

# Introduktion

---

## 1. Formålet med håndbogen

### Håndbogens ambition

Det er for det første denne håndbogs formål at vise, hvorledes både traditionelle og moderne økonomistyringsteknikker og -principper kan bruges i danske virksomheder. For det andet er det håndbogens ambition at bidrage til udviklingen af økonomistyring ved at fremhæve nye og innovative økonomistyringsmetoder.

### Den faglige udvikling

Den faglige udvikling indenfor økonomistyring og regnskabsvæsen har været enorm i de sidste ti år. Det må forventes, at den faglige ændringshastighed fortsat vil blive øget i tiden fremover. Etableringen af en kreativ økonomistyring og en aktiv informationsanvendelse er i dag helt afgørende for virksomhedernes eksistens.

### Behovet for økonomistyring

Virksomhedskriser kan næsten altid føres tilbage til mangelfuld økonomistyring. Øget markedsdynamik, stigende resourceknaphed, større kapitalmarkedssusikkerhed, nye ledelsesformer; det er alle faktorer, som giver stadig nye udfordringer til økonomifunktionen i virksomheden. Dertil kommer så den hastige udvikling af informationsteknologien, som har bidraget til at ændre forudsætningerne for virksomhedens styring og informationsbehandling.

### Økonomifunktionens rolle

Udviklingen på de nævnte områder har ændret økonomifunktionen fra at være en passiv administrativ registreringsfunktion til at være en aktiv ledelsesorienteret udviklingsfunktion. Dette stiller naturligvis store krav til økonomifolkenes viden, ikke mindst på en række nye områder, som hidtil har ligget uden for økonomifunktionens regi. Der tænkes her på strategisk planlægning, udvikling af virksomhedsmodeller, projektledelse, systemudvikling, kommunikationsmetoder etc.

## 1. Introduktion

---

### Håndbogens idégrundlag

Formålet med at udgive "Økonomistyring" 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 økonomistyring.

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 behandle de mere grundlæggende regnskabsteoretiske emner. Fx skal man ikke forvente at finde længere redegørelser for vurderingsprincipper, beslutnings- og styringsmodeller etc. Kendskabet til disse teoretiske modeller udgør naturligvis en vigtig basisviden, 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 henviser til den teoretiske faglitteratur. Håndbogen vil heller ikke behandle de specifikke IT-baserede økonomistyringssystemer.

### Lettilgængelig form

Da "Økonomistyring" 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.

**Offentlig vs. privat sektor**

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

Selvom hovedparten af de teknikker og metoder, der behandles i håndbogen er lige så anvendelige i offentlige som i private virksomheder, så vedrører håndbogen økonomistyring i *private virksomheder*.

Økonomistyringen i offentlige virksomheder og organisationer – lige fra statslige styrelser og departementer til kommuner og amter samt de mange institutioner, der er placeret i dette regi – behandles i håndbogen *Offentlig Økonomistyring*.

På trods af de offentlige virksomheders forskellighed har de en række styringsmæssige fællestræk. Disse omfatter blandt andet, at deres aktiviteter er underkastet en særlig offentlig bevågenhed, som nødvendiggør en ansvarlig og omhyggelig økonomistyring og at nogle af dem ikke fungerer på 'normale' markedsvilkår, fordi de modtager tilskud, er eneudbydere af ydelser eller varetager bestemte lovbestemte opgaver, mens andre er igennem en udvikling, der er karakteriseret ved, at de må eksistere på mere og mere markedslignende vilkår.

Disse forhold gør, at den økonomistyring og ledelsesrapportering, der praktiseres i private virksomheder, ofte kræver en særlig tilpasning for at kunne anvendes i den offentlige sektor. Derfor har der tidligere været en tradition for, at den offentlige sektors organisationer baserede sig på sine egne økonomistyringssystemer, -principper og teknikker. Men i takt med offentlige virksomheders øgede markedsorientering og de politiske krav herom er skellene mellem offentlige og private virksomheders økonomistyring i opbrud. Derfor er disse behov blevet adresseret i en særskilt håndbog.

## 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 fanekort 3-12.

### **Område 3: Økonomistyring og regnskabsvæsen generelt**

Formålet med dette område er at give læseren et overblik over økonomistyringens formål, opgaver og arbejdsmetoder samt over det ansvar og de opgaver, som den moderne økonomifunktion bør leve op til. Ligeledes hører de helt grundlæggende regnskabsmæssige principper og metoder, som håndbogens øvrige afsnit vil være baseret på, også hjemme i dette område.

