskaber 82
 - Intern afregning 20
 - Interne interessenter Se interessenter, interne
 - Interne regnskaber 17
 - Investeringscentre 20, 135
 - Investorer 91
 - Investorrelaterede nøgletal 108
 - frit cash flow pr. aktie 110
 - kurs/indre værdi 110
 - Price/Earning (P/E) 109
 - Irreversibilitet Se Reversible omkostninger
 - IT-platforme 43
- J**
- J3L 54
 - Juridiske forhold Se PESTEL
- K**
- Kalkulationsmodeller 17, 20
 - Kalkulationsopgaven 19
 - Kalkulatoriske kapacitetsomkostninger 120
 - Kapabiliteter 43
 - basiskapabiliteter 44
 - differentierende kapabiliteter 44
 - VRIO-model 43
 - Kapacitetsbudgettering 218, 220
 - Kapacitetsenheder 164, 220
 - Kapacitetsgrad 102, 103
 - Kapacitetsomkostninger 24, 25, 26, 67, 85, 94, 96, 102, 103, 108, 111, 114, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 132, 141, 143, 157, 159, 160, 190, 191, 192, 193, 196, 201, 220
 - Kapacitetsomkostningsbudgettering 220
 - Kapacitetsstyring 20, 25, 76, 128, 130, 131, 157, 159, 160, 220
 - effektmåling 159
 - omkostningseffektivitet 165
 - periodisering 159
 - produktivitet 164
 - serviceeffektivitet 164
 - tidsudnyttelse 159, 165
 - Kapacitetsstyringsmodellen 161
 - funktioner og indhold 166
 - Kapacitetstræk 123
 - Kapitalandele 87
 - Kapitalforsyning 133
 - Kapitalselskaber 17, 82, 83
 - Kapitaltilpasning 97, 104
 - omsætningshastighed 105
 - Kaskadering, eksempel TDC 71
 - Kassebeholdning 180, 181
 - Kasseregnskab 181
 - Kausalitet Se Årsag-virknings-forhold
 - Kellytasker 54
 - Kerne kunder 73, 74
 - Key Performance Indicators (KPI) 69
 - Knap kapacitet 138, 160
 - Kommanditselskaber 82
 - Komme til-betragning 170
 - Kompetencer 44
 - Komplette kundeløsninger 57, 76
 - Koncernscorecard 71
 - Konflikt-synergi-matrice 30
 - Konkurrencestrategi 49, 50
 - Konsekvensprognoser Se Prognoser
 - Kontrolopgaven 19
 - Kortfristet gæld 88
 - KPI 69, 70, 72, 78, 79, 80
 - Kreditorer 24, 85, 88, 91, 181, 183, 186, 188, 189, 190, 195, 198
 - Kreditsalg 87, 185, 187
 - Kritiske succesfaktorer 72, 74
 - afspejler strategiske mål 72
 - eksempler 72, 73, 74, 78
 - flere KPI'er pr. KSF 78, 80
 - hvor mange? 78
 - hvordan formuleres de? 78
 - principper 72, 78
 - relation til andre KSF'er 72
 - versus mål 72
 - Kundegruppeanalyse 148
 - Kundelønsomhed 74
 - Kundeperspektivet, hvilke kunder ønsker virksomheden? 70
 - Kundetilfredshed 74
 - eksempler på KSF'er 73
 - kernekunders tilfredshed 73
 - loyalitetsmål 56
 - target 56

