



Vilje til sejr

– kræver det en kulturændring?

DANSK HANDEL & SERVICE

Delanalyse til "Forretningsplan Danmark"

Indholdsfortegnelse

Vilje til sejr	3
Den danske model og globaliseringen.....	3
Velfærdsordninger	4
Er der logik i vores samfundsindretning?	5
Fra klient til iværksætter – et personligt kulturskifte.....	7
Mental træthed.....	7
Exit jantelov	8
Behov for politiske forandringer	9
Kompetencer	9
Fremme den ekstra indsats.....	10



Vilje til sejr

Har vi etableret et samfund med en kultur, hvor vi alle sammen har viljen til sejr? Eller vil det kræve en kulturændring, hvis samfundet skal bygge på hvert individs lyst til uddannelse, iværksættertrang, mod, skaberlyst og ikke mindst individuel handlekraft? For at udnytte vores samlede muligheder må vi ikke "klientgøre" danskerne, men derimod have et samfundsmæssigt ry, hvor den individuelle vilje til sejr er bærende.

Dansk Handel & Service mener, at der er behov for et kulturskifte, hvis vi skal klare os fremover. Der er store politiske udfordringer, men der er også store udfordringer for os som individer. Kulturelle forandringer bør forankres gennem en velfærdsindretning, der understøtter og fremmer global konkurrencedygtig kultur. Samtidig bør de hjælpes på vej ved, at der bliver gjort op med den "forkerte" kulturelle ballast og ved at fremme mere moderne værdier.

Den danske model og globaliseringen

Efter 2. verdenskrig var der i Danmark en fælles vilje og forståelse af, at vi skulle gøre en indsats, hvis vi ville have del i fremtidens vækst. I dag har

vi opnået en rekordhøj velstand og velfærd, og vi er blevet meget veltilfredse. Men har vi stadig viljen til vækst, fremgang og sejr? Hvis vi ønsker at bevare og fortsætte vort velstandsniveau, er vi nødt til at tage udfordringen fra globaliseringen meget alvorligt. Det kræver meget af os, men frem for alt kræver det et sindelagsskifte, hvor vi går fra social staten til den globale stat.

Det har taget mange år at få hele samfundet til at forstå, at Danmark ikke længere er et landbrugsland, men vi er heller ikke et industrisamfund længere. Vores politik og bevidsthed er indstillet på industrisamfundets præmisser, selv om væksten og hovedparten af værdierne skabes i servicesektoren.

1950'erne og 60'ernes politik og sindelag var svaret på den udfordring, som overgangen til industrisamfundet stillede os overfor. Der var en solidaritet på arbejdspladsen og på samfundsplan, hvor bunden blev løftet, så vi blev flere på arbejdsmarkedet, som kunne bidrage til værdiskabelsen. Det gav en stærk og værdiskabende samfundsstruktur, og vi brugte den ekstra værdi, der blev skabt til at udbygge en velfærd, som alle kunne få del i. I dag har vi derimod en produktion, som er baseret på individualitet og

Tabel 1: Fra industrisamfund til videnssamfund

	Industrisamfund	Videnssamfund
Produktionsapparat	Maskiner og kapital	Mennesker og viden
Værdikæden	Samlet hos producenten	Globalt fragmenteret
Uddannelsesbehov	Generelt løft, hvor alle kom på niveau med hinanden	Individuelt, tilpasset den enkeltes særlige talenter
Fordelingspolitik	Hæve bunden til et rimeligt niveau	Belønning for indsatsen og holde hånden under de svageste
Arbejdskultur	Baseret på pligt	Baseret på lyst og konsekvens
Iværksætterkultur	Dele af befolkningen	Alle
Referenceramme	Solidaritet	Individualitet
Rollemodel	Pligtopfyldende medarbejder	Iværksætter/entreprenør



kompetencer. Er solidaritet og overførselsindkomster svaret på den udfordring, vi står over for, når vi bevæger os fra industrisamfundet til et globalt videnssamfund?

