



KAPITEL 1

Når en driftsøkonom takker af

Professor Per Nikolaj Bukh og Professor Niels Peter Mols

Der er blevet uddannet økonomer ved Aarhus Universitet siden 1936, ja næsten ligeså længe, som der har været et universitet i byen. Men det var først i 1957, at der blev oprettet et Institut for Virksomhedsledelse. I starten var det et initiativ, som blev taget af entreprenante økonomer med erfaring fra erhvervslivet. Formålet var dengang at virke som forsknings- og oplysningscenter vedrørende moderne organisation og i det hele taget få et samspil i gang med (det jyske) erhvervsliv til fordel for både universitet og virksomheder. Siden blev Den økonomiske Faggruppe med tre institutter – Virksomhedsledelse, Nationaløkonomi og Operationsanalyse – formelt set en realitet, og adskillige tusinde kandidater er udgået med en økonomisk kandidateksamen fra Aarhus Universitet.

Faggruppen har, som enhver anden virksomhed, undergået ændringer i tidens løb. Institut for Operationsanalyse blev i midten af 1980'erne overført til et andet fakultet, de to tilbageværende institutter blev under ledelse af professor Ole Øhlenschläger Madsen og professor Torben M. Andersen fusioneret i 1995, og der kom nye produkter på hylden i form af først en bifagsuddannelse i begyndelsen af 1980'erne og siden en cand.soc.-uddannelse. Samtidig udviklede forskningsråderne sig i takt med dagsordenen i den internationale forskningsverden og behovet for uddannelser og forskning i erhvervslivet.

Rødderne til den „jyske direktørskole“ er måske blevet svagere, men består stadig, og selvom grundlæggerne af den driftsøkonomiske tradition for længst har ladet sig pensionere, så har ånden været ført videre. Ikke mindst af Ole Øhlenschläger Madsen, som igennem mange år har været en markant personlighed både på Aarhus Universitet og i det danske erhvervsliv. Tiden er nu kommet, hvor også Ole



Øhlenschlæger Madsen har meddelt, at han vil lade sig pensionere. Det er svært at tro – og svært at forestille sig instituttet uden ham. Men nu må det være op til andre at føre den driftsøkonomiske tradition ind i nye årtier.

Driftsøkonom par excellence

Efter at være blevet student i 1963 og have aftjent værnepligt ved Jysk Telegrafregiment samt at have været befalingsmand ved Vestre Landsdelskommando begyndte Ole Øhlenschlæger Madsen på økonomistudiet i 1964, og i 1970 blev han cand.oecon. med driftsøkonomisk linjebetegnelse. Fra starten af blev han fænget af det udadvendte og virksomhedsorienterede faglige miljø, der var omkring den daværende professor Vagn Madsen, som var en af tidens mest kendte driftsøkonomer. De første år var Ole Øhlenschlæger Madsen ansat inden for edb og systemanalyse, hvor han var blandt de første medarbejdere, der udviklede dette helt nye fagområde. Efter et par år fik han dog orlov fra stillingen ved Institut for Virksomhedsledelse. I den periode var Ole Øhlenschlæger Madsen nogle få år ansat som direktionsassistent i ThrigeTitan A/S, men i 1976 vendte han tilbage til Aarhus Universitet, hvor han blev lektor ved Institut for Virksomhedsledelse.

Ole Øhlenschlæger Madsen blev hurtigt involveret i mange forskellige projekter, hvor det i den driftsøkonomiske tradition både drejede sig om den faglige udvikling og om løsningen af konkrete problemstillinger. I 1979 tog Ole Øhlenschlæger Madsen på studieophold ved Harvard Business School, hvilket uden tvivl blev skelsættende for hans karriere og faglige interesser. Under opholdet arbejdede han især med fusioner, og da han kom hjem, fortsatte han sit arbejde, som førte til, at han i 1983 blev dr.oecon. med en disputats, som handlede om virksomhedsovertagelser og fusioner i dansk industri.

Samtidig blev han på Harvard inspireret af den casebaserede undervisning af blandt andre Michael Porter – og Ole Øhlenschlæger Madsen introducerede de interaktive forelæsninger og casebaserede diskussioner i undervisningen på en måde, så hans fag Virksomhedens Positionering i årene fremover var et af de mest populære fag blandt driftsøkonomer på universitetet. I både dette og senere fag som fx Virksomhedsvurdering og Mergers and Aquisitions har man altid kunne finde Ole i topform, når han med sit fokus på virkelighedsnære



problemstillinger både underholdt de studerende og gav indsigt i den nyeste viden på området.

I 1986 blev Ole Øhlenschlæger Madsen professor ved Aarhus Universitet. Det var fortsat strategi, som var hans faglige udgangspunkt, men i den driftsøkonomiske tradition bevarede han de brede interesser og fokus på de aktuelle problemstillinger og forskningsområder. Således er det nok ikke tilfældigt, at han allerede i begyndelsen af 1980'erne arrangerede studietur til Japan og i 1982 udgav bogen *Japansk økonomi og ledelse* – et tidspunkt, hvor der endnu kun var sparsom vestlig viden på området. Ligeledes var han med bogen *Driftsøkonomiske aspekter af ny teknologi*, som han i 1986 redigerede med sin kollega Jens Genefke, med til at sætte fokus på datidens aktuelle udfordringer.

