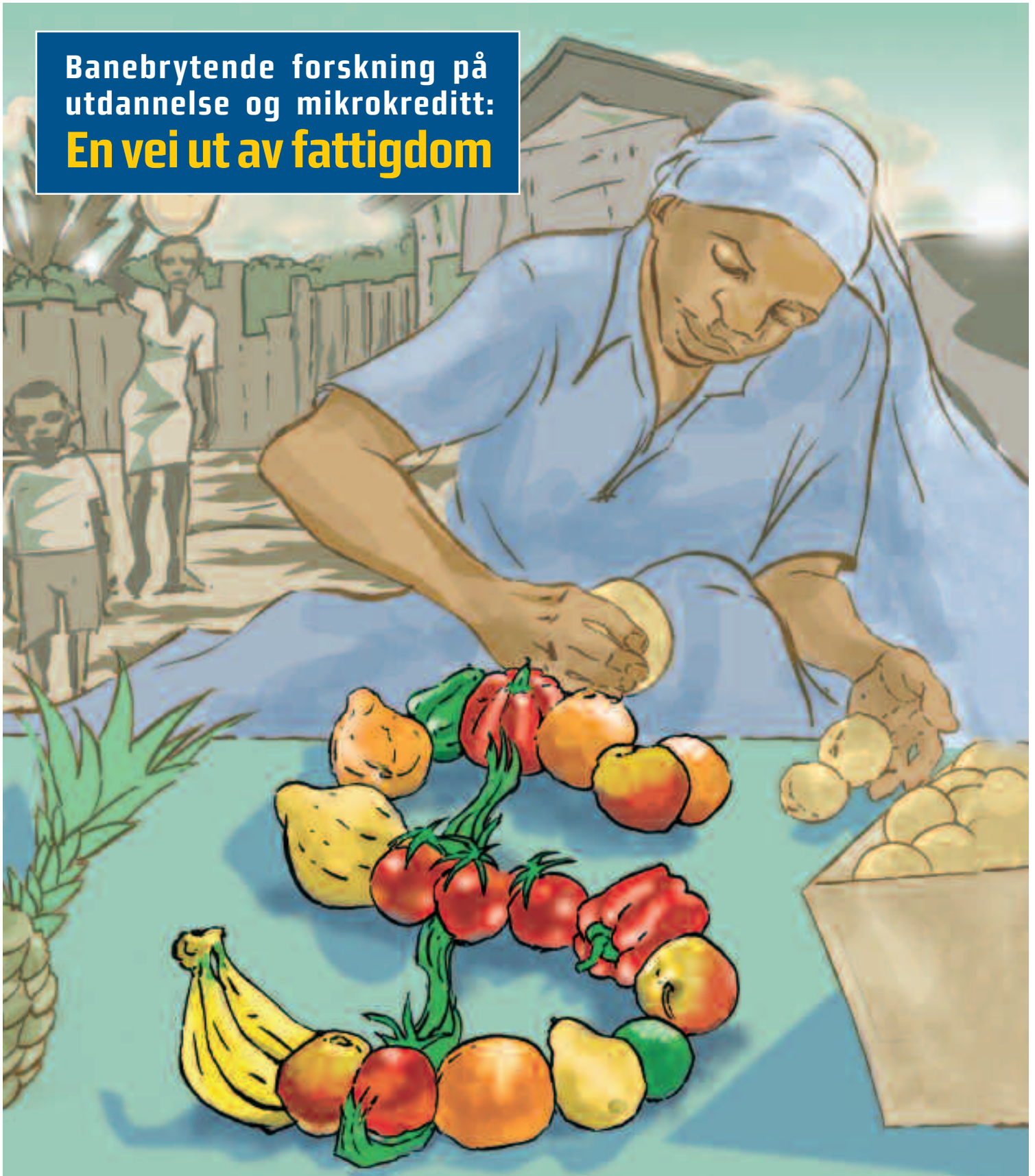




Banebrytende forskning på  
utdanning og mikrokreditt:  
**En vei ut av fattigdom**





#### 4 Økonomikrisen på gateplan

Over hele verden er millioner kastet ut i arbeidsløshet i den verste økonomiske krisen siden 1930-tallet. Professor Jan Tore Klovland ser skremmende likheter med Den store depresjonen. Kollega Øystein Thøgersen mener amerikanerne bør legge ideologien til side og direkte nasjonalisere de finansinstitusjonene som er i trøbbel.



#### 11 Ikke lenger business as usual

Millioner av fattige mennesker verden over mottar mikrokreditt. Mange går gjennom obligatoriske kurs i forretningsdrift, men ingen vet sikkert hvilke virkninger slike kurs har. Før nå. Professorene Bertil Tungodden og Kjetil Bjorvatn er i ferd med å gjennomføre den første systematiske evalueringen av slik opplæring av mikrokredittkunder i Afrika.

Banebrytende NHH-prosjekt i Afrika: - uten støtte fra Sparebanken Vest vil ikke prosjektet blitt realisert, sier professor Bertil Tungodden.



#### 27 Dotcom-boblen 1996-2000

Amerikansk presse var svært positiv til de nye internetselskapene i den spektakulære dotcom-boblen på slutten av 1990-tallet. Journalistene gikk hånd i hånd med entusiastiske investorer. - Men media var ikke ansvarlig for å blåse opp boblen, sier Rina Ray.



#### 30 Tillit i kontraktsforhold

Tillit mellom to parter som skal inngå en avtale, kan gi overraskende konsekvenser. - Da kan du ende opp med dårligere kvalitet på den tjenesten du kjøper, sier professor Trond E. Olsen.



## 32 WTO-forhandlingene

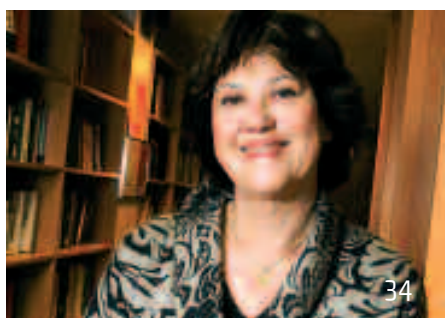
Jordbruket er ett av de viktigste områdene hvor verdenshandelen fremdeles er hemmet og pervertert av handelsbarrierer.



32

## 34 Ny sjef i AFF

Mai Vik er tilsatt som ny administrerende direktør i AFF. Hun er spesialist på ledelsesutvikling og har veiledet norske ledere i ti år.



34

## 40 Fornuft og følelser

Omstilling og nedbemanning stiller store krav til god ledelse. Tillit, kommunikasjon og hensyn til de ansattes følelser er vesentlig for å gjøre det beste ut av en vond prosess, mener Kari Gystad i AFF.



40

## 44 Kandidatprofilen

Ketil Sundelin (42) i Tromsø arbeider med å spore opp penger til dem med ville ideer.



44

- 47 Notiser
- 53 SNF Publikasjoner
- 54 Disputaser
- 55 Fakta om NHH



### NHH Bulletin

Redaksjonen tar i mot tips om saker, og debattinnlegg. Send epost til [bulletin@nhh.no](mailto:bulletin@nhh.no).

## Fire milliarder i fattigdom

Tumaini Jackson (35) i Dar es Salaam, Tanzania, åpnet en liten butikk for ti år siden, etter å ha fått mikrokreditt. Uten dette lånet ville han ikke klart å livnære seg og familien sin. Slik er det verden over. Millioner av fattige mennesker tar opp mikrolån for å starte opp en mikrobedrift. Svært mange av dem går gjennom obligatoriske kurs som en del av kontrakten med mikrokredittinstitusjonen. Er kursene effektive? Det er bred enighet om at mikrokreditt er en farbar vei ut av fattigdommen, pengene renner inn til det gode formålet, men knapt noen har tatt seg bryet med systematisk å evaluere hva som kan sette fart i butikken og stimulere klientene til å utvikle bedriften slik at det virkelig monner. Før nå.

Professorene Bertil Tungodden og Kjetil Bjorvatn er i ferd med å gjennomføre den første systematiske evalueringen av slik opplæring av mikrokredittklienter i Afrika. Prosjektet kan revolusjonere måten mikrokreditt blir gitt på, og løfte langt flere ut av fattigdommen. Administrerende direktør ved en stor mikrokredittinstitusjon i Tanzania, Rashid Malima, sier følgende: - We believe that the success of this initiative will go a long way in the transformation of millions of the Tanzanian micro entrepreneurs.

Av verdens 6,2 milliarder mennesker lever fire milliarder i fattigdom. Hele 1,2 milliarder lever i ekstrem fattigdom, det vil si under én dollar per dag. I januar fikk NHH Bulletin være med til Tanzania for å se hvordan de to forskerne, sammen med en doktorgradsstudent og flere masterstudenter, jobber seg mot målet: Å finne ut hvilke effekter det skreddersydde kurset i grunnleggende bedriftsøkonomi har på mikrobedrifter.

FNs tusenårsmål er å halvere fattigdommen innen 2015. Det er kanskje et håpløst optimistisk mål, men funn fra slike forskningsprosjekter som NHH har i Tanzania kan føre til en ny og mer effektiv bruk av bistandsmidlene.

Sigrud Folkestad  
Redaktør NHH Bulletin



# Økonomikrisen på gateplan

*Over hele verden er millioner kastet ut i arbeidsløshet i den verste økonomiske krisen siden 1930-tallet. Professor Jan Tore Klovland ser skremmende likheter med Den store depresjonen. Kollega Øystein Thøgersen mener amerikanerne bør legge ideologien til side og direkte nasjonalisere de finansinstitusjonene som er i trøbbel.*

Tekst: Sigrid Folkestad Illustrasjon: Willy Skramstad

*”Særlig for sysselsetting så er det klart det er tryggere med stor offentlig sektor. Det er mange aspekter her, ikke minst har vi i dag et sosialt sikkerhetsnett som nesten ikke var til stede på trettitallet. Jan Tore Klovland*

Etter at den globale finanskrisen ble utløst i september i fjor har det knapt gått en dag uten en eller annen referanse til tidligere økonomisk kriser. Desto mer alvorlig krisen er blitt, desto oftere har sammenlikningen blitt den store depresjonen på 1930-tallet.

Den store depresjonen på 1930-tallet var ekstrem i USA. Den samlede verdiskapingen (BNP) raste med 35 prosent, og industriproduksjonen ble halvert. I tillegg gikk rundt 9000 amerikanske banker konkurs de første fire årene etter krakket på Wall Street i 1929. Ingen vet hvor mye BNP vil gå ned denne gangen. De siste spådommene er en nedgang på to-tre prosent i år, mens BNP i 1930 gikk ned med hele 10 prosent i USA.

### Depresjonen var ekstrem

Professor Jan Tore Klovland ser noen skremmende likheter mellom 30-tallskrisen og dagens krise:

- Investorer flykter til «trygge» verdipapir. Verdipapir med dårlig rating kan bare selges til lave kurser.