Tabel 2: Kompetencekrav- før og nu

Industrisamfundet	Vidensamfundet
Hierarki	Relationskompetence
Produktivitet	Kreativitet
Driftsikker	Risikovillig
Pligt	Lyst
Rutine	Udvikling
Til stede	Engageret
Accepterende	Vilje til sejr

“Verdensborgeren mistrives i en tid, hvor vores kulturelle og politiske fremtid ikke strækker sig længere end til næste valg, en tid uden idealer.”

Professor Peter Kemp, Institut for pædagogisk filosofi

Vidste du at . . .

I dag udgør eksporten af oplevelsesprodukter, som f.eks. film, musik, turisme og modetøj, omkring 65 mia. kr., mens landbrugseksporten udgør 68 mia. kr. Oplevelseseksporten har udvist en voldsom stigning, og dermed er der sket en professionalisering af erhvervet. Derfor vil der formentlig gå ganske få år, før eksporten af oplevelsesprodukter overstiger landbrugseksporten.

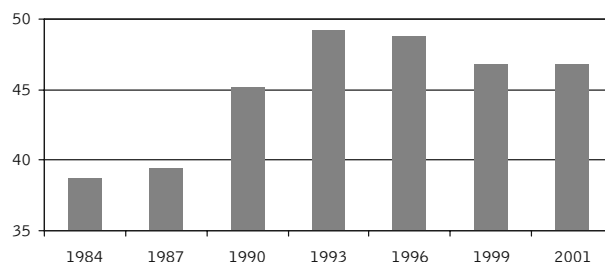
Velfærdsordninger

I Danmark har vi mængder af velfærdsordninger, som stort set alle kan få del i. Velfærdsordningerne blev introduceret for at rette op på de uheldige sideeffekter, der var i industrisamfundet. Medarbejderne havde et monotomt og fysisk hårdt arbejdsliv, som medførte fysisk nedslidning. I dag vinder vi på medarbejdere, der er forandringsparate og kreative. Vi vinder ikke på at slide vores egen arbejdsstyrke ned.

Der er med andre ord langt fra den industriarbejder, der efter et hårdt fysisk nedslidende arbejdsliv fik mulighed for at trække sig tilbage på efterløn, til de energiske og ungdommelige 60-årige, som vi i dag giver mulighed for at hellige sig deres fritidsinteresse på fuld tid. I dag vil en person på efterløn opsøge sin læge for at få behandlet sportsskader efter en rigtig god tur i udlandet. Er det at være solidarisk?

De nuværende ordninger har kun kunnet lade sig gøre, så længe der var en passende forståelse for ret og pligt blandt borgerne. Pligten er væk, men retten til ydelser forbliver. Men har indretningen af et generøst velfærdssamfund haft den uheldige sideeffekt, at vi er blevet opdraget til at kræve, før vi giver? Får mange understøttelse, selv om de kunne klare sig uden?

Udvikling i antal personer, som har været omfattet af én eller flere overførselsordninger inden for et kalenderår i pct af 15-66 årige



Kilde: Velfærdskommissionen, analyserapport fra juni 2004

I stedet for at være aktive og selvstændige personer med et ansvar for vores egen fremtid, er vi blevet til klienter, som staten skal tage sig af. For 12 pct. af arbejdsstyrken vil gevinsten for at gå på arbejde være endog meget overskuelig (Rockwool, 2003). På den anden side af kloden arbejder to mia. kinesere og indere hårdt for at opnå en levestandard, der ligner vores. Det gør de med en viden om, at hvis de ikke kæmper, vil de risikere at gå sultne i seng. Med den slags konkurrenter må vi spørge os selv om, hvorvidt vi har råd til at opretholde omfangsrige skatte- og velfærdsordninger, der underminerer foretagsomheden hos den enkelte.

Vi skulle støtte de dårligst stillede, men har vi egentlig glemt dem i jagten på at give en endnu mere lige fordeling af offentlige midler? Når vi har et rekordhøjt skattetryk, har det en negativ konsekvens for



iværksætterlysten. Hvorfor skal man tage chancen og forsøge sig som iværksætter, når det økonomiske udbytte er meget lille, og risikoen er stor? Betyder topskatten, at vores vilje til at gøre en ekstra indsats i det daglige gradvist er blevet udhulet? Dyrker og fremmer vi en kultur, som er helt ude af balance med globaliseringens krav?

