

Er strategisk økonomistyring en ny type økonomistyring adskilt fra konventionel økonomistyring ?

Af Carsten Mejer

Resumé

Strategisk økonomistyring er i Danmark et af de nye styrings- og ledelseskoncepter, som i de seneste par årtier er blevet genstand for stadig større interesse. Denne artikel redegør for, hvordan konceptet relaterer sig til distinktionerne strategi, taktik og operation med formål at kunne klassificere og anvende konceptet. Således udspringer artiklens præsentation og diskussion af økonomistyring med afsæt i den traditionelle regnskabsteori af Worres (1991a, 1991b) og i strategifeltet af Johnson & Scholes (1999, 2002) modeller til klassifikation af strategisk, taktisk og operationelt styringsniveau. Dermed søges ganske præliminært præsenteret og diskuteret strategisk økonomistyring, der er særegent fra operationel og taktisk økonomistyring.

Med udgangspunkt i den uklarhed konceptet besidder ifølge Coad (1996) og Guilding et.al. (2000), synes det væsentligt at undersøge, hvorledes strategisk økonomistyring er distinkt fra taktisk styring som eksempelvis budgetstyring.

Der søges således i dette konceptuelle studie undersøgt om strategisk økonomistyring kan afgrænses eller defineres distinkt og eksplicit. Artiklens bidrag bliver dermed at anvise opgavefokus for det strategiske økonomistyringsniveau, der er væsentlig for virksomhedernes centrale styring.

Årsagen til præsentation og diskussion af Worres (1991a, 1991b) og Johnson & Scholes (1999, 2002) klassifikationer for virksomhedsstyringsniveauer udspringer af, at netop disse forskere eksplicit søger at udtrykke strategisk styring distinktiøst fra taktisk eller operationel styring. Dermed synes det muligt at besvare, hvorledes strategisk økonomistyring er konstitueret i relation til styring på taktisk og operationelt niveau. Således bliver disse forskeres bidrag centrale og anvendelige i diskussionen og klassifikationen af opgaver og fokus på de forskellige styringsniveauer.

Indledning

Økonomistyring er i mere end et årti fortolket og forstået som muligt at identificere og indplacere på taktisk og operationelt styringsniveau (Worre 1991a, 1991b, 1994). Simmonds (1981) introducerer strategisk økonomistyring i 1980'erne, og flere bidrag kommer til senere i 1990'erne og 2000'erne, der endvidere understøtter udviklingen og etableringen af økonomistyring på strategisk styringsniveau (Bromwich, 1990; Shank

& Govindarajan, 1993; Kaplan & Norton, 1996a, 1996b; Guilding et.al., 2000; Mejer, 2002a, 2002b). Dermed synes det muligt og væsentligt at præsentere og diskutere, hvorledes en distinktion af strategisk økonomistyring kan foretages. Dette forekommer at blive en særlig central opgave med afsæt i den manglende afklaring, afgrænsning og definition af strategisk økonomistyring. Således fremfører Coad (1996), at:

"Strategic Management Accounting ... SMA (strategisk økonomistyring) is an emerging field whose boundaries are loose and, as yet, there is no unified view of what it is or how it might develop. The literature in the field is both disparate and disjointed." Coad (1996, p. 392)

Dog har Simmonds (1981, p. 26) i kontrast hertil tidligere fremført en mere eksplicit forståelse for økonomistyring på strategisk styringsniveau. Denne udspringer af behovet for at præsentere og analysere økonomistyringsinformationer og regnskabsdata med fokus på virksomheder og konkurrenter med formål at udvikle og overvåge virksomhedsstrategiens relative niveau og trend i reelle omkostninger, priser, mængder, markedsandele, pengestrømme og andelen efterspurgt af virksomhedens samlede ressourcer på lang sigt.

En sådan distinktion forekommer således væsentlig med formål at identificere faktorer, der kan forbedre virksomhedens økonomiske styring. Ligeledes præsenterer en national forsker Worre (1991a, 1991b), der anvender denne klassifikation fra økonomistyringsperspektivet, tilnærmelser og modeller til at klassificere styring på strategisk, taktisk og operationelt niveau. Johnson & Scholes (1999, 2002) præsenterer fra strategiperspektivet tilnærmelser og modeller til at klassificere styring på strategisk og operationelt niveau.

Med afsæt i en sådan forståelse synes det væsentligt at afklare, om det er muligt at indplacere eller kategorisere økonomistyrings genstandsfelt heri, og dermed identificere særlige karakteristika, der angiver om disse, der konstituerer strategisk økonomistyring, kan blive en ny type økonomistyring.

Artiklens fremgangsmåde

Artiklen er bygget op ved først at redegøre for begrebsmæssige sammenhænge mellem økonomistyring og operation, taktik samt strategi med afsæt i Worres (1991a, 1991b, 1994) og Johnson & Scholes (1999, 2002) modeller. Dernæst forsøges diskuteret flere teoretiske tilnærmelser til distinktion

nen operation, taktik og strategi for derigennem at præsentere og diskutere mulige anbefalinger, der forbedrer praksis forståelse og anvendelse af strategisk økonomistyring. Til sidst præsenteres og rekommanderes flere elementer sammenstillet i en taksometri, der bør overvejes anvendt med formål at ibrugtage strategisk økonomistyring i praksis.

Den operationelle og taktiske kontra strategiske styring i Worres system

Således søges med udgangspunkt i virksomhedens strategiske, taktiske og operationelle økonomistyring diskuteret og reflekteret over det mulige samspil mellem disse beslutnings- og styringsniveauer i et klassifikationssystem. Her kan strategiske analyser fortolkes som aktiviteter af aperiodisk karakter, der har en specifikation, som synes frigjort fra problemstillingen om periodeinddelingen eller tidsaspektet. Det synes nødvendigt at diskutere og løse denne opgave detaljeret for den strategiske økonomistyring, der således søges gennemført i afsnit med fokus på styring af handlings- kontra periodeinddeling.

Systemet til klassifikation af styringsniveauer inddeler beslutninger og de heraf afledte handlingers økonomiske konsekvenser i et operationelt, taktisk og strategisk styringsniveau¹. Virksomhedens beslutningskompleks udgør således et "kinesisk æskesystem" (Worre, 1978, 1991a). Det vil sige, at beslutninger på strategisk styringsniveau etableres og ændres gennem "strukturbeslutninger".

Worre (1991a) fremfører, at strukturbeslutninger udfyldes som ramme med konkrete periodiske handlingsplaner på taktisk styringsniveau ved såkaldte "periodebeslutninger"² og ved stående instrukser for hele serier af handlinger i form af procesbeslutninger, der også er taktisk styring. Disse beslutninger på taktisk styringsniveau kan konkret operationaliseres gennem daglige handlinger fastlagt gennem "handlingsdaterede beslutninger" på operativt styringsniveau. Strategisk økonomistyring kan der-

for klassificeres, som en type økonomistyring, der henfører til det strategiske styringsniveau.

Beslutninger i virksomheden synes således naturligt specificeret ud fra virksomhedens egenart og råderum. Beslutningerne er afgrænset af de givne ressourcer, som virksomheden disponerer over, og begrænset til at kunne udvide virksomhedens samlede økonomiske råderum ved lønsomheds- og omsætningsmaksimering samt markedsfordele eller -andele og andre økonomiske mål ifølge Worre (1991a, 1991b).