Økonomistyringens arbejdsområder er under forvandling, og der vil blive sat fokus på økonomistyringens og økonomimedarbejderens rolle. Fremtidens økonomistyring vil givetvis være anderledes. 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 bidrage til at ruste økonomifunktionen til at møde de nye udfordringer, arbejde med økonomistyringsprojekter og lægge strategier for den fremtidige økonomistyring og ledelsesrapportering.

Økonomistyringssystemer og teknikker kommer ikke i brug ved at blive designet og ved at være baseret på alle de nyeste teknikker. Og de resultater, som modellerne lover, kommer heller ikke af sig selv. Nogle gange består forhindringerne af en række faktorer, som tilskrives 'modstand mod forandring', og andre gange er der tale om, at modstanden udtrykker medarbejdernes naturlige og sunde reaktion på uklart kommunikerede krav, halvvejs implementerede løsninger og uhensigtsmæssigt tilpassede metoder. Andre gange er der helt andre faktorer på spil.

Artiklerne i dette område har også til formål at støtte økonomifunktionen i dens rolle som implementator og forandringsagent. Den moderne økonomifunktion bevæger sig fra at være en regnskabsafdeling til at påtage sig ansvaret for den centrale ledelsesrapportering og fungere som sparingspartner for ledere og medarbejdere overalt i organisati-

onen. Dette øger kravet til at økonomifunktionen skal fungere på sine brugeres præmisser og forstå, hvorledes metoder og systemer bedst kan indføres, så de fungerer i organisationen og understøtter dens aktuelle styringsmæssige vilkår.

#### **Område 4: Omkostningsregnskab samt styring af aktivitet og kapacitet**

Formålet med dette område er at redegøre for indholdet af økonomistyringens grundlæggende opgaver i relation til aktivitetsstyring og kapacitetsstyring. I artiklerne i området behandles eksempelvis problemstillinger relateret til at styre virksomhedens markedsføring lige fra udviklingen af markeder og produkter til salgets operative gennemførelse.

Vedrørende kapacitetsstyringen behandles også problemstillinger i relation til at få sammensat og udnyttet et kapacitetsapparat ud fra hensynet til virksomhedens servicemål og aktivitetsmuligheder.

Formålet med dette område er endvidere at vise, hvorledes omkostningsregnskaber kan opbygges, samt hvorledes forskellige principper for omkostningsfordeling kan anvendes. Området vil både omfatte artikler om nye fordelingsprincipper- og metoder som for eksempel Activity Based Costing samt mere traditionelle metoder baseret for eksempel på tidsregistreringer.

#### **Område 5: Økonomiske analyser og kalkuler**

Formålet med dette område er at beskrive en række forskellige værktøjer til brug for idéskabelse og konsekvensvurdering. Der lægges særlig vægt på at vise, hvad værktøjerne kan bruges til, samt hvorledes de kan bruges i praksis. Det vil også klart fremgå, hvordan værktøjerne ikke bør anvendes.

Under analyser gives først en oversigt over analyseopgaven mere generelt. Hvad er det for opgaver, der skal løses? Hvilke typer af værktøjer har vi til rådighed?

De omtalte analyseværktøjer strækker sig lige fra totale analyser af virksomhedens rentabilitet og finansiering til partielle analyser af enkeltprodukter og enkeltfunktioner. Under kalkuler gives på samme måde en oversigt over de mange kalkuleopgaver og de tilsvarende kalkuleværktøjer.

**Område 6: Strategisk planlægning og ledelse**

Formålet med dette område er dels at give et overblik over, hvorledes økonomifunktionen kan bidrage til virksomhedens strategiske planlægning og ledelse og dels at vise, hvorledes økonomistyringens teknikker får en strategisk funktion i virksomheden. Der vil blive lagt hovedvægt på at beskrive en række forskellige strategiske ledelsesproblemer og de dertil knyttede planlægningsprocesser og -metoder.

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 partielle systemer som kompetence-udviklings-systemer. Nogle gange er det metoder, der fordrer bestemte målinger og rapporter, mens det andre gange er selvudviklede modeller, der skal integreres med økonomistyringen, så ledelsesrapporteringen kan understøtte ledelsesmodellen. I dette område vil det også blive vist, hvorledes virksomheder kan udvikle ledelsesmodeller og -systemer som en del af økonomistyringen

**Område 7: Balanced scorecard og andre ledelsessystemer**

I de senere år har balanced scorecard vist sig at være en af de helt store nyskabelser indenfor rapportering, styring og strategilægning og en mængde virksomheder er begyndt at bruge balanced scorecard eller elementer herfra i økonomistyring og ledelsesrapportering. Artiklerne i området vil udover de grundlæggende elementer i balanced scorecard metoden løbende tage nye emner og anvendelsesområder i relation til balanced scorecard op.