Ole Øhlenschlæger Madsen har været en inspirerende underviser for mange årgange af driftsøkonomiske cand.oecon.er, og han har spillet en meget stor rolle i den kvalitet og dermed i den store succes, som den driftsøkonomiske uddannelse ved Aarhus Universitet har været gennem mange år. Han har i særdeleshed gennem sit omfattende danske og internationale netværk hjulpet kolleger og studerende med kontakter. Ikke mindst gjorde han en stor indsats for at sikre en mængde dygtige driftsøkonomer plads på MBA-uddannelsen på Cranfield School of Management i England.

Vi har ikke noget tal på, hvor mange specialer han har vejledt gennem tiden. Men det er blevet til mange – og flere af forfatterne til denne bogs kapitler har fået deres uddannelse med Ole Øhlenschlæger Madsen som vejleder. Ligeledes har han været vejleder for en stor mængde af de driftsøkonomiske ph.d.-afhandlinger ved det daværende Institut for Virksomhedsledelse, og vi ser også en række af hans tidligere ph.d.-studerende blandt kapitlernes forfattere.

Ole Øhlenschlæger Madsen har altid haft mange berøringsflader i dansk erhvervsliv, bl.a. som medlem af mange bestyrelser i danske erhvervsvirksomheder og som medlem af offentlige udvalg og råd. Fx var han medlem af bestyrelsen i virksomheder som ThrigeTitan A/S 1986-1994, United Shipping Agencies A/S fra 1989, Aarhus Universitets Forskningsfond fra 1990, Nordea realkreditaktieselskab 1993-2003, Incuba A/S fra 2001, HP Gruppen af 1953 A/S fra 2002, Dragsted Maltfabrik A/S, Velfac, og Ålykke A/S. Desuden har han været sagkyndigt medlem af Konkurrenceudvalget 1993-1995 og medlem af Samfundsuddannelsesrådet 1997-2001. Et kendetegn ved Ole Øhlen-



schlæger Madsens arbejde har været den tætte kobling mellem teori og praksis. I sit arbejde har Ole Øhlenschlæger Madsen således arbejdet med virksomhedsstrategi og ledelse, ikke blot som forsker og teoretiker, men også som praktiker og beslutningstager.

Ud over dette indledende kapitel består bogen af 24 kapitler, som på forskellig vis behandler temaer i relation til Ole Øhlenschlæger Madsens faglige interesser. Kapitlerne er skrevet af mange forskellige personer, som har det til fælles, at de alle i deres faglige virke har været inspireret af og haft berøring med Ole Øhlenschlæger Madsens forskning og undervisning. Emnerne fletter sig ind i hinanden og skaber tilsammen et billede af bredden i det faglige engagement, som er udsprunget fra oecon.-uddannelsen på Aarhus Universitet. Mange af forfatterne er Ole Øhlenschlæger Madsens nuværende eller tidligere kolleger, mens andre er tidligere studerende. Bagest i bogen findes en kort beskrivelse af alle forfatterne.

Der kan ud af bogens kapitler skabes mange gennemgående temaer, der hver for sig kredser om Ole Øhlenschlæger Madsens faglige interesser. Flere af kapitlerne kunne indgå under flere temaer, men vi har ved fastlæggelsen af bogens struktur måttet træffe et valg. Derfor er kapitlerne inddelt i følgende fire temaer: fusioner og virksomhedsovertagelser, strategi og positionering, økonomi og ledelse samt økonomisk styring og rapportering.

Fusioner og virksomhedsovertagelser

Det har fra starten af været Ole Øhlenschlæger Madsens (OØM) udgangspunkt, at fusioner og virksomhedsovertagelser ikke blot skal forstås som et strategisk fænomen, men analyseres i konteksten af den generelle økonomiske politik og den gennemførte erhvervs politik. Eller mangel på samme (jf. Madsen 1983, s. 47). Det sætter Svend Albæk, Peter Møllgaard og Per Baltzer Overgaard fokus på i næste kapitel, idet de diskuterer den rolle gennemsigtheden og virksomheders mulighed for koordinering af adfærd har i den moderne fusionskontrol. Forfatterne beskriver både de økonomiske argumenter og gennemgår kortfattet en række nyere fusionssager, der illustrerer praksis i EU og Danmark. Blandt disse er det meget omtalte forbud mod Lemvig-Müllers planlagte overtagelse af Brdr. A & O Johansen.