Investeringsbeslutning som inspirationsanalyse

Beslutningens karakter kan derfor synes både operationelle og taktiske af karakter i rammen af strategi, der kontinuerligt trækker på virksomhedens resourcegrundlag og kan derfor sammenlignes med mindre offeromkostningsbetragtninger, som substituerer hinanden. Eksempelvis ved en inspirationsanalyse, hvis formål ud af multiple muligheder er at beregne om en given investering i kapacitet er lønsom. I det øjeblik varestrøms bestemte netto pengebindinger i form af likviditet anvendes til én specifik opgave, har virksomheden afstået fra at anvende dem til andre formål på det givne tidspunkt.

Beslutningen om at gennemføre de handlinger og handlingernes alternativer, som offeromkostningsbetragtninger fordrer, øger således virksomhedens samlede lønsomhed. En øget lønsomhed kan dernæst medvirke til nye offeromkostningsbetragt-

ninger periodisk, ad hoc, i rækkefølge eller simultant, som medfører nye beslutninger.

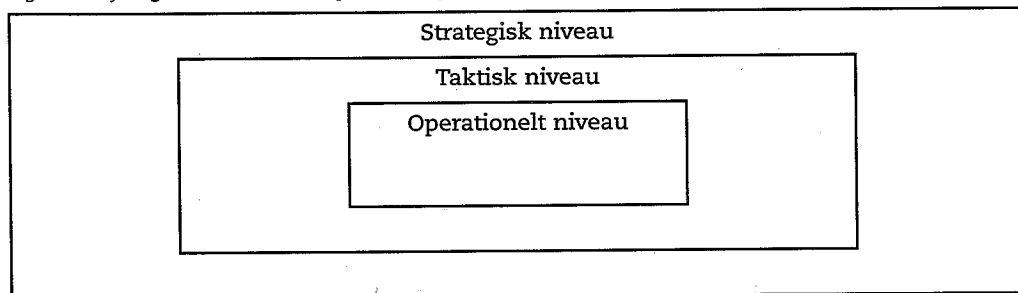
Styringsniveau klassifikationssystemet

Worre (1991a) fremfører, at beslutninger på strategisk styringsniveau specifikt kan operationaliseres ved eksempelvis valg af produkter, markeder og teknologi i en tidsmæssig ikke endelig defineret fremtid. Beslutninger på taktisk styringsniveau er således fastlagt inden for denne strukturelle ramme, hvor der fra periode til periode opstilles konkrete salgsmål, salgsplaner, effektivitetsmål med mere. En vifte af periodiske opgaver, det vil sige opgaver af gentagende karakter, fastlægges i eksempelvis recepter, styklister, operationslister og forretningsgange.

Beslutninger på operationelt styringsniveau er således fastlagt inden for denne taktiske ramme, der styrer den daglige løbende ordreindgang, produktion, indkøb, fakturering og hvor andre dag til dag handlinger foretages. Dermed er virksomhedens beslutninger opdelt i tre niveauer, hvor det er det øverste niveau, som er i fokus i den strategiske økonomistyring.

Regnskabsdata er således simultant påvirket af flere beslutninger foretaget af forskellige funktioner flere steder i virksomheden. Det medfører, at en entydig reference mellem beslutningssituationer og regnskabsdata er vanskelig. En sammenhæng mellem ex. post. data koblet til beslutningssituationer forekommer flerdimensional. Det synes således væsentligt, at regnskabsregistreringer kan understøtte ad.hoc.

Figur 1. styringsniveauer i klassifikationssystemet.



og ex.post. analyser af inspirationsmæssig karakter.

Styringsorientering

Mens det styringsorienterede regnskabsvæsen på taktisk og operationelt detaljeringniveau forholder sig til udformningen af økonomistyringssystemet på kort sigt, synes strategilitteraturen således at have mere fokus på de faktorer, som kan sikre virksomhedens overlevelse på lang sigt. Dette forekommer væsentligt i forsøget på at skabe en øget kobling mellem den taktiske og strategiske styring. En sammenkobling i økonomistyringslitteraturen er allerede en realitet, idet strategi er et hyppigt anvendt element, som forsøges tilpasset det øvrige økonomistyringssystem.

Registrering af virksomhedens omkostninger opdelt efter graden af variabilitet og reversibilitet er afledt af forståelsen af virksomhedens beslutninger som organiseret i et hierarki, hvor strukturelle beslutninger lægger rammerne for beslutninger af taktisk karakter (Worre, 1991a). Det afgørende ved en given beslutningssituation bliver at identificere beslutningens karakter som kravspecifikation for udtræk af beslutningsrelevant information fra virksomhedens registreringssystem.

Worre (1991a, p. 8) fremfører endvidere, at regnskabets inspirative opgave kan løses enten periodisk eller aperiodisk. I denne sammenhæng hævdes der, at den periodiske kontrol kan suppleres med aperiodiske såkaldte inspirationsanalyser (Worre, 1991a, p. 9). Således fremstår den inspirative analyse som aperiodisk. Dette forekommer distinkt eller afsondret fra den periodiske inspirationsopgave. Regnskabets inspirative funktion synes derfor at fremstå modsætningsfyldt. Hvilket kan vanskeliggøre udviklingen af en forståelse af strategisk økonomistyring med afsæt i den nationale økonomistyrings- og interne regnskabstradition.

Styringskontinuitet

Otzen (2002) understreger, at forståelsen af

de styringsmæssige konsekvenser synes funderet på en antagelse om en kontinuitet i kundernes præferencestruktur og markedets konkurrencestruktur. Det kan danne udgangspunkt for virksomhedens egne strukturelle beslutninger, for så vidt angår både produktstyring og kapacitetsplanlægning. Således gives der et nationalt bidrag til den strategiske økonomistyring, som synes i overensstemmelse med Simmonds (1981) og Bromwichs (1990) bidrag om, at strategisk økonomistyring netop inkluderer et eksternt fokus.

Ligeledes fremfører Andersen (1992, p. 46), at det på strategisk styringsniveau virker ganske "forvredet" at antage, at strategiske kalkuler kan opbygges ved aggregering af kapacitetsomkostninger fra produktkalkulationsniveau ved selvkostmetoden. Dog synes strategiformulering og strategisk økonomistyring at understøtte de aperiodiske aktiviteter, der lægger rammerne for den taktiske styring på et relativt kortere sigt, som lægger rammerne for den operative styring på det helt korte sigt. Ved planlægning og dimensionering af virksomhedens kapacitetsapparat og produktprogram i overensstemmelse med de gældende konkurrencevilkår og muligheder inden for disse rammer, vil fremtidige muligheder for at realisere en tilstrækkelig grad af målopfyldelse være påvirket af eventuelle ændringer heraf.

Styringsniveau og periodisering

Den langsigtede målopfyldelse kan således være betinget af, at virksomheden gennemfører en periodisk dataindsamling om udviklingen i faktorer, der udgør kritiske forudsætninger for den valgte strategi. Periodiske registreringer med et strategisk sigte kan omfatte præstationsmål for egne og konkurrenters omkostninger. Indsamling af data om præstationsmål, der formulerer evnen til at tilfredsstille kritiske elementer i de identificerede segmenters præferencestruktur, er således et muligt middel til at opnå målet med strategisk økonomistyring.

