

Vækst i turbulente tider

Profit from the core er konsulenterne erfaringer, når de er bedst: Analyser frem for hurtige konklusioner og smarte påstande



Af PER NIKOLAJ BUKH, professor Aalborg Universitet

De centrale budskaber i Chris Zook og James Allens bog »Profit from the core: A return to growth in turbulent times« er for det første, at virksomheder, der koncentrerer sig om kerneforretningen er mere lønsomme. Især når man anlægger et lidt længere tidsperspektiv. For det andet er budskabet, at i krisetider, så klarer de virksomheder, der er fokuseret på deres kerne sig dramatisk bedre end de virksomheder, der har spredt deres aktiviteter.

Igenem bogen underbygges dette budskab ved en række eksempler fra forskellige brancher, hvor de kerne-fokuserede virksomheder sammenlignes med andre. Eksempler kan virke overbevisende: General Motors, der spredte sig over flere forretningsområder vs. Toyota, der koncentrerede sig om at angribe GM's kerne i USA blot for at nævne et af dem. Men naturligvis gør en række andre forhold sig også gældende, og som altid skal man være varsom med at tro, der findes universalskrifter på god ledelse.

Heldigvis bygger bogen på mere end bare historier, idet

forfatterne, der er konsulenter fra Bain & Company, har lavet en række mere omfattende analyser, som også præsenteres i bogen. Blandt konklusionerne herfra er, at virksomheder, som er svage på deres kerneforretninger, absorberer tilbagegangen i markederne og oplever en kraftigt faldende indtjening – mens virksomheder, der er fokuseret på kernen, formår at udnytte kriser til opkøb og vækst. Ved nærmere eftertanke er det måske ikke så overraskende, men lidt sund fornuft skader heller ikke – og bogen kommer langt længere end blot de nemme udsagn.

Behagelig kort

Det er en behagelig kort bog. Godt 150 sider i et lille format, og struktureret i fem kapitler. Allerede i kapitel to, som har titlen »The profitable core« er forfatterne i gang med den centrale del af analysen: Hvorledes skal forretningsområdet og markedet defineres? Hvordan afgør man, hvad der er indenfor henholdsvis udenfor kernen? Er der grænsefelter, der kan lukke konkurrenter ind? Hvilke kompetencer er strategisk vigtige? Hvilke alliancer er nødvendige? og hvilke faktorer skaber differentiering osv.?

Man kan sige, at sådanne spørgsmål blot er de sædvanlige elementer i fastlæggelsen af en strategi, men bogen er ikke en strategi-grundbog, der præsenterer en flerhed af analysemodeller og strategitypologier. Ved det snævre fokus på kernebaserede strategier kan forfatterne ved eksempler fra velkendte større amerikanske virksomheder præsentere, hvad svarene på de mange spørgsmål kunne være, og hvad de indebærer for konkurrencekraften. Ligeledes giver den omfattende datamateriale i form af analyser af markeder og økonomiske resultater for virksomheder i forskellige brancher et solidt fundament for bogens anbefalinger.

Kapitel tre, som har titlen

»The Alexander Problem«, adresserer med udgangspunkt i en kort analyse af Alexander den Stores erobringstogt en central problemstilling for en virksomhed, der vil vokse: Hvordan identificeres de relaterede forretningsområder, hvor en lønsom vækst er muligt? Hvilke naturlige udviklingsmønstre er der i branchen? Og hvordan undgår man den store mængde faldgruber, der kan være på vejen? Kapitlet er konkret og igen baseret på gode og klart forståelige eksempler, ligesom enkelte analyseværktøjer skitseres i et omfang, så en læser, der er vant til at arbejde med strategi og analyser, er i stand til at tage dem i brug.

Skarp analyse

Det er ikke blot smart markedsføring, at turbulente tider indgår i bogens undertitel, idet kapitel fire er en meget skarp analyse af, hvordan fire forskellige grundfaktorer driver markedsændringer, som nødvendiggør, at virksomheder med jævne mellemrum redefinerer eller refokuserer deres kerneforretninger.

Det drejer sig om ændringer i markedsreguleringer, fremkomsten af nye teknologier, etableringen af nye typer forretningsmodeller samt effekten fra *emerging markets*. Det er ikke de aktuelle krisetider i sig selv, der skaber behovet for en refokusering, men de synlige behovet. For en række danske virksomheder vil det være for sent at fokusere tilbage på kernen eller genskabe sig selv med et nyt fokus. Det kræver kapital og rimer dårligt på brandslukning. Men for andre – eller for stærke investorer med frisk kapital – åbner krisen for muligheder. Ka-

pitlet er væsentligt, og man kan udmærket starte med at læse det.