Italien: Kulturen gør forskellen på succes og fattigdom

Norditalien er en af de mest driftige og rige regioner i hele EU. Regionen er præget af mange selvstændige og mange mindre virksomheder. I Norditalien har den enkelte tillid til, at de kan realisere egeninteresser i større fællesskaber. Dette skaber en følelse af ansvar, der gør, at samfundet kan hænge sammen: Politikerne er ukorrupte, ansatte føler et ansvar for at betjene borgerne, og borgerne er villige til at betale skat til fællesskabet.

Syditalien er den diametrale modsætning og er en af EU's fattigste regioner med en tilbagestående erhvervsstruktur og høj arbejdsløshed. Kulturen i Syditalien gør, at befolkningens tillid til hinanden ikke rækker langt ud over familien. Dette skaber grobund for klientalisme, og der er ikke plads til driftige initiativer og samarbejde. Korruption er udbredt, tjenestemændene føler ikke et større ansvar for borgerne, og borgerne opfatter skat som tyveri. For mange syditalienere har den eneste løsning været udvandring.

Kilde: Robert Putnam (1994): "Making Democracy Work - Civic Traditions in Modern Italy"

Er der logik i vores samfundsindretning?

Når vi sælger på globale markeder, så stiller det krav til, at vi har indrettet vores samfund efter det. Men lykkes det? Dansk Handel & Service har udvalgt fire punkter til illustration af, at nuværende ordninger i vores samfundsmodel ikke modsvarer de krav, som et videnssamfund i global konkurrence stiller:

1) I Danmark er mindstelønnen 3 kr. i timen

Det kan ikke betale sig at gøre en indsats for de lavest lønnede. For 12 pct. af den danske arbejdsstyrke (Rockwool, 2003) giver det mindre end 500 kr. at gå på arbejde pr. måned. Det betyder, at der kun er 3 kr. i timen i gevinst ved at arbejde. Samtidig betaler godt 40 pct. af de fuldtidsbeskæftigede danskerne topskat, hvilket betyder, at det typisk bedre kan betale sig for dem at holde fri, frem for at gøre en ekstra indsats. Resultatet kan bl.a. ses på udviklingen af danskernes arbejdstid.

2) I Danmark er du kun særlig, hvis der er noget, du ikke kan

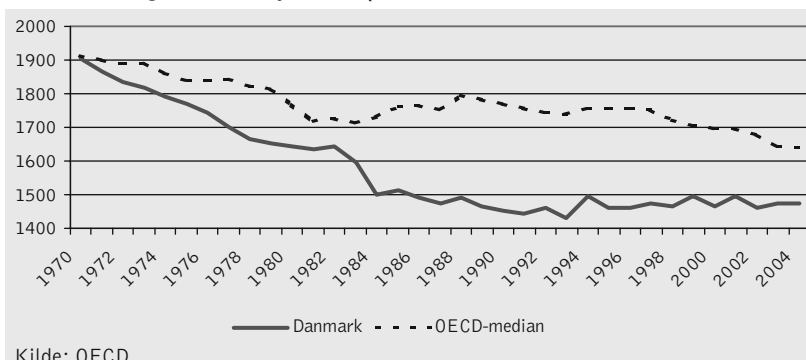
I folkeskolen anvendes betydelige ressourcer på specialundervisning af elever (20 pct. vurderes det af Kommunernes Landsforening i 2002). Det skal rette op på, at den almindelige undervisning kun er målrettet den gennemsnitlige elev, og at de svageste elever derfor har brug for undervisning, der er målrettet dem. Derimod dyrkes talenterne ikke - om de så er af kreativ, praktisk eller boglig art. Skal de tage til takke med standardvaren?

3) I Danmark bliver vi gamle før tiden

En stor del af danskerne trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet allerede, når de er 60 år, fordi muligheden for efterløn eksisterer. Det giver højere ledighed blandt folk i slutningen af 50'erne. Således har 59-årige over dobbelt så høj ledighed som 50-årige. Det skyldes dels, at man ikke søger arbejde med så stor ihærdighed som tidligere, da muligheden for at gå på efterløn ligger lige for, dels at virksomhederne efterhånden forventer, at man går på efterløn, hvilket gør, at man er mindre attraktiv at satse på. I lande uden ordninger som efterlønnen, f.eks. Sverige, sætter ældreledigheden først ind ved 62-63 års alderen. Gør efterlønnen danskerne gamle før tiden?