Tilsvarende periodisk dataindsamling, af-

ledt af strategiske overvejelser, kan være en løbende overvågning af konkurrenter og af indikatorer for udvikling i det totale afsætningspotentiale og overvågning i udviklingen i virksomhedens omkostningsstruktur med fokus på reversibilitet samt opfølgning på gældende og potentielle adgangsbarrierer. Bromwich (1990) hævder således, at en løbende overvågning af adgangsbarriererne potentielt kan være vigtigere end overvågning af konkurrentpopulationens omkostningsstrukturer (Bromwich, 1990, p. 42).

Den tidsmæssige inddeling af dataindsamlingen, det vil sige en periodisering af registreringer, synes også væsentlig for strategisk økonomistyring. Det traditionelle regnskabsvæsens fokus på beslutningssituationer med gentagende karakter advokerer for en begrænset periodisk registrering af data af strukturel karakter. En diskussion af periodisk- kontra handlingsmæssig inddeling synes derfor central og søges således uddybende diskuteret i afsnittet *Styring af handlings- kontra periodeinddeling*.

Budgetstyring

Virksomhedens økonomiske styring, der er struktureret i et komplekst beslutningshierarki, er således væsentligt i den nationale forskningstradition. Det afspejler sig i udviklingen af variabilitet og reversibilitet som fundamentale omkostningsklassifikationskriterier og er et centralt element i udviklingen af en forståelse af styringsopgavernes, beslutningssituationernes og budgetstyringens formål og egenart.

En væsentlig opgave i økonomistyring er budgettering, der synes at blive en koordinationsplatform til støtte for virksomhedens taktiske styring rettet mod opfyldelse af målsætninger i fastlagte strukturelle rammer. Budgettet forekommer således at være et taktisk værktøj, der er distinkt fra strategisk økonomistyring. Dette synes umiddelbart at stå i modsætning til Madsens (1976) anbefalinger, der søger at inddrage budgettering i den strategiske økonomiske styring. Derfor synes det umiddelbart væsentligt at undersøge, om et sådant

modsætningsforhold i den nationale økonomistyringstradition eksisterer, eller om Madsens (1976) bidrag præsenterer andre muligheder for inddragelse af budgettet i den strategiske styring.

Koblinger mellem styringsniveauer

Internationalt er der dog forskere, der fremfører, at den operationelle, taktiske og strategiske klassifikation har undergået en forandring. Således hævder Langfield-Smith (1997), at udviklingen af et generelt øget vidensniveau i virksomhedens eksterne miljø og blandt forskellige interessenter har drejet fokus mod, at stadig lavere medarbejderfunktioner bliver involveret i både operationelle beslutninger og handlinger, men også beslutninger af et mere taktisk og strategisk karakter. Det vil sige, at koblinger mellem operationel, taktisk samt ledelsesmæssig og strategisk styring, som beskrevet af Worre, (1991a) synes øget i virksomheden.

I dette perspektiv synes orienteringen mod strategisk styring og dermed beslutninger med afsæt i regnskabsdata og informationer, som har domineret meget af forskningen om strategisk økonomistyring, ikke at være bred nok til at opfange mere moderne tilnærmelser til forbedret økonomistyring (Emmanuel et.al., 1990). Dynamik i strategisk økonomistyring og dets potentielle funktion i den strategiske beslutningssituation er et felt med øget fokus ifølge Simons (1990) og Dent (1990). Økonomistyringsteknikker og -metoder er en detaljeret behandlet værktøjskasse, dog synes strategilitteraturen kun i ringe grad medtaget i disse studier. Dette kan medføre, at forskere overser relevante karakteristika eller undervurderer forskningsmetoder, som kan medføre mindre pålidelige forskningsresultater.

Styring af handlings- kontra periodeinddeling

Otzen (2002) hævder, at registreringer af handlingsalternativernes virkningsperiode kun i specifikke tilfælde er overensstem-

mende med eller afgrænset af den regnskabsmæssige periodeinddeling. Dette kan i relation til strategisk økonomistyring således være en fundamental regnskabsmæssig begrænsning. Strategifeltet søger ikke en sådan periodemæssig afgrænsning, og strategi synes typisk at række udover eller være uafhængig af en sådan distinkt periodemæssig begrænsning. Der synes imidlertid ikke at være undersøgelser, der umiddelbart kan understøtte Oztens (2002) synspunkter. Dog forekommer det u hensigtsmæssigt at lade periodeinddelingen afgrænse handlingernes virkningsperiode.

Når registreringer er styret af ønsket om handlingsbeskrivelse frem for periodebeskrivelse, ville det for de strukturelle beslutninger gøre sig gældende, at graden af adfærdsrepetition vil være begrænset. Således kan periodeafgrænsede registreringer kun vanskeligt rumme en fuldstændig beskrivelse af strukturelle handlingsalternativers konsekvenser. Det er forsøgt illustreret i nærværende figur. Således er det kun ganske få af de cirkulære figurer, der illustrerer handlinger, som er ensartede. Dette afspejler samtidigt en ringe grad af adfærdsrepetition.

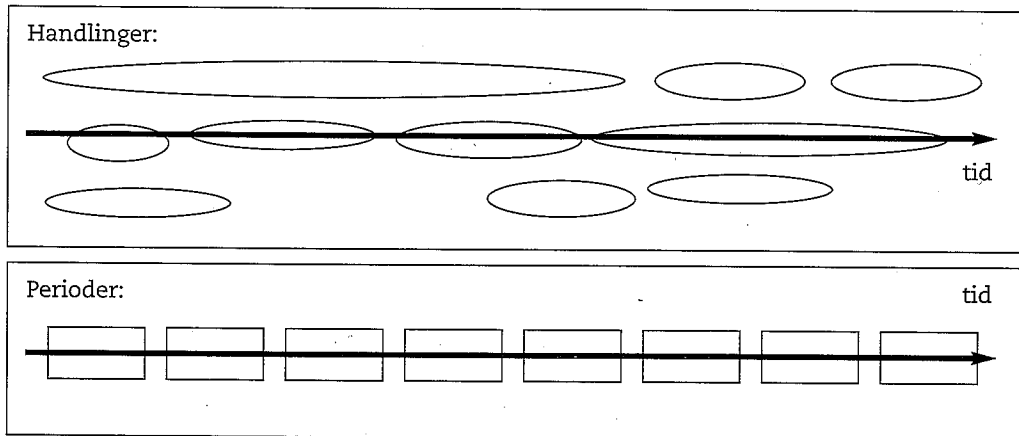
Handlingsbeskrivelsens uoverensstemmelse med periodebeskrivelsen kan eksemplificeres ved virksomhedens forsøg på

opnåelse eller forbedring af en strategisk konkurrenceposition. Det er forbundet med betydelige omkostninger at gøre en sådan beslutning reversibel.

Flere strukturelle beslutninger synes at have en irreversibel karakter, der medfører, at indretning af regnskabet i overensstemmelse med handlingsbeskrivelse bliver af en tidshorizont, der giver regnskabet andre og multiple påvirkningsmuligheder. Således bliver det ganske vanskeligt at fastholde eksempelvis prognoser af nødvendig reliabilitet, og derfor synes en sådan budgetteret handlingsbeskrivelse formålsløs. Skal budgettet involveres i en strategisk styring, forekommer det nødvendigt, at inddrage andre faktorer. Et alternativ hertil er den af Tomkins & Carr (1996c) rekommanderede investeringskalkulation, der foreslås anvendt ganske afsondret fra periodeinddelings virkningsperiode.

