

Decentralisering af korttidsstyringen under anvendelse af beslutningsstøttende modeller

af Jørgen Lægaard

Resumé

Denne artikel har til formål at beskrive en netop gennemført udvikling i korttidsstyringen i tråd- og metalvarefabrikken expedit a/s. Artiklen tager sit udgangspunkt i den formodning, at en yderligere bearbejdning af det nuværende forretningsområde kan medføre en udvikling i den organisatoriske effektivitet og dermed i indtjeningen. Der blev valgt en løsning med en decentralisering af ledelsen, udmøntet i ændringer i organisationens struktur og funktioner, samt processer og mennesker.

I udviklingsforløbet er der udarbejdet en række beslutningsstøttende modeller som værktøj til de mange deltagere i korttidsbudgetteringen. I artiklen er anvendelsen af fem af disse modeller indarbejdet i beskrivelsen af arbejdet vedrørende målformulering samt ændringer i struktur, funktioner og processer.

1. Expedit i korte træk

Expedit a/s' idégrundlag er, at sælge kundetilpassede produkter fra et moderne og fleksibelt produktionsapparat, med speciale i forarbejdning af tråd, rør og plade. Expedit fremstiller de butiksinventartyper, der anvendes til butiksinretning i dansk detailhandel. Det drejer sig bl.a. om hylde-systemer, salgscanainere, stabelkurve, dekorationsgitter og rørprofiler. Dette sortiment kompletteres af Wanzl-indkøbsvognen, som selskabet har ene-agentur for i Skandinavien og Finland, samt Ragner Berg kassediske. Wanzl-indkøbsvognen er Danmark's mest solgte. Expedit har samtidig en stadig stigende produktion af tråd- og stålmøbler.

Ovennævnte produktioner foregår på expedit a/s' tre fabrikker beliggende i Hadsten og Ulstrup, idet fabrikken i Ulstrup ultimo 1985 er ændret til en tråd- og metalvarefabrik. På duplex a/s fremstilles primært salgs- og udstillingsstativer - display - til mærkevarefirmaer, mens der på alle fabrikker løses specialopgaver for andre markeder end butiksinventar. Expedit sælger sine produkter til det danske marked, og eksporterer til Sverige, Norge, Vesttyskland, England og Finland.

Fabrikant Leif Petersen, der gennem 33 år har ledet opbygningen af expedit a/s, har i 1985 gennemført et generationsskifte med adm. direktør P. H. Sørensen og direktør Uffe Færch, så virksomheden kan videreføres efter samme idé og målsætning som hidtil. I 1986 blev expedit a/s optaget på Københavns Fondsbørs, hvilket medførte 1670 nye aktionærer.

Moderselskabet expedit a/s er pr. 1. juli 1986 fusioneret med datterselskabet A/S FERM, Ulstrup. Fusionen er begrundet med en stadig stigende efterspørgsel efter expedit a/s' produktionskapacitet og at denne efterspørgsel delvis tilfredsstilles ved produktioner i Ulstrup.

I 1985 besluttede ledelsen at udvikle den økonomiske styring i retning af hurtige, tilstrækkelige og nøjagtige informationer på alle ledelsesniveauer. Synspunktet var det, at expedit's nuværende idégrundlag var velegnet til en yderligere bearbejdning. Det var ledelsens ønske, at udviklingen blev koncentreret om korttidsstyring og dermed bevidst prioriterede den strategiske planlægning som en senere proces.

Decentralisering af korttidsstyringen under anvendelse af beslutningsstøttende modeller

af Jørgen Lægaard

Resumé

Denne artikel har til formål at beskrive en netop gennemført udvikling i korttidsstyringen i tråd- og metalvarefabrikken expedit a/s. Artiklen tager sit udgangspunkt i den formodning, at en yderligere bearbejdning af det nuværende forretningsområde kan medføre en udvikling i den organisatoriske effektivitet og dermed i indtjeningen. Der blev valgt en løsning med en decentralisering af ledelsen, udmøntet i ændringer i organisationens struktur og funktioner, samt processer og mennesker.

I udviklingsforløbet er der udarbejdet en række beslutningsstøttende modeller som værktøj til de mange deltagere i korttidsbudgetteringen. I artiklen er anvendelsen af fem af disse modeller indarbejdet i beskrivelsen af arbejdet vedrørende målformulering samt ændringer i struktur, funktioner og processer.

1. Expedit i korte træk

Expedit a/s' idégrundlag er, at sælge kundetilpassede produkter fra et moderne og fleksibelt produktionsapparat, med speciale i forarbejdning af tråd, rør og plade. Expedit fremstiller de butiksinventartyper, der anvendes til butiksinretning i dansk detailhandel. Det drejer sig bl.a. om hylde-systemer, salgscanainere, stabelkurve, dekorationsgitter og rørprofiler. Dette sortiment kompletteres af Wanzl-indkøbsvognen, som selskabet har ene-agentur for i Skandinavien og Finland, samt Ragner Berg kassediske. Wanzl-indkøbsvognen er Danmark's mest solgte. Expedit har samtidig en stadig stigende produktion af tråd- og stålmøbler.