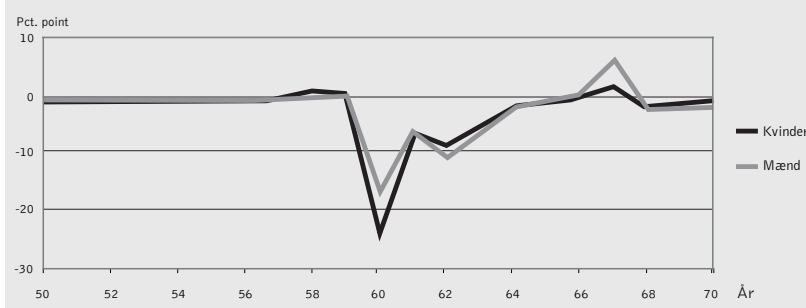


Gennemsnitligt antal arbejdstimer pr. ansat om året

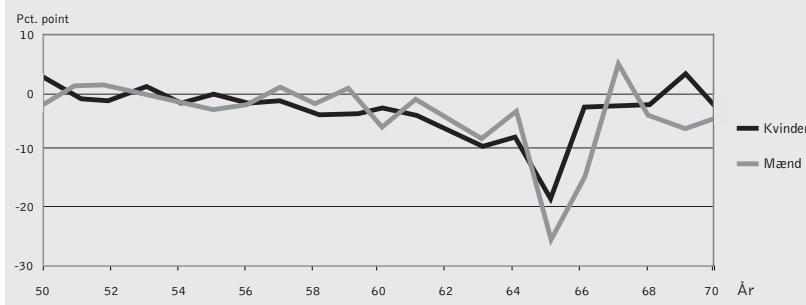


Tilbagetrækningstidspunktet i henholdsvis Danmark og Sverige 2002-2003:

a. Danmark



b. Sverige



4) I Danmark lærer vi alt undtagen at drive forretning

Danske skoleelever og studerende kan gå igennem 20 års uddannelse uden at lære at gennemskue et regnskab og uden at kende forskel på kredit og debit. Det betyder, at flertallet af danskerne ikke har lært, hvordan en virksomhed løber rundt. I folkeskolen lærer man at lave mad, sy, glasere ler, fortælle historien om Noahs Ark og kende Egtved-pigen fra andre mumier. Kommer vi i gymnasiet kan vi også dissekere frøer, beskrive

opbygningen af et græsk tempel, fortælle om ritualer i indisk religion ved 1. årtusindskifte og beregne friktionen mellem forskellige materialer. Stadig uden at ane noget om, hvordan man driver en virksomhed. På universitetet får vi lov at specialisere os i metateoretiske problemstillinger og faglige spidsfindigheder, men vi ved ikke, hvad overskudsgrad betyder. En bred kompetencepalet giver et godt afsæt, men er der ikke også plads til iværksætterkultur og forretningsforståelse?



Fra klient til iværksætter – et personligt kulturskifte

Med industrisamfundet fik vi i Danmark den klassiske opdeling mellem otte timers hvile, otte timers fritid og otte timers arbejde. En opdeling mellem arbejde og fritid, hvor det ene er surt og det andet sjovt, gearer os ikke til den globale udfordring. Vi bør ikke længere se fritid som en modsætning til arbejde, men have et 16 timers "virke", der er drevet af lyst. Dette er en vigtig arbejdsbetingelse for den værdiskabende medarbejder, leder eller iværksætter. Sådan er det allerede for mange mennesker: Den engagerede politiker, den selvstændige erhvervsdrivende, spejderen der arbejder i timevis i fritiden, foreningsmanden og den frie agent inden for kreative områder, der ikke kan slippe arbejdet, fordi det er alt for interessant. Det er mennesker, der har et meget indholdsrigt liv, som har et dagligt virke, og som ikke vil måle deres liv på antallet af timer, men på indholdet og resultatet.