- Kurs/indre værdi 110
 Kvartalsregnskab Se Delårsrapport
- L**
 Langfristet gæld 88
 Laritz.com 43
 Laveste totalomkostninger 57, 76
 Lean 64
 Ledelsesrum 67
 Likvide midler 173, 175
 Likviditet 24, 26, 60, 62, 63, 91, 96, 106, 107, 127, 131, 143, 144, 160, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 181, 182, 184, 185, 187, 188, 189, 195, 198, 199, 200, 213, 218, 221, 227, 228, 229, 232, 236, 238
 Likviditetsbeskrivelse 177
 Likviditetsbudgettering 176, 186, 218, 221, 228, 234
 Likviditetsgrad 87, 88, 107
 Likviditetsstyring 20, 25, 173, 174, 175, 178, 180, 181, 182, 184, 218
 – mål 178
 – opgaver 175
 – virkemidler 180
 LIXIL 60
 Loyalitet 73
 Lukkede systemer 14
 Luksusmærker 54
 Lærings- og vækstperspektivet, hvordan skal virksomheden udvikle sig? 70
 Lønsomhed Se Rentabilitet
 Lønsomhedsanalyse 123
- M**
 Maison Pierre Hardy 54
 Management accounting 18, Se Økonomistyring
 Management control 20, Se Økonomistyring
 Marked 33
 Markedsandel 74
 Markedsføringsbidrag 119, 219, 220
 Markedsrenten 100
 Masseproduktion 65
 Materielle anlægsaktiver 87
 Medarbejderkompetencer 73, 74
 Miljømæssige forhold Se PESTEL
 Miljøregnskab 82
 Modebranchen 154
 Monopol 35, 37
 MS Teams 43
 Muligheder Se SWOT-analyse
- Møbelproducenter 150, 210
 Mål 73, 79, 80
 – flertydigt begreb 72
 – individuelle 69
 – krævende 79
 – lag Se Indikator, lag
 – lead Se Indikator, lead
 – ledelsesselskab 78
 – målbare 79
 – operationelle 79
 – opnåelige 79
 – overordnede 56, 74
 – resultatorienterede 80
 – SMARTe 79
 – specifikke 79
 – styringsredskab 78
 – sværhedsgrad 79
 – tidsbegrænsede 80
 – tidshorizont 79
 – versus KPI'er 72
 – versus KSF'er 72
 – versus targets 72
- N**
 Nichestrategier 55
 Nimb 14
 Nulpunktsomsætning 108
 Nøgletal 97
 Nøgletal (KPI'er) 72, 78
 – eksempler 56, 76
 – eksempler, apotek 80
 – eksempler, kryds-salgstal 76
 – hvor mange? 78
 – hvornår skal de præciseres? 78
 – principper 78
 – præcisering via targets 78
- O**
 Offentlige virksomheder 66
 – budgetoverholdelse 67
 – effektivitet 150
 – hospitaler 41, 42
 – kommuner 67
 – omkostningsfordelinger 201
 – produktionsstruktur 66
 – produktivitet 150
 – regioner 67
 – skoler 67
 – statslige aktieselskaber 83
 – undervisning 41, 67, 68
 Offeromkostninger 169