Ovennævnte produktioner foregår på expedit a/s' tre fabrikker beliggende i Hadsten og Ulstrup, idet fabrikken i Ulstrup ultimo 1985 er ændret til en tråd- og metalvarefabrik. På duplex a/s fremstilles primært salgs- og udstillingsstativer - display - til mærkevarefirmaer, mens der på alle fabrikker løses specialopgaver for andre markeder end butiksinventar. Expedit sælger sine produkter til det danske marked, og eksporterer til Sverige, Norge, Vesttyskland, England og Finland.

Fabrikant Leif Petersen, der gennem 33 år har ledet opbygningen af expedit a/s, har i 1985 gennemført et generationsskifte med adm. direktør P. H. Sørensen og direktør Uffe Færch, så virksomheden kan videreføres efter samme idé og målsætning som hidtil. I 1986 blev expedit a/s optaget på Københavns Fondsbørs, hvilket medførte 1670 nye aktionærer.

Moderselskabet expedit a/s er pr. 1. juli 1986 fusioneret med datterselskabet A/S FERM, Ulstrup. Fusionen er begrundet med en stadig stigende efterspørgsel efter expedit a/s' produktionskapacitet og at denne efterspørgsel delvis tilfredsstilles ved produktioner i Ulstrup.

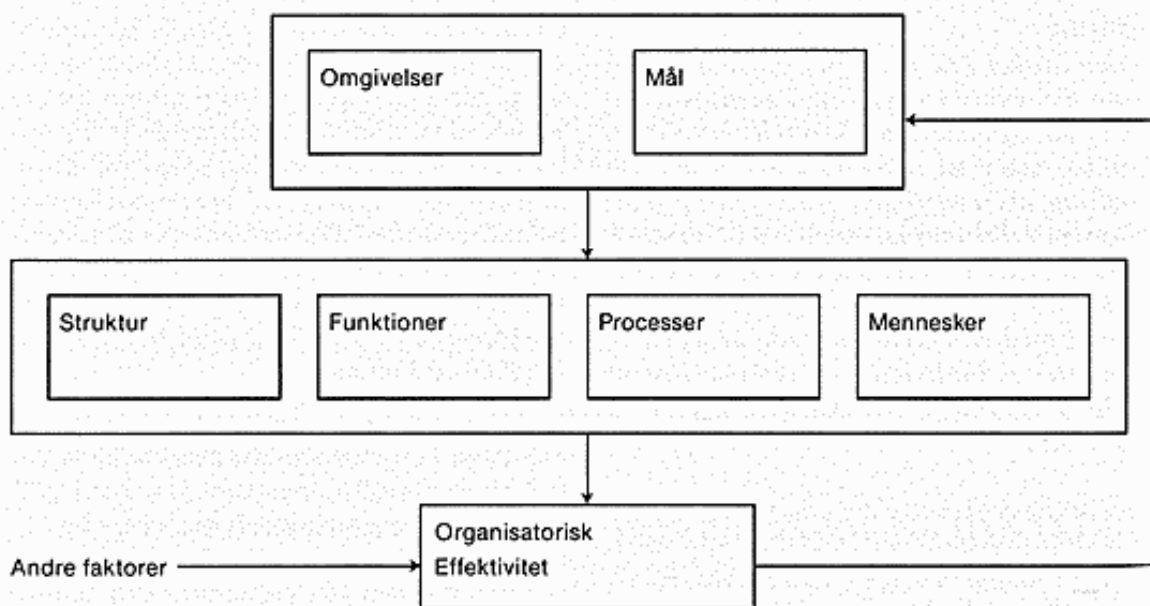
I 1985 besluttede ledelsen at udvikle den økonomiske styring i retning af hurtige, tilstrækkelige og nøjagtige informationer på alle ledelsesniveauer. Synspunktet var det, at expedit's nuværende idégrundlag var velegnet til en yderligere bearbejdning. Det var ledelsens ønske, at udviklingen blev koncentreret om korttidsstyring og dermed bevidst prioriterede den strategiske planlægning som en senere proces.

Der blev indsat en økonomistyringsgruppe til at varetage det samlede udviklingsprojekt. Gruppen blev bemandedet med tre medlemmer fra ledergruppen fra henholdsvis salg, produktion og økonomi. Desuden blev der afholdt rapporteringsmøder med resten af ledergruppen og Revisionsfirmaet C. Jespersen efter behov.

2. Udvikling af korttidsstyringen

2.1 Afgrænsning

Efter brainstorming omkring virksomhedens situation besluttede økonomistyringsgruppen at gennemføre udviklingsarbejdet inden for modellen vist i figur 1.



Figur 1. Model for udvikling af korttidsstyring.

Bearbejdning af Otley, 1980, se figur 2.

