

Finansielt overblik over nye

Discovery Driven Growth giver et godt afsæt for at knytte strategiarbejdet og mere professionelt udførte økonomiske analyser sammen



AF PER NIKOLAJ BUKH, PROFESSOR
PH.D. AALBORG UNIVERSITET

I en markedssituation, hvor virksomheder enten er ramt af den aktuelle krise eller er i fuld gang med strategiske modtræk

i lyset af en truende recession, er titlen på Rita McGrath og Ian C. MacMillans nye bog, *Discovery Driven Growth*, spændende. Det gælder især undertitlen, *A breakthrough process to reduce risk and seize opportunity*, som næsten for god til at være sand.

Det var denne titel, som fængede mig i første omgang. Når den første skuffelse over ikke at få en helt nye »breakthrough process« præsenteret har lagt sig, er bogen alligevel ganske interessant læsning. Især fordi den indeholder et meget systematisk begrebsapparat. Det er ofte bedre at have en systematisk proces til få nogle ting til at

ske, end at lede efter den hel- lige gral.

Bogens veldokumenterede udgangspunkt er, at den nutidige kerneforretning ikke kan forventes også at drive fremtidens vækst uden at nye forretningsmuligheder forfølges. Disse muligheder repræsenterer forskellige risici og afkastscenarier – og baserer sig på forskellige forudsætninger om markeders udvikling, prisfastsættelse, konkurrenters modtræk etc. Det bogen handler om, er, hvordan man systematisk kan evaluere virksomhedens muligheder som en portefølje, og vurdere de enkelte forretningsmuligheders finansielle konsekvenser.

Fremgangsmåden har mange lighedspunkter med den form for businesscases, der med udgangspunkt i omfattende regnearksmodeller anvendes af en del danske virksomheder. Både som grundlag for større investeringsbeslutninger og mere generelt som bindeled mellem budgetlægning og den langsigtede strategi. Der er mange, som efterspørger litteratur om, hvordan en sådan model opbygges, og her kan McGrath og Macmillans bog være god inspiration.

Den grundlæggende idé i bogens analyser er, at man systematisk skal opbygge en finansiell plan for nye initiativer med

udgangspunkt i de fremtidige omsætnings- og afkastkrav, man stiller. Dette danner efterfølgende udgangspunkt for at gøre alle antagelser og driftsmæssige krav eksplicitte. Dermed kan det, som det illustreres ved eksempler, afgøres om planerne er realistiske, inden man går i gang. Og nye tiltag kan testes uden at det sætter virksomhedens eksistens i fare.

Simple eksempler

Principperne illustreres med nogle få forholdsvis simple og gennemgående eksempler, hvilket giver en god fornemmelse for, hvad det drejer sig om. Men

Nye danske bøger



Bøj fisken mens den er frisk
Lev i nuet og nå større mål

Af Torben Wiese

Bøj fisken mens den er frisk er et afrikansk ordsprog. For fiskerne er det praktisk, fordi de kan hænge de bøjede fisk på en pind og nemt transportere dem hjem. Venter de med at bøje fisken, tørrer de ud og knækker midt over. Og hvem kan ikke trænge til at bøje et par fisk en gang i mellem?

Bøj fisken er også en hel livsfilosofi om at leve i nuet, om at prioritere anderledes, end vi måske gør, og i stedet fokusere på det, der virkelig betyder. Bøj fisken er en praktisk guide til: Lev i nuet: Hvem kender ikke til at ærgre sig over i går og bekymre sig om i morgen i stedet for at fokusere på det, vi er midt i. Få teknikker til at træne din bevidsthed og øge din evne til at være 100 pct. fokuseret på det, der foregår netop nu. Tænk som en leder: Langt de fleste er bedre til at sætte deadlines på deres job end i deres private liv. Det betyder, at mange ting får lov til at vente eller helt udskydes, når det kommer til os selv og vores nærmeste. Bliv motiveret til at sætte nye mål for dig selv, både hvad du vil bruge din tankeaktivitet på, og hvordan du i bund og grund vil have det. Brug tiden værdifuldt: Har vi ingen mål i vores private liv, ender vi med at løbe efter det forkerte. Hør hvordan du kan blive bedre til at prioritere og fokusere på det, der er vigtigt i dit liv og blive klogere på, hvordan du bruger mindre tid på for eksempel rutineopgaver.

Lindhardt og Ringhof, 192 sider, pris 299,95.
Udkommer 19. august.



Narrativ organisationsudvikling
Forvandling gennem foretrukne fortællinger

Af Michala Schnoor

Hvordan kan organisationsmedlemmer omforme problemfyldte fortællinger til fortællinger, der skaber mulighed for læring, udvikling og gode arbejdsresultater?