Den høje grad af irreversibilitet behøver ikke kun at være betinget af omkostningsmæssige hensyn, også påvirkning fra omgivende interessenter kan betinge en sådan klassifikation. Et sådant eksempel kunne være lovgivningsændringer, der medfører nye regler for behandling af virksomhedens anlægsaktiver, som derfor på ganske kort sigt ændrer karakter fra at være irreversible til at blive reversible.

Figur 2. Handlingskæder kontra periodeinddelinger.



Endvidere synes vanskeligheder ved beskrivelse af de strukturelle beslutningers karakter at være en medvirkende forklaring på det taktiske beslutningsniveaus fremtrædende rolle i det traditionelle regnskabsvæsen. Ligeledes kan det forklare den situationsbetingede teoriretningens fremførte kritik af det traditionelle regnskabsvæsen, som tager udgangspunkt i, at det mangler et åbent og dynamisk virksomhedsperspektiv. Dette synes dog imødegået ved etablering af multiple forskellige strategiske økonomistyringsmetoder. Ydermere er denne kritik ikke fremført på teoriretningens egne præmisser.

Det traditionelle regnskabsvæsen er ikke afgrænset til dataindsamling internt. Fokus på indsamling af ex.post. information koblet til beslutningssituationen med et vist repetitionsmæssigt element advokerer dog for, at en ex.post. registrering af data koblet til beslutninger af strukturel karakter er et ringe vurderingsgrundlag i virksomheden. Således er der intet, der eksplicit afgrænser det traditionelle regnskabsvæsen fra at indsamle virksomhedsdata eksternt.

Strategisk økonomisk og finansiel styring

Allen (1986) fremfører, at strategisk økonomisk og finansiel styring understøtter et fremadrettet, langsigtet og eksternt fokus for styring af virksomhedens økonomiske aktiviteter. Således søger Allen (1986) at designe og teste et system, der understøtter sådanne behov. Der således repræsenterer en metode, teknik eller værktøj, der på et detaljeret strategisk styringsniveau synes distinkt fra budgetstyring, som af Allen (1986) hævdes at tilhøre et taktisk styringsniveau. En sådan tilnærmelse synes væs-

entlig i lyset af den gennemførte diskussion om operationel, taktisk og strategisk styring. Allen (1986) bidrager med en opfattelse af, at budgetstyring er et taktisk værktøj, der således stemmer overens med den af Worre (1991a, 1991b) præsenterede forståelse af en mulig distinktion af en strategisk og taktisk styring af virksomheden.

Allen (1988b) hævder endvidere, at økonomifunktionens fokus er drejet fra taktisk til strategisk styring. Worre (1991b) fremfører, at et taktisk niveau er sammenfattet, repræsenteret og fremstår som indbegrebet af traditionelle budgetstyrings- og kontrolsystemer. Dette forekommer at være en mekanik, der gennem de sidste årtier i højere grad er blevet understøttet af informationsteknologiske innovationer som eksempelvis "Enterprise Resource Planning" / ERP og videre endnu "Strategic Enterprise Management" / SEM systemer. Budgetter synes således at formalisere, hvorledes topledelsens styringsmæssige beslutninger og handlinger er programmeret og implementeret i virksomheden i følgende perioder. Herefter vil en registreringsmæssig opfølgning således angive i hvilken grad en mål-opfyldelse er tilfredsstillende. Det vil sige, i hvilken grad har virksomheden gennemført det planlagte resultatmål.

Dermed synes budgetkontrol og styring væsentlig at koble med strategi, dog forekommer budgettering at være underlagt distinkte restriktioner. Sådanne synes at tage afsæt i en forståelse af virksomhedens økonomiske styring på et strategisk niveau, der tager udgangspunkt i et særligt fokus på blandt andet udvikling af informationsteknologi, som søger at understøtte rullende og hurtigt opdaterede budgetter, det vil

Figur 3. Taksonomi over styringsniveauernes beslutninger og fokus (Worre, 1991a).

| Styringsniveau | Beslutningstyper og fokus |
|----------------|--|
| Strategisk | Strukturelle, både periodiske og aperiodiske |
| Taktisk | Periodiske, procesorienterede |
| Operationel | Dagsorienterede |

sige økonomistyring på taktisk niveau. Med afsæt i denne forståelse forekommer det således muligt at præsentere en samlet klassifikation af økonomistyringsniveauernes beslutningstyper.

Den operationelle kontra strategiske styring i Johnson & Scholes system

Worres (1991a, 1991b, 1994) klassifikation af styringsniveauer fremstår således ikke som den eneste mulighed. Johnson & Scholes (2002) præsenterer også en forståelse og definition af strategi, som dermed fremføres:

"Strategy is the direction and scope of an organisation over the long term: which achieves advantage for the organisation through its configuration of resources within a changing environment and to fulfil stakeholders expectations." Johnson & Scholes (2002, p. 10)

Således hævder Johnson & Scholes (2002), at strategisk styring fokuserer på beslutningstagning vedrørende større opgaver, som virksomheden konfronterer, såvel som sikring af udførelsen af strategi. Dog gives der ingen forklaring på årsagen til, at virksomhedens ressourcer ikke længere skal varetage opgaven: *"to meet the needs of markets"*, Johnson & Scholes (1999, p. 10), som eksplicit er fremført i den tidligere version af definitionen af strategi. Denne version synes mere nuanceret i sin forståelse af virksomhedens strategi med afsæt i både at antage et ressource- og markedsbaseret perspektiv. Endvidere forekommer strategisk styring at fokusere på tre elementer, der synes væsentlige og kan præsenteres således:

- **Strategisk analyse** fokuserer på virksomhedens strategiske position.
- **Strategiske valgmuligheder** tager udgangspunkt i formulering af mulige retninger af handlinger og evaluering heraf samt et valg herimellem.
- **Strategi implementering** fokuserer på planlægning af udførsel af de strategiske valg og styring af ændringer, der udføres.

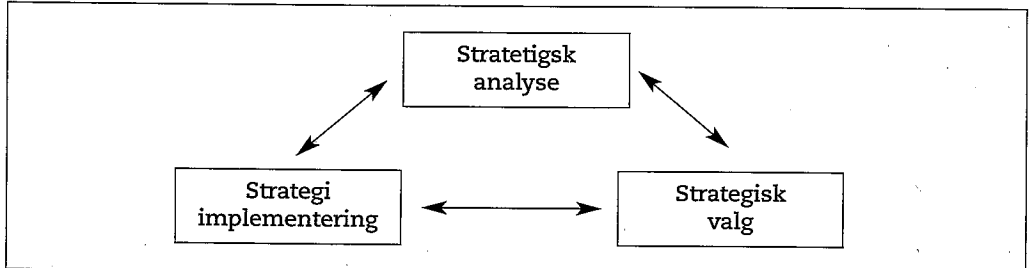
I nedenstående figur er angivet, hvorledes disse elementer indbyrdes er relateret. En mulig tilnærmelse kan være at illustrere figuren lineært. Strategiske analyser foretages således før strategiske valg, som foretages før strategi implementering. Dog forekommer strategisk styring i praksis ikke at tage en lineær form, men synes i højere grad at være iterativt koblet.