Det er først inden for den sidste halve snes år, at den danske kon-



kurrencelov gradvist er blevet harmoniseret med EU's konkurrence-regler. Men allerede i Konkurrencelovsudvalget, hvor OØM deltog fra 1993-1995, var indførelsen af en decideret fusionskontrol genstand for stor diskussion (se også Møllgaard et al. 1996). I dette udvalg indtog OØM, sammen med de to øvrige særligt sagkyndige medlemmer, mindretalssynspunktet, at det var kritisabelt, at lovudkastet manglede fusionskontrol, hvorfor de ikke kunne anbefale udkastet. Men vi skal hen til revisionen af Konkurrenceloven i 2000, før dette synspunkt blev taget til efterretning i lovgivningen.

Kapitel 3 og 4 adresserer kernen i OØM's empiriske observation i begyndelsen af 1980'erne (Madsen 1983), hvor det blev dokumenteret, at virksomhedsfusioner og opkøb langt fra altid skabte værdi. Det er et emne, som OØM igennem årene er vendt tilbage til (Madsen 1993, 1995; Madsen & Kaiser 2003), og som har givet anledning til mange spekulationer i litteraturen. Benjamin Blunch gennemgår i kapitel 3 de centrale teorier omkring markedet for virksomhedskontrol og viser, hvordan opkøbsmuligheder kan analyseres for at forbedre opkøbsbeslutningen. Ligeledes fremhæves forskellige foranstaltninger og strategier, som kan anvendes til at forbedre afkastet ved opkøb.

I næste kapitel trækker Martin Lippert på sine erfaringer fra deltagelsen i en række virksomhedshandler den sidste halve snes år – og hans udgangspunkt er, ligesom da OØM i 1983 skrev sin doktorafhandling, at der finder en mængde fusioner sted. Martin Lippert pointerer, at der siden OØM's undersøgelse er udviklet langt mere effektive og systematiske processer i forbindelse med opkøb, og en mængde specialiserede rådgivere står til rådighed for virksomhederne. Men alligevel vurderer han, at tommelfingerregelen fra 1983, at kun 3 ud af 10 virksomhedshandler er succesfulde, stadig holder.

I kapitlet redegøres for overtagelsesprocesser og risici ved virksomhedshandler, og i den forbindelse skitseres en række punkter, der kendetegner det succesfulde virksomhedsopkøb. Martin Lippert konkluderer, at langsigtede og rigtigt implementerede virksomhedsopkøb er et værdifuldt strategisk redskab for mange virksomhedsledere. Selvom det er svært, så er det besværet værd, og med OØM's ord fra 1983 kunne vi sige: „Det kan blive en succes, hvis man enten er heldig eller prøver det mange gange.“

Ud over de ofte fraværende synergigevinster ved fusioner har OØM også advaret mod de defensive fusioner, der sjældent leder til bedre eller mere interessante produkter, men derimod ofte medfører et ind-



skrænket sortiment, der er mere standardiseret og kedeligt. Et af danmarkshistoriens største fusionsprojekter har uden tvivl været i mejerisektoren, hvor der for 70 år siden var ca. 1200 selvstændige andelsmejerier i Danmark (Madsen 1999). Udviklingen så på et tidspunkt ud til at vende i Danmark, men realiteten er, at mejeriselskaberne i hele Europa bliver færre og større, så i den sektor kræver et studie af fusioner fremover, at der kigges uden for landets grænser (fx Nilsson & Madsen 2007).

I kapitel 5 retter Jerker Nilsson opmærksomheden mod Arla Foods og forklarer udviklingen mod færre og større mejeriselskaber som et produkt af markedskræfterne, stordriftsfordele og internationalisering. Med en øget størrelse og internationalisering følger også en højere kompleksitet, og det fremhæves, at denne udvikling gør det svært for andelshaverne at styre mejerierne og for traditionelt organiserede andelsmejerier at sikre sig tilstrækkelig andelskapital til investeringer. Jerker Nilsson fremhæver, at en del af løsningen på disse problemer kan være en højere grad af individuelt ejerskab.

Blandt forklaringerne på, hvorfor fusionerne ikke skaber så stor værdi som forventet, diskuterer Martin Lippert i kapitel 4 risici forbundet med det strategiske rationale, transaktionens gennemførelse samt integrationsfasen. I kapitel 6 ser Mikael Søndergaard specifikt på, hvordan såkaldte go-betweenes, dvs. grænsegængere, der er forbindelsesled og formidlere af viden mellem organisatoriske enheder, er nødvendige for en vellykket proces i integrationsfasen.

For at fungere som go-between skal en person besidde omfattende viden og færdigheder, og i kapitlet beskriver forfatteren en række eksempler på go-betweenes. I særdeleshed fokuseres der på den rolle to ledere fra henholdsvis Arla Foods og SAS har haft i disse virksomheder. Diskussionen forankres i den forskningsbaserede litteratur på området, og Mikael Søndergaard beskriver en række af de personens egenskaber, der er nødvendige for, at man kan danne bindeled i en organisation.

