

Introduktion

af professor Per Nikolaj Bukh
og senior projektleder Henrik R. Rasmussen

1. Formålet med håndbogen

Håndbogen henvender sig til ledere og medarbejdere i produktionsvirksomheder, hvad enten virksomheden er underleverandør til andre danske eller udenlandske virksomheder eller selv bruger underleverandører. Dermed er målgruppen meget bred samtidig med, at der emnemæssigt er fokuseret på en kerneproblemstilling, som har høj relevans i en stor del af dansk erhvervsliv.

Håndbogens ambition

Det er for det første denne håndbogs formål at redegøre for de strategiske og taktiske udfordringer, der knytter sig til underleverandører, og at vise, hvorledes både traditionelle og moderne ledelsesteknikker og -principper kan bruges i denne sammenhæng.

For det andet er det håndbogens ambition at bidrage til udviklingen af danske underleverandører og deres relationer til kunder og leverandører ved at fremhæve nye og innovative metoder til at håndtere centrale problemstillinger i relation til blandt andet kunder, markeder, forretningsudvikling, supply chain management, produktudvikling, internationalisering, leverandørrelationer, it, produktion og logistik.

Den faglige udvikling

Den faglige udvikling inden for hvert enkelt af disse delområder har været enorm i de sidste ti år. Det må forventes, at den faglige ændringshastighed fortsat vil blive øget i tiden fremover. Nye konkurrencemæssige udfordringer og teknologiske muligheder presser sig på, og god ledelse vil også fremover blive nøglen til succes i de danske underleverandørvirksomheder.

**Internationalise-
ringens betydning**

Mens der tidligere ofte var konkurrencemæssige fordele forbundet med at være placeret lokalt i forhold til de markeder, produkterne blev afsat på, har globaliseringen betydet, at disse fordele er ved at forsvinde i flere og flere brancher. Desuden afsættes mange varer nu i hele verden – nogle gange under forskellige varemærker – men fremstillet med de samme komponenter og moduler.

Der udvikles nye komponenter, produkter og løsninger for at tilfredsstille mere og mere specialiserede behov hos slutkunder og globale producenter samtidig med, at produkternes levetid på markedet bliver kortere og kortere. Derfor må enhver virksomhed nøje overveje, hvilke aktiviteter den selv skal udføre, og hvilke dele af det færdige produkt den selv skal producere.

Dermed bliver behovet for underleverandører forøget, både hvad angår komponenter og processer – og kravet til underleverandørernes evner til at produktudvikle, samarbejde, levere, producere og nedbringe omkostninger stiger.

**Outsourcing: Trusler
og muligheder**

En af konsekvenserne af de stigende krav har været, at flere og flere virksomheder på tværs af alle brancher outsourcer. Dels for at reducere omkostningerne og dels for at kunne koncentrere sig om egne kernekompetencer og få adgang til nye teknologier og ny viden.

Men outsourcingen giver også nye muligheder for de danske underleverandører. Nye forretningsområder kan skabes, og dybere samarbejdsrelation til både kunder og leverandører kan opbygges.

Det er en udvikling, som stiller større og større krav til ledelsen både i de virksomheder, der benytter underleverandører og i de virksomheder, der fungerer som underleverandører. Det er ikke længere nok at være god til at produktudvikle og producere isoleret set, idet evnen til at indgå i partnerskaber med både leverandører og kunder i stigende grad bliver den centrale konkurrenceparameter. Det bliver nødvendigt at tage nye ledelsesværktøjer i brug på alle områder, ligesom det bliver nødvendigt at kende til de metoder og teknikker, som samarbejdspartnerne bruger, fordi partnerskabet udviser grænserne virksomhederne imellem.

**Håndbogens
idégrundlag**

Formålet med at udgive "Underleverandører" som en fleksibel håndbog skal ses med baggrund i den nævnte udvikling. Det er således hensigten at skabe en aktuel informationsformidling på dette felt til brug for fagets praktiske

udøvere. Der bliver især tale om formidling af *problemkendskab, metodeviden, systemidéer og teknisk know-how*. Valget heraf skulle gerne passe til de arbejdsopgaver, som opleves som de væsentlige i den daglige ledelse i underleverandørvirksomheden eller dennes kunde.

Dette mål stiller naturligvis specielle krav til stoffets indhold og form.