Mange af artiklerne i dette område vil vise, hvorledes balanced scorecard bruges i konkrete virksomheder, og der desuden blive bragt artikler, der viser, hvorledes balanced scorecard-principper kan integreres med andre dele af økonomistyringen.

**Område 8: Budgettering, rapportering og ledelsessystemer**

Budgetter er kernen i den økonomiske styring og dermed også udgangspunktet for kontrollen af organisationens bevillingsmæssige forhold. Budgettet er imidlertid også en del af planlægningen og dermed også sammenkædningen af den finansielle del af økonomistyringen med den operationelle styring af organisationens aktiviteter.

---

Formålet med dette område er at redegøre for en række forskellige værktøjer, der kan anvendes til den løbende økonomiske planlægning og opfølgning. Der lægges særlig vægt på at vise, hvad værktøjerne kan bruges til, samt hvorledes de bliver anvendt i praksis.

Artiklerne i dette område skal for det første støtte økonomifunktionen i dens interne kommunikation og rapportering til ledere på alle niveauer. Målet er her at anvise nye perspektiver og angrebsvinkler inden for rapportering om opgaveløsninger, målopfyldelse og overholdelse af økonomiske rammer samt at give konkrete løsninger på de praktiske problemer.

For det andet skal artiklerne i området bistå økonomifunktionen i at fremme den interne kommunikation og rapportering om organisationens forhold til alle medarbejdere.

### **Område 9: Databehandling og IT-systemer**

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

Formålet med dette område er at støtte økonomifunktionen i dens rolle som systemformidler og datasystembruger. Området omhandler principielt både IT-baseret og manuel databehandling. Ofte står økonomifunktionen for anskaffelsen af edb-udstyr og systemer. Dette forudsætter viden om problemer og arbejdsmetoder. Det er målet med dette område at gøre økonomifunktionen til kritisk bruger, men ikke til teknisk edb-specialist.

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

**Område 10: Finansiell styring og finansiering**

Artiklerne i dette område vedrører dels virksomhedens finansielle styring og dels forhold vedrørende finansiell planlægning, kapitalfremskaffelse etc.

Det er hensigten, at artiklerne i dette område eksempelvis skal vise, hvorledes forskellige finansieringsmuligheder kan vurderes i forhold til hinanden, hvorledes investeringsmuligheder kan vurderes finansielt, samt hvorledes nye teknikker baseret på finansieringsteori, f.eks. reale optioner og EVA (Economic Value Added), kan benyttes som en del af virksomhedens økonomistyring.

**Område 11: Kommunikation og ekstern rapportering**

Formålet med dette område er for det første at støtte økonomifunktionen i dens eksterne kommunikation og rapportering til virksomhedens eksterne interessegrupper. Målet er her at anvise nye perspektiver og angrebsvinkler inden for rapportering, samt at give konkrete løsninger på de praktiske problemer.

En række virksomheder har udviklet videnregnskaber, sociale regnskaber eller integreret principper fra Excellence-modellen, balanced scorecard etc. i den eksterne rapportering. I dette område vil der blive redegjort for metoderne og modellerne bag de nye rapporteringssystemer, og det vil blive vist, hvorledes forskelle organisationer har taget principperne i brug.

I dette område bringes også artikler, der omhandler metoder til analyse og fortolkning af eksterne regnskaber. Endvidere behandles de særlige problemer, som knytter sig til udarbejdelse af dokumentation i forbindelse med kapitalfremskaffelse. Dette går lige fra styringen af en ny aktieemission til udarbejdelse af låneansøgninger til banken. Der gives anvisninger på indhold og udformning af virksomhedens årsberetning.

**Område 12: Årsregnskab, erhvervsretlige forhold og revision**

Formålet med dette område er at støtte økonomifunktionen på det juridiske område, herunder revisionsområdet samt i relation til nye bestemmelser omkring aflæggelsen af årsregnskab.



Det er ikke formålet at gøre økonomichefen til juridisk ekspert. Derimod er det meningen at give ham en handy orientering om de almindelige lovregler og regulativer, som økonomifunktionen er underkastet i det daglige. Hvad angår skatteområdet, vil hovedvægten blive lagt på at orientere om de for økonomichefen centrale emner. Dette gælder fx reglerne omkring skattemæssige afskrivninger.

## 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 personlig 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](http://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 alfabetisk orden med henvisning til den *artikel* og herunder de *sidenumre*, hvor emnerne er behandlet.