Strategi og positionering

Selvom branchers struktur også formes af lovgivning og erhvervs politik, så skabes de af virksomheder, hvor ledere træffer bevidste valg i lyset af de til enhver tid herskende markedsvilkår. Det har også været



tilfældet i William Demant Holding og Oticon, og i kapitel 7 skitserer Niels Jacobsen de ledelsesmæssige og strategiske overvejelser, der har ligget til grund for udviklingen, som selskaberne har været igennem fra 1990'erne til i dag. I den forbindelse kommer han blandt andet ind på børsnoteringen af Oticon Holding, oprettelsen af selskabet William Demant Holding, opkøb og opkøbskandidater samt den regulering af markedet, som blev resultatet af Phonak/Sonovas forsøg på at opkøbe GN Resound.

Kapitlet demonstrerer, hvorledes den enkelte virksomheds strategi bestemmes ved nøje analyser af markedet og konkurrenternes muligheder samt grundige overvejelser om placeringen i værdikæden. Det er den klassiske anvendelse af de strategiske analyser, som er fundamentet for William Demants succes, og kapitlet illustrerer dermed bæredygtigheden af de begrebsapparater, som OØM allerede i begyndelsen af 1980'erne gjorde til en fast del af den driftsøkonomiske værktøjskasse.

Jørgen Vig Knudstorp sætter i kapitel 8 virksomheders eksistens på et marked på spidsen ved at tage udgangspunkt i, at virksomheder og organisationer som økonomisk fænomen er svaret, når der er mindre effektive markeder. Provokerende sagt drejer ledelse sig dermed også om aktivt at tilsidesætte markedets kræfter, både for at kunne planlægge og for at kunne skabe en økonomisk gevinst, fx ved integration i forsyningskæden. Virksomhedsledelse bliver et svar på en økonomisk problemstilling, og forfatteren fremhæver i særdeleshed den store rolle OØM har spillet for det driftsøkonomiske fundament i de fleste cand.oeconers uddannelse.

I kapitlet trækker Jørgen Vig Knudstorp på sine erfaringer fra bl.a. LEGO og diskuterer en række helt centrale emner for virksomhedsledelse, fx præstationsmåling, design af forretningsmodel, involvering af kunder og medarbejdere og endelig, at få ting til at ske. Igennem kapitlet demonstreres, hvordan den faglige indsigt kan skabe grobund for ledelsesmæssig indsigt og skabe handling og initiativ, så ledelse virkelig gør en forskel.

Da fokus i begyndelsen af 1990'erne skiftede til virksomhedens interne ressourcer var konkurrence ikke længere kun et spørgsmål om positionering på markedet, men også om at udvikle virksomheden på baggrund af dens kernekompetencer. Med dette udgangspunkt viser Karina Skovvang Christensen og Per Nikolaj Bukh i kapitel 9, hvordan en analyse ud fra to perspektiver på videnledelsesstrategi kan gi-



ve indsigt i den måde, en virksomhed er funderet på videnbaserede ressourcer.

Forfatterne tager afsæt i den danske kanon over ledelsesbedrifterne, hvor virksomheden LEGO er nævnt som et eksempel. Kapitlet sætter fokus på videnledelse som et perspektiv på ledelse, og der gives et bud på, hvordan bedriften idedreven vedholdenhed kan analyseres. I artiklen konkluderes det, at det er afgørende for en virksomheds strategi og overlevelse, at ledelsen forstår den værdiskabende kerne og formår at genfortolke denne ud fra skiftende samfundsforhold.

Da Jens Holmgren i 1986 fulgte OØM's undervisning, hørte han for første gang begrebet „stuck in the middle“. Derfor tager han i kapitel 10 udgangspunkt i dette begreb og den betydning, det har i Michael Porters litteratur. Herefter diskuteres nogle af de nyere tendenser og ideer i strategidebatten, hvor blandt andet blue ocean-baserede strategier har fået opmærksomhed. I kapitlet skitserer Jens Holmgren principperne i en blue ocean-baseret strategi og diskuterer, i hvilket omfang det kan være løsningen på det klassiske „stuck in the middle“-dilemma. Med udgangspunkt i eksempler vises det, hvordan tankegangen repræsenterer en fornyelse i strategilitteraturen, og det konkluderes, at både værktøjerne fra Porters analyserammer og de nyere fra blue ocean-tankegangen kan anvendes, hvis man blot sikrer sig, at strategien holdes simpel og forandringsklar.

Den strategiske tænkning gør ikke kun en forskel i de „almindelige“ brancher. Da vinindustrien tidligt i 1990'erne begyndte at overgå fra traditionel udbudsdriven produktion til markedsorienterede forretningsmodeller, fik markedsføring og markedsbaserede strategier større betydning. I kapitel 11 diskuterer Per Jenster fremvæksten af nye konkurrencemønstre på det kinesiske vinmarked. Kinas vinproduktion oversteg allerede i 2005 den samlede produktion fra Australien, Chile og Sydafrika, og det slutter ikke med dette, da de kinesiske vinproducenter er ambitiøse, nytænkende og vækstorienterede. Per Jenster analyserer i kapitlet den rolle, dette marked spiller for vinindustriens globale konkurrencestrategier, og konkluderer, at de traditionelle producenter ikke er beskyttet mod konkurrence fra kinesiske producenter, og at det ikke er usandsynligt, at kineserne med tiden vil oversvømme de udenlandske markeder med kinesisk produceret vin.