– Ikke hør på dommedagsprofeter eller de som lover snarlig solskinn og oppgang, dersom de ikke kan underbygge påstandene sine, oppfordrer professor Jan Tore Klovland.

- Forverring og nervøsitet i internasjonale pengemarkeder, spesielt etter Kreditanstalt-konkursen i 1931 og Lehman Brothers-konkursen i september 2008.
- Kredittskvis: Bankene øker sine reserver og skjerper kravene til sikkerhet for utlån.
- Konjunkturedgang i USA som sprer seg til resten av verden.

Nå er ikke alt som på 1930-tallet, blant annet fordi politikerne har lært av denne krisen. Klovland peker på at innskudd i banker er bedre forsikret, noe som gjør at innskyttere ikke stormer banker. Dessuten gjør politikerne det de kan for å unngå deflasjon og proteksjonisme, to faktorer som kraftig bidro til krisen på 1930-tallet.

En stabiliserende faktor er den store offentlige sektor i Norge. I dag er 35 prosent av arbeidsstyrken i Norge sysselsatt i offentlig sektor. På trettitallet var det seks prosent.

### Offentlig sektor

– Særlig for sysselsetting så er det klart det er tryggere med stor offentlig sektor. Det er mange aspekter her, ikke minst har vi i dag et sosialt sikkerhetsnett som nesten ikke var til stede på trettitallet. Den offentlige sektor i USA skaper også klart større stabilitet nå sammenliknet med trettitallet, men hvis du ser hva som skjer i California der ansatte i offentlig sektor permitteres, så ser du at krisen smitter over

på svake offentlige strukturer.

Det er ikke tenkelig for Norge, mener Klovland. – Arbeidsledigheten fører til at skatteinntektene faller og utgiftene øker, men hos oss er statsfinansene så gode at det ikke er noe stort problem å motvirke dette.

### Plasterlapp til milliarder

Ifølge Klovland er viktig lærdom fra den store depresjonen at statlige institusjoner må sikre bankvesenet gjennom tilføring av kapital for å unngå kredittskvis. Tiltakene må skje på markedsmessige vilkår, også på grunn av internasjonale konkurransemessige forpliktelser. Bankene kan neppe tvinges til å låne ut penger, og det er bankene selv som må stå for kredittvurderingene.

– De norske tiltakspakkene er greie nok, men man ser jo på det som plasterlapper – og det er de. Skaden er skjedd, du har skrubbet opp beina dine og det kan ikke all verdens krisepakker gjøre noe med.

Professoren mener tiltakspakkene har vært helt nødvendige. De lindrer og demper, men de kan ikke fullt ut virke til at økonomien neste halvår er på god vei til full sysselsetting og gode tider igjen. Klovland vil ikke komme med anslag over hvor høy arbeidsledigheten blir.

– Jeg synes en skal være litt tilbakeholden med å komme med slike tall.

– Ser du slutten på krisen?

– Det er veldig vanskelig spørsmål. Vi

*”De norske tiltakspakkene er greie nok, men man ser jo på det som plasterlapper – og det er de. Jan Tore Klovland*







” *Det som har skjedd i løpet av de siste fire ukene, som jeg synes er interessant, er at amerikanske myndigheter er overraskende trege når det gjelder resolute tiltak overfor finanssektoren.* Øystein Thøgersen

vil oppdage i ettertid når vi har passert bunnen. Vi kommer kanskje på bunnen mot slutten av året eller begynnelsen av 2010, men det usikkert.

– Når økonomer nå sier at det verste er i vente mener de enten at krisen slik vi ser den nå blir verre eller at krisen blir verre fordi vi ikke ser hva som faktisk er i vente.

– Ja, kanskje mest det sist. Begge deler kan skje. Vi vet at produksjonen og etterspørselen fortsatt går ned og at arbeidsledigheten stiger. I den forstand har vi ikke sett det verste ennå. Men det kan også komme flere overraskelser – store bedrifter eller banker som går over ende.

Jan Tore Klovland mener det er riktig at sentralbanken fortsetter å holde fram med en fleksibel lavrentepolitikk, men at en ikke må ha lav rente for lenge. Professoren minner om at USA nå er styrt av noen av de fremste ekspertene på den store depresjonen, blant andre sentralbanksjef Ben Bernanke og

lederen av Council of Economic Advisers, Christina Romer.

### Overraskende trege

Professor ved Institutt for samfunnsøkonomi, Øystein Thøgersen, peker likevel på at ikke alt har gått som det burde i USA den siste tiden.

– Det som har skjedd i løpet av de siste fire ukene, som jeg synes er interessant, er at amerikanske myndigheter er overraskende trege når det gjelder resolute tiltak overfor finanssektoren. I Norge tilsier erfaringen fra 1980-tallet at direkte nasjonalisering av banker og finansinstitusjoner i trøbbel er en resolutt og effektiv måte å håndtere problemene på. I USA er man av ideologiske årsaker mer skeptiske til å nasjonalisere slike institusjoner, og det kan gjøre at problemene trekker ut, sier Thøgersen.



Professor Øystein Thøgersen.

– Man skulle kanskje anbefale amerikanerne å hive de ideologiske betraktningene til side i den fase vi er inne i nå og direkte nasjonalisere de 8-10 største bankene og institusjonene som er i trøbbel. Det skaper større sikkerhet for at kapitaltilførselen vil bidra til at bankene igjen vil løse sin samfunnsoppgave, nemlig å allokere kapital til bedrifter, investorer og husholdninger.



– Hva er årsakene til krisen? Hvor ille blir det? Er det grunn for politikerne til å gjøre noe? Hva er i tilfelle medisinen, hvor sterk skal den være, spurte innleder, professor Victor D. Norman.



– Arbeidsløsheten i USA under den store depresjonen var på 25 prosent. Vi er ikke helt der. Krisen på begynnelsen av 1970-tallet er nok en mer passende målestokk for dagens krise, mente professor Øystein Thøgersen.



– Gode tidligpensjonsordninger kan være en del av forklaringen på at mange nordmenn går helt ut av arbeidslivet i forbindelse med omstilling, heller enn å gå over i annet arbeid, sa professor Kjell G. Salvanes.



– Om folk er i jobb, klarer de låneforpliktelsene sine, og både etterspørsel, vekstevne og utvikling i boligmarkedet er avhengig av sysselsettingen, påpekte professor Guttorm Schjelderup.

**Tør ikke bruke «the n-word»**

Samtidig, understreker Thøgersen at krisebevisstheten er stor i både sentralbanken og i Obama-administrasjonen, og det kan tenkes at myndighetene vil tvinges til å gripe kraftigere inn.

– Det sitter langt inne, amerikanske myndigheter setter inn tiltak etter tiltak, men på ett eller annet tidspunkt er det kanskje ingen annen løsning.

Thøgersen erkjenner at vi er inne i en global resesjon, men er ikke med på at krisen utvikler seg til en depresjon - vel og merke så lenge ikke styresmaktene brått går i 1930-tallsfellen og begynner å bli sterkt proteksjonistiske og knipne med statsfinansene.

Han mener det er tre perspektiver som gir grunnlag for å være positiv i disse krisetider. For det første er de grunnleggende driverne for vekstkraft fremdeles til stede i de største fremvoksende økonomiene som India, Brasil og særlig Kina.

– Lyspunkt nummer to er at trendveksten har gått rett til vers de siste 150 årene. Det har vært smertefulle nedgangskonjunkturer, men i det lange bildet har de vært små og alltid av relativt kort varighet.

**Lyspunkt nummer tre er aktiv politikk.**

Lyspunkt nummer tre er nettopp aktiv

politikk. Samtidig er det politisk risiko knyttet til faren for at omfattende proteksjonisme vil forlenge den globale resesjonen betydelig.

– Dette blir syretesten for beslutningstagerne i verden, sier Thøgersen, og konkluderer med å spå at realøkonomien vil bunne ut i tredje kvartal 2009.

Samfunnsøkonomen, som sitter i hovedstyret i Norges Bank og derfor ikke uttaler seg om norsk rentepolitikk, mener at en positiv utvikling må bygge på tillit til det finansielle systemet. For å få det, må det være tillit til den økonomiske politikken. Mangelen på besluttsomme tiltak rettet mot bank- og finanssektoren i USA og en del andre land vekker så langt ikke tilstrekkelig tillit, mener han.

– Paradoksalt nok kan det være slik at resolute inngrep for nasjonalisering av store amerikanske finansinstitusjoner kan være en *mulig* trigger for at aksjemarkedet skal bunne ut. Aksjeprisingen av enkeltbanker vil ikke være spesielt attraktiv i en slik fase, men den generelle utviklingen på børsene vil kunne snus av slike operasjoner – det er en *potensiell* trigger.

– Vil det skje?

– Jeg tror myndighetene i USA vil bli *tvunget* til det, mest sannsynlig.

Det er ingen som helst tvil om at krisepakken har vært strengt nødvendige, mener Thøgersen, men alle tiltakspakkene vil også koste, på den måten at det langsiktige vekstpotensialet i en tiårsperiode kan bli svekket.

**Fryktelig stor**

– Vi kommer nok opp av gjørma konjunkturelt sett, men kanskje står vi overfor en periode som kan sammenliknes med syttitallet der den langsiktige trendveksten blir svakere og verdiskapingen blir svekket. Stor offentlig gjeld og en politisk iver etter for mye regulering er problematisk, sier Thøgersen.

Dagens økonomiske krise har flere fellestrekk med syttitallet enn med den store depresjonen, mener Thøgersen, både når det gjelder dybde, alvor og lengde. Avstanden til 1930-tallet er stor.

– Avstanden til depresjonen i trettiårene er fortsatt *fryktelig* stor.

Også Thøgersen mener at den høye sysselsettingen i offentlig sektor og i innenlands rettede tjenestenæringer er én grunn til at flere europeiske land sannsynligvis ikke får den massearbeidsledigheten en hadde under depresjonen. En større del av befolkningen er sysselsatt i offentlig sektor og i tjenesteytende sektorer som ikke er så konjunkturutsatt.

– I flere land inkludert Norge ser vi at rentepolitikken virker positivt på privat etterspørsel. Når arbeidsledigheten nå stiger vil selvfølgelig det har motsatt virkning. Spørsmålet er hvor mye ledigheten stiger. I Norge kan en se konturene av en todelt økonomi. Andelen personer sysselsatt i offentlig sektor og i lite konjunkturfølsomme tjenestenæringer er veldig høy og *punchen* i politikken er sterk, så det går an å se for seg at stordelen av norsk økonomi går rimelig greit. Men situasjonen er dyster for bransjer som er eksportrettede, og en del av eksportbedriftene vil det være vanskelig å hjelpe med generelle tiltak. Så en kan veldig fort få en todeling av økonomien de nærmeste månedene, avslutter Thøgersen.