Derfor skal vi ikke dyrke en opfattelse af arbejde som noget, der blot er et middel til at holde fri. Vi skal hylde de mennesker, der virkelig skaber sig et

indholdsrigt liv gennem deres daglige virke, fordi en sådan indsats og indstilling er en vigtig del af at kunne klare sig under de betingelser, den globale konkurrence stiller.

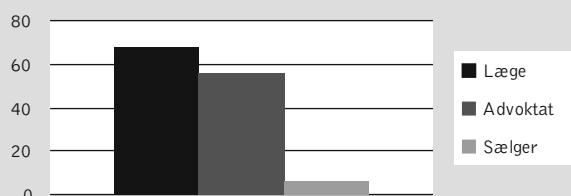
Det fascinerer mig, at alt, hvad der er skabt af mennesker, er startet som en idé. Bygningsværker, virksomheder, politiske bevægelser – alt dette er et resultat af, at mennesker har omsat ideer, tanker og drømme til virkelighed. Iværksætteri har på den måde været drivkraften for vores samfundsudvikling fra tidernes morgen.

Nicolai Seest, Formand for Danmarks Iværksætterforening

Respekten for de værdiskabende

I den globale konkurrence er egenskaber som kunde- og kulturforståelse af afgørende betydning, fordi det giver adgang til nye markeder. Dette er netop evner, som en sælger har, men alligevel viser en undersøgelse, at det er én af de mindst respekterede stillinger. Evnen til at kunne sælge sin ydelse er en afgørende egenskab – og derfor bør den respekteres.

Andel af danskere, der mener, at der er knyttet stor prestige til følgende stillinger



Kilde: Greens Analyseinstitut for dagbladet Børsen. 2004

Mental træthed

Der er risiko for, at vi går i stå og bliver en nation af mennesker, der er tilfredse med det jævne. En nation, hvor det nyskabende ikke bliver hyldet, hvor de spændende initiativer ikke får lov at vokse, og hvor de evner, der gør os værdiskabende, ikke bliver værdsat. Det giver en meget vanskelig indstilling til arbejdet og gør os ikke konkurrencedygtige.

Et ikke ualmindeligt forløb i en virksomheds udvikling er f.eks., at virksomheden bliver drevet med stor energi frem til det tidspunkt, hvor de første delmål er nået, og hvor tilfredsheden med det opnåede dominerer. Udviklingen af virksomheden går i stå, og den kommer måske ikke ud på det globale marked, men bliver i stedet overhalet af virksomheder med mere drivkraft. Det samme mønster kan gøre sig gældende for medarbejderne.

I mange andre lande er indbyggerne stadig meget sultne og har hverken opnået sikkerhed for mad eller materiel velstand, som vi har det. De mest kendte eksempler er Kina og Indien, der tilsammen har over to mia. indbyggere, der er drevet af et ønske om at opnå den velstand, vi har i Danmark i dag. I de lande er der stor respekt for de mennesker, der skaber værdi for samfundet. Det betyder, at deres samfund kan regne med motiverede medarbejdere, der pligttopfyldende møder på arbejde hver dag, fordi



de har nogle basale behov, de skal have opfyldt, mens den samme motivation ikke længere er til stede i Danmark.

Vi har brug for en moderne drivkraft, der erstatter tidligere motivationsformer, fordi de ikke længere er aktuelle for et velstående land som Danmark. Derfor skal vi turde have ambitioner hele livet og ikke være bange for at stræbe højere. Tænk på vindermentaliteten i sport, på kreativiteten i det gode selskab og på alle de mennesker, der arbejder mange timer i frivillige organisationer som Frelsens Hær eller Hjerteforeningen, fordi deres idealisme og ildhu giver dem en helt særlig motivation. Lyst følges af en energi, entusiasme og kreativitet, som arbejde under tvang ikke kan frigive. At have værdiskabende medarbejdere, iværksættere og ledere i Danmark, der er drevet af lyst frem for sult, kan give danske virksomheder en konkurrencefordel, der er af afgørende betydning.

Hvilken indstilling gearer os til den globale konkurrence jf. nedenstående tekster?

