

### Livsleder

Flemming Christensen er kendt som forfatter til flere bøger, bl.a. »Succesfuld ledelse«. Nu har han skrevet en ny, som hedder »Væk din drøm«. Den er en bog om, hvordan man tager ansvar for sin egen livskvalitet. »Væk din drøm« handler om at leve og handle i overensstemmelse med sine essentielle drømme og mål. Bogen indeholder konkrete råd og øvelser til, hvordan man identificerer sin drøm, sine mål og sine personlige ressourcer og dernæst til, hvordan man forfølger dem skridt for skridt. Forfatteren bruger ordet livsleder som den holdning, som han lægger op til i bogen. Nogle af kapiteloverskrifterne: Du skal have en tro – på dig selv. Du skal skabe balance i den basale drøm. Er det vigtige at have et arbejde? Du er begrænset af dem, du er sammen med. Du skal gøre, hvad du siger. For at ændre dit syn på tilværelsen har du brug for et spejl. Bogen udkommer i dag.

Flemming Christensen:

Væk din drøm.

Aschehoug. 184 sider. Pris kr. 249.

### Ideudvikling

VirksomhedsStart & Vækst er det regionale informations- og udviklingscenter for iværksættere og mindre virksomheder i Århus Amt. Start&Vækst udsender bl.a. bøger, og en ny er lige kommet. Den hedder »Ideudvikling. Dit værktøj til at udvikle og beskrive de gode ideer«. Innovation kan forstås som evnen til at skabe fornyelse med et forretningsmæssigt sigte eller evnen til at skabe fornyelse for at fremme løsningen af opgaver i den offentlige eller private sektor. Ideudvikling er en proces, der kan læres og forklares. Formålet med den nye bog er at give hjælp og inspiration til denne proces og med at udvikle en ide fra den bliver skabt, til den gennemføres. Bogen er tænkt som et værktøj, der kan guide læseren i arbejdet med ideudvikling, og den giver læseren eksempler på, hvordan processen kan gribes an. Bogen er skrevet af Jan Hein Nielsen.

Start&Vækst: Ideudvikling.

102 sider. ISBN 8789419634.

Bestilling: info@startogvaekst.dk.

### Virksomhedsoverdragelse

Den nye udgave af »Virksomhedsoverdragelsesloven« gennemgår og kommenterer hver enkelt bestemmelse i loven. Bogen er suppleret med den nyeste retspraksis på området fra såvel EF-Domstolen som nationale domstole og afgørelsesorganer. Den er tænkt som et praktisk arbejdsredskab for alle, der skal rådgive i forbindelse med en virksomhedsoverdragelse. Bogen sætter fokus på såvel lønmodtagernes rettigheder som arbejdsgivernes pligter og kommenterer blandt andet den nye lov om lønmodtagernes retsstilling ved virksomhedsoverdragelser. Bogen er forsynet med et omfattende afgørelses- og stikordsregister. Den nye bog er en del af serien: Arbejdspladsens kommenterede love.

Virksomhedsoverdragelsesloven.

Arbejdspladsens kommenterede love.

DAForlag. Dansk Arbejdsgiverforening. 139 sider.

Bestilling: daforlag@da.dk. Telefon 33389224.

# Praktisk bog om strategi og forsyningskæder

Cohen & Roussels bog *Strategic Supply Chain Management* skiller sig ud fra mængden ved konkrete anvisninger på, hvordan man griber det strategiske arbejde med virksomhedens forsyningskæde an

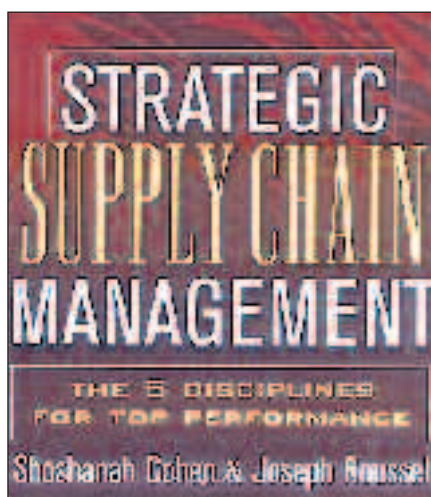


AF PER NIKOLAJ BUKH, professor, cand.oecon. Per Nikolaj Bukh, ph.d. Handelshøjskolen i Århus (www.pnbukh.com)

