

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 en bog på det jævne.
To huer gives for den ikke særlig gode bog.
En huer gives for den ringe bog.
 (Gives kun til managementbøger)

Kaplan og Norton bør læses af hele ledelsen

Eksekveringsgevinsten er flot oversat og rigt udstyret med cases, der gør det nemt at hente inspiration til, hvordan strategisk styring kan praktiseres



AF PER NIKOLAJ BUKH,
 professor, cand. oecon., ph.d.
 Aalborg Universitet

Bag titlen »Eksekveringsgevinsten« gemmer sig den danske oversættelse af Robert S. Kaplan og David P. Nortons seneste bog »The Execution Premium«. Mange vil nok nikke genkendende til disse forfattere, som op-havsmændene til udviklingen af balanced scorecard-modellen og strategikortlægning. Og bogen her skal da også ses som et naturligt næste skridt i præsentationen af en fuld ledelsesmodel baseret på moderne økonomistyringsværktøjer. Men det er ikke en bog, som

alene skal finde sin plads på hylden i økonomiafdelingen. Den skal også læses som en bog om strategisk styring, forretningsmodeller, organisering og opbygningen af en sammenhængende koncern, hvor alle dele fungerer sammen – og arbejder i en fælles retning. Altså som forfatterne argumenterede for i deres tidligere bog, »Alignment«.

For at få det til at fungere skal budgetmodeller, strategier, ledelsesprocesser, mødestrukturer, målstyring, omkostningsmodeller etc. være designet på en måde, så de hænger sammen og ikke bærer forskellige budskaber ud i de enkelte dele af organisationen. Det er nemt sagt, men alle, der har arbejdet i en stor virksomhed, ved, at det er det ikke i praksis. Når det lykkes, giver det ledelse en konkurrencemæssig fordel eller – i bogens terminologi – en eksekveringsgevinst.

Ledelsen skal udvikle

Det er ledelsens – bestyrelsens og direktionens – ansvar at udvikle en forretningsmodel og designe en struktur, som giver virksomheden en konkurrencemæssig fordel. Derfor er bogen ikke noget, man bare tager sig af i økonomiafdelingen eller af-

delingen for implementering. Når bogen samtidig bør være obligatorisk læsning for ambitiøse og visionære økonomimedarbejdere, er det, fordi den trods alt handler om økonomistyring og budgetmodellens indretning. Men også fordi den økonomidirektør, der ser sin plads som en naturlig del af direktion, har et særligt ansvar for at mestre de teknikker, det kræver at skabe en dynamisk og velfungerende økonomistyring.

Kortfattet forklaret, så viser bogen, hvordan en budgetmodel overordnet set skal opbygges for at understøtte en integreret koncernstyring, hvor strategien er udmøntet i strategikort, og hvor de mere detaljerede budgetter er aktivitetsbaserede (activity based costing). Behovet er størst i store virksomheder, men principperne er lige så relevante og brugbare i alle virksomheder. Det gælder i høj grad også i den offentlige sektor, hvor koncernstyringstanken er designet ind i hele strukturreformen, og hvor de store sektorområder fra ministerierne side omfavnes af styringsmodeller, som nødvendigvis må tænkes ind i en større sammenhæng i forhold til de mål, der ønskes realiseret.



Bogen er i sædvanlig Harvardstil rigt krydret med cases og eksempler, så der er masser af inspiration til, hvorledes det kan gøres. Eksemplerne er primært fra amerikanske virksomheder, men det er ikke min opfattelse, at der er nogen afgørende nationale forskelle på at designe budgetmodeller. Jeg kan heller ikke lade være med at bemærke, at den næsten danske virksomhed Nordea har en prominent plads som gennemgående case i bogens første kapitel.

Den fagsproglige fremtid

Politikerne diskuterer i disse tider, om vi skal bevare dansk som et undervisningssprog på universiteterne. Denne beslutning har ikke blot vidtgående konsekvenser for universiteterne, men vil afgøre, hvordan ledelse skal udvikles og praktiseres i de danske virksomheder i fremtiden. Jeg er ikke nationalromantiker, men hvis ikke vi vedligeholder og udvikler det faglige sprog, kan vi ikke læn-

gere udvikle f.eks. økonomistyringsmodeller og strategier ved at tale med hinanden på dansk. Dermed bliver adgangen til ledelse ikke længere kompetencer og erfaring, men om man har lært de rigtige ord på universitetet.

Som danskere må vi bare vænne os til, at vi skal mestre mindst to sprog. Både i virksomhederne og i undervisningen. Også i dette lys er Eksekveringsgevinsten en fremragende bog. Den er flot oversat, med den rigtige balance, så der ikke presses kunstige, fordanskede ord ind i teksten, men så vi får det rigtige sprog, så vi også fortsat kan tale om strategier på dansk.