Strategi drejer sig som regel om fremtiden, skriver Johan Peter Paludan i kapitel 12, hvor han sammenligner den historiske og den fremtidsforsker-mæssige tilgang. Han beskriver tre grundlæggende tilgan-



ge til fremtidsforskningen: prognoser, som er baseret på énstrengede fremskrivninger, megatrends, som er brede, langsigtede og stabile tendenser, samt scenarier, der er alternative konstruktioner af fremtiden. Den historiske og den fremtidsorienterede tilgang er ikke uafhængige, og da fremtiden jo ikke eksisterer, kan den kun studeres i nutiden på baggrund af fortidens information.

Johan Peter Paludan diskuterer i kapitlet en række af resultaterne af Institut for Fremtidsforskningens arbejde, og det skitseres også, hvilke konsekvenser for virksomhedsledelse og strategisk arbejde i organisationer det har at anlægge et fremtidsforskerperspektiv på det strategiske arbejde. Der er ingen tvivl om, at det strategiske arbejde både omfatter en analytisk del, som skitseret af Lippert i kapitel 4 og Jacobsen i kapitel 7, samt en mere kreativ proces, som også Jens Holmgren var inde på i kapitel 10. Når det kommer til stykket, er der ikke så megen kaffegrums og krystalkugle over fremtidsforskerens arbejde. Strategi er heller ikke et spørgsmål om rent held, medmindre man forlader sig på, at heldet også på dette punkt følger den forberedte.

Økonomi og ledelse

Industrisamfundet har givet os en lang periode med økonomisk vækst. Det har været en materiel succes, men det har haft konsekvenser for natur og mennesker, og der er tilsyneladende ikke blevet mindre ulighed i verden. I kapitel 13 peger Steen Hildebrandt på nogle problemfyldte udviklinger i verden, hvor egeninteresse har været en vigtig drivkraft. Problemerne er skabt af mennesker, og det er også muligt for os mennesker at løse dem, argumenterer han. Steen Hildebrandt stiller bl.a. spørgsmålet, om man kan forestille sig en verden med virksomheder og mennesker, for hvem det er en lige så stor selvfølge at træffe langsigtede og bæredygtige beslutninger, som det i dag er naturligt at træffe kortsigtede og snævre beslutninger?

Det næste bidrag er skrevet af Per Blenker og Claus Thrane, som i kapitel 14 redegør for to adskilte traditioner i entrepreneurskabslitteraturen. I den ene tilgang ser man entreprenøren som en person, der opdager og udnytter muligheder, der eksisterer i markedet, mens fokus i den anden er på entreprenørens skabelse og udvikling af muligheder. Forfatterne argumenterer for, at de to tilgange ikke er gensidigt udelukkende paradigmer, og at de kan forenes ved at anvende entre-



preneurskabslitteraturen fra 1990'erne, herunder OØM og hans kollegers arbejder om mulighedsudvikling (Christensen et al. 1989, 1994; Madsen & Christensen 1991).

Strategisk planlægning, der ikke samtidig inddrager implementeringsproblemer, kan lede til strategier, som er vanskelige at implementere. Strategilitteraturen påpeger derfor, at en virksomhedsstrategi bør kunne justeres baseret på erfaringer og tilbagemeldinger, men normalt er der ingen konkret beskrivelse af, hvordan analyse og implementering integreres. Jørn Flohr Nielsen påpeger i kapitel 15, at inddragelsen af større dele af organisationen er en del af løsningen, og han beskriver desuden, hvordan litteraturen om organisationsudvikling indeholder konkrete interventioner, der kan hjælpe organisationer med at positionere sig strategisk og implementere nye strategier. Disse interventioner flytter fokus fra analyse til implementering, og det demonstreres i kapitlet, hvordan disse nyere teoretiske udviklinger i organisationsforskningen er i fin overensstemmelse med den bedste strategiske praksis repræsenteret ved Carlsbergs turnaround.

Der er altid, som Henrik Sørensen skriver i kapitel 16, en tendens til, at virksomheders aktuelle konkurrencesituation opleves som mere turbulent og kompleks, end hvad der tidligere er oplevet. I forsøget på at håndtere udviklingen har mange virksomheder fokuseret på at udvikle og motivere medarbejderne. Men der er også brug for at sætte grænser for arbejdsindsatsen og sikre gode arbejdsvilkår, idet der med motivation, og i særlig høj grad såkaldt supermotivation, også følger en større risiko for stressede medarbejdere.