- Oligopol 36, 37
 Omgivelsesusikkerhed 64
 Omkostningscentre 20, 135, 204, 205
 Omkostningseffektivitet 151
 Omkostningsfokus 52
 Omkostningsfordeling 201, 202, 204, 210
 – direkte omkostninger 202
 – fordelingsregnskab 201
 – indirekte omkostninger 202
 – overhead 202
 Omkostningsleder 52
 Omkostningsminimeringsstrategi 53
 Omkostningsmodeller 17, 20
 Omkostningsobjekter 26, 201, 202, 203, 207, 209
 Omkostningssteder 26, 201
 Omkostningsstruktur 20, 108
 Omsætningsaktiver 86, 87, 104, 107
 Omsætningscentre 20, 135
 Omsætningshastighed 100, 104, 105, 106, 112, 113, 114
 Omsætningsstruktur 68
 Omverden, virksomhedens relation til 13
 Operating expenses Se OPEX
 Operationel aktivitetsstyring 152
 Operationel excellence 55
 Operative elementer 153, 157, 216, 218
 Operativt niveau 139
 OPEX 217
 Opfølgning Se Budgtopfølgning
 Opportunities Se SWOT-analyse
 Optimeringsmodeller 18
 Ordreproduktion 64, 65, 154, 156, 232, 234
 Organisatorisk understøttelse Se VRIO-modellen
 Outcome 150, 151
 Output 151
 Overhead 202
 Overordnet kapacitetsstyringsopgave 162
 Overskudsgrad 99, 100, 102, 112
- P**
 P/E 93, 109, 110, 115
 P/E-værdi 93, 109, 110
 Passiver 87
 Pengeinstitutter 17, 40, 42, 44, 50, 64, 73, 74, 91, 181, 204
 Pengestrøm 14, Se Cash flow
 Pengestrømsanalyse 174, 199
 Periodeforskydninger 227
 Periodisering 25, 84, 124, 159, 203
- Permasteelisa 60
 Perrin & Fils 54
 Personligt ejede virksomheder 82
 Perspektiver 74
 – sortere KPI'er 70
 PESTEL 31, 70
 PESTEL-analyse 31, 32, 33, 48
 PESTEL-model 31
 PLC-modellen 60
 Politiske forhold Se PESTEL
 Porters Five Forces 22, 34, 36, 48, 108
 – konkurrencen blandt eksisterende aktører i branchen 36
 – kundernes forhandlingsstyrke 35
 – Leverandørernes forhandlingsstyrke 35
 – trusler fra nye konkurrenter i branchen 36
 – trusler fra substituerende produkter 36
 Porters generiske strategier 50, 52
 Porters stuck in the middle 52
 Porters værdikæde 37, 38, 40, 41
 Post Danmark A/S 202
 – ABC 206
 Procesperspektivet 76
 – hvordan fastlægges målene? 76
 – hvordan skaber processerne værdi? 70
 Product leadership Se Produktførelser
 Produktenhedsdirekte omkostninger Se Stykomkostninger
 Produktførelser 55, 58, 76
 Produktionsbudget 141
 Produktionsflow 123
 Produktionsprocessen 76, 150
 Produktionsstruktur 24, 64, 65, 66, 67, 127
 Produktionsvirksomhed 202, 204, 239
 Produktionsvirksomheder 14, 64, 66, 118, 153, 186
 Produktivitet 149, 150, 151, 165, 219, 241
 – brøk 151
 – mål 151
 Produktlivscyklus-modellen 63
 Produktmiks 103, 105, 106, 122, 142
 Profitcentre 20, 135
 Prognoser 227, 231, 232, 233, 235, 244
- Q**
 Questionmark Se Boston-modellen
- R**
 Rare Se VRIO-modellen
 Regnskaber
 – eksterne Se Eksterne regnskaber