2.2. Omgivelser

Regnskabet havde fået nye eksterne interessegrupper i form af mindretalsaktionærer, potentielle investorer og finansielle analytikere. Samtidig præciserede de interne interessegrupper deres medvirken, bl.a. gennem flertalsaktionærernes udvidelse af bestyrelsen med fremtrædende erhvervsfolk fra andre virksomheder som inspirationskilder og til vurdering af virksomhedsledelsens kvalitet og ved at 180 medarbejdere benyttede sig af et tilbud om medarbejderaktier.

2.3. Mål

Medarbejderstab, produktionsmaskiner og fabriksareal var de seneste år forberedt til nye

udfordringer og en forøget aktivitet. Ledelsen mødte i budgetarbejdet den tanke: »Det er let at være medarbejder på expedit!« Alene ved at stille mere præcise krav til hinanden måtte det være muligt at forøge indtjeningen inden for det nuværende idégrundlag. Ledelsen målsatte for 1986/87 at forøge indtjeningen pr. omsat krone samt at opnå en højere forrentning af den investerede kapital, se evt. expedit årsregnskab og beretning 1985/86. Udover ledelsens korttidsstyring påvirker en række andre faktorer den organisatoriske effektivitet, målt som udvikling i rene økonomiske mål. Der er betydelig usikkerhed på enhver måling af organisatorisk effektivitet. Som bekendt er der i regnskabsmeddelelser til Københavns Fonds-

børs ikke afsat plads til bortforklaringer. Bl.a. derfor valgte ledelsen rene økonomimål til fælles inspiration i opmærksomheden fra nye, eksterne interessegrupper.

2.3.1. Beslutningsstøtte: OVERSKUDSMÅL

Fastlæggelse af indtjeningsmål sker ved anvendelse af en beslutningsstøttende model: OVERSKUDSMÅL. Primært som et resultat

tkr.	Korrigeret egenkapital primo	Korrigeret resultat før skat	Forrentning pct.
Regnskab 1985/86.....	xx.xxx	xx.xxx	xx.x
Regnskab 1986/87.....	xx.xxx	xx.xxx	xx.x
Budget 1987/88.....	xx.xxx	xx.xxx	xx.x

Hermed er der fastlagt et operationelt, overliggende fælles organisationsmål, der kommunikerer til deltagerne i budgetarbejdet gennem en formaliseret budgetprocedure.

Herefter mangler en proces, der sikrer, at de adskilte ansvarsområders indsats rettes mod dette mål. Efter den foreløbige godkendelse af markedsføringsbudgettet beregner modellen den kritiske værdi for udvikling i kapacitetsomkostninger, under forudsætning af overskuds kravets opfyldelse. Denne kritiske værdi kommunikerer til de budgetansvarlige sammen med udlevering af budgetskemaer. Afdelingernes initiativer med en større omkostningsudvikling kræver argumentation om en langsigtet udvikling af virksomheden.

2.4. Organisationsstruktur

Organisationen ønskedes ændret i retning af en mere decentral struktur, d.v.s. en organisationsformning med en opdeling af virksomheden i forskelligartede segmenter med tilhørende kompetencedelegering.

Det var besluttet at betragte maskinparken på de tre fabrikker under ét. En kombination af stor- og smådriftsfordele blev ført ud i livet ved en styrkelse af værkførergruppen ved etablering af »A-Z«-produktion med produktions-

af den likviditet, der blev tilført i forbindelse med firmaets børsintroduktion udgør egenkapitalen en uforholdsmæssig stor del af de samlede investeringer. Med forudsætninger om en hensigtsmæssig kapitalstruktur og ofrede finansielle indtægter ved korrektion for »overskydende« egenkapital beregnes korrigeret egenkapital, primo, korrigeret resultat før skat og korrigeret forrentning af egenkapitalen.

teknik, finplanlægning m.v. i deres eget driftsområde. Produktionslayout'et blev ændret, så de enkelte produkter får en større færdiggørelsesgrad inden for samme driftsområde. Hvert driftsområde beskæftiger ca. 30 medarbejdere.

Salgsfunktionen blev produktopdelt ved udnævnelse af produkchefer.

En styrkelse af produktionsprocesudviklingen blev ført ud i livet ved at udnævne en chef for området.

2.4.1. Beslutningsstøtte:

Pris på organisationsændring

I udformningen af korttidsbudgettet anvendes en detaljeret gagebudgetmodel, der er opdelt på budgetansvarsområder og måneder (se også nedenfor i figur 4).

Denne gagebudgetmodel kopieres nu til en beslutningsstøttende model, der beregner prisen på en påtænkt organisationsændring opgjort inden for korttidsbudgettets planlægningshorisont. Når den samlede organisationsændring findes på tegnebordet afvikles modellen med de alternative data. Modellen rapporterer prisen på organisationsændringen opdelt på budgetansvarsområder og må-

neder. Konsekvenserne analyseres og en evt. ny afvikling foretages indtil prisen på organisationsændringen er på et acceptabelt niveau.