Johnson & Scholes (1999) hævder, at implementering er en metode til strategievurdering. Dermed vil strategiske valg og strategi implementering overlape hinanden. Siden strategisk analyse er en kontinuerlig aktivitet eller proces vil den overlape implementeringen af strategi. En distinktion af mulige fokus i en strategisk styring forekommer derfor vanskelig. Dog søges der gennem følgende afsnit diskuteret, hvorledes Johnson & Scholes (1999) forståelse af strategifeltet er etableret.

Strategisk analyse

Johnson & Scholes (2002) fremfører, at strategisk analyse fokuserer på en forståelse og erkendelse af virksomhedens strategiske konkurrenceposition med afsæt i eksterne

Figur 4. En grundlæggende model over den strategiske styring (Johnson & Scholes, 1999, p. 18).



faktorer, interne ressourcer og kompetencer samt påvirkningen af interessenters forventninger og indflydelse. En strategisk analyse synes væsentlig med formål at fastsætte en fremtidig strategi med afsæt i de ændringer, der sker eksternt, hvordan de påvirker virksomhedens aktiviteter, hvilke ressourcer og kompetencer virksomheden har til rådighed, og om disse kan forsyne virksomheden med særlige fordele eller afdække nye muligheder. Endvidere er kendskab til ledelsens, ejeres og andre interessenters stræben og mål samt øvrige faktorer, der medfører en fremadrettet udvikling af virksomheden, væsentlige.

Dette kræver detaljeret planlægning af topledelsen i styring af virksomhedens forskellige strategiske handlinger. Johnson & Scholes (2002) hævder, at det medfører beslutninger om at entre nye geografiske markeder, der fordrer analyser med fokus på nationale økonomiske udviklingsfaktorer, nuværende og fremtidig efterspørgsel på de specifikke markeder, nuværende og sandsynlige fremtidige konkurrenters aktiviteter, samt de mest attraktive geografiske placeringer med afsæt i en demografisk profil af potentielle kunder med mere.

Ligeledes synes en identifikation og konfiguration af specielle virksomhedskompetencer væsentlig med formål at forbedre virksomhedens konkurrencemæssige fordele. Johnson & Scholes (2002) hævder, at dette kan gennemføres ved analyse af værdiattributter³, der er væsentlige for kunderne.

Formålet med en strategisk analyse kontra taktisk eller operationel er således at opnå forståelse af nøglefaktorer i nuværende og fremtidig aktiviteter i virksomheden og at fokusere på de eksterne muligheder og interne ressourcer. Dette søges præsenteret i kommende afsnit.

Der er således et utal af muligheder for påvirke virksomhedens formål og strategi. "Corporate Governance" synes at understøtte dette ved at identificere, hvilke interessenter eller grupper heraf virksomheden primært bør servicere, og hvordan topledelsen er ansvarlig herfor. Johansen et.al.

(2001) og Mejer (2003) præsenterer flere anbefalinger med formål at foretage en sådan kobling. Ligeledes synes forskellige interessenters forventninger at påvirke et sådant formål og forståelsen af et hensigtsmæssigt styringsniveau i relation til strategier, der er anbefalet af topledelsen. Hvilken strategi, der følges afhænger således af en distinktiv forståelse af økonomiske muligheder.

Strategiske valg

Johnson & Scholes (2002) fremfører, at en forståelse af eksternt påvirkning, virksomhedernes kompetencer og interessenters påvirkning præsenterer et fundament for strategiske valgmuligheder. Strategiske valg fokuserer på en analyse af fundamentet for at styre fremtidige strategier samt generere, evaluere og udvælge strategiske muligheder.

Således forekommer der ved identifikation af strategisk styring at være et utal af grundlæggende emner, som er væsentlige i relation til generering og vurdering af strategiske valgmuligheder for virksomheden. Flere af sådanne strategiske valgmuligheder tager afsæt i en forståelse af interessenters forventninger og indflydelse. Det synes således væsentligt at koble disse til strategi med fokus på eksempelvis produkter, markeder, geografisk perspektiv eller virksomhedens ejerskabsstruktur. I kontrast hertil står taktisk og operationel styring, der tager afsæt i at understøtte og udføre disse overordnede valg internt i virksomheden.

Taktisk og operationel styring medfører også valg af, hvorledes virksomheden søger at konkurrere på forretningsniveau. Dette kræver en identifikation af konkurrencefordele med afsæt i en forståelse af både markeder og kunder samt særlige kompetencer, som virksomheden må tilbyde eller bidrage med til den samlede strategi.

Strategi implementering

Johnson & Scholes (1999, 2002) fremfører, at strategi implementering fokuserer på for-

Figur 5. En samlet model over den strategiske styring (Johnson & Scholes, 1999, p. 24, 2002, p. 17).

| | |
|---------------------------------|--|
| Strategisk analyse: | Omgivelser |
| | Forventninger og formål |
| | Ressourcer, kompetencer og kapabilitet |
| Strategisk valg: | Fundamenter af strategiske valg |
| | Strategiske muligheder |
| | Strategiske evaluering og udvælgelse |
| Strategi implementering: | Virksomhedsstruktur og -design |
| | Ressourcefordeling og -styring |
| | Styring af strategiske ændringer |

tolkning af strategi til handlinger i virksomheden gennem virksomhedsstruktur og -design, ressourceplanlægning samt styring af strategiske ændringer. Implementering af strategi er således afhængig af, i hvilken udstrækning disse forskellige elementer effektivt bliver integreret med formål at præsentere kompetencer, som andre virksomheder ikke kan efterligne ifølge Porter (1985).

Opgaver, der således synes væsentlige i denne sammenhæng, kan eksempelvis være at fastsætte en ansvarlig for den planlagte strategi, og hvilke ændringer i virksomhedens økonomiske struktur og design, der er fundamentale for gennemførelse af strategisk styring. Endvidere kan der være et behov for at tilpasse de anvendte styringssystemer i virksomheden, og i relation hertil fordele opgaver ansvarsomt til forskellige funktioner ned på taktisk styringsniveau.

Johnson & Scholes (2002) hævder, at implementering af strategi også kræver styring af strategiske ændringer og dette fordrer, at topledelsen aktivt fokuserer på anvendte processer og mekanismer. Disse mekanismer tager afsæt i blandt andet redesign og ændringer af daglige rutiner, der således kobler strategiske ændringer til operationelt niveau. En samlet illustration af elementer, der er diskuteret og angivet som væsentlige for den strategiske styringsanalyse, valg og implementering, er således præsenteret i nedenstående figur. Dernæst

søges det strategiske kontra operationelle styringsniveau gjort eksplicit.

Strategisk og operationel styring

Strategisk styring synes at aflede en diskussion om graden af strategiudvikling der fokuserer på direkte overensstemmelse med eksterne omgivelser eller tilpasning af virksomheden med afsæt i ressourcer og kompetence, der kan skabe muligheder for en strategisk udvikling.

Udvikling af strategisk styring kan således fokusere på en direkte overensstemmelse mellem virksomhedens strategi og eksterne omgivelser. Denne gennemføres ved at identificere muligheder med udgangspunkt i en forståelse af eksterne elementer, der interagerer med virksomheden og dernæst tilpasses ressourcerne således, at det er muligt at drage nytte heraf i den økonomiske styring. Denne har ligeledes langsigtede implikationer for virksomheden.