- opgaver 17
 - som beskrivelsesmetode 16
 - Regnskabsanalyse 91, 92, 93, 97, 117
 - elementer 97
 - Regnskabsbrugere Se Interessenter
 - Regnskabsklasse 82
 - regnskabsklasse A 82
 - regnskabsklasse B 83
 - regnskabsklasse C og D 83
 - Regnskabsprincipper, sammenlignelighed 84
 - Rentabilitet 24, 56, 67, 91, 97, 99, 108, 113, 123, 141, 178, 221, 238
 - Rentabilitetsanalysens elementer 99
 - Responsibility accounting Se
 - Ansvarsområder, opdeling
 - Ressourcer 43, 44
 - Restauranter 59
 - Resultat pr. aktie 113, 115
 - Resultatbudgettering 221
 - Resultatkontakter 20
 - Resultatopførelsen 24, 81, 84, 85, 87, 93, 95, 111, 113
 - artsopdelt 93
 - beretningsform 85
 - funktionsopdelt 93
 - Retssikkerhedsloven 67
 - Reversible omkostninger 96
 - Reversibilitet Se Reversible omkostninger
 - Reversible omkostninger 20, 96, 121, 122, 138, 208
 - Revision 84
 - Revisionsvirksomheder 36
 - Revisor 17
 - Rio-deklarationen 89
 - Rullende forecast 232
 - Rådgivningsvirksomheder 36
- S**
- Salgsfremmende omkostninger 108, 119, 121, 125, 147, 193, 196
 - Sambestemte omkostninger 67, 68, 202
 - Samfundsansvar 88, 89, 90, 97
 - i årsrapporten 82
 - Sammenhængen mellem mål, aktivitet, kapacitet og likvide midler 129
 - Satisfiering 28, 31
 - Sektor 33
 - Sekundær drift 102
 - Selskabsskat Se Skat
 - Selvfinansiering 179
 - Serieproduktion 64, 65, 67
 - Servicebogen 67
 - Service management 73
 - Servicevirksomheder 40, 41, 156, 157, 159, 168
 - Shin Nikkei 60
 - Sikkerhedsmargin 108
 - Situationsbetingede
 - økonomistyringsteorier 64
 - Skat 17, 186
 - Skatteregnskab 17
 - Slagterier 53
 - Socialtilsynsloven 67
 - Sociokulturelle forhold Se PESTEL
 - Soliditetsgrad 107, 108, 115
 - Specialiserede socialområde 66
 - Star Se Boston-modellen
 - Statiske systemer 14
 - Statslige aktieselskaber 83
 - Stordriftsfordele 53, 68
 - Strategi 27, 49, 76
 - er den rigtig? 72
 - generiske strategier
 - komplette kundeløsninger 57, 76
 - laveste totalomkostninger 57, 76
 - produktførerskab 58, 76
 - hvordan lykkes strategien? 72
 - operationalisering 56
 - prioritering 56
 - præcisering
 - via targets 78
 - udgangspunkt for BSC 70
 - økonomistruktur og økonomistyringsmodel 65
 - Strategic Expenses Se STRATEX
 - Strategikort 23, 69, 70, 136
 - design 74
 - eksempler
 - pengeinstitutter 74
 - Eksempler 75
 - grundlag for strategiske initiativer 78
 - underordnet strategikort 58
 - visualisering af KSF'erne 70
 - visualisering af årsag-virkningsforhold 70, 72
 - årsag-virknings-forhold 72
 - Strategikortlægning 72, 78
 - konsistentjekker handlingsplaner 72
 - konsistentjekker strategien 72
 - Strategimodeller 70
 - Strategisk portefølje 59

- Strategisk styringsniveau 137
 - Strategiske initiativer 79
 - alignment
 - Strategiske temaer 217
 - Opfølgning 217
 - Strategiske målsætninger 70
 - Strategiske temaer
 - alignment 74
 - design af strategikort 74
 - eksempler 74
 - STRATEX 217
 - Strengths Se SWOT-analyse
 - Stuck in the middle 58
 - Stykomkostninger 24, 26, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 142, 190, 201, 219, 220, 239
 - Stykomkostningsbudgettering 220
 - Styrende elementer 216, 218, 234
 - Styring af virksomheden 13
 - Styringsbehov 18, 24, 127, 132, 133, 167, 226
 - Styringsdybde 26, 153, 213, 231, 234, 236
 - budgettering 231
 - Styringselementer 67, 128, 136, 137, 143, 149
 - eksempler 140
 - Styringsmodeller 17, 20
 - Styringsmål 136
 - Styringsniveauer 26, 137, 140, 213, 215
 - Styringsobjekter 24, 26, 127, 128, 213, 218
 - Styringsopgaver 24, 26, 63, 65, 127, 128, 129, 137, 140, 174, 213
 - Styrker Se SWOT-analyse
 - Sunwave 60
 - Supplerende frivillige beretninger 82
 - Supply Chain Management
 - netværk af forsyningskæder 39
 - Supply Chain Management, forsyningskæden 39
 - Sweet Dreams 141
 - SWOT-analyse 45, 46, 47, 48, 70, 148, 224
 - System
 - elementer 14
 - relation mellem elementer 14
 - Systematic 76, 77
 - Systemteori 14
 - Søge-lære-proces 168
- T**
- Taktisk styringsniveau 138
 - Target (niveau for KPI) 72
 - feedback 79
 - hvordan sættes targets? 79, 80
 - mål for performance 72
 - principper 78
 - præcisering af 78
 - TDC 71
 - Teknologiske forhold Se PESTEL
 - Televirksomheder 42, 71
 - Temateams 217
 - Threads Se SWOT-analyse
 - Tilfredshedsundersøgelse
 - kunder Se Kundetilfredshed
 - medarbejdere Se Medarbejdertilfredshed
 - Tivoli 14
 - Toft og Søn A/S 111
 - Tostem Corp 60
 - Total Cost of Ownership 20
 - TOWS-analyse 45, 47
 - Toyo Exterior 60
 - Transaktionsdrivere 209
 - Transportvirksomheder 42
 - Trendkurver Se Prognoser
 - Trusler Se SWOT-analyse
 - Træning 151
 - Tætte kunderelationer 55
- U**
- Udbetalingsmodellen 25, 174, 184, 186, 190, 195, 198
- V**
- Value Se VRIO-modellen
 - Value chain Se også Porters værdikæde
 - Value network 41, 42, 43
 - Value proposition 50, 55
 - Value shop 41, 42
 - Value shops 41
 - Varedebitorer 87, 104, 105, 107, 114, 115, 147, 182, 186, 190, 229
 - Vareforbrug 118
 - Varekreditorer 88, 104, 105, 115, 147, 182, 185, 186, 197
 - Varelager 86, 104, 107, 114, 115, 147, 186, 188, 229
 - Varesalg 153, 155, 156, 180, 219
 - Varestrømme 14
 - Variabilitet 20, 96, 123, 208
 - Variansanalyser Se Afvigelsesanalyser
 - Varighedsdrivere 209, 210
 - Varmeforsyningsloven 17
 - Vertikal integration 54
 - Videnregnskab 82
 - Vindmøllebranchen 33