Ledelse bliver derfor ikke blot et spørgsmål om at øge fleksibiliteten og udvikle og motivere medarbejderne. Det bliver også en vigtig ledelsesopgave at undgå en ødelæggende udbændthed blandt medarbejderne. I kapitlet diskuterer Henrik Sørensen, hvordan en virksomhed gennem indretning af organisationen og ved at lede på bestemte måder kan sikre, at organisationen holdes fleksibel, samtidig med at der sættes nogle grænser for medarbejderne, så de ikke oplever stress og udbændthed.

Selvom OØM har haft mange udadvendte aktiviteter, har der aldrig været tvivl om, hvor hans loyalitet har ligget. Han har været universitetets mand, og derfor er én af de mange bestyrelsesposter, som han har været mest stolt af gennem tiden givetvis, da han i 1990 blev valgt til bestyrelsen for Aarhus Universitets Forskningsfond. Fonden har gennem årene haft en afgørende betydning for Aarhus Universitet,



hvilket i kapitel 17 tages op af Jørgen Andersen og Henning Lehmann. I kapitlet redegør forfatterne for dele af Forskningsfondens historie lige fra den blev stiftet af Gunnar Andreasen. På en rejse gennem tiden beskrives en række udvalgte begivenheder og emner, herunder fondens konstruktion og enkelte af de vigtige projekter, som fondens donationer har muliggjort.

Det seneste år har været præget af den finansielle krise og de hjælpepakker, som regeringen herhjemme, i lighed med andre lande, har indført. Det har sat finanssektoren på dagsordenen på en helt ny måde – og givet anledning til mange kommentarer og analyser i medierne. Blandt andet som følge af sit medlemskab af bestyrelsen for Norddea realkreditaktieselskab i perioden 1993-2003 har OØM haft en særlig interesse for den finansielle sektor. Også her har den offentlige regulering og erhvervspolitikken været med til at forme branchens udvikling.

Antallet af pengeinstitutter har i Danmark været støt faldende i mange år, og det sidste års finansielle turbulens har reduceret dette yderligere, men spørgsmålet i erhvervsdebatten har været, hvilken rolle de offentlige interventioner kommer til at spille for sektorens udvikling, og hvem det kommer til gavn. Det emne tager Ken Bechmann, Anders Grosen og Johannes Raaballe op i kapitel 18. I et kritisk og debatterende indlæg giver forfatterne deres udlægning af den danske bankkrise, der indtraf i 2008, og beskriver deres forsøg på at trænge igennem med synspunkter i debatten.

Endelig ser Claus Vastrup i kapitel 19 på, hvorfor problemerne i den danske banksektor i begyndelsen af 1990'erne ikke udviklede sig til en bankkrise. Han sammenligner med problemerne i banksektoren i Sverige, Norge og Finland i denne periode, og fremhæver de danske bankers større egenkapital, en stabil samfundsøkonomisk udvikling i Danmark og endelig de danske bankers større erfaring med kreditvurdering under frie markedsforhold. Claus Vastrup kommenterer ikke direkte den aktuelle bankkrise, men i sin komparative analyse peger han blandt andet på betydningen af de finansielle virksomheder for sektorens stabilitet samt på nødvendigheden af et effektivt offentligt tilsyn.



Økonomisk styring og budgettering

I kapitel 20 skriver Torben Andersen, at debatten om effektivitet og produktivitet i den offentlige sektor ofte er baseret på fejlslutninger i relation til de specielle karakteristika ved velfærdsservice og fordele og ulemper ved henholdsvis offentlig og privat produktion. Han sætter dermed fokus på effektivitet og produktivitet i den offentlige sektor og diskuterer, om bl.a. privatisering, offentlig-privat partnerskab, brugerbetaling, frit valg, benchmarking, uddelegering og mere eksplícite krav til ledelsen kan øge effektiviteten og produktiviteten i den offentlige sektor.

Med dette kapitel er vi tilbage ved den fundamentale driftsøkonomiske forståelse for de offentlige virksomheders styring, hvor det er centralt, hvordan styringsmodeller og organisationsformer anvendes til at sikre en effektiv opgavevaretagelse. Det er blandt andet et spørgsmål om opgavernes karakter, og om der er skabt en reel konkurrencesituation. Kapitlet levendegør dermed den symbiose mellem national- og driftsøkonomi, som igennem mange år var kendetegnende for den århusianske økonomiuddannelse.

Det er, som nævnt ovenfor, karakteristisk for den driftsøkonomiske tilgangsvinkel, at der fokuseres på ledelse. Med dette udgangspunkt er spørgsmålet ikke så meget, om ejerskabet er offentligt eller privat, men hvilke ledelsesopgaver der skal løses i virksomheden, hvilket beslutningsbehov det giver anledning til, og hvordan den økonomiske information skal organiseres, for at der kan ledes. Derfor falder det også naturligt, når Lars Ehlers i kapitel 21 viser, hvordan en medicinsk teknologivurdering kan anvendes som et beslutningsstøtte- og økonomistyringsværktøj i sygehusvæsenet.