Krav om viden

Indholdet skal være problem- og løsningsorienteret. Fx vil der blive lagt hovedvægt på at påpege, hvilke problemer der er kritiske i praksis samt at vise, hvordan man kan løse dem.

Nogle af artiklerne vil beskrive bestemte metoder, teknikker eller værktøjer, og der lægges her vægt på at redegøre for den nyeste og mest relevante viden. Dette kræver, at artiklerne skrives af de førende og mest erfarne eksperter på området.

Praktiske eksempler

Indholdet vil ofte bestå af problemoversigter, checklister, metodebeskrivelser, systemskitser o.l., belyst gennem praktiske eksempler. Håndbogen vil omfatte en række gode samlede virksomhedscases, som viser, hvorledes teknikker og metoder anvendes i praksis. På denne måde skal stoffet være levende og konkret og derved kunne virke inspirerende og idégivende.

Det er derimod ikke meningen, at håndbogen skal indeholde en dybdegående behandling af de grundlæggende ledelsesemner. Fx skal man ikke forvente at finde længere redegørelser for lagervurderingsprincipper, beslutnings- og styringsmodeller, procesoptimering, matematiske modeller til fastlæggelse af optimale lagerniveauer etc. Kendskabet til disse teoretiske modeller udgør naturligvis en vigtig viden, men denne er i forvejen behandlet i tilgængelige lærebøger o.l. Der er derfor ikke grund til at optage plads her til dette stof. I stedet vil vi i passende omfang henvise til den teoretiske faglitteratur på de relevante steder i håndbogen.

Lettilgængelig form

Da "Underleverandører" henvender sig til den travle praktiker, er det et krav, at *formen* er kortfattet, systematisk og overskuelig. Sproget er let læseligt. Teksten er suppleret med overskuelige tabeller, grafiske fremstillinger etc. Og det er også let at slå op i systemet ved brug af indholdsfortegnelse og stikordsregister.

For at sikre at håndbogen er praktisk orienteret, er det vigtigt, at stoffet udvælges og udformes ud fra virksomhedernes behov.

2. Oversigt over håndbogen

Generelt

Håndbogen er opdelt i ti fagområder med en underopdeling i en række temaer.

Medens bogens artikler af gode grunde ikke er lagt fast på forhånd, så er bogens områder og temaer fra starten søgt afgrænset og systematiseret i indholdsfortegnelsen. Dette er gjort for at forbedre systematikken og fremme læserens overblik over stoffet. Temaopdelingen vil dog blive ændret i det omfang, den faglige udvikling gør dette nødvendigt.

Vi skal i det følgende kort redegøre for formålet og indholdet af bogens faglige områder, der er placeret under fane-kort 3-12.

Område 3: Underleverandører – begreber, fakta og trends

Formålet med dette område er at give læseren et overblik over de overordnede udfordringer, som underleverandørvirksomheden står over for samt hvilke problematikker og udviklingspotentialer, der knytter sig til brugen af underleverandører. Ligeledes hører de helt grundlæggende principper og metoder, som håndbogens øvrige afsnit vil være baseret på, også hjemme i dette område.

Store dele af dansk erhvervsliv kan karakteriseres som underleverandører, og de fleste produktionsvirksomheder bruger i større eller mindre omfang underleverandører. I takt med den øgede konkurrence og den fortsat større specialisering bliver underleverandører mere betydningsfulde – og det bliver også mere udfordrende at være underleverandør. Efterhånden som de nye metoder og teknikker, der beskrives i håndbogens øvrige kapitler, bliver gængs praksis, og de styringsmæssige problemstillinger bliver håndteret, dukker nye metoder og nye problemer op. Artiklerne i området skal give læseren forståelse for underleverandørens rolle i et makro-perspektiv og synliggøre samspillet mellem underleverandøren og verden omkring.

Område 4: Internationalisering og andre megatrends

Endelig vil der i området Internationalisering blive behandlet emner, som særligt knytter sig til globaliseringen og virksomhedens internationalisering. Det kan være forhold

omkring finansiel risikostyring, fastlæggelse af finansieringsstruktur, international låneoptagelse og valutastyring – og det kan være forhold omkring kulturforskelle og håndtering af disse.

I lyset af, at flere virksomheder benytter – eller overvejer at benytte – leverandører i lavtløns-lande eller at placere dele af produktionen uden for Danmarks grænser, vil en række af de forhold, der vedrører samarbejdet med udenlandske virksomheder og medarbejdere i udlandet, blive behandlet inden for dette område.

