



BOGNYT

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT,
professor ved Institut for Organisation og Ledelse,
Handelshøjskolen i Århus

Salg ...

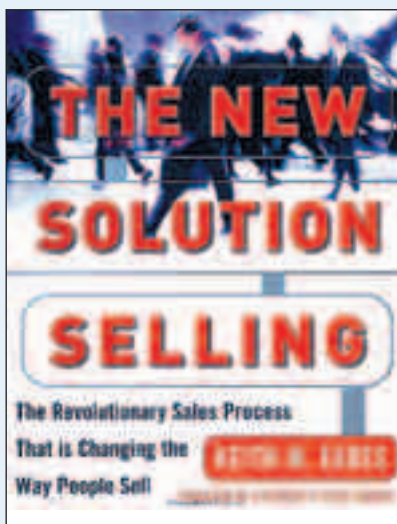
Danmarks mest i jobskabelse over 10 år hed chefredaktør Leif Beck Fallesens artikel her i bladet i mandags, der bl.a. handlede om gazelle-genet. Den første kvalitet eller egenskab hos gazellerne og gazellelederne, der blev omtalt i artiklen, var godt købmandskab. »Købmandskab er den joker, der alt for ofte glemmes eller bagatelliseres, måske fordi salg har lav eller ingen status på de højere uddannelser,« skrev chefredaktøren. Det er jo nok desværre rigtigt. Samme dag var der i min post en stor tung bogpakke fra en rigtig sælger, nemlig fra Jens Ladegaard. Han underviser og træner i salg og er selv en kanon-sælger. Han sælger lige nu en stor tyk bog med tilhørende e-learningssystem (cd) for 5.950 kr. ekskl. moms. Nøglen til det gode salg hedder den 227 sider store og næsten 2 kg tunge bog i formatet 30 x 30 cm. Men der er mere end det: Der er en webadgang, der er en kursusdag, og der er et dialogforum på internettet, hvor man kan møde andre gode sælgere. Med andre ord: Der er hele den tyrkiske musik af pædagogiske elementer. Nøglen til det gode salg er, hvad bogen kalder individuel blended learning. Selve bogen behandler emner som: A/S Mig, Kundens ønske til dig, Sælgerens værktøjer, Salgets ABC, Kommunikation, Markedsføring, Sælgerens muligheder. Flot illustreret, fin opsætning, fint papir, pædagogisk gennemarbejdet, lige til at gå til.



Jens Ladegaard: Nøglen til det gode salg. Bog. CD. Kursusdag mm.
Pris kr 5.950 ekskl. moms.
Henvendelse: Tlf. 35380101. www.ladegaard.dk

Nyt salg – The New Solution Selling

Salg er vigtig. Og underkendt mange steder. Men er tilgangen til salg også mange steder ved at være forældet? Det ser det ud til, hvis man skal dømme ud fra en anden ny bog om salg, der lægger vægt på, at man sælger løsninger – og ikke produkter. Mange virksomheder har forsøgt sig med denne transformation fra at sælge produkter til at sælge løsninger til kunden, men den er vanskelig, fordi den kræver, at virksomheden totalt ændrer fokus. Ideen i solution selling er, at løsningen er svar på et problem hos en kunde. Det forudsætter, at problemet er erkendt og oplevet af både sælger og kunde. En løsning er et fælles svar på et erkendt problem. Solution selling er en filosofi og en metode til skabelse af en salgsp proces, som leverer en løsning til kunden ved at skabe værdi i hver fase af kundens købsproces. Modellen er udviklet, sådan at der i dag findes en række standardværktøjer, som understøtter og sikrer implementeringen af salgsprocessen. Bogen er opdelt i fem hovedafsnit: Solution selling concepts, Creating new opportunities, Engaging in active opportunities, Quality, Control, Close, og Managing the process.



Keith M. Eades: The New Solution Selling.
The revolutionary sales process that is changing the way people sell. McGraw-Hill – 299 sider. www.solutionselling.com.
www.books.mcgraw-hill.com ISBN 0071435395.

Succes med fusioner og opkøb

Velskrevet bog i en direkte stil, og strukturen følger faserne i en fusions- eller opkøbsproces



AF PER NIKOLAJ BUKH,
BDO-professor,
cand. oecon., ph.d.
Handelshøjskolen i Århus
(www.pnbukh.com)

Det nemmeste, når man skal skrive en bog, er at tage udgangspunkt i én bestemt teori eller metode. Tilsvarende er det svært at skrive en bog om et meget praktisk emne uden at forfalde til selvfølgeligheder. Her står forfatterne til bogen »Vækst gennem opkøb og fusioner« over for udfordringer, for det er ikke lige oplagt, hvilken teori der her skulle anvendes – og der er i høj grad tale om et emne, som er praktisk og erfaringsbaseret. Sådan lykkes det i al fald Peter Bisgaard, Stig Kjerulf og Ann Louise Orbesen at præsentere emnet.

Det viser sig hurtigt, at forfatterne klarer den vanskelige opgave på fremragende vis. Givetvis fordi de har god forstand på emnet – og fordi det har været muligt for dem at trække på en imponerende række af eksperter, som de enten har interviewet til bogen, eller som har hjulpet med specialviden på forskellige områder.