Narrativ organisationsudvikling – at forme fælles mening og handling handler om at få øje på fortællingers virkelighedsskabende kraft i organisationer. På en lettilgængelig og praksisnær måde tager bogen læseren med på en rejse gennem narrative ideer og begreber og giver inspiration til, hvordan de kan bruges til at skabe læring og udvikling i organisationer – både i de særligt iscenesatte udviklingsaktiviteter og i den løbende kommunikation i den organisatoriske hverdag. Røde tråde gennem bogen er temaer om magt og etik, og hvordan mening og handling hele tiden formes og omformes i sprog og kommunikation.

Bogen er fuld af inspirationshistorier, der illustrerer anvendelsen af narrative ideer og pointer. Den byder på en vifte af konkrete metoder, værktøjer og modeller samt interview med narrativt inspirerede ledere og konsulenter, som videregiver deres nyttige erfaringer med den narrative praksis.

Bogen henvender sig til ledere samt interne og eksterne konsulenter, der arbejder med at skabe læring og udvikling i organisationer. Medarbejdere, tillidsvalgte og undervisere og studerende med interesse for erhvervspsykologi og organisationsudvikling kan også få glæde af at læse bogen.

Dansk Psykologisk Forlag, 170 sider, cirka 248,- kr. Udkommer 17. august.



Innovation og ledelsen
Hjernen som medspiller

Af Kjeld Fredens

Den kompetente leder er sin egen læremester, før han er andres. Ledelse skal trænes, men vil du blive din egen læremester, uanset hvad du leder, skal du have indblik i din særlige måde at tænke på. Innovation og ledelse; hjernen som medspiller retter opmærksomheden mod lederens hjerne og de kognitive kompetencer, der ligger bag lederens opleve-tænke-handleevne.

Bogen giver et nyt syn på tænkning og imødekommer et behov for at tænke fremtiden på nye måder. Syv ledelseskompetencer, fem tænkemåder og den innovative videnproces bringes i spil. Luppen på lederhjerne skal spotte viden i bevægelse, den sætter fokus på den verden, lederen erfarer, giver udtryk for, tænker over og omformer i samme proces. Følgende videnområder og deres dynamiske samspil uddybes og behandles:

- Skabe en vision
- Udforme en mission
- Forme og motivere et følgeskab
- Skabe en dynamisk social struktur
- Spredte tillid og optimisme
- Udvikle talent
- Opnå resultater – innovation og kreativitet.

Bogen er velegnet til undervisning på videregående uddannelser, men kan med fordel læses af alle, der interesserer sig for ledelse.

Academica, 256 sider, pris 335,- kr.
Udkommer i dag.



Homo Conexus
Netværksmennesket

Af Morten Bay

Hvis man er – sådan cirka – mere end 35 år, er der stor risiko for, at man ikke helt for alvor forstår, at fremtidens mennesker er helt anderledes end én selv. At måden at opfatte sig selv og verden på er forandret. At der allerede findes en ny type menneske, som overtager arbejdspladserne, som er de nye kunder i butikkerne, og som stiller helt anderledes sociale krav til hinanden.

Morten Bay har skrevet en ny bog om fremtidens menneske, netværksmennesket: Homo Conexus. Det er en bog om, hvordan mennesket har taget et kvantespring i sin udvikling i en størrelsesorden, der ikke er set siden renessancen. Bay giver et tankevækkende og uundværligt signalement af, hvad udviklingen helt konkret betyder for vores identitetsdannelse, vores forbrugsmønstre, for hvordan vi organiserer vores arbejdsliv, og hvordan vi omgås hinanden.

Hvad end du skal markedsføre dit produkt til dem, rekruttere dem til din virksomhed, prøve at få dem til at læse dit blad eller se din tv-udsendelse, så rummer bogen uvurderlig viden om, hvordan du når Homo Conexus. Og hvad end du er læreren, der skal undervise dem, eller chefen, der skal forstå, hvad der motiverer dem (og det er ikke frynsegoder, som du kender dem i dag!), eller du »bare« er forælderen, der ikke forstår din teenager – vil denne velskrevne bog blive din nye Bibel.

Gyldendal Business, 240 sider, pris 300 kr.
Udkommer 19. august.

initiativer

ulempen er, at det giver læseren et lidt fordrejet billede af, hvor kompliceret det i praksis vil være. Desuden kan de meget simple eksempler, hvor en masse relativt klart forståelige ting alligevel forklares detaljeret, virke som om forfatterne taler lidt ned til læseren.

Spørgsmålet er dog, hvem der er bogens målgruppe? Problemstillingen og den analytiske fremgangsmåde er relevant for virksomheder i alle størrelser, men selv i mellemstore virksomheder vil man normalt have business controllere eller andre med en indsigt i opbygningen af budgetter og regnearksmodeller. Det vil være dem, der skal udar-

bejde analyserne – og i forhold til den målgruppe virker bogen hurtig overfladisk og langtrukket.