2.5. Funktioner

Som følge af vækst i antal medarbejdere og geografisk spredning af funktionærerne er styringen af virksomhedens funktioner og opgaver blevet et mere kompliceret ledelsesarbejde. Bl.a. fordi ledelsesopgaven varetages af flere personer. Ledelsen har indført stillingsvurdering som et hjælpemiddel til at foretage en systematisk sammenligning af stillinger ud fra en analyse af kravene i arbejdsopgavernes kompleksitet, ledelsesopgaven og af de uddannelsesmæssige og erfaringsmæssige forudsætninger, som stillingsindehaver bør have for at kunne bestride arbejdsopgaverne. »IP-stillingsvurderingssystemet« blev valgt som et enkelt og overskueligt system, der er

hurtigt at arbejde med for en trænet leder. De stillingsniveauer, der er knyttet til systemet er grundlaget for udarbejdelse af »niveaulønstatistikken«. Denne statistik bygger på sammenligning af gager for stillinger, der vurderes som værende på samme stillingsniveau, bl.a. en mediangage for hvert stillingsniveau. Expedit's gagepolitik skal sikre, at den medarbejder, som gennem indsats og resultater bidrager mest til expedit's fremgang, også får mest i gage, inden for de grænser gageniveauet på markedet betinger. Som hjælpeværktøj anvendes for de første de nævnte stillingsvurderinger og for det andet en individuel præstationsvurdering.

2.5.1. Beslutningsstøtte: Gagepolitik

Beslutningsstøttemodellen beregner forholdet mellem den faktiske gage og mediangagen. For hvert gageniveau rapporterer modellen skematisk således:

Stillingsniveau: xx
Median: xx.xxx

	Faktisk gage	Individuel vurdering	Regulering	Individuel vurdering
Salgsmedarbejder 1	xxxxx	xx.x	xxxxx	xx.x
Salgsmedarbejder 2	xxxxx	xx.x	xxxxx	xx.x
Produktionsmedarbejder 1	xxxxx	xx.x	xxxxx	xx.x
Produktionsmedarbejder 2	xxxxx	xx.x	xxxxx	xx.x
Økonomimedarbejder 1	xxxxx	xx.x	xxxxx	xx.x

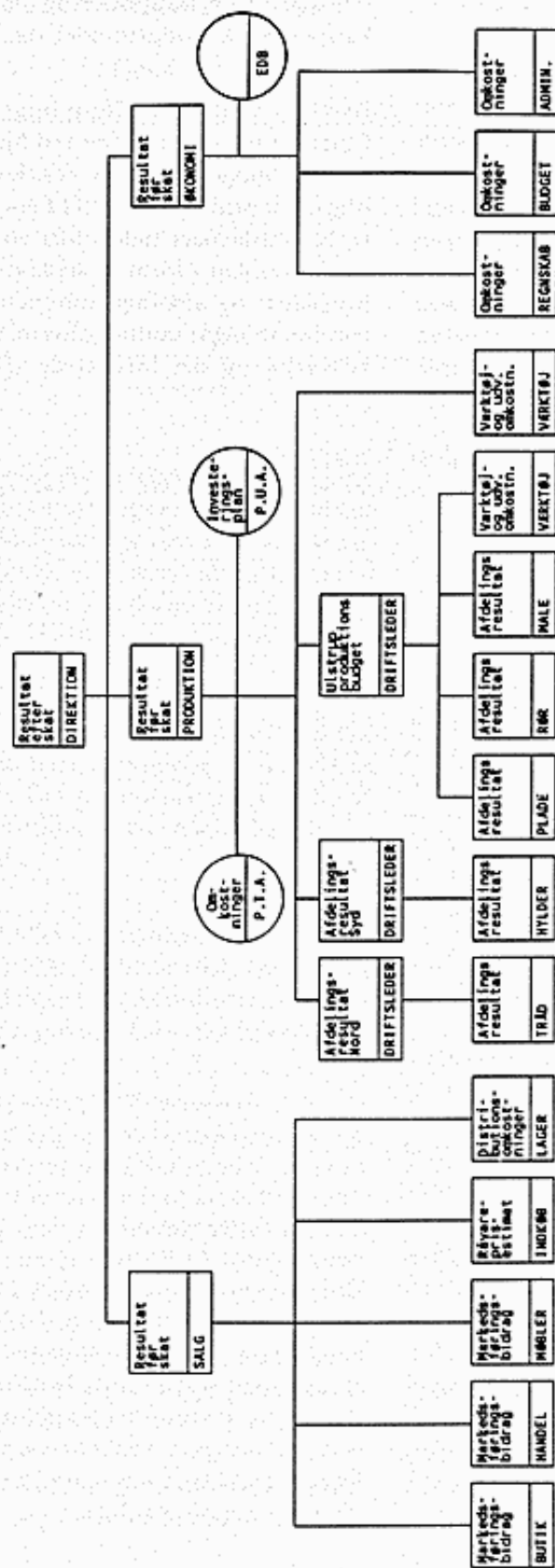
Modellen støtter en systematisk gageudvikling for hver medarbejder, dels i overensstemmelse med gagepolitikken og dels med en ensartet vurdering i de forskellige afdelinger. Nogle medarbejdere vil falde uden for gagepolitikken rammer og modellen tilskynder til en afklaring af tilpasning, f.eks. ved en særlig takt i gageudviklingen over en årrække eller ved skift til et andet stillingsniveau.