Lars Ehlers beskriver i kapitlet de særlige omstændigheder, som karakteriserer økonomistyring i det offentlige sygehusvæsen. Ofte fokuseres der på ustyrbarheden af samfundets sundhedsomkostninger, men for en driftsøkonom er det mere interessant, at der faktisk findes en enorm mængde viden om, hvad der er den bedste behandling, hvilke risici og bivirkninger der er, hvad behandlinger koster, hvordan de bedst organiseres etc.

I kapitel 22 indleder Preben Melander med et historisk tilbageblik til midten af 1970'erne, hvor han sammen med OØM var involveret i implementering af et stort ledelsesinformationssystem i Kommunedata. Det var på det tidspunkt de amerikanske inspirerede modeller begynd-



te at komme til Danmark, og det førte til udviklingen af en dansk aktivitetsbaseret analysemodel, der både var operationel, logisk og pragmatisk. Modellen blev teoretisk en succes, men som ledelseskoncept i Kommunedata fik systemet samme skæbne som så mange andre nye tiltag, der senere blev indført i både denne og andre virksomheder: Koncepterne blev ikke forankret, om end de førte til mange nye registreringer.

I den resterende del af kapitlet viser Preben Melander, hvordan dette tidlige eksempel stadig den dag i dag er et universelt eksempel på økonomistyring i den offentlige sektor. Systemer, teknikker og reformer afløser hinanden, men slår ikke igennem ledelsesmæssigt, og de utilsigtede problematiske effekter overgår måske endda fordelene. Afslutningsvis beskriver forfatteren en vision for fremtidens styring og ledelse, hvor der argumenteres for, at der er brug for en ny ledelsesideologi. For at udvikle en fremtidig styringsmodel er der ifølge Preben Melander brug for at iværksætte lokale styringsforsøg, hvor økonomisproget kan oversættes til fagsprog. Først hvis dette lykkes, kan økonomistyring få ledelsesmæssig effekt.

Der har de senere år været en del litteratur, der kritiserer det traditionelle årsbudget for at være ude af trit med virksomheders omskiftelige omverden, for at motivere til uhensigtsmæssig adfærd og for at være for ressourcekrævende at udarbejde og følge op på. I kapitel 23 tager Niels Ravn og Niels Sandalgaard udgangspunkt i OØM's artikel fra 1990 om bestyrelsen og budgettet, hvor han diskuterede, hvordan en bestyrelse kan anvende budgettet. Det er markant, at den kritik, som langt senere er blevet fremført mod den traditionelle budgettering, allerede stod skarpt i artiklen fra 1990.

I den resterende del af kapitlet redegør forfatterne for den grundlæggende budgetkritik og skitserer, hvad elementerne i en ny model kunne være. Herudover præsenterer forfatterne resultater fra en empirisk undersøgelse, der belyser danske virksomheders budgetlægningspraksis. Kapitlet afsluttes med en diskussion af, hvilke formelle krav lovgivningen stiller til en virksomheds budgettering, blandt andet set i lyset af at bestyrelsens skal kunne udføre sine pligter.

Carsten Rohde tager i kapitel 24 ligeledes udgangspunkt i budgetteringen, som både i Danmark og internationalt har spillet en afgørende rolle i økonomistyringen, men heller ikke har undgået kritik, således som også forfatterne i det foregående kapitel var inde på. Carsten Rohdes synspunkt er, at der er et stort antal metoder og procedurer,



som kan tages i anvendelse i den enkelte virksomhed, men disse skal tilpasses de markeds-mæssige, organisatoriske og teknologiske betingelser. Derfor kræver udviklingen af en budgetmodel både indsigt i budgetteknikker og i den ledelsesmæssige brug af budgettering.

I kapitlet konkluderes det, at det ikke nødvendigvis er selve budgetteringen, det er galt med, men måske snarere et spørgsmål om uhen-sigtsmæssige implementeringer. Hvis budgettet skal være et ledelses-værktøj, ligger løsningen ofte ikke i at forfine virksomhedens prognosemetodik, men i, at man på forhånd overvejer, hvilke tilpasninger som kan blive nødvendige, hvis prognoserne ikke holder (jf. Madsen 1990).

Sidst i bogen ser Niels Jørgen Relsted i kapitel 25 tilbage på 1970 og de nærmest følgende år, hvor den økonomiske faggruppe var præget af udviklingen inden for edb. Inspirationen var dels fra den svenske professor i informationsbehandling og administrativ databehandling Börje Langefors og dels fra den toneangivende danske professor Vagn Madsen, hvis oplysnings- og variabilitetsregnskab fra midten af 1970'erne begyndte at kunne realiseres i praksis pga. den stigende datakraft. Niels Jørgen Relsted fortæller i kapitlet, hvorledes de to professorers arbejde fik betydning, og hvordan deres bidrag kom til at forme den driftsøkonomiske forståelse op gennem 1970'erne. Med Vagn Madsens skelnen mellem det eksterne og det interne regnskab, og det ledelsesmæssige fokus, hvor det interne regnskab skal give information med henblik på bedre beslutningstagen, rører vi ved den driftsøkonomiske kerne, hvor der lægges vægt på den konsekvente og stringente håndtering af de økonomiske grundbegreber. Det har stadig relevans, og som afslutning på kapitlet diskuterer Niels Jørgen Relsted endvidere, hvordan udviklingen efterfølgende blev, og hvilken rolle de nævnte bidrag har i dag.