Vi vil med “andre megatrends” åbne for artikler, der belyser eventuelle kommende tendenser med tilsvarende indflydelse på vores verden.

Område 5: Forretningsgrundlag og strategi

Formålet med dette område er at belyse underleverandørvirksomhedens bæredygtighed ud fra valget af forretningsgrundlag og strategi. Underleverandørers fiasko eller succes kan i mange tilfælde forklares ud fra grundlæggende, strategiske valg knyttet til positionering i forsyningskæden, produktportefølje, kunde-/markedsstrategi, teknologivalg, kapitalgrundlag m.m.

Artiklerne i området fortæller om underleverandørers strategiske valg og belyser de forretningsmæssige konsekvenser og erfaringer. Eksempelvis behandles problemstillinger relateret til udvikling af kernekompetencer, risikostyring, kapitalstruktur, værdiskabelse mv. også under dette område. Ligeledes vil strategimodeller og værktøjer til understøttelse af strategiske beslutninger blive gennemgået, f. eks. relevante anvendelser af Activity Based Costing.

Da mange underleverandører er familievirksomheder eller ejerledede, vil artiklerne i dette område også omfatte emner, som er særligt relevante i forbindelse med ledelse af eller samhandel med virksomheder af denne type.

Område 6: Ledelsesværktøjer og -systemer

Mange virksomheder tager ledelsesmodeller og -systemer i brug. Der kan være tale om helhedsorienterede systemer og metoder som for eksempel Business Excellence-modellen eller mere specifikke systemer eller værktøjer til for eksempel kvalitetsledelse, kompetenceudvikling eller stakeholder-ledelse. Artiklerne i dette område vedrører dels over-

ordnede ledelsværktøjer og systemer og dels mere specifikke ledelsessystemer, som er særligt relevante for underleverandører. Et væsentligt aspekt i denne sammenhæng er samspillet mellem specifikke ledelsessystemer hos kunde og underleverandør i partnerskaber og andre tætte relationer.

Blandt de emner, der vil blive taget op i dette område, er både strategiske ledelsessystemer som Balanced Scorecard, værdibaserede koncepter som Lean Manufacturing og operationelt orienterede proces- og kvalitetsforbedringssystemer som Six Sigma. Modeller og værktøjer til beskrivelse af virksomhedens forsyningskædestrukturer, herunder Supply Chain Councils SCOR-model, vil blive behandlet inden for dette område. Endelig vil artikler vise, hvorledes der kan arbejdes med organisationsformer og ledelsesteknikker som for eksempel selvstyrende arbejdsgrupper eller projektlejelse samt nye ledelsesprincipper- og metoder som for eksempel aktivitetsbaserede omkostningsregnskaber.

Område 7: Kunder og markeder

Mange underleverandører oplever en stor afhængighed af få kunder og smalle markeder. Andre opnår en større risikospredning, f. eks. i kraft af eget produktprogram.

Formålet med dette område er at beskrive en række forskellige værktøjer til brug for håndteringen af hele den afsætningsmæssige side af virksomhedens aktiviteter. Der lægges særlig vægt på at vise, hvad værktøjerne kan bruges til i praksis. Det vil også klart fremgå, hvordan værktøjerne ikke bør anvendes.

Disse værktøjer strækker sig lige fra metoder til segmentering på industrielle markeder over etableringen af kundelønsomhedsmodeller til risikostyring. Desuden vil der i dette område også blive bragt artikler, der vedrører udvikling af markedsbaserede strategier, herunder prisfastsættelse.

En af konsekvenserne af den markedsbaserede udvikling er, at underleverandøren skal være mere markeds- og kundeorienteret. Det betyder ikke nødvendigvis, at der skal ansættes flere sælgere, men kan f.eks. også indebære nye former for integration i en global Supply Chain eller anvendelsen af Customer Management-systemer via internettet. Inden for dette område vil det blive vist, hvad disse og andre nye ledelsesområder dækker over, og hvad det kræver at tage

dem i brug eller at arbejde sammen med virksomheder, som bruger dem.