Exit jantelov

I rapporten "Global Entrepreneurship Monitor, Denmark 2004" bliver det konkluderet, at dansk

kultur er hæmmende for iværksætteraktiviteten. Det konkluderes også, at den danske kultur ikke bakker op om individuel succes opnået gennem personlig indsats. Det gælder særligt, når det drejer sig om:

- At opmuntre iværksættere til at løbe en risiko
- At opmuntre til kreativitet og innovative tiltag
- At understrege det ansvar, som den enkelte (nærmere end gruppen) har for selv at styre sit eget liv.

Janteloven lever stadig i Danmark. Der ses stadig skævt til folk, der har prøvet at satse alt og starte en virksomhed. I Danmark betyder dét at gå konkurs med sin første virksomhed, at man risikerer at blive opfattet som en fiasko. I andre lande betyder det, at man er erfaringen rigere, har masser af gå-på-mod og er værd at satse på. Det er ikke noget, der fremmer den værdiskabende iværksætter.

"Flyv ikke højere end vingerne bær" bliver stadig spillet og skal minde os om ikke at turde satse. Ny musik, kunst, andre kulturer, tøj og banale ting som anderledes frisurer, kan risikere at blive set ned på og mistænkeliggjort. Folk med succes og anderledes indgang til verden bliver mistænkt i stedet for beundret. Det på trods af, at de fleste egentlig godt ved, at heldet har det med at tilsmile de arbejdsomme.

"Flyv ikke højere end vingerne bær" af Jørgen P. (1982)

– i uddrag

Flyv ikke højere end vingerne bær
Hold dig ved jorden præcis hvor du er

Det kan så let gå dig ilde
Og helt fra toppen er dér langt at trille

Tag den med ro selv når fremgang du får
Lykken er skør, så den går let i skår

Bedst er at være præcis, hvor du er
Flyv kun sådan at vingerne bær

Sangen har i en lang årrække været fast repertoire på Giro 413 og er bl.a. indspillet af Lille Palle Andersen.

"Sulten" af Jokeren (2003)

– i uddrag

Jeg er sulten efter alt hvad livet byder på
Så alt hvad der bevæger sig, er alt hvad jeg skyder på
Sulten – så jeg rykker før jeg synker i
Sulten – man kommer ingen vegne med klynkeri

Jeg står tidligt op, hvorfor lig´ og fis den af
Og vente på at verden den bliver min en dag

For jeg har større ambitioner end min bankgæld
Vil ku´ kigge tilbage og ha´ gjort en forskel

Og hvis du tror at jeg er tilfreds er du halv dum
Der er ingen der er bedre end deres sidste album

Jokeren står gennem forskellige konstellationer bag musiknumre i Danmark og USA, hvoraf nogle er solgt i flere millioner eksemplarer.



Vidste du, at ...

mens jante betegner noget af meget ringe værdi, er karat en målestok for guld og ædelstene.

24 karats kultur frem for Janteloven

1. Du skal have vilje til sejr
2. Du skal turde tage en risiko
3. Du skal vide, at du godt kan være klogere end os
4. Du skal vide, at du sommetider er den bedste
5. Du skal vide, at du duer til noget
6. Du skal vide, at det er tilladt at le af hinanden
7. Du skal vide, at du kan lære os noget
8. Du skal vide, at du kan have tillid til os
9. Du skal vide, at vi regner med dig
10. Du skal vide, at vi respekterer dine handlinger – også hvis det går galt i første omgang

Vi har derfor behov for at kunne skille os af med Janteloven og skabe en mentalitet, der støtter udviklingen af danskernes globale indsigt. Janteloven er den klamme hånd omkring danskerne, der forhindrer os i at udvikle os i takt med globaliseringen og gribe de muligheder, den giver os. De første ofre for Janteloven er initiativet og iderigheden. I en tidsalder, hvor iderighed er målestokken for et samfunds konkurrenceevne, betyder Janteloven, at vi kan se frem til at sakke bagud og blive overhalet af nationer, som understøtter initiativet og evnen til at få nye ideer.

Behov for politiske forandringer

Hvis vi gerne vil fremme mere individuelle borgere, må vi ikke give næring til værdier, der underminerer dem. Hvis vi fastholder forældede værdier i vores kultur, kan vi risikere ikke alene at opleve globaliseringen som en smertefuld proces, men også en udvikling med massive velfærdstab til følge. Derfor må vi gøre op med de elementer i vores politik, som gør os til klienter.