Litteratur

- Christensen, P.S., O.Ø. Madsen & R. Peterson. 1989. *Opportunity Identification: The Contribution of Entrepreneurship to Strategic Management*. Aarhus University: Institute of Management.
- Christensen, P.S., O.Ø. Madsen & R. Peterson. 1994. „Conceptualizing Entrepreneurial Opportunity Identification“ i *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*, G.E. Hills (ed.) Westport Connecticut: Quorum Books, s. 61-75.



- Genefke, J. & O.Ø. Madsen (eds.). 1986. *Driftsøkonomiske aspekter af ny teknologi*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Madsen, O.Ø. 1977. Interne afregningspriser i decentraliserede virksomheder. I *Økonomisk Forenings Festskrift*, Aarhus Universitet.
- Madsen, O.Ø. 1982. Japansk økonomi og ledelse: et studie i udvalgte aspekter af det japanske økonomiske mirakel. *Skrifter fra Aarhus universitets Økonomiske institut*, nr. 29.
- Madsen, O.Ø. 1983. *Virksomhedsovertagelser og fusioner i dansk industri*. København: Nyt Nordisk Forlag.
- Madsen, O.Ø. 1986. Hvad er ny teknologi? I *Driftsøkonomiske aspekter af ny teknologi.*, J. Genefke & O. Ø. Madsen (eds.). Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Madsen, O.Ø. 1986. Nye krav til det interne regnskab. I *Driftsøkonomiske aspekter af ny teknologi.*, J. Genefke & O. Ø. Madsen (eds.). Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Madsen, O.Ø. 1986. Casevirksomheden Sabroe. I *Driftsøkonomiske aspekter af ny teknologi.*, J. Genefke & O. Ø. Madsen (eds.). Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Madsen, O.Ø. 1988. Strategic Management of Small Companies: A KISS approach. Paper præsenteret på Strategic Management Societys konference Winning Strategies for the 1990's, Amsterdam.
- Madsen, O.Ø. 1989. Faldgruber i fusioner og virksomhedsovertagelser. *Revision & Regnskabsvæsen*, vol. 58, nr. 4, s. 12-16.
- Madsen, O.Ø. 1990. Bestyrelsen og budgettet: Ledelsesindelement eller luftkastel? I *Revision & Erhvervsøkonomi: FSRs Årsskrift 1990*, O.Ø. Madsen & A. Nicolaisen (eds.). København: FSRs Forlag.
- Madsen, O.Ø. 1993. Koncernstrategier. I *Strategi og ledelse*, S. Hildebrandt (ed.). København: Systime.
- Madsen, O.Ø. 1995. Virksomhedsfusioner i et ledelsesperspektiv. I *Ledelse II*, S. Hildebrandt & E. Johnsen (eds.). København: Børsens Forlag.
- Madsen, O.Ø. 1999. Er der visioner i fusioner? *Fremtidsorientering*, nr. 2, s. 10-13.
- Madsen, O.Ø. 2000. Fusionsfeberen: er den stadig en gåde? *Finans/Invest*, nr. 8, s. 5-8.
- Madsen, O.Ø. 2002. God selskabsledelse i familie- og fondsejede virksomheder. I *Bestyrelshåndbogen* T. V. Christiansen (ed.). København: Børsen Forum.
- Madsen, O.Ø. 2004. Integrationsproblemer i fusioner. *Inspi*, vol. 34, nr.



- 7-8, s. 12-15.
- Madsen, O.Ø. & J. Kaiser. 2003. Value Creation in the Post-Acquisition Management of Danish Horizontal Mergers. Working paper, præsenteret på NFF Conference Proceeding, Island, 2003.
- Madsen, O.Ø. & P.S. Christensen. 1991. Virksomhedens fornyelsesproces. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, vol. 55, nr. 4 s. 213-220.
- Madsen, O.Ø. & N.J. Relsted. 1971. I *Computer-Aided Information Systems Analysis and Design*. J. A. Bubenko, B. Langefors & A. Sölvberg. Lund: Studentlitteratur.
- Møllgaard, P.; P.B. Overgaard & O.Ø. Madsen. 1996. Den danske konkurrencelov i moderne industriøkonomisk belysning. I P.N. Bukh & P. Skott (eds.), *Markeder i Opbrud*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Nielsen, J. & O.Ø. Madsen. 2007. Cross-border Mergers between Agricultural Co-operatives. *Journal of Cooperative Studies*, vol. 40 nr. 3, s. 27-38.