Operationel styring forekommer i kontrast hertil at være baseret på mere rutinemæssig handlingsprogrammering, der således bliver operationsspecifikt standardiseret med relativt kortsigtede konsekvenser for eksempelvis en daglig fremstillingsproces.

Johnson & Scholes (2002) fremfører endvidere, at strategisk styring kan klassificeres med fokus på virksomhedens egenart, opgaver og metoder. En samlet klassifikation af strategisk kontra operationel styring

er således forsøgt illustreret i følgende figur.

Virksomhedens operationelle og taktiske kontra strategiske styringshierarki

For at gennemføre et muligt næste skridt i retning af at udvikle, sammenstille og diskutere et specifikt fokus på det strategiske styringsniveau, synes en diskussion af forståelsen af virksomhedens operationelle og taktiske kontra strategiske styringshierarki nødvendig. I den indledende diskussion søgtes opmærksomheden rettet mod sådanne nuancer af strategi, som præsenterer en skelnen mellem strategisk, taktisk og operationel økonomistyring. I dette afsnit søges flere bidrag tilført eller præsenteret med formål at fremføre en distinktion af strategisk, taktisk og operationel styringsniveau. Eksempelvis fremfører Bhimani & Keshtvarz (1999) fra angelsaksisk perspektiv, at:

"Traditional management accounting in contrast tends to emphasize manufacturing activities as separate from support activities and looks inward rather than outward to customers' markets and competitors."

Dette argument synes således at være et muligt bidrag i en skelnen mellem den traditionelle økonomistyring på operationelt og taktisk styringsniveau kontra strategisk økonomistyring. Dog synes en reservation mod dette argument berettiget. Således er det i denne sammenhæng væsentligt at understrege, at dette argument er fremført fra angelsaksisk hold og således forekommer inkongruent med en national forståelse af økonomistyring, der netop inkluderer support- eller pseudoaktiviteter og endvi-

dere inddrager eksogene variable på taktisk niveau.

Andre bidrag til en sådan distinktion af strategifeltets sidestilling eller sammenstilling med taktikfeltet er gennemført af Anthony (1988) og Stahl & Grigsby (1991). Strategi relateres således til et større perspektiv. Endvidere hævder Mintzberg et al. (1987, p. 16), at strategi er relateret til: "the important things" kontra taktik, der i højere grad fokuserer på midler til at opnå strategi. Taktik forekommer således at beskæftige sig med substans, årsager og opgaver, der er efficiente eller "virkningsmæssige", mens strategi mere synes relateret til "effektivitetsmæssige" opgaver.

Distinktionen mellem taktik og strategi er således uklar. Porter (1996) gør opmærksom på, at der er forskel mellem operationel effektivitet og strategi. Således synes faktorer, der er strategi i én sammenhæng, at være taktik i en anden. Det vil sige, anvendelsen af begreberne og distinktionerne mellem taktik og strategi forekommer ikke kun tvetydige, men afhænger også af den sammenhæng, hvori de anvendes.

Rumelt (1979) fremfører endvidere, at strategi afhænger af perspektiv og sammenhæng. Med introduktion af tidsaspektet bliver en taktisk beslutning, der er truffet i dag, til en strategisk fordel i morgen. En sådan arbitrærhed bliver i forbindelse med at klassificere ledelsesbeslutninger som strategiske særligt tydelig eller åbenbar ifølge Poulfelt (2002).

Guilding et al. (2000, p. 117) understreger, at traditionel økonomistyring fokuserer på et taktisk styringsniveau og fremfører således:

"Much of the domain of conventional

Figur 6. Taksonomi over styringsniveauer

| Strategisk styring | Operational styring |
|----------------------------|--|
| Flertydig, uklar | Rutinemæssig, programmeret, standardiseret |
| Kompleks, sammensat | Operations specifik, operations fokus |
| Virksomheds "dækkende" | Kortsigtede implikationer |
| Grundlæggende, fundamental | Langsigtede implikationer |

management accounting appears to be more associated with the 'tactical' than the 'strategic'. Support for this view is evident when the strategic themes that were highlighted ... are considered in the context of the main domains of conventional management accounting practice."

Den konventionelle eller taktiske og operationelle økonomistyring forekommer ligeledes ikke at anvende langsigtede fremtidsorienterede metoder eller er karakteriseret ved et fokus på markedsføring eller konkurrenter. Således domineres taktisk og operationel økonomistyring af perioden, hvori den årlige regnskabsaflæggelse foregår, der tager afsæt i det eksterne regnskabs juridiske bindinger og det interne regnskabs mere frigjorte økonomistyrings perspektiv.

Ydermere er budgetter ofte tilrettelagt i termer af 1 år og rammen for "return on investment" raten er et miks af regnskabsåret og en ex. post. bestemt balance. Endvidere synes taktisk og operationel økonomistyring mere at rette fokus mod virksomhedens interne processer ifølge Cooper & Kaplan (1998). Det forekommer således ikke konsistent med kobling til et markedsførings- eller konkurrentfokus, der synes at være inkluderet i strategisk økonomistyring.

Rumelt (1979) understreger, at et forskningsprojekts teoretiske forankring bør fastsætte retningslinier for, hvordan strategi kan forstås og opfattes. Det vil sige, ved anvendelse af et teoretisk ståsted for økonomistyring, bør der også være inkluderet elementer, som redegør for ikke strategiske fænomener ved konventionel eller taktisk og operationel økonomistyring. Dermed synes kriterier for at identificere og konstituere strategisk økonomistyring mulige.

Strategiske økonomistyringsmetoder afdækker således flere af følgende karakteristika. Det vil sige faktorer, der er eksterne, markedsføringsorienterede og fokuserer på konkurrenter, som er langsigtede eller fremadrettet orienterede. Simmonds (1981) præsenterer et markedsføringsfokus, Bromwich (1990) præsenterer et konkurrent fo-

kus, Shank & Govindarajan (1993) præsenterer et omkostningsfokus på hele værdikæden og Wilson (1996) præsenterer et fremadrettet markedsføringsfokus med mere. Dermed er flere aspekter ved økonomistyring på strategisk styringsniveau præsenteret, som forekommer distinkte fra den traditionelle operationelle og taktiske økonomistyring, der således fører til en samlet præsentation af styringsniveau i det følgende afsnit.

Konklusion

Således er termen strategi anvendt i multiple nationale og internationale bidrag. Dog er en entydig, kongruent og eksplicit afklaring og distinktion af begrebet ikke præsenteret i sådanne fremstillinger. Dette forekommer ganske væsentligt med afsæt i en forståelse af den bredere vifte af tilnærmelser og bidrag, som er præsenteret i strategifeltet med afsæt i økonomisk teori. Derfor synes både Worres (1991a, 1991b) og Johnson & Scholes (1999, 2002) bidrag, der klassificerer styringsniveauer, særligt centrale.

Strategisk styring fokuserer ligeledes på større enkeltstående og i flere situationer engangsbeslutninger og handlinger, der øver væsentlig indflydelse på virksomhedens drift. Sådanne kan ligeledes være irreversible, som eksempelvis ved distinkte investeringstyper.