»Eksekveringsgevinsten – Øget konkurrencekraft med fokuseret strategi og drift«, Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2009, Gyldendal Business. 352 sider, 399 kr. Er udkommet.

Manpower rekrutterer lige nu:

Købmand/Projektleder fra byggebranchen, der kan afløse den nuværende direktør og medejer af den danske afdeling af en stor international koncern, der producerer, sælger og udlejer containere.

I tvivl om hvor du finder din næste chefstilling?
Ikke længere!

Vil du vide mere?

Se mere på www.manpower.dk eller ring til rekrutteringskonsulent Allan Rønne Gudbergsen på 7020 1000.

Manpower
 Professional

MBA in Strategic Management

”Styrken ved en MBA-uddannelse hos Business Institute er det høje faglige miljø, det afbalancerede forhold mellem teori og praksis, som i kombination med topmotiverede studerende bidrager til et udbytte, der under studieforløbet er særdeles inspirerende. Efter eksamen styrkes selvtiliden, når man erfarer, at teorien virker gennem løsningen af de komplekse problemstillinger, enhver erhvervsleder i sin hverdag udfordres med”.

Direktør, CEO Kent Hoeg Sørensen
 Kristensen Properties A/S

Business Institute
 USEFUL EDUCATION

Vesterbro 18, 9000 Aalborg · Telefon 70 26 57 80
info@business-institute.dk · www.business-institute.dk

Nu er der brug for fleksibilitet og værdifuld erfaring

Unik emnebank med interviewede, erfarne ledere, klar til interim- eller fastansættelse

Ring og få præsenteret egnede kandidater omgående.
 Ring ØST: 33 14 42 34 eller VEST: 75 72 30 66
 Læs nyhedsbreve og case stories på www.seniorservice.dk

SeniorService
 SEARCH & SELECTION

Nye danske bøger



De nye professionelle

● Af Helle Hedegaard Hein, Bøje Larsen, Peter Aagaard, Lars Goldschmidt, Mai S. Linneberg, Christian Moldt, Hanne Nørreklit, Philipp J.H. Schröder og Stefan Thorbjørnsen

De veluddannede, den kreative klasse, de professionelle – eller hvad vi nu ønsker at kalde dem – bliver dominerende på fremtidens arbejdsmarked. Men samtidig ændrer vilkårene sig hastigt for deres arbejde. De eksisterende begreber – f.eks. professionsbegrebet – indfanger ikke særlig godt den situation, vi nærmer os. Denne bog søger at sætte ord på udviklingen på området. Den indkredser fem krav til de professionelle:

De skal lære at leve i et tæt samarbejde med andre professioner og absorbere disse professioners viden i deres egen. Tiden for det monoprofessionelle liv er slut.

Professionelle vil komme til at leve i organisationer, hvor de er udsat for helt klassiske bureaukratiske måle- og styresystemer. Det må de acceptere, især hvis deres professionelle selvstyring svigter. Men de bureaukratiske styresystemer kan typisk også indrettes bedre, når det handler om professionelle miljøer.

Professionelle må samtidig vænne sig til at leve i løskoblede organisationer med konflikter, forskelle mellem mål og handling, mellem teori og virkelighed, mellem afdelinger og grupper. Der kan ikke altid kræves klare svar. De må lære at sno sig.

DJØF Forlag, 220 sider, hæftet, 320 kr.
Er udkommet.

Recruitment

Professionel bestyrelse - rådgivning og rekruttering

Læs mere på www.capacent.dk

Telefon: 3962 2526
www.capacent.dk

capacent
INSTITUT FOR KARRIEREUDVIKLING

Effektivitet nok i forretningsystemet?

20 års erfaring med forretningsystemer i mindre og mellemstore virksomheder.

Uvildig rådgivning og assistance tilbydes til proceslægnings, effektivisering/lean, kravspecifikation, implementering eller outsourcing. Konsulent, deltid eller interim.

Kontakt John Calberg
Cand Merc, HD. tlf. 2722 7575

Ledelse på et højere plan

● Af Ken Blanchard

Led på et højere plan. Led dine medarbejdere til storhed, og skab en supereffektiv organisation, der gør livet bedre for alle.

Denne bog vejleder dig, inspirerer dig, provokerer dig og sætter dig i gang.

Ken Blanchard (medforfatter til The One Minute Manager) og hans kolleger har i mere end 25 år hjulpet gode ledere og organisationer med at blive endnu bedre og forblive bedre.

Birnar, 354 sider, 318 kr.
Er udkommet.



Økonomi- og administrationschef

Skandinavisk ansvarlig • Vækstorienteret koncern • Hands on

Primagaz Danmark A/S er inde i en rivende udvikling og søger derfor en dynamisk økonomi- og administrationschef til en stilling på selskabets hovedkontor i Køge. Primagaz arbejder med en skandinavisk vision og organisation og har de seneste år via opkøb etableret selskaber i Sverige og Norge, som ledes fra Danmark. For den rette ansøger er der tale om et job med gode udviklingsmuligheder i en international virksomhed, som er markedsleder på verdensplan.