2.6 Processer

Indtægtsforøgelsen forventes bl.a. opnået gennem ovennævnte opdelinger af produktion og salg samt indførelse af nye økonomi-

styringssystemer, som involverer flere expedit-medarbejdere i budgetproceduren. Medarbejdernes selvstændighed udbygges ved budgetansvar, hvilket gør egen indsats målbar og dermed skærpes ansvaret. Med et skærpet ansvar følger kompetence og dermed er beslutningerne uddelegerede, og ledelsen er decentraliseret.

En decentralisering af ledelsen kræver en decentralisering af den økonomiske styring med velafklarede ansvarsområder og veldefinerede præstationsmål, se figur 2. Ledelse af salg, produktions- og økonomifunktioner er alle ansvarlige for »resultat før skat«. Dette er ind-



AFDELINGSRESULTAT I PRODUKTION = AKTIVERBARE OMKOSTNINGER + KONTANTE PRODUKTIONSOMKOSTNINGER + AFSKRIVNINGER

Figur 2: Decentral økonomistyring: Ansvarsområder og præstationsmål

ført for at motivere de tre funktionschefer til i forening at skabe økonomiske resultater.

Afdelingsresultat i produktion = Aktiverbare omkostninger + direkte omkostninger + konstante produktionsomkostninger + afskrivninger.

En decentralisering af ledelsen øger kravene til informationsbehandlingssystemer og -processer, så alle ledelsesniveauer modtager hurtige, tilstrækkelige og nøjagtige informationer. Økonomistyringsgruppen har gennemarbejdet informationsbehov pr. budgetansvarlig, kontoplan, registreringssystemer, for-

retningsgange, rapportering og udviklet en kortperiodisk budgetmodel og budgetprocedure.

Den decentrale økonomistyrings relatering til kontoplanen er illustreret ved hjælp af nedenstående budgetskema for »værktøjs og udviklingsomkostninger HADSTEN« i figur 3. Selve budgetskemaet indeholder en to-dimensionel kontoplan i form af artskontonummeret i forspalten og afdelingsnummeret i overskriften. Det fremgår samtidig hvem, der er budgetansvarlig og det forventede afleveringstidspunkt.

Afd. 13, budgetansvarlig: B. F. Afleveringsfrist: 7. maj 1987.

	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	1987/88
2400 Verktøjsindtægter.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2402 Proveindtægter.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2403 Projektindtægter.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2404 Projektmaterialer.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2406 Inventar u. 4200.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2410 Håndværktøj u. 4200.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2411 Verktøjsmaterialer.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2416 Maskin- og verktøjskomp.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2418 Hydraulik- og trykluftskomp.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2420 Bolte og motrækker.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2422 Fræse- og drejestål.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2424 Reparation og vedligeholdelse.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2426 Måleudstyr.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2428 Ekstern bearbejdning.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2429 Leje af maskiner.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2430 Øvrige omkostninger.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2432 Lønudgifter.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2434 Gageudgifter.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2436 Pensionsordninger.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2436 Verktøjs- og udviklingsomkostninger.....	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==

Figur 3: Verktøjs- og udviklingsomkostninger

I overensstemmelse med Vagn Madsens formålsbudgettering-kontoklasse 9 i det interne budget - budgetteres for væsentlige konti i en tredje dimension, projekt. Det gælder bl.a. konto 2403, der repræsenterer aktiveringer hidrørende fra expedit's opbygning af egne maskiner. Der er udviklet en beslutningsstøttende model vedrørende egen kapacitet til opbygning af anlæg.

2.6.1. Beslutningsstøtte:

Egen kapacitet for anlæg

Ovennævnte budgetskema motiverer den ansvarlige til at planklægge det kommende års handlinger. F.eks. forudsætter lønbudgettet en plan for antal medarbejdere, deres lønstruktur og ændringer i arbejdstiden. Herigenem planlægges kapaciteten i antal timer. Kapacitetsudnyttelsen støttes af en model til planlægning af projekter.

Modellen har dette principielle udseende:

	Time- forbrug	Løn- forbrug	Materiale- forbrug	Forbrug i alt
Projekt 1				
Projekt 2				
Projekt K	_____	_____	_____	_____
I alt	_____	_____	_____	_____

Det samlede tidsforbrug relateret til opbygning af egne anlæg sammenlignes med den samlede kapacitet i afdelingen og den procentvise anvendelse beregnes. »Forbrug i alt« afleveres til delbudgetmodellen »Værktøjs- og udviklingsomkostninger, Hadsten«, konto 2403 »projekttindtægter«.