«If this thing is so big - why didn't anyone notice it?» Jan Tore Klovland siterte dronning Elisabeth sitt sentrale spørsmål fra en kriseorientering, Bank of England.

**Norsk og internasjonal økonomi i lys av finanskrisa**

NHH og SNF hadde invitert representanter fra diverse departement og direktorat, næringsliv og presse til Hotel Bristol for å høre professorene Jan Tore Klovland, Guttorm Schjelderup, Kjell G. Salvanes og Øystein Thøgersen snakka om *Norsk og internasjonal økonomi i lys av finanskrisa*.

Foto: Kristian Helgesen.



# Vingling forverret krise

*Richard R. Lindsey mener den vinglete kriseresponsen fra amerikanske myndigheter fjernet tilliten som er uunnværlig for et finansmarked. – I begynnelsen er det mye viktigere å være konsekvent enn å velge den riktige veien. Det absolutt siste du vil gjøre, er å skape usikkerhet, sier Lindsey.*

Tekst: Jens Frølich Holte Foto: Halvard Lyssand



– Vi fikk en boligprisboble fordi rentene var lave og det ble lettere å få boliglån. Det er derfor det finnes noe som heter NINJA-lån: No Income, No Job, No Asset, forklarer Richard R. Lindsey.

Fram til 2006 var Richard R. Lindsey direktør i den prestisjefylte investeringsbanken Bear Stearns og satt godt plassert i Wall Streets hjerte. I dag er Bear Stearns historie, og tungvekten Lindsey mener det nå er mulig å høste erfaringer fra den verste økonomiske krisen etter krigen. I januar var Lindsey en av hovedtalerne under FIBE-konferansen ved NHH.

## **Boligprisboble er synderen**

Lindsey mener at boligprisboblen i USA er den store synderen. Han trekker fram tre sentrale grunner til subprime-krisen: Ingen relasjon mellom långiver og låntaker, skjeve insentivordninger og utdaterte tilsynsmyndigheter. Kort oppsummert er forklaringen på krisen overraskende banal.

– Vi lånte rett og slett penger til folk som ikke hadde mulighet til å betale pengene tilbake, innrømmer Lindsey når han snakker om subprime-lånene.

I store deler av de siste 10–15 årene var vi vitne til et betydelig oppgangsmarked på verdens børser, og perioden var preget av et internasjonalt finansielt regime med et lavt og stabilt rentenivå.

– Finansmarkeder i hele verden hadde sine beste vekstforhold noensinne. De ansvarlige for risikostyring i finansinstitusjonene spurte seg selv: «Hvor er risikoen?». Det var ingen volatilitet, påpeker Lindsey.

Mot slutten av 70-tallet begynte amerikanske myndigheter å føre en politikk som skulle gi flere mulighet til å

eie sin egen bolig. Senere, under president Bill Clinton, ble utlånere på ulike måter oppfordret til å senke kravene til låntaker. De halvstatlige boliglåninstitusjonene Fannie Mae og Freddie Mac ble instruert til å kjøpe boliglån av dårligere kvalitet.

– Vi fikk en boligprisboble fordi rentene var lave og det ble lettere å få boliglån. Det er derfor begrepet NINJA-lån finnes: No Income, No Job, no Asset, forklarer Lindsey.

## **Langdistanseutlån**

– Det viktigste vi har lært av finanskrisen, er at avstanden mellom låntaker og långiver har vært for stor, sier Lindsey.

Et boliglån kan havne ett av to steder



” Hvis du tjener masse penger, ligger det alltid en risiko et eller annet sted. Du bare ikke funnet den ennå. *Richard R. Lindsey*

etter at kontrakten er signert. Tradisjonelt har den lokale banken sittet på lånet gjennom hele løpetiden og mottatt renter og avdrag fra låntager over samme periode.

– Selv om du havnet på etterskudd en gang eller to, visste banken at du likevel ville kunne gjøre opp for deg siden du drev frisørsalongen på hjørnet. Utlåner og låntager hadde et personlig forhold, understreker Lindsey.

Nå er det imidlertid blitt vanligere at utlåner selger lånet videre. Lokale banker i USA pakket sammen boliglån og solgte dem videre til Fannie Mae og Freddie Mac. Disse to solgte dem videre til Wall Streets investeringsbanker, som igjen laget finansielle instrumenter av lånepakkene. De beste delene av pakkene med subprime-lån fikk toppratinger av ratingbyråene. Dette var som manna fra himmelen for institusjonelle investorer.

### Helt Texas

– Pensjonsfond og forsikringsselskaper kan som regel ikke kjøpe annet enn papirer med topprating. Ved å kjøpe pakkene med de beste boliglånene fikk de større avkastning enn å sette pengene i statsobligasjoner – tilsynelatende uten påta seg større risiko, sier Lindsey.

Både boligkjøpere, lokale banker, tilsynsmyndigheter, Wall Street og investorer var fornøyde med denne «langdistanseutlåningen».

– Myndighetene var positive fordi risiko ble fordelt på flere. En bank i oljestaten Texas med utelukkende lokale utlån kunne blitt hardt rammet hvis lave

oljepriser og dårlige tider hadde rasert boligmarkedet i nærområdet.

Videresalg av lån skulle gjøre bankene tryggere. Nå har vi lært at et nært forhold mellom utlåner og låntager likevel er fornuftig.

### Skjeve insentiver

Finanskrisen har også vist oss at insentivordninger er farlige – spesielt når det gjelder boliglånformidling. Slike ordninger var svært vanlige for selgere av subprime-lån og hadde som formål å skape et interessefellesskap mellom långiver (prinsipal) og lånselger (agent).

– Problemet med slike insentivordninger er at de virker altfor bra. Vi vet ikke hvordan vi skal utforme dem for at agenten skal oppføre seg akkurat slik som ønsket, sier Lindsey.

Låneagentene arbeidet stort sett på provisjonsbasis og hadde alt å vinne på å skyfle gjennom så mange lånekunder som mulig. Hvis låntager misligholdt lånet, stod ikke låneagenten til ansvar i det hele tatt.

– Subprime-lån i seg selv er ikke en uting. Det er boliglånsmeglingen som er problemet. Vi stolte på disse låneformidlere. Mer enn 50 prosent av lånene ble gjort gjennom dataprogrammer som godkjente utlån på sekunder. Mange formidlere pyntet på lånesøknadene for å kunne hente mer provisjon, illustrerer Lindsey.

### Start og stopp

Som tidligere direktør i det amerikanske kredittilsynet (SEC) har Lindsey sterke meninger om den rollen tilsynsmyndighetene har spilt i oppløpet

til dagens finanskrisen. Han mener at regelverket og måten tilsynsmyndighetene arbeider på, er utdatert, og at responsen fra amerikanske myndigheter ikke var klar nok i finanskrisens tidlige faser. I den kritiske fasen ble ingen klar vei staket ut. Ville staten kjøpe dårlige lån eller tilføre egenkapital til bankene? Ville de la banker gå over ende? Start/stoppstrategien og nølingen underminerte den tilliten som er nødvendig for at markedet skal fungere.

– Du trenger ikke alltid velge den rette veien. Å være konsekvent er mye viktigere. Det absolutt siste du vil gjøre, er å skape usikkerhet, råder Lindsey.

Lindsey mener at finansmarkedene har kollapset fordi ingen vet hvem som bærer hvilken risiko. Pakkene med subprime-lån fremsto som superprodukter, men viset seg å være kompliserte og ikke-gjennomsiktige. Derfor er den viktigste lærepenge en refleks som bør ligge i ryggmargen hos alle økonomer.

– Hvis du tjener masse penger, ligger det alltid en risiko et eller annet sted. Du bare ikke funnet den ennå, avslutter Lindsey.

**Richard R. Lindsey var en av hovedtalerne under FIBE-konferansen ved NHH i januar. Mer om FIBE side 50.**



# - Det **verste** er framleis i vente

*Europa har enno ikkje fått kjenne den **fulle krafta av krise**, og USA treng ti år på å byggje opp igjen økonomien. Det seier professor Hans-Werner Sinn.*

Tekst: Hallvard Lyssand



*” Krise vil ramme for fullt først om vel eitt år.*

*Hans-Werner Sinn*

” *Amerikanarane tok opium i ti år. No har dei kraftig hovudpine. Kuren på kort sikt er paradoksalt nok å ta meir opium ved å pumpe pengar inn i eit dårleg system.* Hans-Werner Sinn

Hans-Werner Sinn er professor i samfunnsøkonomi ved Ludwig-Maximilian-universitetet i München og er rekna som ein av dei fremste samfunnsøkonomane i Europa. Han var invitert til NHH for å halde The Sandmo Lecture on Public Policy, ei årleg gjesteforelesing til ære for professor Agnar Sandmo. Bratt opp, bratt ned: Professor Hans-Werner Sinn illustrerte forelesinga med ei rekkje grafar som først gjekk bratt oppover for så å stupe.

### På opium sidan nittitalet

Foredraget *The Financial Crisis* dreidde seg både om årsakene til situasjonen i verdsøkonomien og om tiltak for å dempe verknaden av krisa på kort og lang sikt.

– Amerikanarane tok opium i ti år. No har dei kraftig hovudpine, meiner Sinn, men legg til at kuren på kort sikt paradoksalt nok er å ta meir opium ved å pumpe pengar inn i eit dårleg system.

Sinn tok primært for seg ulike delar av amerikansk økonomi frå statsfinansar og investeringsbankar til private låntakarar i bustadmarknaden. Han syntte korleis ei rekkje tilhøve bidrog til at det voks fram ei økonomisk boble:

- \* gigantisk eksportunderskot og redusert regulering
- \* manglande sparing i hushalda

- \* rötne bustadlån og lånefinansiert konsum
- \* overdriven risiko og kompliserte finansielle konstruksjonar knytte til vidaresal av gjeld

Då bobla sprakk, blei fallet som kjent svært djupt. Dollarverdien, bustadprisane og bustadsalet stupte, arbeidsløysa steig, og etterkvart begynte bankar over heile verda å gå over ende i ein skala professor Sinn kalla skremmande.

Han meiner at den økonomiske modellen til amerikanarane har brote saman, at dei har eit vanskeleg tiår i vente, og at den langsiktige løysinga mellom anna inneber redusert forbruk og auka eksport.

### Europa må slanke seg

Hans-Werner Sinn er heller ikkje særleg optimistisk på vegner av resten av verda. Han meiner det er grunn til å rekne med at det verste framleis er i vente for Europa, og at krisa først kjem til å ramme for fullt om vel eit år.

– Gigantiske redningspakkar i ei rekkje land hindra total kollaps i banksektoren, men vi er inne i ein global resesjon, og det er framleis mange farar i vente for verdsøkonomien, sa Sinn.

Delar av løysinga meiner han ligg i den

internasjonale samordninga av bankregulering og strengare krav til grad av eigenkapital for å hindre at det blir teke overdriven risiko. For tyske bankar sin del meiner Sinn det må stillast krav om at dei tek imot offentlege midlar frå redningspakkar, slik det er gjort i England.