Ethvert ledelseskoncept og enhver bog, der hedder noget med »strategisk«, bør få advarselssklokkerne til at ringe: Strategisk Økonomistyring, strategisk kompetenceudvikling, strategisk informationssystem osv. Så ud fra den betragtning er bogen *Strategic Supply Chain Management*, som de to amerikanske konsulenter Shoshanah Cohen & Joseph Roussel har skrevet, fra starten bagud på point. Men man skal nu ikke lade sig skræmme af titlen, for den er meget reel, og bogen indeholder desuden ganske konkrete anvisninger på, hvordan man griber det strategiske arbejde med virksomhedens forsyningskæde an.

### Kernediscipliner

Bogen er behageligt organiseret i seks kapitler – de fem dedikeret til de nævnte kernediscipliner og et sjette kapitel, der sammenfatter bogen og giver et bud på, hvordan man sikrer, at den nødvendige integration af strategi, processer, organisation og informationssystemer kan gennemføres. Herudover er der som indledning til hvert kapitel placeret en 6-10-siders case. Og endeligt indeholder bogen tre appendikser; det første er om bench marking, det næste introducerer kortfattet en interessant tanke om en supply chain-modenhedsmodel, således som man også kender det fra f.eks. software-udvikling; og endelig består det sidste appendiks af en 20 siders oversigt over de præstationsmål (såkaldte supply chain-metrikker), der er en del af den metodologi, der præsenteres i bogen. Casene er medicinalvirksomheden Ely Lilly, kosmetikproducenten Avon, glasvirksomheden Owens Corning, U.S. Department of Defense (som er verdens største forsyningskæde!) samt den svenske producent af sikkerhedsudstyr til biler, Autoliv. Den første »disciplin«,



som behandles i kapitel 1, er, at forsyningskæden skal ses som et strategisk aktiv. Det er bogens mest upræcise del, idet en række strategiske overvejelser i relation til f.eks. produktionsstrategi, outsourcingstrategi, strategi for distributionskanaler samt kundebetjenings- og netværksstrategi diskuteres på et mere principielt grundlag. Dette danner naturlige rammer for resten af bogen, men det er først i næste kapitel, at bogens særlige fokus bliver klart, idet det her beskrives, hvorledes der udvikles en end-to-end-arkitektur for virksomhedens forsyningskæde.

Kapitel 2 udmærker sig i særdeleshed ved at være funderet i den veletablerede Supply Chain Operations Reference-model (SCOR), som fastlægger best practice, præstationsmål og funktionalitetskrav til software. Hermed giver SCOR en modelmæssig ramme og en standardiseret metodologi, således at virksomheder kan integrere en lang række koncepter som f.eks. business process re-engineering, bench marking, aktivitetsmodellering og best practice-analyser. Man kan ikke på baggrund af bogen implementere SCOR, men kapitlet giver en god forståelse for principperne.

I kapitel 3 diskuteres organisationsdesign, og der præsenteres et effektivt og simpelt analyseværktøj til at bringe organisationen og dens processer i overensstemmelse med hinanden. Nøglen til at realisere de store gevinster ved det systematiske arbejde med optimering af forsyningskædeaktiviteterne er samarbejde, og i kapitel 4 tages dette emne op. Der er her især tale om at præsentere de overordnede rammer for forskellige grader af samarbejde og for at vurdere de faktorer, som har betydning, men der præsenteres ikke deciderede værktøjer til relationsledelse.

### Præstationsmål

Det sidste af de fem kerneområder, der præsenteres i bogens femte kapitel, er, hvordan præstationsmål eller metrikker anvendes som grundlag for strategiske forbedringsprogrammer. Der trækkes i dette kapitel mere eller mindre direkte på balanced scorecard-principperne, men hovedvægten ligger på de metrikker og

principper herfor, som er en del af SCOR. Dette giver en god operationel fokusering i kapitlet og man kan i praksis forestille sig, at virksomheden sideløbende med – eller forinden – det strategiske supply chain-program udvikler et »almindeligt« balanced scorecard på grundlag af en strategikortlægning, således at integrationen med SCOR sker gennem scorecardets proces-perspektiv.