Der er indsat en investeringsgruppe, hvor der sker en koordineret anvendelse af modellens informationer. Der argumenteres for og imod netop disse projekter og en endelig handlingsplan fastlægges.

2.6.2 Kortperiodisk budgetmodel

Den kortperiodiske budgetmodel, der har til formål at uddelegere og koordinere den økonomiske styring omtales kort i det følgende.

2.6.2.1 Modelsproget IFPS/Personal

Budget- og beslutningsstøttemodellerne er opbygget i modelsproget IFPS/Personal, der er en forkortelse for Interactive Financial Planning System til Personal Computer. IFPS/Personal er udvalgt blandt andre beslutningsstøttende værktøjer på grundlag af følgende egenskaber og faciliteter:

1. Opdeling i model-, data- og rapportdel
 - 1.1 Beskrivende og vedligeholdelsesvenligt modelsprog
 - 1.2 Datafiler
 - 1.2.1 Anvendelse af alternative datasæt i samme model

1.2.2 Konsolidering af datafiler vedrørende ensartede ansvarsområder, f.eks. selskaber og afdelinger

1.2.3 Udveksling af data fra en model til øvrige modeller

1.3 Rapportgenerator

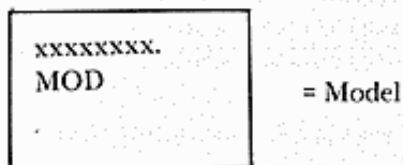
2. Kommandofilsystem til afviklingsrutiner
3. Brugervenlig og effektiv skærm- og linieeditor
4. Information om modelsproget i høj kvalitet
 - 4.1 Reference-manual
 - 4.2 »Tutorial«-manual
 - 4.3 On-line hjælp
5. Kommunikation med IBM System 36
6. Finansielle og statistiske funktioner

Herudover har CONTROL DATA's konsulenter i gruppen for beslutningsstøtteværktøjer ydet værdifuld konsulentbistand og afholdt kursusvirksomhed omkring IFPS/Personal.

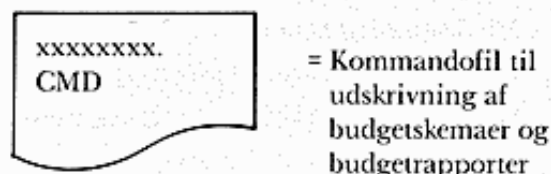
2.6.2.2 Produktionskapacitet pr. driftsområde

Sammenhængen i budgetmodellerne vedrørende den indirekte aktivitetsbudgettering og budgettering af produktionskapacitet er vist i

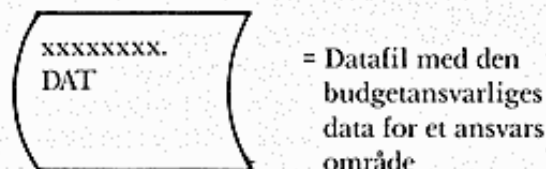
figur 4. Følgende symbolliste er anvendt i figuren:



