

## Fusioner

Der fusioneres på livet løs. Of-fentlige og private virksomheder. Sidste fredag anmeldte jeg: Når vi flytter sammen, der primært henvendte sig til kommuner. Nu har Turbine Forlaget udgivet bogen: På succes med fusionen, der primært henvender sig til private virksomheder, men for begge bøger gælder det,



at de også kan læses af de andre med udbytte. »Når røgen har lagt sig, og hverdagens udfordringer lidt for hurtigt indfinder sig, viser det sig, hvor godt eller dårligt en fusion er gennemført«. Sådan siger forfatteren i forordet. Bogen bygger på forfatterens egne erfaringer og på studier af andet materiale m.m. Strukturen ser sådan ud: Beslutningsprocessen, Potentielle konflikter, Merger management, Den humane kapital, Fusionens integration, Interessenternes betydning, Kommunikationen, Elementerne i kommunikation, Dialog med interessenterne, Samarbejdet, Personalet motiveres, Kulturens integration. Det er altså en meget bred tilgang, der bl.a. lægger megen vægt på kommunikation.

Lars Hauge:  
Få succes med fusionen. Turbine forlaget. 159 sider.  
Pris kr. 388. ISBN 8791415144.  
www.mergermanagement.dk

Meget ofte formår artiklernes forfattere inden for en artikels længde at servere et centralt budskab, som i andre sammenhænge vil være essensen af en hel bog



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

## Organisationer og køn

Samfundslitteratur har udgivet en bog om teorier om organisationer og køn. Det er med forfatterens ord en grundbog i organisationsteori, hvor der er valgt én speciel position, ud fra hvilken organisationer beskrives, nemlig det videnskabelige felt kaldet kønsteori. Denne position påvirker, hvilke problemstillinger der vælges, og hvordan disse bliver behandlet i bogen. Nogle af bogens hovedkapitler hedder: Om vidensfeltet Køn, Struktur, Ledelse, Symbolisme, Forandring, Organisation og køn.

Denne særlige vinkel på organisationer er ikke særlig udbredt i dansk organisationslitteratur. Bogens pointe er, at køn udgør en vigtig faktor i alle aspekter af organisationen, og formålet er at påvise, hvilke måder det konkret kommer til udtryk på.

Charlotte Holgersson,  
Pia Höök, Sophie Linghag og Anna Wahl:  
Det ordner sig.  
Samfundslitteratur.  
248 sider.  
Pris kr. 270.  
ISBN 8759310340.



## Brede Klædefabrik

For den historisk interesserede foreligger der nu et imponerende værk om Brede Klædefabrik, der, som det hedder, »ligger som en sovende kæmpe hen over Mølleådalens nord for København. Engang summede bygningerne af liv og aktivitet, og dampfløjten angav rytmen i hele det omgivende fabrikkens samfund«. I dag er alt ændret.

Jeppe Tønsberg:  
Brede Klædefabrik.  
Erhvervsarkivets Forskningsfond. Statens Arkiver.  
256 sider. ISBN 8789386744.

Da jeg gik på universitetet i 1980'erne, var der en særlig magi forbundet med Harvard Business School – i al fald når man var driftsøkonom. Nogle af de professorer, som vi så op til (og frygtede en smule), havde været på studieophold. Der og havde blandt andet bragt den case-baserede undervisning med sig hjem. Der gik også historier om enkelte danskere, der havde fået legater eller lånt en mindre formue og derefter var rejst til Boston for at tage en MBA-uddannelse på Harvard. Siden er det blevet meget mere udbredt at tage en MBA-uddannelse herhjemme, og ethvert dansk universitet med respekt for sig selv (og sans for markedet) har op til flere masteruddannelser på programmet. Men det er en anden historie.