Endvidere synes vanskeligheder ved beskrivelse af de strukturelle beslutningers karakter at være en medvirkende forklaring på det taktiske beslutningsniveaus fremtrædende rolle i det traditionelle regnskabsvæsen. Ligeledes kan det forklare den situationsbetingede teoriretningens fremførte kritik af det traditionelle regnskabsvæsen, som tager udgangspunkt i, at det mangler et åbent og dynamisk virksomhedsperspektiv. Dette synes dog imødegået ved etablering af multiple forskellige strategiske økonomistyringsmetoder ifølge Mejer (2002b).

Strategisk økonomistyring fremstår således ganske fragmenteret. Årsagen hertil kan udspringe af flere forhold. En kan være forskeres og praktikeres relativt konkrete,

specifikke og tekniske fokusering i økonomistyring kontra strategifeltets mere flydende karakter. Dog hævdes det her, at det er ganske transparent, at strategisk økonomistyring endnu fremstår som et flertydigt begreb.

Artiklens bidrag er således at karakterisere væsentlige strategiske økonomisty-

rings faktorer, det vil sige virksomhedernes styringsniveaus opgaver og fokus, som er distinkte fra den konventionelle økonomistyring. Formålet hermed er således at konstituere og ekspandere forståelse og erkendelse af strategisk økonomistyring, der kan blive anvendeligt som et supplement eller progression for den konventionelle økono-

Figur 7. Taksonomi over styringsniveauer og fokus.

| Styringsniveau | Fokus |
|----------------|---|
| Strategisk | <ul style="list-style-type: none"> • Strategisk styringsniveau relateres således til et større perspektiv og fokus er på "væsentlige" faktorer. Strategi tager eksplicit udgangspunkt i udførsel af opgaver, der ændrer virksomhedens struktur med formål at forbedre en sådan og er relateret til "effektivitetsmæssige" opgaver. • Struktur • Strategi afhænger således af perspektiv og sammenhæng. Med introduktion af tidsaspektet bliver en taktisk beslutning, der er truffet i dag, til en strategisk fordel i morgen. En strategisk beslutning er af langsigtet karakter. Det vil sige tidshorisonten kan være længere end 1 år. • Langsigt • Formålet med at anvende langsigtede fremtidsorienterede metoder er fokus på markedet. Således inkluderer strategisk styringsniveau et konkurrent fokus. • Konkurrenter og markeder • Strategiske økonomistyringsopgaver er langsigtede, fokuserer på eksterne konkurrenter, struktur og anvender nonfinansielle data. • Eksterne og non-finansielle data |
| Taktisk | <ul style="list-style-type: none"> • Det taktiske styringsniveau fokuserer i højere grad på midler til at opnå strategi. • Taktisk styringsniveau forekommer således at beskæftige sig med årsager, indhold og opgaver, der er efficiente eller "virkningsmæssige". • Formålet er at anvende mere kortsigtede både bagudrettede og fremtidsorienterede metoder, der primært fokuserer på interne processer og produkter. |
| Operationel | <ul style="list-style-type: none"> • Operationelt styringsniveau fokuserer på kortere perioder, det vil sige mindre end perioden hvori den årlige regnskabsaflæggelse foregår • Operationelt styringsniveau tager både afsæt i det eksterne regnskabs juridiske bindinger og det interne regnskabs mere frigjorte økonomistyrings perspektiv. • Operationelt styringsniveau retter fokus mod virksomhedens interne processer på et dag til dag kort sigt. |

mistyring. Dermed synes det muligt at sammenstille og illustrere en model, der præsenterer og gør distinktioner af strategisk, taktisk og operationelt styringsniveau transparente, som virksomhederne kan overveje at medtage i en kravspecifikation ved anvendelse af strategisk økonomistyring. Som det fremgår af figur 7 taksonomi over styringsniveauer og fokus, synes der intet til hinder for, at disse opgaver og fokus kan løses med afsæt i traditionelle regnskabsvæsen.

Dermed synes strategiske økonomistyring ikke at være adskilt fra konventionel økonomistyring, men i højere grad at blive en progression herpå, der er udviklet og etableret gradvist.

Perspektivering og anvendelse i praksis

Således er karakteristika om økonomistyring på strategisk styringsniveau præsenteret og diskuteret. Dog fremstår en sådan introduktion i højere grad at have karakter af at være præliminær end afsluttende for afklaringen. En videre diskussion, der forekommer væsentlig, er således økonomistyringens strategiske styringsniveaus implikationer for praksis.

De nye opgaver og fokus, som et strategisk styringsniveau medfører, der kan få betydning for praksis, forekommer multiple. En opgave, som synes mulig at løse for praksis, er, at i højere grad end tidligere at inddrage topledelsen i økonomistyringsprocessen. Det vil sige, at det bliver muligt at foretage beregninger af eksempelvis "Return of Investment" / ROI eller nutidsværdi / NPV for strategiske og strukturelt påvirkende handlingskæder. Disse er således på det givne tidspunkt ikke implementeret i virksomhedernes periodeinddelte budgetlægningsprocedurer og synes dermed væsentlige af gennemføre.

En anden mulighed er indarbejdelsen af en formaliseret rapportering af ikke periodiske og ad.hoc. orienterede strategiske økonomistyringstiltag. Her kan et særlig fokus eksempelvis være på den del af værdikæden, som virksomhederne ikke har

juridisk kontrol med, og derfor må forhandle sig til forbedringer af. Dette kan blandt andet være bedre priser og lavere omkostninger og /eller integrere ordresystemer med denne del af værdikæden. Strategisk styringsniveau afhænger således af perspektiv og sammenhæng og er strukturelt, langsigtet og fremadrettet med eksternt fokus på markeder og konkurrenter.

En tredje opgave for praksis kan ligeledes blive at inkludere det eksterne fokus på strategisk styringsniveau. Dette kan eksempelvis gennemføres ved anvendelse af indsamlede markeds- og konkurrentdata, der sammenstilles med virksomhedens interne økonomiske rapportering til topledelsen, det vil sige på et identisk aggregeringsniveau. Denne strategiske økonomistyring får således karakter af en sammenligningsproces, som både inkluderer finansielle og non-finansielle data.

Dermed vil en langsigtet opnåelse af strategiske resultatmål blive afhængig af, at virksomheden gennemfører periodisk dataindsamling om udviklingen i strukturelle, eksterne og konkurrentfokuserede faktorer, der er kritiske for virksomhedens strategi. Registreringer med et strategisk formål bør som et minimum omfatte resultatmål for virksomhedens og konkurrenters indtægter, omkostninger og mængdemæssige afsætning.

Praksis anvendelse af strategisk økonomistyring kan således gennemføres ved en ny type budgettering med fokus på karakteristika på strategisk styringsniveau, der synes mulig for at programmere topledelsens styringsmæssige beslutninger og dermed også implementeringen heraf. Herefter vil en registreringsmæssig opfølgning således angive i hvilken grad de omfattede resultatmål er opfyldt. Dermed synes flere muligheder for praksis anvendelse af økonomistyring på strategisk styringsniveau præsenteret. Dog er denne artikels præsentation i højere grad præliminær end afsluttende og tjener derfor i højere grad som en introduktion end en afrunding på disse opgaver og fokus.