Fase for fase

Bogen er velskrevet i en direkte stil, og strukturen følger faserne i en fusions- eller opkøbsproces: For det første en forberedelsesfase, hvor forfatterne diskuterer betydningen af forskellige strategier for vækst samt finansiering. Herefter del to om opkøbsprocessen, hvor emnerne er planlægning og ledelse, værdiansættelse, due diligence og forhandlinger. Bogens tredje del drejer sig om integra-

tionen, dvs. procesdesign og planlægning, implementering og opfølgning samt kommunikation. Den fjerde del handler om medarbejdere og kultur, den femte del vedrører samarbejdet med bestyrelsen. Endelig omfatter bogen et appendiks, der viser et eksempel på en finansiel due diligence-rapport.

Det er de færreste, der har virksomhedsopkøb og fusioner som deres hovedbeskæftigelse, og når vi ser bort fra nogle af de helt store virksomheder og de professionelle rådgivere, er der vel heller ikke mange, som oplever ret mange opkøb på nært hold. I al fald i en sådan grad, at man kan siges at have erfaring med det. Spørgsmålet er så, hvordan man skal gribe processen fra forberedelse over opkøb til integration an, hvis ikke man helt skal give sig i rådgivernes vold. Det er sådan et spørgsmål, som denne bog er et svar på.

Bogen tager læseren gennem alle faser af processen og henvender sig til en bred læserskare. Først og fremmest er den vigtig – nærmest uundværlig – for ledere og medarbejdere, som involveres i opkøb og fusioner. Det er vist mange år siden, der er skrevet en så omfattende bog om emnet på dansk – og samtidig er det rart at se, at der med forfatterens indgangsreplik til det første kapitel, »Over halvdel af alle opkøb bliver ikke en succes...«, kan trækkes en linje tilbage til den klassiske danske litteratur på området.

Mange eksempler

Men herudover er bogen simpelthen også spændene for alle os andre. Der trækkes på detaljerede eksempler fra virksomheder som Coloplast, Danisco, ISS, Navision, Nordea, Novo Nordisk og Novozymes, hvor forfatterne både fortæller historierne på baggrund af årsrapporter, medier, fusionsprospekter mv. og ved at interviewe direktører fra disse virksomheder. Igennem disse eksempler træder forfatterne fagligt i karakter, idet bogen ikke bare er en praktisk opskrift på at gennemføre opkøb. Den handler snarere om, hvordan forskellige opkøbsbaserede strategier kan udfoldes i praksis – eller som det jo også fremgår af titlen: »Vækst gennem opkøb og fusioner«.

Naturligvis kan man altid diskutere, hvor langt der er fra at læse om de store



børsnoterede virksomheders virksomhedshandler til den situation, som de fleste andre virksomheder befinder sig i. Men her må man også huske, at vi har at gøre med forhold, som ofte er omgærdet af en vis mystik og fortrolighed, hvor vi netop gennem de krav, der stilles til noterede selskabers åbenhed, får en særlig mulighed for at få et indblik i f.eks. de formelle synergiargumenter.

Selvom mange fusioner ikke er helt så succesfulde, som arkitekterne på forhånd forventede, så præges bogen af en konstruktiv ånd, hvor det er de gode erfaringer, der er bærende i bogen. Det er naturligvis også altid vanskeligere at få adgang til at skrive om fiaskoer – og jeg synes, at dette opvejes af, at der gives forholdsvis nuancerede beskrivelser af, hvordan virksomhederne over tid udvikler deres vækststrategier ved opkøb, fusioner og frasalg. Alt i alt et godt bidrag til den danske ledelseslitteratur.

Peter Bisgaard, Stig Kjerulf &

Ann Louise Orbesen:

Vækst gennem opkøb og fusioner,

Børsens Forlag, København, 2004 (296 sider).

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.

AFTHOMAS BACH-LAURSEN thomas.bach-laursen@borsen.dk

UddannelsesKaravanen kører igen

Det private rådgivningsfirma Andersen & Bjørnskov A/S sender på niende år UddannelsesKaravanen rundt til landets uddannelsessteder. Det er et af Danmarks største uddannelsesprojekter, der besøger gymnasier og handelsskoler i ugerne 38-49. Den primære målgruppe er afgangseleverne, hvor 100 skoler får besøg, og ca. 34.000 unge er kontraktligt tilmeldt. Deltagerne på UddannelsesKaravanen spænder vidt. Her er både offentlige og private virksomheder samt forskellige uddannelsesinstitutioner, der tilbyder videregående uddannelser. Blandt andre deltager: Novo Nordisk, A.P. Møller, COOP Danmark, Forsvaret, Rigspolitiet, SAS, TDC, Finanssektoren, Revisorstanden, Højskolerne og Dansk Landbrugs Rådgivningscenter. UddannelsesKaravanen lægger ud på Bornholms Efterskole mandag den 13. september og slutter fredag den 3. december på Niels Brocks Handelsgymnasium. Se hvornår UddannelsesKaravanen gæster dit område på www.aogb.com.