Lige til at gå til

Da bogen ikke forudsætter, at man har forstand på hverken budgetter eller regneark, er den imidlertid lige til at gå til for iværksættere, som har brug for at kunne udarbejde forretningsplaner og konkretisere de finansielle konsekvenser og forudsætninger for



nye forretningsmuligheder. Alternativet til de analysemuligheder, som forfatterne bidrager med, kan i sådanne situationer meget vel være, at der slet ikke laves analyser. Og i det lys er bogen, som det netop illustreres ved de simple eksempler, usædvanlig nyttig.

Ligeledes giver det integrerede begrebsapparat med fokus på virksomhedens portefølje af muligheder og strategiske afsøgning af

fremtidige vækstområder en god og simple måde at arbejde med strategi på. Selv i store virksomheder virker metoden ikke overdreven simpel, fordi det netop er det simple overblik, som sætter de kreative processer i gang, f.eks. i et strategiseminar. Jeg tror, det er her bogen har sin største værdi, da den giver et afsæt for at knytte strategiarbejdet og mere professionelt udførte økonomiske analyser sammen.

Rita Gunther McGrath & Ian C. Macmillan, 2009, Discovery Driven Growth: A breakthrough process to reduce risk and seize opportunity, Harvard Business Press.



Aktieinvestering

Teori og praktisk anvendelse

Af Michael Christiansen og Frank Pedersen

Som titlen mere end antyder, handler denne bog om aktier og de teorier og metoder, som bør indgå i enhver praktisk overvejelse om investering i aktier. Der gives en samlet fremstilling af teorier og problemstillinger, der relaterer sig til investering i såvel danske som internationale aktieporteføljer.

Det gennemgående tema i bogen er afvejning af risiko og afkast, der er de centrale parametre ved alle investeringer; ikke mindst ved investering i aktier. Bogen giver finansieringsteoriens svar, og den indhold og konklusioner er generelt gyldige før, under og efter en krise.

I denne 3. udgave af Aktieinvestering er bogen blevet gennemredigeret og alle empiriske eksempler er blevet opdateret. Særligt i kapitel 2 er der foretaget en større redigering i forhold til, at man på Københavns Fondsbørs har redefineret en lang række af sine aktieindeks.

DJØF Forlagene, 3. udgave, 325 sider, pris 575,-. Er udkommet.

Nye engelsksprogede bøger



In FED We Trust

Ben Bernanke's War on the Great Panic

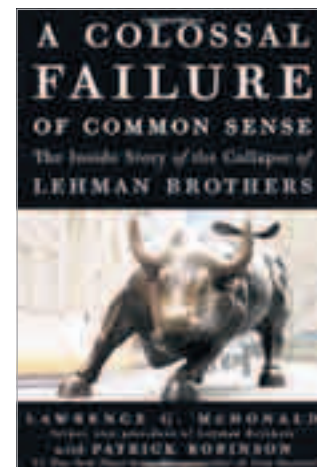
Af David Wessel

Forfatteren har i 20 år været Wall Street Journals mand i den amerikanske centralbank, og den position har givet ham direkte adgang til Ben Bernanke og andre højtstående ledere i Fed.

I sin bog forklarer han de principper, der ligger bag centralbankens handlinger, og han problematiserer den omstændighed, at så magtfuld en organisation er aldeles udemokratisk styret.

»Ingen kan forstå, hvad der skete, og hvad der ikke skete, uden at læse denne bog,« siger nobelpristageren Joseph E. Stiglitz.

Crown Publishing Group, 336 sider, set til 17,54 dollar. Udkommer i denne måned.



Colossal Failure of Common Sense

The Inside Story of the Collapse of Lehman Brothers

Af Lawrence G. McDonald og Patrick Robinson

Hvad skete der egentlig i Lehman Brothers, og hvorfor fik giganten lov til at gå ned? Det spørgsmål mener forfatterne ikke er besvaret, før de nu kommer med forklaringen i deres bog. Blandt deres kilder er en tidligere vice president i Lehman Brothers, og han kommer ifølge forfatterne med meget stærke afsløringer.

De går desuden tæt på andre aktører, ikke mindst på dem, der så ulykkerne komme, men som enten var ude af stand til at reagere, eller som blot undlod at gøre det.

Crown Publishing Group, 384 sider, listeprijs: 27,00 dollar. Er udkommet.



Strategisk Lederskab

Vil du udfordres sammen med erfarne ledere?

Programstart i september

www.cfl.dk/stl

cfl
Center for Ledelse