Der skrives løbende en mængde bøger om logistik, supply chain management etc.; og mange af disse anlægger også et strategisk perspektiv. Men Cohen & Roussels bog *Strategic Supply Chain Management* skiller sig ud fra mængden dels ved konkret at anvise, hvilke elementer denne strategiske orientering af supply chain-arbejdet skal bestå i, og hvordan man kommer i gang; og dels ved at basere sig på SCOR-begrebsapparatet. De første danske virksomheder er begyndt at udvikle strategier for deres forsyningskæder ved hjælp af SCOR, og jeg tør godt spå, at vi i de kommende år vil se en enorm udvikling på dette område.

### Økonomistyring

Der er også danske foregangsaktiviteter, der eksperimenterer med at integrere SCOR tættere med (den strategiske) økonomistyring, og på tilsvarende vis vil dette område blive et af de centrale udviklingsområder i danske produktionsvirksomheders økonomistyring, hvis de skal overleve med fremstillingsaktiviteter på dansk grund. For sådanne virksomheder vil en strategisk bevidsthed omkring betydningen af den funktionelle integration og omkostningsinformationens rolle heri være det første skridt; og bogen *Strategic Supply Chain Management* kan være et første skridt i den rigtige retning. Men husk: En bog kan måske tage dig mange steder hen i drømmene, men du er nødt til selv at gå vejen, hvis gevinsterne skal materialisere sig.

Shoshanah Cohen & Joseph Roussel, 2005,

*Strategic Supply Chain Management:*

*The 5 disciplines for top performance,*

New York, McGraw-Hill

(xix+316 sider), \$39,95.

Bøger til anmeldelse sendes til Steen Hildebrandt, Handelshøjskolen i Århus, Haslegårdsvej 10. 8210 Århus V.

### De seks kvalitetshuer i Bognyt

Børsen Executive vil uddele MBA-huer til de bøger, der anmeldes i Bognyt. De anmeldte bøger vurderes ud fra følgende kriterier på en skala fra 1 til 6, hvor 6 er det bedste og 1 det ringeste: Teoretisk forankring, Praktisk relevans, Formidlingskvalitet og Nyhedsværdi. **Seks huer** gives for den ekstremt gode bog. **Fem huer** gives for den fremragende bog. **Fire huer** gives for den gode bog. **Tre huer** gives for en bog på det jævne. **To huer** gives for den ikke særlig gode bog. **En huer** gives for den ringe bog.



# Viden og kompetence

AF THOMAS BACH-LAURSEN thomas.bach-laursen@borsen.dk



## CBS åbner center på tværs af institutterne

Med officiel åbning ved årsskiftet er Centre for Business and Development Studies nu en realitet. Det nye center skal samle, synliggøre og videreudvikle de mange ressourcer, der allerede findes inden for området på CBS. Forskning i den tredje verdens udvikling set fra en erhvervsøkonomisk synsvinkel, den private sektors rolle i udviklingslandenes økonomi og de økonomiske konsekvenser af udviklingsbistand er blot et par eksempler på de mange og vigtige områder, som centret vil beskæftige sig med.

Centrets går på tværs af de eksisterende institutter, men hovedkræfterne kommer fra Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse. Desuden deltager forskere fra blandt andre Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse og Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi.

Såvel forskning som undervisning inden for det tværfaglige felt, som integrationen af udviklings- og erhvervsøkonomiske studier udgør, har eksisteret i mange år på CBS. I årenes løb har området tiltrukket betydelige eksterne midler, senest en bevilling på 4,5 mio. kr. til et forskningssamarbejde med universiteter i Vietnam. Samtidig har en lang række danske såvel som udenlandske studerende afsluttet cand.merc.int.-linjen »Business and Development Studies«. Centret starter derfor med et veletableret netværk af interne kræfter fra CBS og en lang række internationale partnere.