Tidsskriftet Harvard Business Review, som udsendes 12 gange om året til abonnenterne, er beriget med en del af stjernestøvet fra business-skolen. Dels på grund af titlen, og fordi mange af forfatterne er professorer fra Harvard – og dels fordi tidsskriftet hviler på samme idégrundlag og er en del af skolens profil udadtil. Det betyder, at artiklernes kendetegn er høj faglig kvalitet, præcis og klar formidling, relevans og aktualitet samt ofte et særligt fokus på toplederen.

### Særdeles velskrevne

Artiklerne er altid korte, typisk 7-12 sider, og særdeles velskrevne, da det er en del af tidsskriftets koncept at formidle den nyeste forskningsbaserede viden kortfattet og præcist. Artiklerne forfattes typisk af anerkendte professorer ved Harvard Business School eller andre universiteter eller nogle gange af konsulenter og topledere fra virksomheder. Herudover går der en både krævende og langstrakt redaktionel proces forud for publiceringen af artikler i tidsskriftet. Her assisterer de redaktionelle eksperter ved tidsskriftet forfatterne med at få det centrale budskab kommunikeret så godt som muligt. Det kunne vi helt sikkert også lære noget af herhjemme, men der er jo nok en barriere, at man ikke som på



HBR har omkring 300.000 abonnenter at fordele omkostningerne på.

Meget ofte formår artiklernes forfattere inden for en artikels længde at servere et centralt budskab, som i andre sammenhænge vil være essensen af en hel bog. Det er da heller ikke tilfældigt, at mange af de mest læste forfattere af ledelsesbøger – Kotter, Porter, Hamel, Prahalad eller Kaplan for blot at nævne nogle navne i flæng – nogenlunde samtidig med at de udgiver en ny bog, også skriver en artikel i HBR. Ofte kommer artiklen faktisk før bogen, mens artiklerne andre gange netop har til formål at udtrække det centrale budskab af bogen. På den måde fungerer tidsskriftet også som udstillingsvindue for den nyeste viden – og for læseren er det på tilsvarende vis en nem og effektiv adgang til denne viden.

Det sidste nummer, november 2004, indeholder hen ved 10 artikler, hvori blandt flere af de emner, som de tager op, er overraskende centrale i forhold til den aktuelle danske erhvervsdebat. Der er eksempelvis artikler om udnævnelse af efterfølgere til topledere samt to artikler om supply-chain management. Desuden er der et par interessante artikler om forhandlingsteknik og executive coaching.

### Time-Driven Activity-Based Costing

Sidst i nummeret findes Robert S. Kaplan & Steven R. Andersons artikel Time-Driven Activity-Based Costing. På otte sider redegør forfatterne for hovedprincipperne i en ny og let tilgængelig metode til at designe et aktivitetsbaseret omkostningsregnskab. Det er første gang, denne metode, der ganske vist har været kendt af de forskere, som arbejder med moderne økonomistyring det sidste års tid, bliver offentliggjort officielt. Uanset om man synes om denne nye måde at designe et aktivitetsbaseret omkostningsregnskab eller ej, så præsenterer forfatterne den kort og præcist med

udgangspunkt i letforståelige eksempler. Og det er en effektiv måde for den travle leder at blive ajourført i de nye teknikker.

Herudover indeholder hvert nummer en fiktiv case, som kommenteres af to-tre internationale eksperter. Selvom disse cases formodentlig er gode i undervisningsmæssige sammenhænge, må jeg indrømme, at jeg som regel springer dem over. Ligeledes indeholder hvert nummer et antal »læserbreve« og redaktionelle sider – og så desværre også annoncer i et mindre antal – men ikke flere end, at man kan leve med det.

Selvom et abonnement på Harvard Business Review koster nogenlunde det samme som tre-fem ledelsesbøger, så er det ud fra en 'total cost'-betragtning, hvor tid ikke indgår som en fri ressource, et rigtig godt køb!

Harvard Business Review,  
November 2004 (volume 82, nummer 11).  
Ét års abonnement (omfatter 12 numre samt  
online-adgang)  
kan i Danmark tegnes for kr. 1.150.