Udvikling af økonomifunktionen

Med reference til den skandinaviske CEO bliver du omdrejningspunktet i ledergruppen og ansvarlig for administration, IT-udvikling og økonomistyring for de tre skandinaviske lande.

Dine primære ansvarsområder vil være koncentreret omkring den overordnede økonomiske styring, budgettering og rapportering til egen organisation og moderselskab. Dertil kommer videreudvikling af de forretningsunderstøttende funktioner og processer herunder IT-anvendelsen samt den tværorganisatoriske controlling og indførelse af værdiskabende KPI'er.

Økonomifunktionen er at betragte som servicefunktion for virksomhedens øvrige funktionsområder og et Shared Service Centre for de skandinaviske enheder. Du og din organisation har en særlig rolle i at fungere proaktivt med en forretningsorienteret og kompetent sparring.

Du har en klar holdning til, hvordan en moderne økonomiafdeling skal fungere, og du ved, hvordan I når dertil.

Måltrettet leder

Du har allerede solid erfaring med ledelse og motiveres af at nå resultater gennem og sammen med andre foranlediget af din naturlige autoritet. Din økonomiske uddannelse og erfaring gør, at du hurtigt kan få regnskabsdelen på plads og bruge dit drive og din energi på at udvikle afdelingen og sikre, at organisationen altid har det rette økonomiske beslutningsgrundlag.

Du er i arbejdstilstand kendetegnet ved et stort engagement og drive, ligesom du har overblik og gennemslagskraft samt en veludviklet evne til at gennemføre beslutninger.

Dine kvalifikationer

Vi søger en faglig dygtig driftsøkonom, der kan lide at have hands on. Vi forventer, at du har en teoretisk baggrund som cand.merc., HD/R eller tilsvarende, at du har solid ledelseserfaring samt praktisk erfaring fra en salgs- og servicevirksomhed med et stort vareflow. Du har et grundigt kendskab til forskellige økonomiske styrings- og rapporteringsværktøjer. Du er særlig rutineret indenfor IT, som er en naturlig del af din hverdag, og vi forventer, at du kan bidrage til den fortsatte udvikling af vores ERP-system med base i Navision.

Det forventes, at du har erfaring med koncernrapportering og gerne fra en skandinavisk organisation, og det er en absolut fordel, at du har kendskab til norske og svenske forhold herunder sprog og regnskabsafregning. Det forventes, at du kommunikerer flydende på engelsk, og du må påregne nogen rejseaktivitet til Sverige og Norge.

Økonomidirektør om 3-5 år

Hos Primagaz vil du ikke blot skulle køre basisrutiner men kommer ind i en organisation, der til stadighed udvikler sig og lægger vægt på, at medarbejderne også gør det. Derfor ligger muligheden for at vokse ind i økonomidirektørjobbet også som en nærliggende mulighed, ligesom involvering i internationale opgaver er relevante.

Til gengæld kan vi tilbyde et selvstændigt og udfordrende job i en velrenommeret, international koncern med gode faglige og personlige udviklingsmuligheder. Løn efter kvalifikationer med attraktiv pensionsordning og tiltrædelse snarest muligt.

Ansøgning:

Ønsker du yderligere oplysninger, er du velkommen til at kontakte CEO Kenneth Krogh på telefon 56 63 12 20.

Send din ansøgning senest den 20. april via office@primagaz.dk eller til:

Primagaz Danmark A/S
Sandvadsvej 11, 4600 Køge
Att.: Kåthe Rosenberg

Top-10 / Danmark

De mest solgte management- og erhvervsbøger. Marts '09

Skatten

1 Forl. Aktuelle Bøger

Tro på dig selv

2 Ulrik Wilbek

Leder DNA

3 Rasmus Andersen

Find din passion på 4 uger

4 Pernille Melsted

Udlev din passion på 4 uger

5 Pernille Melsted

Buy-Ology

6 Martin Lindstrøm

Hvem har flyttet min ost?

7 Spencer Johnson

Relationer i organisationer

8 Gitte Haslebo

7 gode vaner

9 Stephen Covey

Uden Omsvøb

10 Richard Branson

Top-10 / Danmark er baseret på salgstal fra Arnold Busck's 34 butikker fordelt over hele landet.

Primagaz er en international orienteret handels- og servicevirksomhed indenfor energisektoren med hovedforretningsområder indenfor salg og distribution af gas i flasker og tanke. Primagaz Danmark A/S er det danske datterselskab af verdens førende gasselskab SHV Gas, som er repræsenteret i mere end 28 lande. Primagaz har en skandinavisk organisation med hovedsæde i Køge og i alt 90 ansatte i Skandinavien. På hovedsædet er der tilknyttet 16 medarbejdere.

PRIMAGAZ