Område 8: Produktudvikling og -modning

Globaliseringen og de nye teknologier har betydet, at kunderne forlanger lave priser, høj ydeevne og fejlfri produkter, der kan leveres hurtigt. Det stiller krav til, at produktudviklingen ikke blot skal baseres på nøje indsigt i kundernes behov og ønsker, men ofte også skal udvikles i samarbejde med kunderne og på baggrund af de krav, som kundernes kunder stiller. Strategiske beslutninger om samarbejdets grænser hos såvel kunde som leverandør sætter rammerne for produktudvikling og -modning. Samtidigt er målet om bedre pris/ydelse mere eller mindre fælles for kunde og leverandør.

Artiklerne i dette område vil ikke blot redegøre for de udfordringer, som underleverandøren skal leve op til, men også give værktøjerne til at målrette og effektivisere produktudviklingsaktiviteterne på tværs af organisatoriske skel. Det gælder lige fra teknikker til at reducere fremtidige omkostninger i forsyningskæden allerede på grundlag af udviklingsfasen til nye produktudviklingsteknikker og nye måder at organisere udviklingsarbejdet på i et samspil mellem kunde og leverandør.

Endelig omfatter dette område også de teknikker og ledelsesmæssige problemstillinger, der ligger i forlængelse af den deciderede produktudvikling. Det gælder for eksempel produktmodning, værktøjsfremskaffelse etc.

Område 9: Leverandørrelationer og andre virksomhedsnetværk

Betydningen af leverandørrelationer er velbeskrevet i litteraturen og sammenfattet i bl.a. porteføljemodeller, der har lagt grunden for mange indkøbschefer. I nyere tid har netværksbegrebet haft fremgang, og Supply Network Management ses af nogle som afløseren til Supply Chain Management.

Tendensen er at skabe værdi ved mere systematisk udnyttelse af kompetencer, ressourcer og relationer i virksomhedernes netværk, f. eks. ved at oprette klynger af underleverandører, indgå i kompetencenetværk eller etablere joint ventures i Kina. Her har outsourcing, globalisering, øget konkurrence m.m. betydet en kraftig udvikling og nytænk-

ning i virksomhedens måder at opnå fordele gennem sine relationer.

Artiklerne i dette område af håndbogen behandler såvel de klassiske ledelsesmæssige forhold omkring opbygningen og vedligeholdelsen af leverandørrelationer som de mere komplekse og innovative relationer til kunder, kolleger og leverandører.

Område 10: Sourcing/indkøb

I de senere år har sourcing eller indkøb fået en mere central og strategisk betydning. Artiklerne i området vil udover de grundlæggende elementer i indkøbsfunktionens arbejde løbende tage nye emner og anvendelsesområder i relation til sourcing og indkøb op. Blandt disse emner er modeller til segmentering af leverandører, samarbejdet med strategiske leverandører samt metoder til effektivisering af indkøbsfunktionen. Mange af artiklerne i dette område vil vise, hvorledes disse teknikker bruges i konkrete virksomheder, og der vil desuden blive bragt artikler, der præsenterer metoderne, så de kan tages i brug i egen virksomhed.

Området dækker også outsourcing af administrative opgave og processer – lige fra it, økonomi og bygningsvedligeholdelse til produktionsprocesser. Der vil blive redegjort for, hvorledes det fastlægges, hvilke aktiviteter virksomheden selv skal udføre, og hvilke man skal lade samarbejdspartnere tage sig af, ligesom det beskrives, hvordan afledte problemstillinger, f.eks. omkring konkurrenceforhold og tab af produktionsteknisk viden, kan håndteres.

Område 11: Produktion og logistik

Formålet med dette område er at præsentere nye teknikker og erfaringer inden for produktions- og logistikområdet med særlig fokus på underleverandøren og de betingelser for produktion og logistik, som kunder og markeder sætter. Der vil blive anvist nye perspektiver og angrebsvinkler og givet konkrete løsninger på de praktiske problemer.

Mange af artiklerne i dette område vil være redegørelser for, hvordan succesfulde virksomheder arbejder med ledelse af hele forsyningskæden, men der vil også være artikler, der specifikt behandler teknikker og metoder som for eksempel leverandørstyret logistik eller Vendor Managed Inventories. Også Just In Time og Total Productive Maintenance, der nu

er velafprøvede koncepter i mange danske virksomheder, vil blive gennemgået.