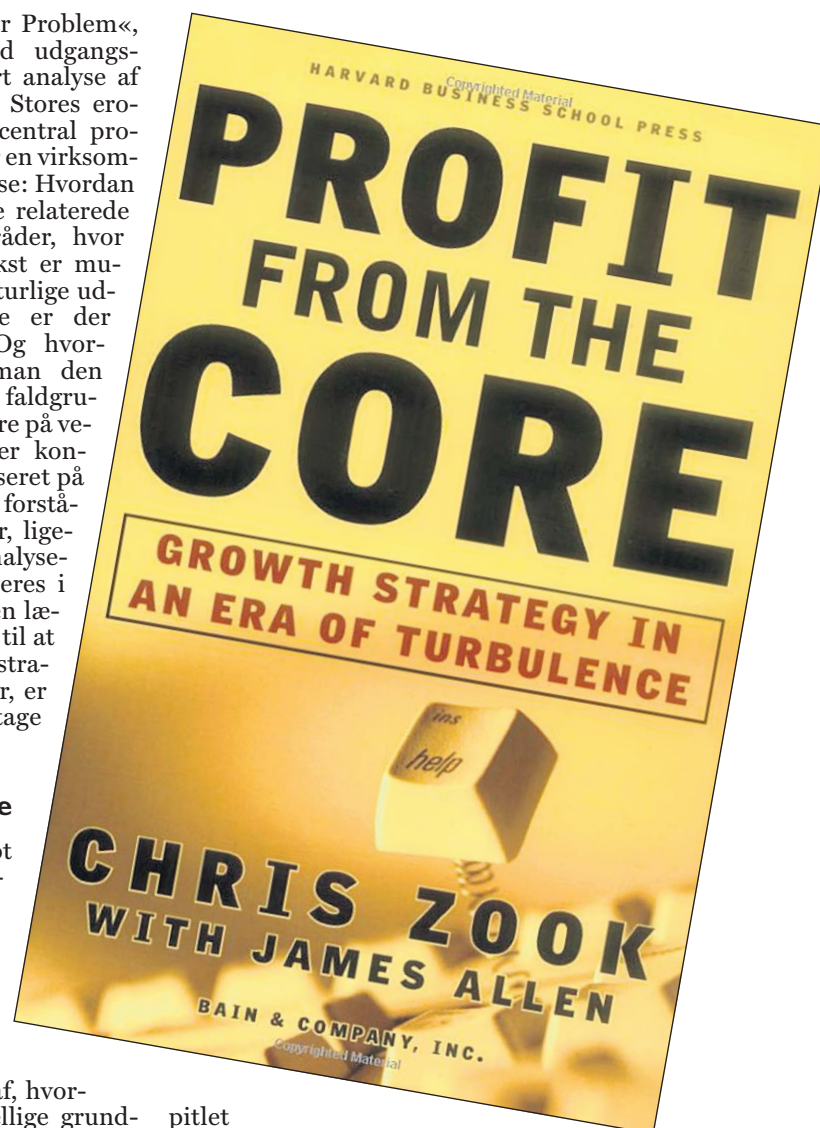
Stiller gode spørgsmål

Endelig er det sidste og kortfattede kapitel den obligatoriske afslutning, som opsummerer og konkluderer. Men bogen stiller også det gode spørgsmål: Har vi et strategiproblem eller et organisatorisk problem? Når man har problemer med strategien, er det måske værd at gå et skridt tilbage og vurdere, hvordan organisationen fungerer, og hvilken ledelseskraft der ligger bag strategien.

Alt i alt en glimrende bog, som giver et godt afsæt for en virksomheds strategiarbejde. Det er konsulenterne erfaringer, når de er bedst: Analyser frem for hurtige

konklusioner og smarte påstande. Eksemplerne er primært fra store virksomheder, og det underliggende begrebsapparat er implicit baseret på at konkurrere om dominans i de enkelte markeder, hvilket måske kan synes som en stor mundfuld for en mindre dansk virksomhed, der kæmper for overlevelse. Men de spørgsmål, der stilles, er gode nok, og alle virksomheder kan have nytte af at tænke over, hvad kernen i forretningen er, og hvordan der skabes lønsom vækst.

Harvard Business Press, Chris Zook & James Allen, »Profit from the core: A return to growth in turbulent times«.



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 hue gives for den ringe bog.
 (Gives kun til managementbøger)

Køb dine **bøger** om **ledelse** hos **SAXO.com** og oplev hvor **nemt** det er!