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-laurson@borsen.dk

### AAU får millioner til ny mobilteknologi

Aalborg Universitet og Teknologisk Institut har fået tildelt 4 mio. kr. til at formidle viden om mobil teknologi. Det nye netværk, som hedder Mobile Systems, skal virke som katalysator for udviklingen ved at skabe stærke bånd mellem virksomheder og forskningsmiljøer, og det skal sikre, at Danmark kan blive ved med at skabe og udnytte den nyeste mobilteknologi.

Det er Videnskabsministeriet, der ifølge universitetets hjemmeside har søsat netværket, som er ét af i alt syv nye højteknologiske netværk inden for bioteknologi, nanoteknologi og informations- og kommunikationsteknologi.

Netværk er ikke nyt for universitetet, der har tradition for tæt samarbejde med virksomheder og institutioner fra både ind- og udland, og samtidig har Aalborg Universitet en stærk position både på mobilområdet og med hensyn til forskning i nyt software.

### CBS med i international konkurrence

Et hold på fire kandidatstuderende er blevet udvalgt til at repræsentere CBS i den afsluttende runde i PIM International Case Competition. I konkurrence med studerende fra hele verden skal holdene løse et problem i den virkelige verden. Opgaverne, der går på tværs af alle faggrænser, er stillet af multinationale virksomheder, og vinderne modtager en pris

på 8000 dollar. Det svarer til et beløb på godt 45.000 kr. De fire studerende fra CBS er Paal Hardoe Dahl, Rasmus Hannemann Møller, Madeep Kaur og Mads Peter Langhorn, og de er videre i konkurrence på baggrund af en case, de løste allerede den 15. oktober.

Næste runde foregår den 3. og 4. december på den amerikanske Goizueta Business School at Emory University i Atlanta. De konkurrerende universiteter i finalen i PIM Case Competition 2004 er:

- Emory University, Goizueta Business School, USA
- Università Commerciale Luigi Bocconi, Italien
- University of North Carolinas Kenan-Flagler Business School, USA
- University of Otago School of Business, New Zealand
- Copenhagen Business School, Danmark

Læs mere om Case Competition og PIM på [www.cbs.dk](http://www.cbs.dk)

### Nye studerende skal lære at lære

Fakultet for Sprog og Erhvervskommunikation på Handelshøjskolen i Århus tilbyder som det første universitet herhjemme sine nye studerende værktøjer, så de får bedre greb om egen læring.

Undervisningsformen i den vestlige verden – lige fra folkeskolen til de videregående uddannelser – bygger på teorien om, at studerende er analytisk indstillede og stærkt auditive. Det vil sige, at de lærer bedst ved en logisk, skridtvis præsentation af stoffet og først og fremmest ved at lytte.

Fakultetet har i år tilbudt alle nye studerende en indføring i de mekanismer og problemer, der knytter sig til at studere. Samtidig har de fået en gennemgang af begrebet læringsstile med efterfølgende onlinetest.

Efter testen får hver studerende sin egen læringsstilsprofil, der viser ens styrker inden for områder, som er afgørende for læringen: Følelser, sociale sammenhænge, miljø, krop og psykik – og samtidig giver profilen masser af gode råd. Det skriver Handelshøjskolen i Århus på sin hjemmeside.

Nye undersøgelser har vist, at det kun er 28 pct. af de studerende, der er analytiske, mens 30 pct. lærer bedst ved at lytte.

Langt de fleste ønsker at læse tekst, bruge illustrationer, inddrage motorikken eller eksperimentere i en learning by doing-proces.

Det betyder reelt, at undervisningsformen bygger på et forkert grundlag, og at resultatet i værste fald er en masse tabere.

Den amerikanske professor Rita Dunn og hendes mand, Ken Dunn fra St. John's University i New York, begyndte allerede i 60'erne at udvikle forskellige læringsstile. I slutningen af 70'erne bredte indlæringsmetoden sig for alvor og er nu på vej til Skandinavien.