Han konstaterer at både Wall Street og «Main Street» har teke altfor høg risiko, og at sider ved det amerikanske systemet har bidrege til å forsterke problema. Til dømes fekk investeringsbankane operere med svært låg eigenkapital samstundes som risikoen var skyhøg.

Når det var avkasting å hente, gjekk pengane til eigarane i form av utbytte, ikkje til å byggje opp eigenkapital. Dermed blei bankane sårbare. Sinn døypte praksisen kasinokapitalisme og slo fast at problema er eit faktum når tapa kjem, men ingen har ansvar for eller evne til å dekkje dei.

Professoren sender også ei kraftsalve mot kredittratingbyråa. Han peiker på at investeringsbanken Lehman Brothers fekk rating A+ dagen før dei gjekk konkurs, og hevdar at problemet er at byråa vegrar seg for å nedgradere klientar dei tener gode pengar på. Sinn meiner kredittratinga bør vere ei offentleg oppgåve.





# Fordel med familiebedrifter

*Familiebedrifter er betre rusta enn andre i møtet med finanskrisa. Det trur NHO-president Paul-Christian Rieber.*

Tekst: Eva Melvær Langaas

– Familiebedrifter er meir langsiktige. Dei har eit syn om å leve vidare, litt som eit gardsbruk, seier Rieber. Han trur kontinuiteten er ein av grunnane til at familiebedrifter over tid har betre lønsemd enn andre.

– Ein slepp å heile tida sjå mot resultatet for neste kvartal, forklarar han.

Rieber har 19 års erfaring som administrerande direktør i selskapet GC Rieber, som nettopp er ei familiebedrift.



Paul-Christian Rieber meiner rammevilkåra for familiebedrifter er dårlegare i Noreg enn i alle andre land.

Han har leia NHO sitt forum for familiebedrifter og aktive eigarar. I tillegg har han studert fagfeltet familiebedrifter i Lusanne, og veit såleis eitt og anna om emnet.

## Nyttige bedrifter

– Familiebedrifter har den same eigarmessige filosofien over tid, medan stadige eigarskifte gjer det vanskelegare å spå, meiner NHO-presidenten. Han trur stabiliteten til familiebedriftene er ei styrke når økonomien no er på veg nedover.

Det er godt nytt for eit norsk næringsliv som står overfor store utfordringar. To tredelar av norske bedrifter, halvparten av verdiskapinga og 45 prosent av arbeidsplassane fell under kategorien familiebedrifter. Definisjonen på slike er bedrifter der *ein eller fleire familiar har eller utøvar eigarmessig kontroll*. Dei kan både vere børsregistrerte og ha andre selskapsstrukturar.

Noreg er ikkje i ei særstilling når det gjeld å ha mange aktive eigarar.

– Familiebedrifter er hovuddelen i både norsk næringsliv og i den vestlege verda, fortel Rieber.

Fordelane med mange familiebedrifter strekkjer seg langt utover stabilitet i

vanskelege tider, skal vi tru Rieber.

– Slike bedrifter har ofte funksjon som motor eller nav i sine lokalsamfunn. Dei tek ansvar for sitt lokalmiljø langt utover å drive kommersiell verksemd. Familien har gjerne sterk tilknytning til staden, og bedrifta er generator for alt anna som skjer – kultur, butikk, post og liknande. Det gjer derfor mykje godt for samfunnet at ein har denne typen verksemd, meiner Rieber.

Desse positive verknadane får ekstra effekt i Noreg, på grunn av geografi og topografi, i høve til land med tettare busetting, som Nederland.

– Vi har valt ein desentralisert busettingsstruktur, men det er også det same i bygder andre stader i verda.

## Fallgruver

Den sterke avhengigheita til ei hjørnesteinsbedrift kan på den andre sida også ha stort skadepotensial, til dømes slik vi no ser i Høyanger, med ringverknadane av Fundo-konkursen. Og Rieber legg ikkje skjul på at familiebedrifter også har spesielle utfordringar. Den mest kritiske fasen er generasjonsskifte, når nye eigarar og leiarar skal ta over. Slike endringar er gjerne kontinuerlege, og krev planlegging og god tid.

# drifter

” *Familiebedrifter har den same eigarmessige filosofien over tid, medan stadige eigarskifte gjer det vanskelegare å spå.*  
Paul-Christian Rieber

– Ukritisk generasjonsoverføring kan vere ei svøpe for denne typen bedrifter, og det er lett å gå i den fella, seier Rieber, som meiner dette er den farlegaste fallgruva for familiestyrt verksemdar.

Også manglande fleksibilitet kan vere ei fare. Bedrifter tviheld på det som gjorde dei store i utgangspunktet, utan å klare å endre seg i takt med omgjevnadane, og skli sakte ned i avgrunnen.

– Eit anna vanleg problem er manglande evne til å skilje mellom privat økonomi og bedrifta sin økonomi, og mellom rolla som privatperson og rolla som bedriftseigar eller –leiar. Det fins eksempel på enkeltpersonar som ikkje har klart å styre forbruket. I Noreg er det kanskje ekstra negative

konsekvensar av slike feil, trur Rieber.

– Vi legg stor vekt på verdiar som likskap og likeverd, og har lite hierarki. Det kan føre til vanskelegare aksept for den typen bruk av formue.

## Evig debatt

Og ønsket om jamnare fordeling fører også til andre problem for familiebedrifter, i følgje NHO-presidenten.

–Rammevilkåra for denne typen eigarskap er dårlegare i Noreg enn i alle andre land. Eigarforma kvalifiserer til ekstrakostnad, og i krisetid er Noreg dei einaste som faktisk aukar den kostnaden, seier Rieber, og viser til endringane i formueskatt og arveavgift i det inneverande statsbudsjettet.

Rieber meiner at debatten ikkje handlar om skatt i seg sjølv, men rammevilkåra til familieeigde bedrifter. Han trur norske bedriftseigarar betalar sin skatt med glede, men at formueskatten slik han er utforma går ut over selskapa sin eigenkapital og investeringsevne.

– Dette er ein av dei mest alvorlege utfordringane vi står overfor. I andre land støttar dei opp om denne typen eigarskap, seier Rieber, som meiner at samfunnsnyttan av mange familiebedrifter gjer at det norske systemet i større grad burde legge til rette for slike.

## NHH Symposiet

NHH-Symposiet er Nord-Europas største studentdrevne konferanse for samfunns- og næringslivet. Konferansen arrangeres i sin helhet av studentene ved NHH annethvert år. Årets konferanse er den 14. i rekken, og vil gå av stabelen 11. og 12. mars 2009 ved Norges Handelshøyskole i Bergen.

### Tema:

**Kunsten å overleve – prestasjon i et langsiktig perspektiv**

### Foredragsholdere:

- **H.K.H. Kronprinsen**  
- Om utvikling og verdighet
- **Jon Fredrik Baksaas**  
- Growth and sustainability
- **Børge Brende**  
- Er det businessmuligheter i «green business»?
- **Caroline Firstbrook**  
- Strategies for the Downturn
- **Paul-Chr. Rieber**  
- Verdbasert ledelse – revisited!
- **Jay B. Barney**  
- Planning For Growth in the Midst of Recession









Første systematiske studie av kurs for mikrokredittkunder i Afrika:

# Ikke lenger business as usual

Tekst og foto: Sigrid Folkestad

*Millioner av fattige mennesker verden over mottar mikrokreditt. Mange går gjennom obligatoriske kurs i forretningsdrift, men ingen vet sikkert hvilke virkninger slike kurs har. Før nå.*

*Professorene Bertil Tungodden og Kjetil Bjorvatn er i ferd med å gjennomføre den første systematiske evalueringen av slik opplæring av mikrokredittkunder i Afrika, Prosjektet kan revolusjonere måten mikrokreditt blir gitt på, og løfte langt flere ut av fattigdommen.*

*Administrerende direktør ved mikrokredittinstitusjonen PRIDE i Dar es Salaam, Rashid Malima, sier følgende:*

*–We believe that the success of this initiative will go a long way in the transformation of millions of the Tanzanian micro entrepreneurs.*





### – *Welcome!*

En glovarm afrikansk januarmorgen slår mot Bertil Tungodden og Kjetil Bjorvatn. Bak seg har de Julius Nyerere internasjonale lufthavn og en reise på tretti timer. Foran dem står den smilende sjåføren Derek og ønsker dem velkommen. De hilser kjent og setter seg i bilen som kjører dem rett til PRIDE, den store mikrokredittinstitusjonen i Der es Salaam.

Festen er i ferd med å begynne idet bilen svinger inn på området. Tre hundre mikrokredittkunder sitter og venter på den åpne plassen. Venter på å få diplom, det endelige beviset på at de har gjennomført kurset i grunnleggende bedriftsøkonomi som de to professorene står bak. Tungodden og Bjorvatn når så vidt fram før den høytidelige festen er i gang. Det første som møter dem ved inngangen til den

store plassen, er et enormt banner med logoene til NHH og Sparebanken Vest.

### Look at you

De blir vist opp med en gang og inn på et kontor. En tilstelning som dette i Tanzania krever dress. Så er det ut i 30 grader og opp på scenen, der samarbeidspartnere og offisielle gjester sitter. Handelsministeren, direktørene og forskere fra universitetet. Alle kundene sitter under telttak i ly for den brennhete solen. Seremonien kan begynne.

Musikken ljoer fra høyttalerne. Alle taler holdes på swahili, for dette er til ære for mikrokredittkundene som har gått på kurs, og de snakker og forstår best swahili. Vi oppfatter ordet *Norge* i talene, og når «the professors from Norway» blir bedt om å reise seg og jubelen står i telttaket, så skjønner vi

enda litt mer.

Bjorvatn skal holde tale. Han tar mikrofonen, går ned fra scenen og snakker direkte til den festkledde menneskemengden. «Look at you,» sier han smilende og holder armen ut mot de stolte mikrogründerne. De har grunn til å være stolte. Folk reiser seg og klapper og hoier.

Det å motta et diplom med stempel fra NHH og Universitetet i Dar es Salaam er et minne for livet. For forskerne er det et håndfast bevis på at et forskningsprosjekt klekket ut i Bergen allerede i startfasen kan få konsekvenser for enkeltmennesker i Tanzania.

### Opplæringen

Kurset er selve fundamentet i forskningsprosjektet *Teaching*



Tre hundre mikrokredittkunder sitter og venter på den åpne plassen. Venter på å få diplom, det endelige beviset på at de har gjennomført kurset i grunnleggende bedriftsøkonomi som to NHH-professorer står bak.