Erhvervsmand ind i DTU-Innovation

DTU har fået ny mand for bordenden i bestyrelseslokalet med udnævnelsen af den 52-årige Erik Gregers Hansen som ny bestyrelsesformand. Erik Gregers Hansen, som er cand.merc. i finansiering og regnskab, tiltræder pr. 1/9. 2004. Han erstatter afdøde Birger Riisagers på posten som bestyrelsesformand i DTU-Innovation. Dermed har selskabet

fået en dreven aktør fra det danske og internationale erhvervsliv til at samle trådene. Erik Gregers Hansen beklæder i dag en række bestyrelsesposter, herunder formandsposten i Polaris Management og medlemskab af bestyrelserne i Dampskibsselskabet Norden, Danionics og PFA Pension, ligesom han er medlem af advisory board for Danske Private Equity. Han har tidligere været ansat i A.P. Møller-koncernen, været medstifter af børsrådgivningsfirmaet Bjørnskov & Co og Dansk Portefølje samt partner i EQT Partners.

For få kvinder i de hårde IT-fag

Flere kvinder burde læse datalogi og dataingeniør. Det ville gavne alle, både IT-branchen, dens kunder og – ikke mindst – kvinderne selv, skriver uddannelsesguiden på sin hjemmeside. For der er for få kvinder i IT-branchens meget tekniske job såsom programmører, teknikere og ingeniører. Der findes ingen tal på området, men ifølge IBM, Dansk Industri, HK og IT-Brancheorganisationen er billedet det samme over hele landet. Kun 23 pct. af HK's medlemmer ansat inden for meget tekniske IT-fag er kvinder. Hos computergiganten IBM er kun 25 pct. af alle medarbejderne kvinder. Derfor forsøger IBM at tiltrække kvindelige teknikere, programmører og ingeniører ved at tilbyde fleksible arbejdsforhold i form af mulighed for hjemmearbejde og fleksible mødetider. På den måde håber personalelederen for IBM Janne Østerdal, at kvinder med børn kan få muligheden for at kombinere rollen som mor og karrierekvind. Hos Dansk Industri har man også erfaring for, at især virksomhedernes udviklingsafdelinger, hvor der sidder mange IT-medarbejdere, har en over-

repræsentation af mænd. Ifølge uddannelsesguiden.dk går Dansk Industri ind for en mere ligelig fordeling af mænd og kvinder i virksomhederne, fordi det er med til at skabe et bedre arbejdsmiljø. Det mener Tom Togsverd, som er direktør i ITEK under Dansk Industri.

Når der er for mange mænd på arbejdspladsen, er der risiko for, at arbejdsmiljøet bliver for nørdet. Flere kvinder kan betyde større kreativitet, flere idéer og større udfoldelse for fantasien.

Kommunikationsstrategier klar til januar

Handelshøjskolen i Århus, Center for Virksomhedskommunikation, er snart klar med det første hold studerende på den nye masteruddannelse i corporate communication, der tilbyder integreret kommunikation til virksomhederne. Centret blev etableret i 2002 og satte sig som mål at udvikle et internationalt Center of Excellence inden for forskning i virksomhedskommunikation. Ved virksomhedskommunikation forstås centret alle de former for kommunikation, hvor danske virksomheder er enten afsender eller modtager, og det drejer sig bl.a. om områder som ledelse og markedskommunikation, corporate communication, public relations og intern kommunikation og erhvervsjournalistik. Ifølge Center for Ledelses nyhedsbrev er corporate communication en af de nyeste former for virksomhedskommunikation, der anlægger et strategisk helhedssyn på virksomhedens interne kommunikation. På Handelshøjskolen i København har man også valgt at begynde en masteruddannelse i corporate communication. Her starter de første studerende i 2005.

Total logistikudvikling - Lean - Procesoptimering - Distribution - Lager - Produktion - Indkøb - Målstyring - Projektledelse



A change for the better

God logistik skaber tilfredse kunder

LG's medarbejdere bevæger sig mellem virksomheder, kan sammenligne løsninger og kan hurtigt identificere centrale indsatsområder.

De er vant til – og afhængige af – at tænke på tværs og udveksle idéer og viden. Disse kompetencer er din sikkerhed for at vi finder den korteste vej til de målbare resultater.

Ring og få tilsendt vores nye brochure "A change for the better" eller for at høre mere om hvad LG kan gøre for din virksomhed.



LogistikGruppen A/S
Svanemøllevej 58 2900 Hellerup
tlf. 3915 0000 www.LogistikGruppen.dk

Lean konsulenter

Vi søger i øjeblikket 2 senior konsulenter med spidskompetence indenfor Lean. Besøg vores hjemmeside for at se mere om stillingerne og om hvordan du søger.

LogistikGruppen A/S er Danmarks førende konsulentvirksomhed indenfor logistikudvikling.

LG har siden etableringen i 1997 arbejdet både nationalt og internationalt for Danmarks største virksomheder. LG's mission er at skabe målbare resultater for vores kunder ved implementering af praktiske løsninger. Vi tror på at vores kunders succes skabes ved at fokusere 80% på mennesker og 20% på teknik.