Se centerets hjemmeside på [www.cbs.dk](http://www.cbs.dk) under forskning og viden. Klik herefter på »centre.«

## EU-midler til netbaseret medicinsk ordbog

Center for Medicinsk Fagsprog på Handelshøjskolen i Århus har fået 1,4 mio. kr. fra EU. Pengene skal bruges til en netbaseret medicinsk ordbog på fire sprog. Center for Medicinsk Fagsprog på Handelshøjskolen i Århus ser projektet som forløber for multisproglige koncernordbøger.

Kun otte af 107 ansøgere fra hele Europa blev indkaldt til forhandling med EU-Kommissionen om midler til IT-udviklingsprojekter. Ordbogen kommer til at indeholde medicinske opslagsord på dansk, engelsk, estisk og lettisk.

Den flersproglige version gør det nemt for forskere og oversættere at dele viden om medicinsk sprogbrug på tværs af institutions- og landegrænser. Det skriver Handelshøjskolen i Århus på sin hjemmeside. Systemet vil også kunne bruges til at lave multisproglige koncernordbøger, da det fremover vil være muligt at tilføje flere sprog.

»Bevillingen giver os mulighed for at sætte gang i en vigtig udvikling, hvor vi tester de tekniske muligheder for videnudvikling mellem forskning og erhvervsliv på europæisk plan. Det kan være starten på udvikling af multisproglige koncernordbøger,« siger lederen af Center for Medicinsk Fagsprog, professor Morten Pilegaard, på hjemmesiden.

Center for Medicinsk Fagsprog gennemfører projektet sammen med partnere fra Estland og Letland. Bevillingen kommer fra EU-programmet eContent, der har til formål at fremme sproglig mangfoldighed i informationssamfundet.

## Ledere bruger skolebænk som karrierestige

De fleste ledere starter på Akademi- eller Diplomuddannelser, fordi de ønsker at få gang i karrieren og for at få større selvsigt. Det viser en ny undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation, der baserer sig på svar fra 505 ledere, der tager eller har taget Akademi- eller Diplomuddannelsen i ledelse. Næsten halvdelen af lederne svarer, at de ønsker at opnå en stilling på et højere niveau. Højere løn er derimod ikke så afgørende en faktor for at uddanne sig, viser undersøgelsen.

Kun omkring en fjerdedel siger, at de uddanner sig for at få mere i løn, siger uddannelseskonsulent Lene Daugaard til bladet Lederne.

Læs mere på [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk).

## Aktier

### Trader til Equities og FUTOP

Vi søger en trader til vores aktieafdeling i København. Afdelingen beskæftiger sig med analysedækning af større danske børsnoterede virksomheder samt rådgivning i forbindelse med køb og salg af aktier for institutionelle investorer. Vi er i dag 23 ansatte i aktieafdelingen i København og søger nu en medarbejder til at indgå i vores trading team, som i forvejen består af 2 personer. Vi lever i et meget dynamisk miljø med stor travlhed og engagerede kolleger.

#### Dine arbejdsopgaver vil bl.a. omfatte:

- Ordreeksekvierung og market-marking på danske aktier
- Opbygning af futures- og optionshandel
- Servicering af vores udenlandske kontorer i Stockholm, Oslo, Helsinki, New York, London og Frankfurt

#### Vi forventer, at du:

- er ambitiøs og har minimum 3 års erfaring inden for market-making og/eller futures- og optionshandel
- har en høj stresstærskel og kan bevare overblikket i pressede situationer
- er udadvendt, præsentabel og har selvtillid
- er fleksibel, samarbejdsvillig og villig til at yde, hvad der kræves for at blive en af de bedste i branchen
- behersker engelsk i skrift og tale
- har en teoretisk baggrund som cand.merc., cand.polit., HD eller lign.