*entrepreneurship to microfinance clients in Tanzania: Financial and human capital for development.*

Bertil Tungodden og Kjetil Bjorvatn, begge professorer ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH, har utviklet undervisningsopplegget for låntagerne sammen med etablerersenteret ved Universitetet i Dar es Saalam, UDEC (*University of Dar es Salaam Entrepreneurship Centre*). Et tilfeldig utvalg av 300 låntagere fulgte kurset som gikk hver uke i høst. Alle har lån i PRIDE, en mikrofinsanstusjon som i dag har 160 000 låntagere i Tanzania. Opplæringen foregår i faste, små lånegrupper i PRIDEs lokaler, som ligger sentralt i den store havnebyen. Undervisningen er koblet til den ukentlige betalingen av terminbeløp. Hver uke har grupper fått opplæring i blant annet regnskap, strategisk planlegging, marked, prising og kundepleie.

NHH-professorene vil finne svar på hvilken virkning økt menneskelig kapital har for låntagerne.

### Systematisk evaluering

– Målet med forskningen er å få fram den første systematiske studien av denne typen opplæringsprogram i Afrika. Det finnes mange typer kurs, og en del evaluering, men ikke det vi kaller systematisk evaluering. Dette er den første systematiske evalueringen som gjøres på opplæring av



Bertil Tungodden og Kjetil Bjorvatn, Goodluck Charles fra UDEC og Shimimana Ntuyabaliwe, General Manager ved PRIDE og konferansier under seremonien i januar.

mikrokredittkunder, sier Tungodden.

For å evaluere virkningen av opplæringen følger forskerne både låntagere som har tatt imot tilbudet om opplæring, den såkalte behandlingsgruppen, og en like stor gruppe som ikke får opplæring, kontrollgruppen. Utvelgelsen av gründerne i de to gruppene var randomisert for å unngå seleksjonsproblemer.

Ett grunnleggende problem i evalueringen av et program er at den enkeltes deltagelse ikke er tilfeldig, mener Bjorvatn. Hvis kurset fylles av de ivrigste og mest tiltakssomme gründerne, så kan man ikke med

sikkerhet si om suksess skyldes kurset som sådant eller egenskaper hos deltagerne.

– For å unngå dette, må vi sørge for at utvelgelsen av kursdeltagerne er randomisert, sier Bjorvatn.  
– Nå som «behandlingen» er slutført, skal vi prøve ut om medikamentet virker. Med våre metoder kan vi med stor grad av sikkerhet si om forskjeller i holdninger og adferd skyldes behandlingen eller ikke, understreker Bjorvatn.

De vil ha svar på om mer kunnskap i grunnleggende bedriftsøkonomi gir resultater i form av høyere inntekt, flere ansatte eller realisering av nye ideer.



*”Målet med forskningen er å få fram den første systematiske studien av denne typen opplæringsprogram i Afrika. Bertil Tungodden*

### TANZANIA:

Tanzanias er det største landet i Øst-Afrika og har en befolkning på cirka 39 mill mennesker. Mer enn halvparten av befolkningen lever i ekstrem fattigdom, dvs under en dollar for dagen. Levealderen er 50 år. Landet har vært under både tysk og britisk herredømme i kolonitiden. I 1961 ble Tanzania selvstendig. Hovednæringen i Tanzania er

jordbruk som sysselsetter nærmere 80 prosent av befolkningen. I dag er gull landets viktigste eksportartikkel. Myndighetene i Tanzania helt avhengig av internasjonal bistand, og over 40 prosent av statsbudsjettet er finansiert gjennom bistandsmidler.





Mange turister drar ut fra havnebyen Dar es Salaam for å nyte solnedgangen ved stranden. Turistindustrien i Tanzania er viktig, med Kilimanjaro, safarier og Zanzibar.

Bidrar kompetanse til større risikovilje og investeringsiver? Kan forskerne spore endringer i mikrogründernes holdninger som følge av den faglige og sosiale læringen de får gjennom kurset?

– Forskningsverdenen skriker etter kunnskap om hvordan dette virker, og i hvor stor grad det virker. Vi blir veldig overrasket hvis det ikke virker, sier

Bertil Tungodden.

Forskningsprosjektet skal måle virkningen av undervisningen ved å ta i bruk tre typer data: selvrapporterte data og adferdsdata, blant annet om hvordan bedriften har utviklet seg, og om nye rutiner og initiativ som låntagerne har iverksatt; data fra mikrofinansinstitusjonen, om

låntagernes lån, sparing og tilbakebetalingshistorie, og data fra eksperimenter.

– Laboratorieforsøk med begge gruppene skal gi svar på om virkningen av undervisningen kan forklares med en endring i kunnskapsnivå eller med en endring i holdning, sier Tungodden.

### Lange, varme arbeidsdager

Festen varer til langt ut på formiddagen. Det er flere journalister og fotografer som dekker begivenheten. Det er en unik blanding av høy og lav, rik og fattig. Det er store forskjeller på folk i Tanzania. Landet er lutfattig. I 2007 ga Norge 699 millioner kroner i bistand.

Tungodden og Bjorvatn har flere ganger besøkt samarbeidspartnerne i Dar es Salaam for å diskutere hvordan prosjektet skal realiseres. Denne gangen har de én uke i den tidligere hovedstaden. De forbereder blant annet en pilotundersøkelse som skal gjennomføres samme uke. I løpet av disse dagene skal det bli mange detaljer og varme, lange arbeidsdager.

– Vi ønsker å svare på tre spørsmål. For det første: Er det slik at tilførsel av



Det er flest kvinner blant mikrokredittkundene. Det er med på å sikre barns utdanning og helse.

Dansegruppen som underholdt på avgangsseremonien i Dar es Salaam.









Alle som deltar i opplæringen blir ikke gründere i stor skala. Målet med opplæringen er at alle skal gjøres i stand til å ta bevisste valg. For noen er det å forbli små.

relevant kunnskap har stor betydning for hvordan det går med bedriftene? sier Tungodden. – Vi skal finne ut om de som går på kurset, sammenliknet med kontrollgruppen, etter hvert vil få større bedrifter, flere ansatte, høyere profitt eller realisere nye ideer. Fører opplæring til bedriftssuksess for låntagerne på kort sikt, eller eksisterer det en langsiktig virkning? Det vil være utrolig nyttig informasjon både for PRIDE og for forskningen, sier han.

– Det andre hovedspørsmålet er om denne opplæringen gir bedre lånekunder for mikrokredittorganisasjonene. Bidrar opplæring til at gründere blir mer lojale kunder, som betaler sine lån i tide og tar steget opp og kvalifiserer til større lån?

– Og ikke minst: Hvis vi ser en slik virkning, ønsker vi å vite hvorfor. Vi ønsker å få svar på om det er fordi de har fått tilført kunnskap, eller fordi de har fått endret holdningene sine. Dette er de tre overordnede spørsmålene i prosjektet, forklarer Tungodden.

### Kultur eller kunnskap?

Svarene på disse spørsmålene har betydning for den større utviklingsdebatten, mener forskerne.

– Hvilke konsekvenser tror dere resultatene av forskningsprosjektet kan få for bistandspolitikken og de prioriteringer som gjøres?

– Afrika sør for Sahara er den fattigste regionen i verden, og Tanzania er et av verdens fattigste land. Skyldes fattigdommen mangel på kunnskap, eller er den kulturelt betinget? Dette er et grunnleggende spørsmål, og det har implikasjoner for blant annet hvordan vi gir bistand. Kurset som vi nå skal evaluere, kan kaste lys over dette.

Viser det seg at tilførsel av kunnskap har stor virkning, så kan dette bety at støtte til utdanning bør prioriteres. Dersom holdninger viser seg å være den viktigste suksessfaktoren, så kan man tenke seg at inspirasjonskurs, for eksempel ved bruk av suksessrike forretningsfolk som rollemodeller, bør være en sentral del av opplæringen, sier Kjetil Bjorvatn.

### Nyttig for mange

Festen for låntagerne varer i mange timer. Alle som sitter her i dag, er med på et viktig prosjekt. Noen av dem kommer sannsynligvis til å lykkes, de vil klare å utvikle forretningsideen sin til litt mer enn en liten kiosk på hjørnet.

– Visjonen vår er ikke at alle som deltar i opplæringen, skal bli gründere i stor skala. Målet med opplæringen er at alle skal gjøres i stand til å ta bevisste valg. For noen er det å forbli små. Poenget er ikke at dette virker for alle, men at det virker for noen, nemlig dem som har potensial og et ønske om å utvikle bedriften, sier Tungodden engasjert.

En kjent utfordring for mikrofinansinstitusjoner er at svært mange låntagere blir værende på et veldig lavt nivå. De skaper arbeidsplasser for seg selv, men klarer ikke å ta steget til å bli arbeidsgivere for andre, forteller Bjorvatn.

– Et annet problem er opphopningen av prosjekter i enkeltsektorer. Det er begrenset hvor mange kiosker det kan være i et marked. En stor grad av «herming» fører til at de små gründere tar av hverandres marked, sier han.

Gjennomsnittlig har låntagerne to ansatte. Hvis kurset fører til at flere blir større arbeidsgivere, blir de selv rollemodeller i lokalsamfunnet, og kanskje flere selv aktivt sprer kunnskap til kolleger. Doktorgradsstudent ved NHH, Lars Ivar Berge, studerer ringvirkningene av kurset.

– Så summen av virkninger av dette opplæringsopplegget her kan bli ganske stort, sier Bjorvatn.

### Kvinner og konkurranse

Festen på PRIDE er snart slutt. Senere i uken møtes noen av låntagerne igjen. De deltar i pilotundersøkelsen som går forut for eksperimentene. Piloten skal vise seg å gi spennende resultater, men de foreløpige dataene som Tungodden og Bjorvatn har tilgjengelig, gir ikke grunnlag for å trekke noen slutninger.



Kjetil Bjorvatn.



Betil Tungodden.



Det er altfor tidlig.

– Vår hypotese er at holdningsendringer som følge av kurs betyr mye, og at det ikke bare er kunnskap som vil vise seg å være forklaringen på positiv utvikling. Hvis

holdninger er hovedtingen, får det store implikasjoner for hvordan opplæring bør utformes, sier Tungodden. Bertil Tungodden og Kjetil Bjorvatn skal i nærmeste framtid presentere forskningsprosjektet på to konferanser: World Social Science Forum i Bergen

10.–12. mai og årskonferansen til European Economic Association i Barcelona i august. NHH-forskerne har allerede blitt invitert til å presentere prosjektet for tidsskriftet *Journal of the European Economic Association*.

## – Verdt seks millioner shilling

Ved en av de få asfalterte veiene i Dar es Salaam ligger den lille butikken til Tumaini Jackson (35). Han er svært fornøyd med forretningene. Det er mye folk som kommer forbi, både morgen og kveld, og han sørger for å holde åpent fra sekstiden om morgenen til langt på kveld. Vinduene på framsiden av kiosken er sikret med gitter, slik nesten alle vinduer er i Dar es Salaam. Det henger brød i plastposer på utsiden av gitteret. Jackson viser oss vei inn i kiosken, der en ung mann jobber. Tett i tett står vaskemidler, forskjellig pålegg, bokser med mat og et stort kjøleskap med vann og brus. På ti år har den lille bedriften vokst til å bli en sikker inntektskilde for Jackson og den lille familien hans. Han fikk et lite mikrokredittlån gjennom PRIDE og startet opp butikken i 1998.