SAXO

Danmarks største internetboghandel
www.saxo.com

Søren Brandt
Forandringens vaner

- Lederskab i tider med forandring

DIN PRIS
460.-



Steen Hildebrandt
Ledelse hver dag

DIN PRIS
349⁹⁵



Nye danske bøger

Selskabsformerne

Af Lars Hedegaard Kristensen og Noe Munck

Denne 6. udgave af Selskabsformerne er en nødvendig opdatering af værket som følge af den nye aktie- og anpartsselskabslov (selskabsloven) af 2009 og dennes indflydelse på selskabsretlige forhold. Bogen indeholder en beskrivelse af de forskellige selskabsformer med særligt fokus på de to centrale selskabsformer: Interessentskabet og aktieselskabet.

I bogens gennemgang af aktieselskabsområdet ligger hovedvægten grundet den omfattende lovregulering på at beskrive de grundlæggende regler og principper. I modsætning hertil har interessentskabsområdets særlige karakter gjort det muligt at udbygge dette afsnit i bogen med en beskrivelse af en række problemstillinger, der bidrager til at bogens gennemgang af interessentskabet kan tjene som inspiration for advokater og andre praktikere i forbindelse med udfærdigelse af interessentskabskontrakter.

I forhold til de øvrige selskabsformer giver bogen en kort præsentation af deres grundlæggende træk.

Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 456 sider, pris 725,- kr. Er udkommet.



Hjælp om at tilbyde og modtage hjælp

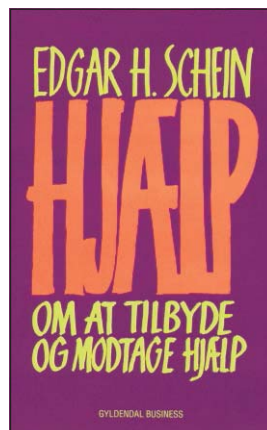
Af Edgar H. Schein

De fleste kan komme i tanke om en situation, hvor ens hjælp var forfejlet, blev misforstået eller afvist af modtageren. »Hjælp« er en ny bog af den internationalt anerkendte guru Edgar H. Schein, der gør os opmærksom på, hvor ofte vi tilbyder og modtager hjælp – både i vores arbejdsliv og privatliv. Der findes hjælp, som er nyttig, og hjælp, som ikke er det. Bogen belyser forskellene på de to.

»Hjælp« henvender sig til alle i rådgivnings- og konsulentbrancherne og til alle andre som beskæftiger sig professionelt med at hjælpe, men også til alle os andre som gerne vil blive klogere på at give hjælp på en måde, så det faktisk er en hjælp for den anden.

Edgar H. Schein er uddannet psykolog. Han har undervist på MIT's Sloan School of Management siden 1956 og er nu professor emeritus.

Gyldendal Business, 224 sider, pris 300,- kr. Udkommer 15. marts.



Selskabsloven med kommentarer

Værket indeholder en samlet fremstilling af den danske selskabslov, der i løbet af 2010 afløser aktie- og anpartsselskabsloven. Bogen er en guldgrube af konkret viden og giver læseren et samlet overblik over den danske selskabslov paragraf for paragraf.

Bogen kommenterer og forklarer hver lovbestemmelse og på trods af stoffets enorme omfang og loven på 375 paragraffer, er bogen nem at anvende, da hver lovparagraf er forsynet med en kort forklarende overskrift, der giver læseren overblik over lovtæksten og dens opbygning.

I bogen er der indsat en praktisk paragrafnøgle, der i oversigtsform viser de hidtidige bestemmelser i Aktie- og anpartsselskabsloven over for de nye bestemmelser i selskabsloven. Der er ligeledes i oversigtsform givet nogle centrale kommentarer i forhold til hver enkelt bestemmelse. Paragrafnøglen gør det muligt for læseren at danne sig et hurtigt og enkelt overblik over de enkelte bestemmelses placering i selskabsloven.

Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1344 sider (indbundet), pris 1600,- kr. Er udkommet.