Når vi spørger, om Danmark er rustet til det globale videnssamfund, er det derfor afgørende at stille spørgsmålet, om vi har en kultur og et sæt af værdier, der fremmer de egenskaber hos os, der gør, at vi trives med globaliseringens udfordringer. Egenskaber, som kan sikre den fremtidige velfærd.

De problemstillinger, som denne rapport beskæftiger sig med, illustrerer tre områder, hvor der er behov for at ændre de nuværende ordninger for at fremme en kulturændring. Det er i forhold til:

1. Kompetencer
2. Fremme den ekstra indsats
3. Risikovillighed

Dansk Handel & Service foreslår en række konkrete politiske tiltag for at fremme et kulturskifte:

Kompetencer

En folkeskole, der tør differentiere

Den bedste undervisning tager udgangspunkt i elevens ståsted og evner. I diskussioner om differentiering i folkeskolen lægges der ofte vægt på ikke at stigmatisere de svageste elever ved åbenlyst at danne et a- og et b-hold. En mere målrettet differentiering vil betyde, at de svageste elever ikke blot vil få mere ud af den almindelige undervisning, men at de vil have mindre behov for ekstratimer. Samtidig vil talentet blive bedre stimuleret og hurtigere nå til et højere niveau.

10. klasse skal være et springbræt til global markedsindsigt

10. klasse skal være en platform for at øge den globale markedsindsigt, kulturforståelse, iværksættertanke mv. blandt fremtidens unge, der forlader grunduddannelsen. Samtidig skal 10. klasse sikre, at den enkelte er kompetenceklar til ungdomsuddan-



nelser. De fremtidige 10. klasser skal placeres på centre, så det er klart, at 10. klasse ikke blot er 9. klasse endnu engang.

Fremme den ekstra indsats

Målrættede skattelettelser

Et udvidet jobfradrag kan øge incitamentet til at tage et arbejde i forhold til at være på overførselsindkomst. Fradraget kan helt konkret udvides ved at øge fradraget fra 2,5 pct. til 4 pct., samtidig med at det maksimale fradrag på ca. 7200 kr. fastholdes. Loftet, som i dag nås ved en årsløn på 288.000 kr., vil fremover nås ved 180.000 svarende til mindstelønnen for ufaglærte.

Øget kreativitet via skattereformer: Maksimal 46 pct. i marginalskat

Høje marginalsatter hæmmer motivationen for at tænke anderledes og kreativt. Det kan simpelthen ikke betale sig at realisere den skøre idé eller tage det ekstra job, når man skal aflevere over 60 pct. af fortjenesten til staten, kommuner og kirke. Derfor foreslås en gradvis udfasning af topskatten frem til 2015 og en samtidig halvering af mellemskatten. Marginalskatten for en lønmodtager, der i dag betaler topskat, reduceres derved fra 63 pct. til 46 pct.

Risikovillighed

Iværksætteri og værdiskabelse på skemaet

Allerede i folkeskolen skal det sikres, at fremtidens unge får kendskab til dét at starte og drive egen virksomhed og dermed skabe værdi til samfundet. Derfor skal emner som iværksætteri, økonomi, forretningsplanlægning, salg og markedsføring have en langt stærkere placering i såvel folkeskolen som i ungdomsuddannelserne. Det er ærgerligt, hvis unge, der rent faktisk er interesseret i at starte egen virksomhed, ikke får rum til at tilegne sig viden om erhvervslivet i skolen. Tilsvarende skal det sikres, at iværksætteri mv. integreres i de videregående uddannelser.

Hurtigere mulighed for genstart

Reglerne om gældssanering skal liberaliseres, så det bliver muligt for iværksættere at genstarte langt hurtigere efter en konkurs. I dag stavnbindinges iværksættere i op til 10 år, før de kan starte virksomhed igen. Det er ikke en lovgivning, der direkte fremmer lysten til at tage den risiko, det er at starte egen virksomhed.

Vilje til sejr





Dansk Handel & Service
Vester Farimagsgade 19
1506 København V

Telefon 33 74 60 00
Telefax 33 74 60 80
E-mail dhs@dhs.dk
DHS.dk