## 3. 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:*

## 1. Introduktion

Artikel	Udvikling af balanced scorecard i uddannelsesinstitutioner	7.4	side 2
---------	--	-----	--------

Fx skal denne opdateringsside vedrørende artikel 7.4. sidde under fanekort 7: "Balanced scorecard" og under artikel 7.4.: "Udvikling af balanced scorecard i uddannelsesinstitutioner".

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 indsættes	Gamle sider udgår
	Indholdsfortegnelse	Side 1-2
3.1.	Controlleren: sparringspartner eller dommer?	Side 1-14
7.4.	Udvikling af balanced scorecard i uddannelsesinstitutioner	–
12.6.	Internettet: Nye udfordringer	Side 1-30

I eksemplet revideres to sider i indholdsfortegnelsen. Der udsendes en helt ny artikel om "Udvikling af balanced scorecard i uddannelsesinstitutioner". Der udsendes en revideret artikel om "Controlleren: sparringspartner eller dommer?", 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:*

Juni 2002.

## 4. 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 udvælger.

**Per Nikolaj Bukh**, BDO-professor på Institut for Regnskab, 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.

Per Nikolaj Bukh blev ansat 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. Per Nikolaj Bukh er endvidere censor ved Handelshøjskolen i København og expert reviewer for EU's DG Information Society.

Han har blandt andet skrevet bøgerne Balanced Scorecard på Dansk (2000, Børsens Forlag), Videnregnskaber (2001, Børsens Forlag), Videnledelse et praksisfelt under etablering (2003, DJØFs Forlag) og Activity Based Costing (2003, DJØFs Forlag) samt mere end 80 artikler i danske og internationale tidsskrifter om balanced scorecard, activity based costing, videnregnskaber, økonomistyring, strategi, ledelse, marketing mv.

Per Nikolaj Bukh har desuden siden 1998 medvirket i Erhvervsfremme Styrelsens udviklings- og forskningsprojekt om videnregnskaber og videnstyring og været med til at udarbejde den danske guideline for videnregnskaber.

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.

**Steen Hildebrandt**, professor på Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus og vismand i det nationale Kompetenceråd. Fagredaktør for ledelse på dagbladet Børsen. *www.steenhildebrandt.dk*.

Steen Hildebrandt blev cand.merc. i 1968 med speciale i organisation og virksomhedsledelse og blev i 1976 ph.d. på en afhandling om indførelse og anvendelse af edb-modeller i ledelsesmæssig sammenhæng.

## 1. Introduktion

---

Ansat som amanuensis i 1968 ved Erhvervsøkonomisk Institut, Handelshøjskolen i Århus. Siden 1985 har han været knyttet til Institut for Organisation og Ledelse, hvis leder han har været i perioder.

Steen Hildebrandt er censor ved Århus Universitet, Odense Universitet, Handelshøjskolen i København, Danmarks tekniske Universitet, Handelshøjskole Syd og formand for bestyrelsen for Kaos Piloterne og medlem af flere virksomhedsbestyrelser.

Han er forfatter, redaktør og medforfatter og bidrager til mere end 100 bøger om ledelse og organisation og forfatter til en lang række artikler i danske og internationale tidsskrifter og fagblade om ledelsesmæssige, erhvervsøkonomiske, organisatoriske, operationsanalytiske og systemteoretiske emner.

Steen Hildebrandt er redaktør af Børsens Management-Leksikon, der første gang blev udgivet 1984, og som har opnået stor anerkendelse. Desuden har han erfaring som hovedredaktør for andre af Børsens Ledelseshåndbøger.

Steen Hildebrandt er rådgiver i udviklings- og ledelses-spørgsmål og en meget benyttet foredragsholder om ledelsesmæssige spørgsmål og er i øvrigt optaget af mange fagrelevante gøremål.

## 5. Kommunikation vedrørende håndbogen

### Behovet for kommunikation

Formålet med håndbogen er at etablere en effektiv og levende nyhedsformidling og erfaringsudveksling indenfor økonomistyring.

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 ideer og synspunkter og kommentere det faglige indhold af de udsendte artikler. Dette vil kunne ske ved at ringe eller skrive direkte til hovedredaktørerne:

**BDO-professor Per Nikolaj Bukh**

Handelshøjskolen i Århus  
Fuglsangs Allé 4  
8210 Århus V

Tlf 89 48 63 73  
Email: pndb@asb.dk  
www.pnbukh.com.

**Professor Steen Hildebrandt**

Handelshøjskolen i Århus  
Haslegaardsvej 10  
8210 Århus V

Tlf. 89 48 64 61  
Email: shi@asb.dk.  
www.steenhildebrandt.com.

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

Børsen Forum A/S  
Børsen Ledelseshåndbøger  
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  
www.borsenhandboger.dk.