– Da var butikken verdt 100 000 shilling (i overkant av 500 norske kroner). I dag er verdien seks millioner, sier Jackson. Han er gift og har en sønn.

– Dette har vært en suksess?

– Å ja, en stor suksess, takket være PRIDE. Først hadde jeg et svært lite lån for å starte opp. Nå har jeg flere millioner shilling i lån, forteller Jackson.

– Hva har du brukt pengene til?

– Først og fremst til å utvikle butikken. Så har jeg kjøpt en

eiendom, et hus utenfor bykjernen.

Jackson fulgte undervisningen i bedriftsøkonomi på PRIDE i høst. Han gikk ikke glipp av en eneste time.

– Det var veldig bra. Jeg lærte mye.

Mye jeg ikke visste noe om fra før.

– Hva var viktig, synes du?

– Regnskap, om det å ansette folk og få andre til å gjøre det man vil. Det har vært viktig. Nå ønsker jeg meg videre studier, sier han.

Butikkeieren planlegger ny forretningsdrift. Han vil satse på hurtigmat.

– Da jeg etablerte denne butikken, stolte jeg på erfaringen min, og ikke minst, jeg så hva andre gjorde. I dag, etter å ha lært mer om bedrifter, kan jeg vurdere hvordan jeg skal realisere de nye planene og vurdere lønnsomheten i prosjektet.



Butikkeier Tumaini Jackson (35) planlegger ny forretningsdrift. Han vil satse på hurtigmat.



# - It's a hard life

Skredderen Said Mohamed Tila (45) har systue i en støvete bakgate i Dar es Saalam. Alle symaskinene går for fullt. Han begynte for seg selv i 1984 og med mikrolån fra PRIDE har han hatt nok penger til å investere i symaskiner

produsert i Kina og til å fylle opp lageret med stoffer. Tila har tre syere, som denne dagen alle er opptatt med bestillinger. Han får mange henvendelser fra kvinner som ønsker kjoler og bluser i tradisjonelt stoff, med

store mønstre og sterke farger.

- Hva er det største problemet?

- Kapital. Det er utfordringen. Det kan være vanskelig å skaffe penger til materialer, og til og med til å betale ansatte, forteller han.



Skredderen Said Mohamed Tila (45) i Dar es Salaam.



# Kan få store konsekvenser

– Generelt tror vi at opplæring i forretningsdrift har betydning. Hvis dette initiativet lykkes, vil det bidra sterkt til å forvandle livet til millioner av Tanzanias mikrogründere, sier Rashid Malima, administrerende direktør i PRIDE.



Bertil Tungodden, Rashid Malima, administrerende direktør i PRIDE og Kjetil Bjorvatn.

Som leder i *Promotion of Rural Initiative and Development Enterprises Limited* (PRIDE Tanzania) har Malima i høst fulgt med på det nye undervisningsopplegget.

– Låntagerne er rett og slett lykkelige over dette. Vi ser tydelig at de har glede av kurset.

## Endre driften

– Hva tror du er hovedfordelene med slik kursing?  
– Fram til i dag har bedriftene i Tanzania vært små. Nå ser profilen ut til å endre seg sakte, men sikkert. Det kommer sterkere konkurranse, også fra utlandet, og for å overleve og utvikle seg må bedriftene endre driften og få en bedre forståelse av markedet. Hver enkelt må skjerpe sine strategier og beslutninger for å sikre suksess.

i lån, blir det hennes penger, ikke mannens eller familiens. Dette kan være med på sikre barnas utdannelse, for vi vet at kvinner som får mikrokreditt, prioriterer barna og deres velferd. Dette er en viktig del av forandringen i Tanzania. Noen av kvinnene ender opp med å forsørge familien med en liten bedrift.

## Kvinner tar ansvar

Grunnen til at så mange kvinner søker om mikrokreditt, er at de tar ansvar for familien, mener Malima. På grunn av arbeidsledighet forsvinner menn ofte ut av huset. Menn kan flykte fra hjemmet.

– Men kvinner tar ansvar for familien og er hjemme for å passe på barna. De må finne noe å gjøre som lar seg kombinere med familieliv, og små

bedrifter er typisk styrt av kvinner.

– Hvordan oppfatter du samarbeidet mellom PRIDE og NHH?  
– Først skulle vi takket forskerne så mye for at de tenkte på oss. Vi har samarbeidet med NHH ganske lenge, og da Tungodden og Bjorvatn mente at vi var den rette institusjonen og hadde det rette antall låntagere spredt utover landet, så var det opplagt at vi var interessert i å delta i forskningsprosjektet. Vi var interessert i ideen, avslutter direktøren ved PRIDE.

– Vi tror at hvis dette initiativet lykkes, vil det bidra sterkt til å forvandle livet til millioner av Tanzanias mikrogründere, sier Malima.

## Må tro på mulighetene

Direktør Donath R. Olomi ved etablerersenteret ved Universitetet i Dar es Saalam, UDEC (*University of Dar es Salaam Entrepreneurship Centre*), vet godt hvilke problemer den enkelte gründeren møter i Tanzania. Han mener mikrogründernes holdninger og kunnskaper er helt avgjørende for om de vil klare seg.

– Mikrokreditt garanterer *ikke* en vei ut av fattigdom. Folk har ofte helt gale oppfatninger av hva et lån kan og skal brukes til. Noen vil kaste bort pengene. Andre har interesse for å lære og er virkelig engasjerte. Noen av låntagerne er ikke villige til å ta risiko og satse på noe nytt, sier Olomi.

Olomi hevder det finnes ulike grupper som satser på egen bedrift i Tanzania. Det er de som har et sterkt ønske om å skape sin egen arbeidsplass. Så er det en stor gruppe som begynner for seg selv av ren nødvendighet, de må finne på noe for å skaffe ekstra penger til familien. Disse menneskene har ikke







” Men kvinner tar ansvar for familien og er hjemme for å passe på barna. De må finne noe å gjøre som lar seg kombinere med familieliv, og små bedrifter er typisk styrt av kvinner. Rashid Malima



Direktør Donath R. Olomi ved etablerersenteret ved Universitetet i Dar es Saalam, UDEC.

tatt risiko, mener Olomi, siden de egentlig ikke har noe valg.

– Det er store forskjeller i holdning og selvtillit. Noen har forretningsteft, men mangler selvtillit og tør ikke starte opp noe nytt. Jeg er overbevist om at uten selvtillit og riktige holdninger så går det ikke. Da er ikke mikrokreditt en farbar vei, sier Olomi.

– Hvorfor er det så mange som driver så smått og ikke klarer å få til vekst?  
– Fordi mange ikke har tro på at de kan vokse. De tenker at det er bra å være beskjeden og forsiktig.  
– Hvilket utbytte har de da av kurs i

forretningsdrift, mener du?  
– Kunnskap og holdinger går hånd i hånd. Har du selvtillit, kan du begynne å tenke nytt og våge å realisere nye ideer. Har du selvtillit, så ser du muligheter og alternativer, sier Olomi.

### Bryter isen på kurs

Goodluck Charles fra UDEC er koordinator for undervisning og opplæring av mikrokredittkundene. Han er også en av lærerne på kurset. Han forteller at i starten var låntagerne redd for at de ikke skulle forstå noe som helst.

– Det var helt avgjørende at isen ble brutt, og at vi var oppmerksomme på den sosiale distansen, forteller Charles.

Han ga låntagerne fritt spillerom i klassen og forsikret dem om at de ikke trengte å bekymre seg for at de ikke skulle forstå fagene.

Charles forteller at kursdeltakerne var interessert i å diskutere helt konkrete spørsmål, som for eksempel hvordan man får ansatte til å slutte å stjele fra bedriften, og hvordan man får flere kunder.

### For å overleve

– Låntagerne har lært å skille mellom privatøkonomien og forretningsdriften, slik at hver gang de tar penger fra bedriften, så skal de vite det. Penger skal ikke flyte fritt mellom familie og

bedrift. De lærer å styre dagen og å gjennomføre det de hadde planlagt, slik at de ikke kaster bort tiden.

Goodluck Charles håper kurset vil gi låntagerne evne til å tenke alternativt og gi dem selvtillit nok til å ta risiko.

– Folk starter en bedrift for å overleve. Det er et problem. Folk mener de har lyktes når de klarer å betale regningene og lånet, sier Goodluck Charles avslutningsvis.



Goodluck Charles fra UDEC.

” Folk starter en bedrift for å overleve. Det er et problem. Folk mener de har lyktes når de klarer å betale regningene og lånet. Goodluck Charles

# Møtet med Afrika

*Det er varmt. Luften er tykk og trykkende og har et hint av søthet over seg. Å komme av flyet og inn i Afrika føles som å ha blitt transportert til en annen tid og en annen verden.*



Sheena Keller, master i International Business og Maria Frengstad, master i samfunnsøkonomi, NHH. Forskningsassistenter på forskningsprosjektet i Tanzania. Er for tiden i Dar Es Salaam på sitt tredje opphold.



Kontrastene til Bergen kunne ikke vært større. Gatene er fylt av søppel, kloakken renner åpent i grøftkantene og kyr, høner og geiter vandrer fritt rundt i byen. Det er mennesker overalt, og fattigdommen er påtagelig. Likevel er det noe fantastisk fasinerende med dette stedet. Folk er imøtekommende og svært åpne og hyggelige. Overalt blir vi møtt av brede smil, og alle hilser på hverandre. Kvinnene er ikledd klær i alle regnbuens farger, og den varme brisen fra Det indiske hav gjør den fuktige luften overkommelig.

En typisk dag for oss begynner når naboens haner våkner. At de begynner dagen sin klokken seks om morgenen, er for så vidt greit på hverdagene. Det får oss opp og av gårde før morgentrafikken gjør den fire kilometer lange turen til kontoret til en halvtimes tålmodighetsprøve. Imidlertid hadde det ikke gjort noe om de tillot seg å sove litt lenger i helgene.

Å gjøre en spørreundersøkelse byr på mange utfordringer. For oss er ikke problemet å få tak i villige intervjuobjekter, det er å lokalisere dem. Dar es Salaam er den største byen i Tanzania, og svært få av lånekundene våre kjenner adressen sin. Dette er kanskje ikke så rart, siden de fleste veiene ikke har navn. Tar man av fra de største hovedveiene, havner man på humpete jord- eller sandveier som både er smale og fulle av hull. I Norge ville vi vel knapt kalt dem veier overhodet. Kombinasjonen av store avstander, dårlige veier og problemer med å finne ut nøyaktig hvor informantene befinner seg, gjør at det gjerne tar over en time å komme seg fra ett intervju til det neste. Når vi omsider kommer frem, er det

imidlertid alltid like hyggelig. Vi blir mottatt med åpne armer og ønsket varmt velkommen. De setter stor pris på at noen er interessert i å komme og besøke dem og høre på hva de har å si. For oss er det særlig stor stas med alle barna som nysgjerrig strømmer til for å se på de hvite menneskene som har forvillet seg inn i nabolaget.