Top-10 / Danmark

De mest solgte management- og erhvervsbøger. Marts '10

Strategi i vindervirksomheder

1 J. Lægaard & M. Vest

Når ledelsen leder

2 Jesper J. Elling

Den gode leanleder

3 Christian Balmer

Positiv psykologi på arbejde

4 Stine Reintoft

Rettidig omsorg

5 Jens Moberg

Personlig gennemslagskraft

6 Jesper Klit

Good to Great

7 James C. Collins

Happy hour fra 8-16

8 Alexander Kjerulf

Grundbog i projektledelse

9 Hans Mikkelsen

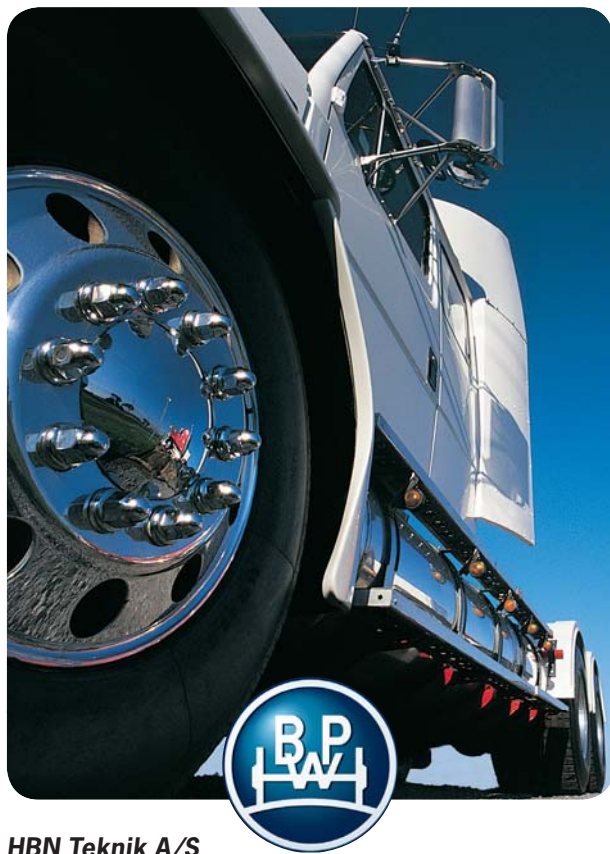
Slip anerkendelsen løs

10 Mads Ole Dall

Top-10 danske management og erhvervsbøger er baseret på salgstal fra SAXO.com den seneste måned.

Adm. Direktør

Er du lederen, der kan videreføre HBN-Teknik's succesfulde udvikling?



HBN Teknik A/S

indgår i den tyske BPW-koncern, der er Europas førende producent af aksler til påhængs- og sættevogne. BPW gruppen har mere end 3500 ansatte. BPW er et af de mest anerkendte brands i transportbranchen. HBN Teknik A/S, der er et datterselskab i BPW-gruppen, har specialiseret sig i udvikling og produktion af en lang række produkter i kunststof og stål primært til transportsektoren. Virksomheden har domicil i Ringsted og beskæftiger i dag 35 medarbejdere. Se mere på www.BPW.de og hbn.dk

Virksomhedens

direktør fratræder efter eget ønske efter 27 år i BPW gruppen. Vi søger nu en ny direktør til at føre virksomheden videre. HBN-Teknik er en sund virksomhed, der som leverandør til lastvognsindustrien også har mærket den vigende efterspørgsel de sidste par år. Det er derfor væsentligt at den nye adm. direktør har lyst til at tackle den udfordrende markedsituation og har den nødvendige robusthed til at håndtere denne ledelsesmæssige udfordring.

Hovedopgaven

bliver at fokusere på relationer til de større aftagere af HBN's produkter, herunder markedsføre løsninger overfor de større lastvogns producenter i Europa, men også direkte til BPW gruppen, der er blandt HBN's største kunder. Nye kommercielle muligheder skal afprøves og der skal fortsat udvikles nye produkter til branchen. Det kræver en proaktiv udadvent ageren og en forretningsorienteret tankegang i forhold til hvordan virksomheden drives. I virksomheden arbejdes der aktivt med LEAN og der opnås kontinuerligt produktionsforbedringer herigennem.

Stillingen fordrer

at du er en udadvent, robust og motiverende leder, der er god til at kommunikere. Du har den nødvendige tålmodighed til at opnå resultater på lang sigt. Du har en stærk kommerciel baggrund kombineret med en god teknisk forståelse og et godt drive. Viden om lastvognsindustrien samt specifikt teknisk viden, som kan bidrage til den fortsatte udvikling af HBN Teknik vil være en fordel at have med sig, men er ikke afgørende. Stillingens internationale omfang kræver at engelsk – og gerne tysk- beherskes på forhandlingsniveau. Du må påregne nogen rejseaktivitet.



Vi tilbyder

en udfordrende og krævende international stilling, hvor du selv kan være med til at præge udviklingen i en virksomhed som er blandt de førende inden for sit felt. Du får gode muligheder for at udvikle dig såvel fagligt som personligt og ledelsesmæssigt og for eventuelt at gøre karriere i BPW koncernen. Stillingen aflønnes med en attraktiv løn pakke på markedsvilkår.

Ønsker du yderligere oplysninger

så kontakt Managing Partner Ole Stieg Petersen eller Seniorrådgiver Anders Kierbye Johansen, Lisberg Executive Search A/S, på 70 150 160. Alle henvendelser behandles fortroligt. Send gerne din ansøgning direkte fra linket på vores hjemmeside – lisberg.com