#### Vi tilbyder:

- en stilling med store udviklingsmuligheder i Nordens førende Investment Bank
- et professionelt internationalt miljø med meget engagerede kolleger
- en lønpakke, der afspejler din arbejdsindsats og dine resultater

Ansøgning mærket "Trader Equities" og bilagt relevante papirer bedes inden 1. februar 2005 sendt til:

#### ENSKILDA SECURITIES

Att.: Maria Hasbak, Silkegade 8, 1113 København K.

eller via e-mail til: [maria.hasbak@enskilda.dk](mailto:maria.hasbak@enskilda.dk)

Yderligere information om stillingen kan opnås ved at kontakte aktiechef Peter Kubicki på tlf.: 36 97 75 15.

Enskilda Securities, som indgår i SEB koncernen, har som forretningsgrundlag at servicere virksomheder og institutionelle investorer indenfor Corporate Finance, Aktiehandel og Aktieanalyse, forretningsområder hvor Enskilda Securities har en ledende position i Norden.

Enskilda Securities beskæftiger i alt ca. 425 personer og har udover København kontorer i Stockholm, Oslo, Helsinki, New York, London og Frankfurt. På kontoret i København er vi 47 ansatte.

## ENSKILDA SECURITIES

Silkegade 8, 1113 København K.  
Tlf. 36 97 70 00



## Økonomidirektør

Vi søger en yngre, kompetent afløser for den nuværende økonomidirektør, der går på pension.

Ib Andresen Industri er en international underleverandør med produktion i Vejle, Suldrup og Langeskov. I løbet af 2005 etablerer vi også et selvstændigt driftsselskab i Ungarn. Vi opererer i 4 divisioner, der hver især er resultatansvarlige med fokus på kunder og teknik, hvorfor økonomifunktionen er centraliseret og fungerer som både operationel og strategisk sparringspartner.

#### Jobprofil

Økonomidirektøren, der indgår i koncernens lederteam, refererer til den adm. direktør og leder koncernens økonomi- og IT-afdeling med i alt 20 medarbejdere. Ansvarer omfatter blandt andet budgettering, intern og eksternt økonomirapportering, controlling, udvikling af driftsøkonomiske løsninger, likviditets- og valutastyring, risk management og

effektivisering af forretningsgange - kort sagt en spændende stilling med fremadrettet indhold og indflydelse.

Den rette kandidat er motiveret af muligheden for et betydeligt ansvar i en internationalt opererende virksomhed som kompetent sparringspartner i spidsen for et fagligt stærkt team.

#### Kvalifikationer

Stillingen kræver ledelseserfaring og fordrer en solid baggrund funderet i uddannelse som cand.merc., HD-R eller lignende, sandsynligvis kombineret med erfaring som økonomichef, finanschef, koncerncontroller eller tilsvarende kompetenceniveau - gerne fra en industriel virksomhed. Du besidder gode sprogkunderskaber og har bopæl i fornuftig afstand fra hovedsædet i Langeskov.

#### Personprofil

Vi lægger vægt på, at du med et godt overblik og gode kommunika-

tionsevner har den fornødne gennemslagskraft og naturlige respekt. Du er ordholdende, nytænkende og forandringsparat.

#### Vi tilbyder

en udfordrende stilling i en markedsledende og veldrevet virksomhed i stadig forandring. Gagen forhandles på attraktivt niveau og modsvarer de stillede krav.

#### Ansøgning

Send din ansøgning til Ib Andresen Industri A/S, Industrivej 12-20, 5550 Langeskov, att.: Ib Andresen, så vi har den senest mandag den 31. januar 2005.

Du kan få yderligere information på [www.iai.dk](http://www.iai.dk) og hos adm. direktør Ib Andresen på tlf. 63 38 22 22.

Mercuri Urval A/S medvirker i udvælgelsesprocessen.

[www.iai.dk](http://www.iai.dk)

## IB ANDRESEN INDUSTRI

Ib Andresen Industri er en førende international underleverandør inden for bearbejdning af coil- og pladematerialer. Vi lægger vægt på et godt arbejdsmiljø med en uformel og ærlig omgangstone, hvor nøgleordene er godt samarbejde, personlige udviklingsmuligheder og respekt for den enkelte. Vi har produktionsfaciliteter i Danmark og snart i Ungarn. På koncernniveau beskæftiger vi ca. 550 medarbejdere.