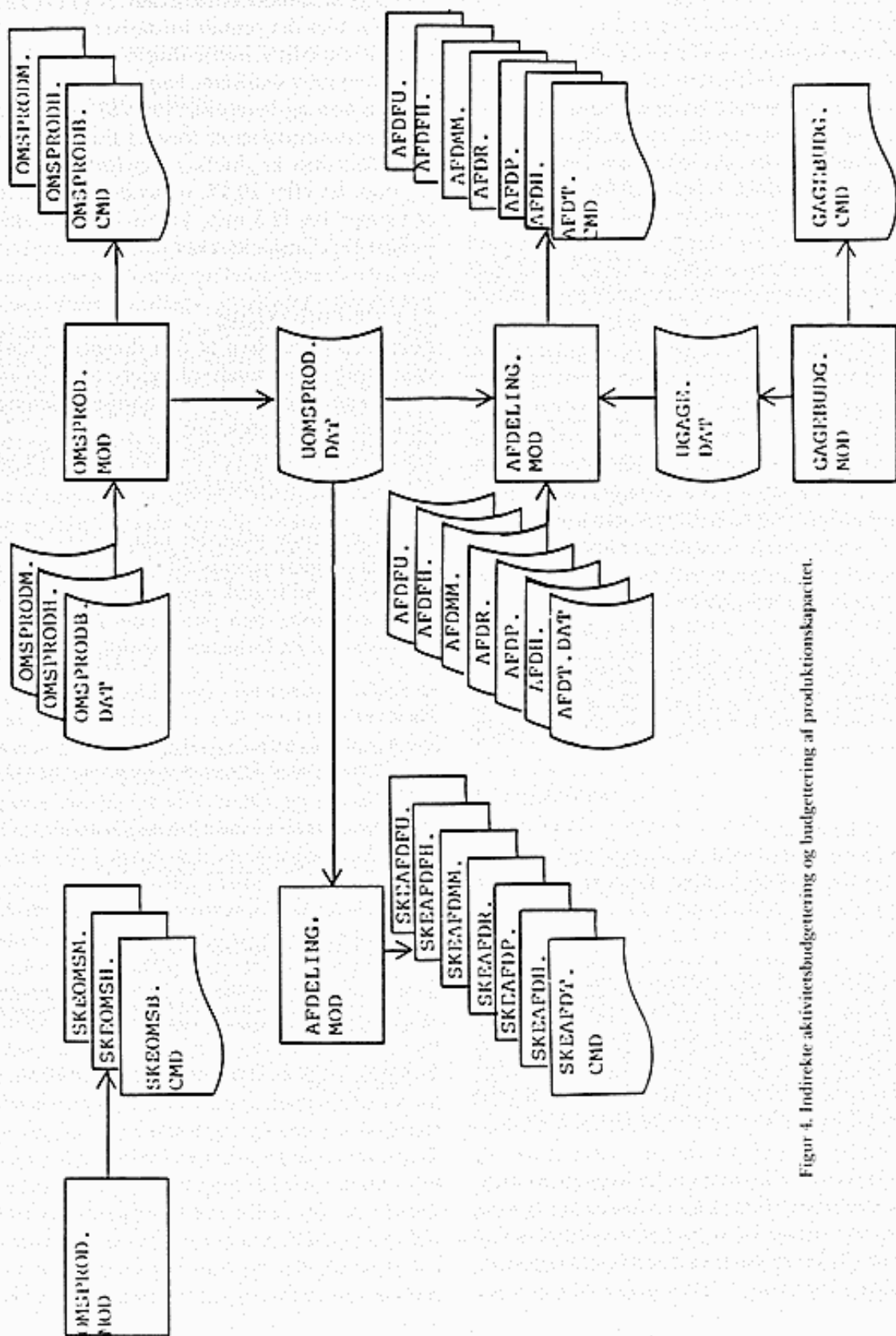
»OMSPROD.MOD« er en model til indirekte budgettering af omsætning opdelt på produktgrupper (f.eks. trådhylder og løkkede rørprofiler) og kunder, der igen er opdelt på markeder. »AFDELING.MOD.« er en model til budgettering af produktionskapacitet i de enkelte driftsområder (f.eks. trådvarer og hyl-der). »GAGEBUDG.MOD« er en model til budgettering af gager opdelt på de enkelte afdelinger (f.eks. butiksinventar i salg og trådvarer i produktion).



F.eks. er »SKEOMSM.CMD« en kommandofil, der udskriver et budgetske-ma til budgette-ring af møbler opdelt på produktgrupper, kunder og markeder.



F.eks. er »AFDP.DAT« en datafil, der indehol-der pladeafdelingens data for den budgetterede produktionskapacitet i driftsområdet vedrøren-de pladebearbejdning. To datafiler, »UOM-SPROD.DAT« og »UGAGE.DAT«, er be-nævnt med et »U« i første position til illustra-tion af, at filen er dannet som en uddatafil fra en model. F.eks. dannes »UGAGE.DAT« ved af-vikling af modellen »GAGEBUDG.MOD« og indgår bl.a. som datafil ved afvikling af budget-modellen for produktionskapacitet.



Figur 4. Indirekte aktivitetsbudgettering og budgettering af produktionskapacitet.

2.6.2.2.1. Beslutningsstøtte:

PRODUKTIONSKAPACITET

Beslutningsstøttemodellen beregner behovet for produktionskapacitet pr. driftsområde udtrykt i indeværende års prisniveau. Modellen indeholder en matrix, der beskriver hvilke produktgrupper, der i hvilken udstrækning produceres i hvilket driftsområde:

	Tråd- hylder	Lokkede rør	Kølein- ventar
Driftsområde 1	.xx	.xx	.xx
Driftsområde 2	.xx	.xx	.xx
Driftsområde 3	.xx	.xx	.xx
I alt	1.00	1.00	1.00

Ved hjælp af denne matrix fordeles aktiviteten pr. driftsområde og der foretages en sammenligning med indeværende års aktivitet. Herefter kan værkførerens budgetterede medarbejderstab, produktionsanlæg og areal samt indirekte produktionsomkostninger.

Metoden til aktivitetsbudgetteringen er en udbygning af Welsch (7), side 157, »Judgmental methods (nonstatistical), Sales division supervisors composite«.

2.7. Mennesker

Det er ledelsens mål, at expedit skal være en spændende arbejdsplads, hvor alle medarbejdere kan lide at komme.

I nærværende udviklingsprojekt er det tilstræbt, at den enkelte medarbejder vil opnå større jobtilfredshed ved at se det færdige resultat af eget arbejde, bedre kvalitetskontrol, større fleksibilitet som følge af bedre overblik samt deltagelse i en bedre økonomistyring.

Herudover er der lagt særlig vægt på at expedit's værkførere fornemmer ansvar og kompetence, f. eks. gennem kortere beslutningsveje vedrørende investering i ny produktionsteknologi.