Område 12: Informations- og kommunikationsteknologi

Anvendelse af it-værktøjer af vidt forskellig karakter og detaljeringsgrad er blevet en naturlig del af alle virksomhedernes arbejde. Generelt gælder det, at der inden for hele informationsteknologiområdet sker en meget hastig udvikling, der vil få konsekvenser for underleverandørvirksomheden – også på områder og funktioner, hvor den hidtil ikke har været brugt.

Ofte står en virksomhed over for anskaffelsen af edb-udstyr og -systemer. Dette forudsætter både viden om problemer, anvendelsesområder og arbejdsmetoder og om de nye typer it-systemer, der vinder frem – også drevet af de krav og ønsker, som kunder og leverandører har til anvendelsen af bestemte teknikker og metoder.

Mulighederne for at realisere ønsker om en mere integreret supply-chain styring samt økonomistyring og ledelsesrapportering vil blive forøget. Desuden vil integrationsmulighederne på tværs, mellem f. eks. økonomistyring, produktionsstyring, indkøbsstyring og markedsføring, forøges og give helt nye dimensioner med den kvalitative og kvantitative vækst inden for informationsteknologiområdet.

Håndbogen på internettet

Som en del af dit abonnement får du adgang til en internetudgave af håndbogen. Det giver dig en enestående mulighed for at lave hurtige og strukturerede søgninger, du kan kopiere tekst, skemaer, modeller og grafer direkte ind i materiale til personligt brug. Og så har du selvfølgelig altid en opdateret håndbog inden for rækkevidde – blot du har adgang til en pc. Læs mere om dette på:
www.borsenhandboger.dk.

Anvendelse af stikords- og forfatterregister

For at lette læsernes opslag er der forrest i håndbogen placeret et *stikords- og forfatterregister*. Registeret vil blive opdateret og udskiftet i forbindelse med hver opdatering. Registeret indeholder alle de behandlede emner samt forfattere i

1. Introduktion

alfabetisk orden med henvisning til den *artikel* og herunder de *sidenumre*, hvor emnerne er behandlet.

Ajourføring af håndbogen

Opdateringer

En opdatering består af 30-40 nye sider, som skal indsættes i ringbindet. Forrest sidder et kort nyhedsbrev fra redaktionen med praktiske oplysninger om indholdet, indsætningen samt andre aktuelle oplysninger til brug for abonnenterne. Desuden udsendes hver gang udskiftningsblade til indholdsfortegnelsen, således at denne altid er ajour.

De udsendte opdateringer indsættes i ringbindet ud fra det artikelnummer, som er anført øverst på siden.

Eksempel:

Artikel	Integration af supply-chain og Customer Management via internettet	5.4.	side 2
---------	--	------	--------

Fx skal denne opdateringsside vedrørende artikel 5.4. sidde under fanekort 5: "Underleverandørens kunder og markeder" og under artikel 5.4.: "Integration af supply-chain og Customer Management via internettet".

Med hver opdatering følger en oversigt med angivelse af, hvilke nye sider der skal indsættes, samt eventuelt hvilke af de eksisterende sider som skal udgå, fx fordi de erstattes af nye sider.

Eksempel:

Artikel		Nye sider ind-sættes	Gamle sider udgår
	Indholdsfortegnelse	Side 1-2	Side 1-2
4.1.	Projektledeelse	Side 1-22	Side 1-14
8.4.	Vendor Management – fokus på leverandørinvolvering i produktudviklingsfasen	Side 1-12	–
9.6.	Internettet: Nye udfordringer	–	Side 1-30

I eksemplet revideres to sider i indholdsfortegnelsen. Der udsendes en helt ny artikel om "Vendor Management – fokus på leverandørinvolvering i produktudviklingsfasen".

Der udsendes en revideret artikel om "Projektledelse", som erstatter den eksisterende. Artiklen om "Internettet: Nye udfordringer" udgår, fordi den ikke mere er ajour og aktuel.

Alle nye sider er nederst på siden forsynet med udsendelsestidspunkt, således at man nemt kan skelne mellem nye og gamle sider.

Eksempel:

Januar 2005.

3. Redaktion

Håndbogen redigeres af en redaktion, bestående af to hovedredaktører og et antal redaktionelle medarbejdere. Artiklerne til bogen skrives af forskellige eksperter, som redaktørerne i samarbejde har udvalgt.