Summary

In Denmark, strategic management accounting is one of the new control and management concepts which in recent decades have gained increasing attention. It is discussed how the concept relates to the distinctions of strategy, tactics and operations, in order to be able to classify and apply the concept. Thus the presentation and discussion of management accounting are based on the Worre (1991a, 1991b) traditional accounting theory and, in the strategic field, the Johnson and Scholes models (1999, 2002) for the classification of strategic, tactical and operational management levels. The preliminary purpose is to present and discuss strategic management accounting, which is distinct from operational and tactical management accounting.

Based on the obscurity contained in the concept according to Coad (1996) and Guilding et al (2000) it seems essential to examine how strategic management accounting is distinctly different from tactical management such as

Noter

1. Herunder opdeles omkostninger efter variabilitet og reversibilitet for så vidt, at det er muligt at måle og derfor henføre disse til samme beslutningsniveau.
2. Det vil sige, periodiske handlinger har en karakter af at være tilbagevendende ifølge Worre (1991a).

Litteratur

- Allen, D.:** "Strategic financial management", in Bromwich, M. (ed.), "Research and Current Issues in Management Accounting", Pitman, 1986.
- Andersen, M.:** "Kapacitetsomkostningsstyring — Det amerikanske ABC-system versus den danske styremodel", *Ledelse & Erhvervsøkonomi* (1), pp. 43-48, 1992.
- Anthony, R.N.:** "The Management Control Function", Boston, Harvard Business School Press, 1988.
- Bhimani, A. & Keshtvarz, M.H.:** "British management accountants: Strategically oriented", *Journal of Cost Management*, Vol. 13(2), March/April, pp. 25-31, 1999.

budgeting. This conceptual study seeks to examine if strategic management accounting can be delimited or defined distinctly and explicitly. The contribution of the article is then to indicate task focus for the strategic management accounting level which is essential for the central management of firms.

The motive for the presentation and discussion of the classifications by Worre (1991a, 1991b) and Johnson and Scholes (1999, 2002) for the levels of business management is the fact that exactly those researchers explicitly attempt to express strategic management as distinct from tactical or operational management, which makes it seem possible to give an answer to how strategic management accounting is constituted in relation to management at tactical and operational levels. The contributions of those researchers thus become central and applicable in the discussion and classification of tasks and focus at the various management levels.

3. "Upstream" aktiviteter skaber værdi ved blandt andet design, og ligeledes kan ledelsen ved en tilrettelæggelse af arbejdsmetoder også "downstream" skabe værdi ved at tilrettelægge metoder, der lægger arbejde over på kunderne ved samling og transport af de producerede varer.

Bowman, C.: "Strategy in Practice", Prentice Hall, 1998.

Bromwich, M.: "The case for strategic management accounting: the role of Accounting Information for strategy in competitive markets", *Accounting, Organisations and Society*, no. 1/2, pp. 27-46, 1990.

Coad, A.: "Smart work and hard work: Explicating a learning orientation in strategic management accounting", *Management Accounting Research*, Vol. 7, no. 2, pp. 387-408, 1996.

Cooper, R. & Kaplan, R.S.: "Cost and effect", Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1998.

- Dent, J.F.:** "Strategy, Organisation and Control: Some Possibilities for Accounting Research", *Accounting, Organizations and Society*, pp. 3-24, 1990.
- Emmanuel, D., Otley, D. & Merchant, K.:** "Accounting for Management Control", 2nd Ed., Chapman and Hall, 1990.
- Guilding, C., Cravens, K.S. & Tayles, M.:** "An international comparison of strategic management accounting practices", *Management Accounting Research*, Vol. 11, no. 1, pp. 113-135, 2000.
- Johansen, L.N., Lindegaard, J., Øvliisen, M. & Schmidt, W.:** "Nørby udvalgets rapport om "Corporate Governance" i Danmark - Anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark", *Erhvervs & Selskabsstyrelsen*, 1. udgave, 2001.
- Johnson, G. & Scholes, K.:** "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall Europe, 1999.
- Johnson, G. & Scholes, K.:** "Exploring Corporate Strategy", *Financial Times Prentice Hall Imprint*, 2002.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P.:** "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, vol. 39, no. 1, pp. 53-79, 1996a.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P.:** "The Balanced Scorecard - translating strategy into action", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996b.
- Langfield-Smith, K.:** "Management control systems and strategy: a critical review", *Accounting, organizations and society*, Februar 1997.
- Madsen, V.:** "Strategi og budget": Nyt Nordisk Forlag Arnold Busk, 1976.
- Mejer, C.:** "Strategisk økonomistyring" - Et ledelsesværktøj der sammenkobler økonomistyring, strategi og markedsføring", *Økonomistyring & informatik*, 17. årgang, nr. 4 Februar, pp. 331-355, 2001/2002a.
- Mejer, C.:** "En introduktion til strategisk økonomistyring - It is alive!", *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 66. årgang, nr. 2 / april kvartal, pp. 103-113, 2002b.
- Mejer, C.:** "Corporate Governance" - den nye udviklingsretning i økonomistyringsfeltet?", Working paper, Institut for Regnskab og Revision, Handelshøjskolen i København, 2003.
- Mintzberg, H.:** "The strategy concept 1: five Ps for strategy", *California Management Review*, Fall, pp. 11-23, 1987.
- Otzen, D.:** "Det styringsorienterede regnskabsvæsens teoretiske forankring og samspil med produktionsfilosofien Just-in-Time", Ph.d. afhandling, handelshøjskolen i København, 2002.
- Porter, M.:** "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press, 1985.
- Porter, M.A.:** "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Nov./Dec., pp. 61-78, 1996.
- Poulfelt, F.:** "Når ledelse bli'r strategisk!", *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, Vol. 66, No. 1, pp. 5-13, 2002.
- Rumelt, R.P.:** "Evaluation of Strategy: Theory and Models", in Schendel D.E. & Hofer C.W. (ed.), "Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning", Boston, Little Brown, pp. 196-212, 1979.
- Shank, J.K. & Govindarajan, V.:** "Strategic cost management - The new tool for competitive advantage", Free Press New York, 1993.
- Simmonds, K.:** "Strategic management accounting", *Management Accounting*, Vol. 59, No. 4, pp. 26-29, 1981.
- Simons, R.:** "The role of management control systems in creating competitive advantage". *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 15, No. 1 / 2, pp. 127-143, 1990.
- Stahl, M. & Grigsby, D.:** "Strategic Management for Decision Making", PWS Kent, 1991.
- Tomkins, C. & Carr, C.:** "Strategic investment decisions: the importance of SCM. A comparative analysis of 51 case studies in U.K., U.S. and German companies", *Management Accounting Research*, Vol. 7(2), 1996c.
- Wilson, R.M.S.:** "Criteria for measuring marketing performance" in Berry, B. & Otley, D.T. Ed., "Performance Measurement and Control", London, CIMA Publications, 1996.
- Worre, Z.:** "Budgettering i chefsperspektiv", *Civiløkonomernes Forlag*, 1978.
- Worre, Z.:** "Omkostningsregnskab og omkostningsstyring", bind I, *Civiløkonomernes Forlag*, 1. udg., 2. oplag, 1991a.
- Worre, Z.:** "Omkostningsregnskab og omkostningsstyring", bind II, *Civiløkonomernes Forlag*, 1. udg., 2. oplag, 1991b.
- Worre, Z.:** "Økonomisk styring af virksomhedens aktivitet", *Civiløkonomernes Forlag*, 1. oplag, 1994.