2.8. Organisatorisk effektivitet

Ovenfor blev der omtalt initiativer til forbedring af expedit's indtjeningssevne. Nu hvor initiativerne er realiseret, kan vi med expedit's årsregnskab og beretning 1986/87 konstatere at: »Bruttoresultatet er forøget fra 29.8 mio. kr. til 32.9 mio. kr., hvilket er en forbedring på 3.1 mio. kr. eller 10,4%, mens driftsresultatet er forøget fra 12.3 mio. kr. til 13.4 mio. kr., hvilket er 1,1 mio. kr. eller 8,9%.«

3. Videreudvikling

Efter gennemførelsen af den decentrale korttidsstyring er det sandsynliggjort, at virksomheden kan ledes i en given retning. Herefter ihukommes det gamle ord:

»For den, der ikke ved hvilken havn han søger, er ingen vind gunstig«.

I de kommende måneder udarbejder ledelse og medarbejdere på expedit en strategisk plan for 1988-91. Strategisk planlægning defineres på expedit som »den proces, der flytter virksomheden til en forbedret position«.

Referencer

1. Dansk Institut for Personalerådgivning: Stillingsvurdering. Et gageadministrativt hjælpemiddel.
2. Execucom: IFPS/Personal, Reference Manual.
3. Execucom: IFPS/Personal, Tutorial Manual.
4. Expedit: Årsregnskab og beretning 1985/86 og 1986/87.
5. Madsen, Vagn: Budgettering, 1970.
6. Otley, D. T.: The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis, Accounting, Organizations and Society, 1980.
7. Welsch, Glenn A.: Budgeting: Profit Planning and Control, 1976.

2.6.2.2.1. Beslutningsstøtte:

PRODUKTIONSKAPACITET

Beslutningsstøttemodellen beregner behovet for produktionskapacitet pr. driftsområde udtrykt i indeværende års prisniveau. Modellen indeholder en matrix, der beskriver hvilke produktgrupper, der i hvilken udstrækning produceres i hvilket driftsområde:

	Tråd- hylder	Lokkede rør	Kølein- ventar
Driftsområde 1	.xx	.xx	.xx
Driftsområde 2	.xx	.xx	.xx
Driftsområde 3	.xx	.xx	.xx
I alt	1.00	1.00	1.00

Ved hjælp af denne matrix fordeles aktiviteten pr. driftsområde og der foretages en sammenligning med indeværende års aktivitet. Herefter kan værkførerens budgetterede medarbejderstab, produktionsanlæg og areal samt indirekte produktionsomkostninger.

Metoden til aktivitetsbudgetteringen er en udbygning af Welsch (7), side 157, »Judgmental methods (nonstatistical), Sales division supervisors composite«.

2.7. Mennesker

Det er ledelsens mål, at expedit skal være en spændende arbejdsplads, hvor alle medarbejdere kan lide at komme.

I nærværende udviklingsprojekt er det tilstræbt, at den enkelte medarbejder vil opnå større jobtilfredshed ved at se det færdige resultat af eget arbejde, bedre kvalitetskontrol, større fleksibilitet som følge af bedre overblik samt deltagelse i en bedre økonomistyring.

Herudover er der lagt særlig vægt på at expedit's værkførere fornemmer ansvar og kompetence, f. eks. gennem kortere beslutningsveje vedrørende investering i ny produktionsteknologi.

2.8. Organisatorisk effektivitet

Ovenfor blev der omtalt initiativer til forbedring af expedit's indtjeningsevne. Nu hvor initiativerne er realiseret, kan vi med expedit's årsregnskab og beretning 1986/87 konstatere at: »Bruttoresultatet er forøget fra 29.8 mio. kr. til 32.9 mio. kr., hvilket er en forbedring på 3.1 mio. kr. eller 10,4%, mens driftsresultatet er forøget fra 12.3 mio. kr. til 13.4 mio. kr., hvilket er 1,1 mio. kr. eller 8,9%.«

3. Videreudvikling

Efter gennemførelsen af den decentrale korttidsstyring er det sandsynliggjort, at virksomheden kan ledes i en given retning. Herefter ihukommes det gamle ord:

»For den, der ikke ved hvilken havn han søger, er ingen vind gunstig«.

I de kommende måneder udarbejder ledelse og medarbejdere på expedit en strategisk plan for 1988-91. Strategisk planlægning defineres på expedit som »den proces, der flytter virksomheden til en forbedret position«.

Referencer

1. Dansk Institut for Personalerådgivning: Stillingsvurdering. Et gageadministrativt hjælpemiddel.
2. Execucom: IFPS/Personal, Reference Manual.
3. Execucom: IFPS/Personal, Tutorial Manual.
4. Expedit: Årsregnskab og beretning 1985/86 og 1986/87.
5. Madsen, Vagn: Budgettering, 1970.
6. Otley, D. T.: The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis, Accounting, Organizations and Society, 1980.
7. Welsch, Glenn A.: Budgeting: Profit Planning and Control, 1976.