Per Nikolaj Bukh, professor på Institut for Regnskab, Finansiering og Logistik, Handelshøjskolen i Århus.
www.pnbukh.com.

Per Nikolaj Bukh blev cand.oecon. fra Aarhus Universitet i 1991 med driftsøkonomisk linjebetegnelse og speciale i informationsbehandling og erhvervede samme sted i 1995 ph.d.-graden på en afhandling om produktivitet og efficiens i den danske pengeinstitutsektor.

Ansæt som adjunkt i perioden 1995-1998 samt lektor 1998-2000 ved Afdeling for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet. Per Nikolaj Bukh er medlem af redaktionskomiteen for tidsskriftet Økonomistyring & Informatik og sammen med professor Steen Hildebrandt redaktør på håndbøgerne Økonomistyring, Offentlig Ledelse og Offentlig Økonomistyring.

Han har blandt andet skrevet bøgerne Strategikort (2004, Børsens Forlag), Videnledelse et praksisfelt under etablering (2003, DJØFs Forlag) og Activity Based Costing (2004, DJØFs Forlag) samt mere end 100 artikler i danske og internationale tidsskrifter om balanced scorecard, activity based costing, logistik, strategi, ledelse, marketing mv.

Endelig har Per Nikolaj Bukh fungeret som rådgiver for en række danske erhvervsvirksomheder og organisationer, og han er en hyppig brugt foredragsholder og underviser i såvel private som offentlige virksomheder.

1. Introduktion

Henrik R. Rasmussen, senior projektleder i Grundfos A/S.

Henrik R. Rasmussen er civilingeniør med speciale i virksomhedssystemer og er i dag ansat som senior projektleder i Grundfos A/S, hvor han er ansvarlig for udviklingen af dele af Grundfos' forsyningskæde, og for indførelse af Total Productive Maintenance.

Han leder OEM-netværket bestående af fem danske underleverandørvirksomheder og er bestyrelsesformand for innovationskonsortiet InnoLink, hvor Syddansk Universitet, Handelshøjskolen i Århus, Teknologisk Institut og OEM-netværkets virksomheder udvikler innovative måder at "linke" underleverandører til andre virksomheder i nationale og internationale leverancenetværk, finansieret af Videnskabsministeriet.

Tidligere erfaringer omfatter ansættelser som system-, logistik-, kvalitets-, salgsschef og fabriksdirektør.

4. Kommunikation vedrørende håndbogen

Behovet for kommunikation

Formålet med håndbogen er at etablere en effektiv og levende nyhedsformidling og erfaringsudveksling inden for udvikling af danske underleverandører og deres relationer til kunder og leverandører.

Hvis en sådan informationsspredning skal lykkes, er det vigtigt, at det udsendte stof så vidt muligt afspejler de problemer og behov, som abonnenterne har. Selve udsendelsen af opdateringer giver kun mulighed for en en-vejs-kommunikation fra redaktion og forfattere til abonnenter og læsere. Denne en-vejs-kommunikation må derfor suppleres med kommunikation den anden vej.

Kontaktmuligheder

Derfor vil redaktionen med mellemrum udsende en idé- og ønskeliste til abonnenterne, hvorpå man kan udtrykke sine ønsker til nye temaer og emner – i form af en spørgeskemaundersøgelse.

Vi vil derudover gerne give læserne mulighed for at udtrykke idéer og synspunkter og kommentere det faglige

indhold af de udsendte artikler. Dette vil kunne ske ved at ringe eller skrive direkte til hovedredaktørerne:

Professor Per Nikolaj Bukh
Handelshøjskolen i Århus
Fuglsangs Allé 4
8210 Århus V
Tlf 2086 6790
Email: pnb@pnbukh.com
www.pnbukh.com.

Senior projektleder Henrik R. Rasmussen
Grundfos A/S
Poul Due Jensens Vej 7
8850 Bjerringbro
Tlf. 8750 5379
Email: hrasmussen@grundfos.com.

Henvendelser vedrørende abonnementssystemets distribution, opkrævning, særtryk o.l. bedes rettet til forlaget på adressen:

Børsen Forum A/S
Børsen Ledeshåndbøger
Møntergade 19
1140 København K
Telefon: 33 32 01 02, lokal 384
Redaktionelle spørgsmål: lokal 693
Fax: 33 91 08 30
E-mail: handboger@borsen.dk
Webadresse: www.borsenhandboger.dk.