Virksomhedens kritiske succesfaktorer (KSF'er) 70
Virksomhedens omsætningsstruktur 64
Virksomhedens styring 128
Virksomhedens værditilbud 23, 50
Vision 56
VOLA A/S 59
VRIO-modellen 37, 45
– strategiske kapabiliteter 45
VVS-butikker 59
Værdiansættelse, fortsat drift 84
Værdibrøk Se også Effektbrøk
Værdikonfigurationer 40, 41
Værdikædeanalyse 38
Værdikæder 27, 37, 39, 41, 42, 45, 48, 53, 54, 55, 76
Værditilbud
– bindeled til procesperspektivet 56
– differentieret 55
– grundlæggende kundestrategier 56, 58
– komplette kundeløsninger 56, 57, 76
– laveste totalomkostninger 56, 57, 76
– produktførerskab 56, 58, 76
– præsentation af strategi 56
– strategisk klarhed 56, 58

W
Weaknesses Se SWOT-analyse
Webshop 59

Y
Ydre behovsfaktorer 132
Ydre effektivitetsmål 136
Ydre servicemål 135

Z
Zoom 43

Æ
Ældre- og sundhedsområdet 66

Ø
Økonomisk styring
– aktivitet 128
– kapacitet 128
– likviditet 128
Økonomiske forhold Se PESTEL
Økonomistruktur 65
Økonomistyring 18
– opgaver 18

Å
Åbne systemer 14, 27
Årsag-virkning-forhold 70
Årsag-virknings-forhold 72, 74
Årsrapporten 24, 81, 82, 83, 84, 89
– elementer 82
Årsregnskabsloven 17, 23, 81, 82, 83, 85, 88, 89

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.
- Bukh, P.N. (2003). Design af et aktivitetsbaseret omkostningsregnskab. I *Økonomistyring*, S. Hildebrandt & P.N. Bukh (red.). København: Børsen Forum.
- Brøchner-Mortensen, M. (2004). Systematic Software Engineering. I P.N. Bukh, H.K. Bang & M.W. Heggaard (red.), *Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj – Danske virksomheders erfaringer* (pp. 211-232). København: Børsens Forlag.
- 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 ressourcefordelingsmodeller 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: Børsens 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 ledelsesværktøj. København: Samfundslitteratur.
- Melander, P. (1984). *Kapacitetsstyring: Aktuelle ledelsesværktøjer*. 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.