Selve intervjuet er en treveis dialog mellom oss og tolken på engelsk og tolken og informantene på swahili. De færreste av lånekundene har noe særlig utdanning utover barneskolen. Siden deler av spørreskjemaet nødvendigvis inneholder spørsmål av mer fagteknisk karakter, kan denne triangelkonversasjonen føre til at vi innimellom føler oss litt lost in translation. Særlig gjelder dette spørsmål om salg, profitt og investeringer. Vi kan få veldig interessante svar på disse spørsmålene, og vi bruker alltid en del tid på å forklare hva vi mener med begrepene, og hvordan størrelsene skal beregnes. Informantene er imidlertid veldig engasjerte og har mye på hjertet. De forteller oss åpent om både seg selv og butikken sin, og de synes ikke å bry seg om at vi kommer og hefter dem bort fra dagens viktigere gjøremål.

Innsamlingen av data viste seg å være mye mer komplisert enn vi hadde sett for oss, og har til en viss grad endret vårt forhold til statistikk. Vi har fått muligheten til å se ansiktene bak tallene og til å se de utfordringene det innebærer å sikre at dataene man får ut av det hele, er konsistente og pålitelige. De personlige lærdommene vi har fått ut av oppholdet vårt her nede, strekker seg imidlertid langt utover praktisk

feltarbeid alene.

Hakuna matata er et uttrykk som burde være kjent for de fleste fra filmen *Løvenes konge*. Som sangen i filmen sier, betyr det «ingen problemer» på swahili, og det er et uttrykk vi hører ofte. Til tross for at folk mangler de mest grunnleggende ting her, virker de fleste lykkelige og har en avslappet holdning til livet. Tid er et relativt begrep, og de er ikke så opptatt av om ting skjer i dag eller i neste uke. Våre vestlige forventninger om punktlighet og effektivitet blir med andre ord kraftig utfordret hver dag, og vi begynner å forstå at tålmodighet virkelig er en dyd. Av de cirka 10 timene vi er i felten hver dag, går over halvparten av tiden med til å vente. Vente på transport, vente i kø, vente på lånekundene og vente på informasjon. Til og med hurtigmat tar lang tid her nede.

Selv om all ventingen kan være frustrerende til tider, er det en slags ro over livsstilen her nede som vi har lært å sette pris på. Det er ingen tvil om at livet er vanskelig for mange, og folk jobber hardt for å prøve å få endene til å møtes. Likevel har de en egen evne til både å nyte øyeblikket og å se fremover. Denne holdningen til livet har virkelig imponert oss og setter våre egne verdier og prioriteringer i perspektiv. Det finnes viktigere ting i livet enn å få gjort mest mulig på kortest mulig tid, og mye av alt det stresset og presset vi har en tendens til å skape for oss selv, er kanskje ikke helt nødvendig. Så: Hakuna matata. Slapp av og nyt livet. Alt ordner seg etter hvert.



# – Media blåste ikke opp boblen

*Amerikansk presse var svært positiv til de nye internetselskapene i den spektakulære dotcom-boblen på slutten av 1990-tallet. Journalistene gikk hånd i hånd med **entusiastiske investorer**. – Men media var ikke ansvarlig for å blåse opp boblen, sier Rina Ray, som i en ny artikkel dermed tilbakeviser den tradisjonelle oppfatningen av pressens betydning for aksjekursen.*

Tekst: Sigrid Folkestad Ill: Willy Skramstad



” Så Robert Shillers påstand om at media var med på å lage *dotcom-boblen* kan ikke være korrekt. Rina Ray

Førsteamanuensis Rina Ray har skrevet artikkelen *The Role of the Media in the Internet IPO Bubble* sammen med Utpal Bhattacharya, Neal Galpin og Xiaoyun Yu. Denne artikkelen skal nå publiseres i det meget anerkjente tidsskriftet *Journal of Financial and Quantitative Analysis*.

Forskerne har analysert 171 488 nyhetsartikler i perioden 1996-2000, og resultatet snur opp ned på etablerte oppfatninger om hvordan media påvirker aksjekursen i selskaper.

#### Mr. Bubble

– Å holde media delvis ansvarlig for dotcom-boblen er feil. Det er korrekt at media rapporterte svært mye positivt før og tilsvarende mye negativt etter at boblen sprakk, men av 100 prosent kan amerikansk presse bare forklare tre prosent av de totale endringene i priser.

– Så Robert Shillers påstand om at media var med på å lage dotcom-boblen kan ikke være korrekt, sier Ray, som er ansatt ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, NHH.

Motivasjonen for Ray og de tre andre forskernes omfattende arbeid med å analysere medias rolle i dotcom-boblen var nettopp Robert Shiller og hans bok *Irrational exuberance* som kom ut rett etter at internettboblen sprakk tidlig i 2000. Professoren ved Yale, også omtalt som Mr. Bubble, argumenterer for at medias massive dekning av de nye internetselskapene og de akselererende aksjepriser var en av årsakene til at internettboblen ble blåst så kraftig opp.

Ray forteller at svært mye av litteraturen støtter opp under Shillers argument om medias rolle i aksjemarkedet.

#### Behavioral economics

Shiller og andre tilhengere av behavioral economics mener pressens massive og positive dekning av enkeltaksjer kan påvirke investorenes atferd og dermed aksjeprisene. Han hevder i *Irrational exuberance* at media påvirket opinionen ved å omtale internettaksjer som allerede hadde gjort det bra, noe som skapte enda interesse og påvirket prisene. Dermed økte dotcom-aksjene ytterligere. Dette mener Ray er en feilslutning.

– Vi, derimot, konkluderer med følgende: Selv om media hypet opp de gode nyhetene om de nye, børsnoterte internetselskapene i begynnelsen av dotcom-boblen, og de hypet opp de dårlige nyhetene da markedet var på vei ned, så influerte ikke dette på markedet. Markedet overså mediahypen og nyhetene om aksjekursen.

De omfattende analysene av sammenhengen mellom nyhetsdekningen og aksjeprisene gir ingen holdepunkter for å hevde at det var pressedekningen som utviklet boblen, eller førte til at den sprakk, mener Ray. Pressens rolle var av svært liten betydning. Artikkelen gir ikke svar på hvilke andre faktorer som førte til den dramatiske boblen mellom 1996 og 2000. Ray og kollegene har studert *finanspressen* rolle, ikke andre forhold som forklarer dotcom-boblen.

#### 458 nye selskaper

Artikkelen *Role of the Media in the Internet IPO Bubble* består av to deler. I



Førsteamanuensis Rina Ray

første del sammenligner forskerne internetselskapene som ble børsnotert i denne perioden med andre høyteknologibedrifter for å se om media rapporterer flere og mer positive/negative nyheter om internetselskapene.

– Og hvis de gjorde, spilte det noen rolle, spør Ray.

Rina Ray og kollegene analyserte alle nyheter som omtalte 458 nye, børsnoterte internetselskap mellom januar 1996 og desember 2000. De gikk gjennom 171 488 nyhetsartikler og klassifiserte dem som artikler med enten positive eller negative uttalelser. Som kontroll hadde forskerne samme antall sammenliknbare teknologiselskaper, men de tilhørte ikke





” Denne *asymmetrien* er helt i tråd med den vanlige oppfatningen om at media bygger opp helter, bare for å rive dem ned når anledningen byr seg. Rina Ray

dotcom-segmentet. Dermed kunne de studere sammenhengene mellom antall oppslag, positive eller negative, og prisutviklingen på de nye, børsnoterte selskapene.

#### Media ignorerte dårlige nyheter

– Vi fant at media rapporterte et langt større antall nyheter om internettelskapene før aksjeprisene var begynt å eskalere og under selve veksten. Dette var positive nyheter. Internettelskapene fikk dobbelt så mye presseoppmerksomhet som andre selskaper, også etter at boblen sprakk, men nå var oppmerksomheten gått fra positiv til negativ.

– Denne asymmetrien er helt i tråd med den vanlige oppfatningen om at media bygger opp helter, bare for å rive dem ned når anledningen byr seg, sier Rina Ray.

Midt i internettboblen tenderte media mot å ignorere dårlige nyheter om prisfall, spesielt for internettaksjer, og etter at boblen var sprukket var det en klar tendens til at media ignorerte de gode nyhetene; de skrev mindre om internettaksjer som steg i pris når markedet var på vei ned. Likevel fant forskerne ingen støtte for påstanden om at media spilte en vesentlig rolle i boblen. Ray mener et effektivt marked allerede har og benytter den informasjonen som er relevant i aksjemarkedet, og i et effektivt marked har aktørene innsikt i de vesentlige faktorene som har innflytelse på markedet.

– Hvis marked er effektivt skal ikke disse nyhetene påvirke prisene. Aksjeprisen endres ikke på grunn av avisartikler som handler om stigende aksjepriser.

– Markedet er effektivt, og folk handler rasjonelt og bringer prisene tilbake der de skal være. Noen handler naturligvis vilkårlig på aksjemarkedet, «acting like crazy», men vi snakker stort sett om aktører som har mye penger og kunnskap og som tjente mye penger. Det var sofistikerte investorer som solgte før boblen sprakk.

– Ble dere overrasket over funnene?  
– Vel, vi er fire forfattere og vi hadde forskjellig oppfatninger av hva vi kunne forvente. Noen trodde vi ville finne at Robert Shiller hadde rett, andre ikke. Det spilte egentlig ingen rolle hvilket resultat vi ville få, vi visste det ville et interessant resultat uansett, sier Rina Ray.

## Eirik G. Kristiansen utnevnt til professor

Eirik Gaard Kristiansen har fått opprykk til professor i samfunnsøkonomi. Kristiansen er siviløkonom fra NHH og avla doktorgrad samme sted i 1996 med avhandlingen Essays on Investments In Research and Development. Han har vært ansatt som førsteamanuensis ved

Institutt for samfunnsøkonomi siden 2000. Den nyslåtte professoren forsker blant annet på finansielle institusjoner, insentiv i organisasjoner og strategiske investeringer i forskning og utvikling.



# Bedre forberedte ledere takler hardt vær.

Er det mulig å være rustet for alle situasjoner du kommer opp i som leder? Er du godt nok forberedt til dagene det blåser som verst og ensomheten på toppen blir trykkende?

Enkelte norske ledere takler motgang bedre enn andre. Og svært mange av dem har vært gjennom et av lederutviklingsprogrammene til AFF. De lykkes fordi de er godt forberedt. Og fordi de aldri er alene. For selv etter den formelle avslutningen et AFF-program, er det knyttet så mange kontakter og båndene er så sterke at de fleste opprettholder kontakten både faglig og sosialt.