Fakultet for Sprog og Erhvervskommunikation på Handelshøjskolen i Århus er det første universitet herhjemme, der tager Dunn & Dunn-konceptet i brug. I 2005 håber fakultet at kunne oprette et læringsstilscenter, der bliver tilknyttet St. John's Learning Style Center. Det betyder, at konceptet vil blive et fast tilbud i fremtiden til de nye studerende.

# SAP BW kompetencer af høj karat

BusinessMinds ekspanderer rådgivning og udviklingsydelser inden for SAP BW, og søger en ambitiøs leder og forretningsudvikler til området samt nogle af landets bedste konsulenter. Målet er ikke blot at skabe gode resultater men best practice hos kunderne.



**BusinessMinds**

BusinessMinds AIS er et voksende og succesfuldt ledelses-konsulentfirma som fokuserer på at realisere de store forretningsmæssige forventninger til business intelligence-projekter hos kunderne. Virksomhedens referencer tæller en lang række kendte danske (Top 100) og internationale virksomheder. Se mere om BusinessMinds på: [www.businessminds.dk](http://www.businessminds.dk).

### Forretningsområdet

Vi hjælper vores kunder med at skabe resultater af deres business intelligence-projekter og støtter dem som planlæggere og håndværkere. Vi tilføjer kompetencer og ressourcer til såvel forretningsudvikling som IT-udviklingsorienterede opgaver inden for SAP BW området. Vi sikrer, at vores kunder får tilført ny viden og færdigheder, og at disse fører til handling og resultat. Vores ydelser omfatter bl.a.:

- Udarbejdelse af SAP BW strategi
- Udvikling af komplette SAP BW løsninger
- Projektledelse
- Workshops til kravspecifikation, rapport- og analysekrav
- Datamodeller
- Udvikling af arkitektur, design og prototyper
- Datakvalitetssikring og test
- BI-relaterede processer og metoder v. SAP BW løsninger

### Leder og forretningsudvikler

Vi søger en resultatorienteret person, der kan drive SAP BW området og bestride en ledende rolle for BusinessMinds' SAP BW ydelser. Du bruger dit netværk aktivt, forstår at motivere konsulenterne i gruppen og er i stand til at udvikle og gennemføre forretningsplanen for området.

### Konsulenter

Som SAP BW konsulent i BusinessMinds skaber du kvalitetsløsninger til vores kunder ud over det sædvanlige. Du har en stærk faglighed inden for SAP BW og forretningsmæssige anvendelser, du forstår at skabe netværk, er selvkørende og kan lide at samarbejde med kunder og leverandører.

### Vi forestiller os, at du:

- Stiller store krav til dig selv og til teamet
- Motiveres af at skabe resultater og lære fra dig
- Har flere års praktisk erfaring inden for SAP BW
- Er ambitiøs og har god udvikling i din karriere
- Er vant til at sætte dig ind i nye problemstillinger og har arbejdet i flere brancher
- Har en topprofessionel indstilling og analytiske evner
- Har forståelse for den forretningsmæssige anvendelse og værdi af SAP BW løsninger

### BusinessMinds tilbyder

Spændende og udfordrende stillinger med unikke personlige og faglige vækstmuligheder i et internt team af topkvalificerede og –motiverede forretnings- og IT-konsulenter.

Arbejds miljøet er ungt og ambitiøst og præget af kvalitet, en uformel omgangstone og frihed under ansvar. Kompetenceudvikling og frihed til at yde er vigtige elementer i BusinessMinds' videnskultur.

Løn og ansættelsesforhold forhandles individuelt på attraktivt niveau i forhold til kvalifikationer. Der vil være mulighed for medejerskab.

### Yderligere information

Kontakt BusinessMinds, direktør Philip Parslov på telefon 70 20 00 05 for yderligere information. Ansøgning med CV sendes mærket "Leder og forretningsudvikler" eller "Konsulent" per e-mail til: [philip.parslov@businessminds.dk](mailto:philip.parslov@businessminds.dk) senest 15. december.

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

unique|consult  
HUMAN CAPITAL