Programmene har svært få vedtattheter. Utgangspunktet er alltid ditt ståsted. For målet er å utvikle deg som leder, ikke den norske lederstanden.

AFF står bak Norges eldste, og Nordens mest anerkjente lederutviklingsprogram. Gjennom mer enn 50 år er programmene blitt flere og bedre tilpasset hver enkelt leders situasjon og behov. Solstrand-programmet er kanskje det mest kjente, men det finnes en rekke andre tilbud som hjelper deg i din utvikling som leder. Og som gjør deg personlig forberedt – uansett situasjon.

## Vil du vite mer?

På [aff.no](http://aff.no) kan du lese mer om AFF og de forskjellige mulighetene du har. Du kan sende en mail til [firmapost@aff.no](mailto:firmapost@aff.no) eller ringe oss på 815 55 345.



*Bedre forberedt ledelse*





# Tillit i kontraktsforhold

*Tillit mellom to parter som skal inngå en avtale, kan gi overraskende konsekvenser. – Den ene parten kan ta ut gevinsten som ligger i tillitsforholdet, ved å spare penger på å lage juridisk mindre vanntette kontrakter. Da kan du ende opp med dårligere kvalitet på den tjenesten du kjøper, sier professor Trond E. Olsen.*

Tekst: Sigrid Folkestad



Professor Trond E. Olsen ved Institutt for foretaksøkonomi ved NHH har sammen med Ola Kvaløy skrevet artikkelen *Endogenous verifiability and relational contracting*. Kvaløy er professor ved Universitetet i Stavanger, med doktorgrad fra NHH i 2003.

Olsen og Kvaløys artikkel om relasjonskontrakter er nå akseptert for

publisering i det prestisjetunge vitenskapelige tidsskriftet *American Economic Review*.

## Bevare ryktet

I dette teoretiske arbeidet analyserer Olsen og Kvaløy sammenhengen mellom formelle, juridisk bindende kontrakter og uformelle kontrakter, også kalt relasjonskontrakter. Dette er en type kontrakter som ikke er beskyttet av domstolen, forklarer Olsen. Her er det *relasjonen* mellom aktørene som er viktig.

– Partene baserer seg mer på underforståtte avtaler som ikke nødvendigvis er skrevet ut i detalj siden det ikke er en tredje part som skal avgjøre hvorvidt kontrakten er oppfylt eller ikke. Det er tilliten mellom partene som danner grunnlaget for kontrakten.

En formell kontrakt er juridisk bindende. Hvis den ene parten mener at kontrakten ikke er oppfylt, går man til retten, og for at retten skal kunne håndheve kontrakten og avgjøre om

vilkårene er oppfylt eller ikke, må den være detaljert og spesifisert. Uformelle kontrakter håndheves ikke av rettssystemet, men av tillit, eller ønsket om å bevare en god relasjon.

– Mellom parter som kjenner hverandre godt?

– Ja, eller som i hvert fall ser at de skal handle med hverandre gjentatte ganger.

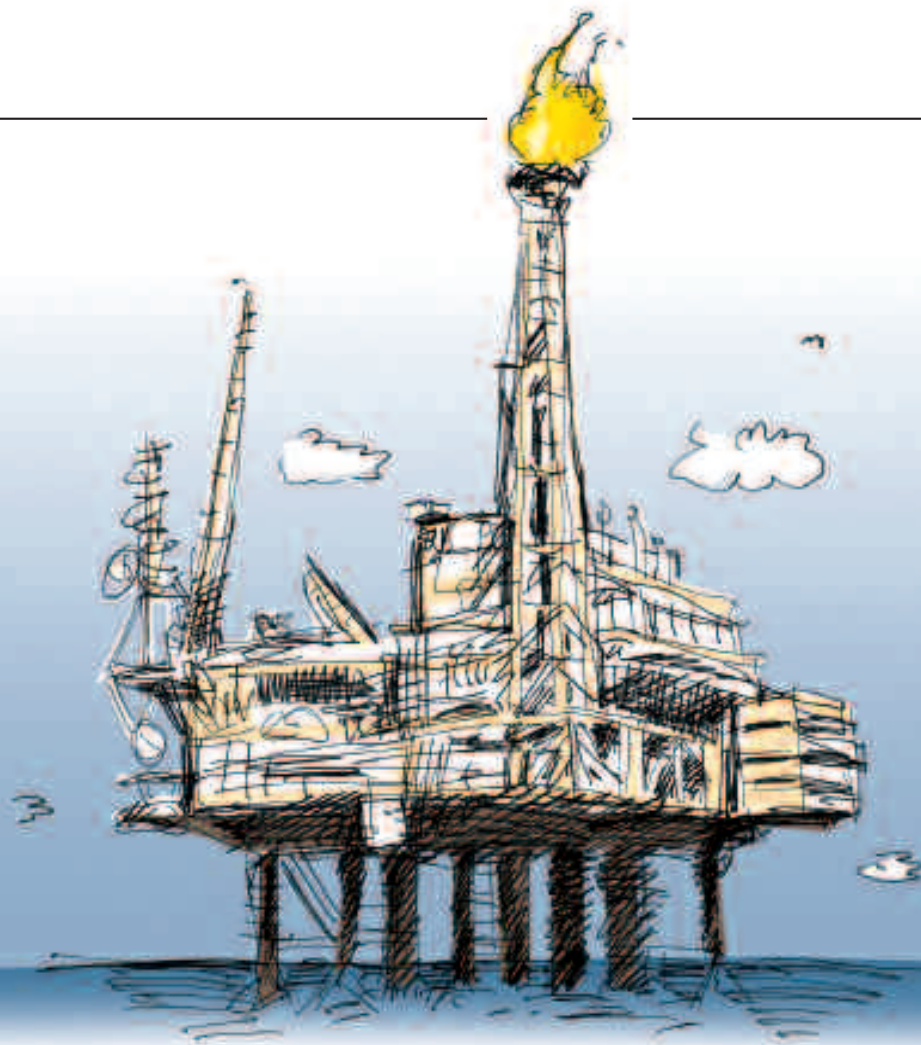
– Er enkelte næringer bedre egnet for relasjonskontrakter enn andre?

– Nei, ikke nødvendigvis. Det kan være en leverandør og en kjøper som skjønner at de kommer til å ha en relasjon i lange perioder framover, og som derfor er interessert i å bevare et godt rykte ved å overholde den uformelle kontrakten.

Når partene har tillit til hverandre og ønsker å inngå kontrakt, er det to måter de kan ta ut gevinsten av den tilliten på, forklarer NHH-professoren. Den ene er naturlig nok å levere høy kvalitet. Eller så kan den ene parten ta ut gevinsten ved å redusere utgiftene til advokathjelp når vedkommende skal utarbeide en

”Grunnen er at når to parter har stor tillit til hverandre, når de stoler på hverandre, så kan de ta ut gevinsten som ligger i tillitsforholdet på forskjellige måter.

Trond E. Olsen



kontrakt på arbeidet eller tjenesten.

– Hvis forholdene for å ha en relasjonskontrakt er til stede, hvis en ser for seg en lengre og tettere relasjon med den andre parten, så har oppfatningen tidligere vært, basert på gjengs teori, at kvaliteten på det leverte produktet ble bedre. «Vi har tillit til hverandre, det er viktig å bevare relasjonen,» tenkte en seg. Da er det om å gjøre å levere høy kvalitet. Vi spør om det faktisk er slik at mer tillit fører til høyere kvalitet, sier Olsen.

– Det er slett ikke sikkert at en skal forvente det, sier Olsen.

#### **Svakere kontrakter – risiko for dårligere kvalitet**

Grunnen er at når to parter har stor tillit til hverandre, når de stoler på hverandre, så kan de ta ut gevinsten som ligger i tillitsforholdet på forskjellige måter.

– De kan velge å kutte selskapets kostnader ved å bruke mindre tid og

penger på advokater når de skal utforme en kontrakt. Da oppstår det en risiko for at kontraktene ikke er så vanntette lenger, slik at motparten faktisk ender opp med lavere kvalitet på den tjenesten de kjøper.

Den gjengse teorien har tilsagt at jo mer tillit det er i en relasjon, jo høyere kvalitet kan du vente deg på de tjenestene som skal leveres.

– Vi sier at det er ingen nødvendig grunn til å vente det. Dette mener vi er viktig å vite for aktører som gjør undersøkelser og vurderer slike kontraktrelasjoner.

– Hvorfor bruker ikke flere slike typer kontrakter?

– Fordi det kan være lettere med formelle kontrakter hvis du kan skrive slik kontrakt. Hvis kontrakten kan spesifiseres slik at det juridiske systemet er i stand til å håndheve den, så er det en tryggere måte å skrive en kontrakt på. Da må det være rimelig enkelt for en dommer som skal ta stilling til en eventuell tvist å avgjøre

hvorvidt kontrakten er oppfylt eller ikke.

Olsen og Kvaløy ser at parter i næringslivet og offentlig forvaltning bruker begge typer avtaler. Mange investerer mye tid og penger på å skrive kontrakter som er såpass detaljerte at systemet kan håndheve den, men ifølge artikkelforfatterne klarer du aldri å skrive den så vanntett at det ikke er en risiko for at dommeren tar feil.

– Fordi det finnes en slik risiko for feil domsavgjørelse, så kan et alternativ være å bruke mindre på advokater og lage en mindre formell kontrakt, men da baserer du deg på at du har et relasjonelt forhold, og at tilliten støtter opp under transaksjonen.





Kan WTO endelig få gjort noe med

# jordbruks- proteksjonismen?

*Jordbruket er ett av de viktigste områdene hvor verdenshandelen fremdeles er hemmet og pervertert av handelsbarrierer.*



Forsker Ivar Gaasland (SNF) og professor Erling Vårdal, Institutt for økonomi (UiB)

Formålet med Verdens handelsorganisasjon (WTO) er å fremme vekst og utvikling gjennom handel. Siden forløperen GATT ble opprettet like etter andre verdenskrig, har organisasjonen bidratt til en kraftig liberalisering av verdenshandelen. Gjennom en rekke forhandlingsrunder er tollsatser og subsidier blitt fjernet eller sterkt redusert på område etter område. Jordbruket er ett av de viktigste områdene hvor verdenshandelen fremdeles er hemmet og pervertert av handelsbarrierer. Andelen av den globale jordbruksproduksjonen som eksporteres, er for eksempel bare 8 prosent, mot 31 prosent for andre primære varer og 25 prosent for alle andre varer.

Ikke overraskende er derfor jordbruksstøtten hovedproblemet i den pågående forhandlingsrunden i WTO, den såkalte Doha-runden. Forhandlingene, som har kjørt seg fast gang på gang, har fått preg av å være en nord-sør-konflikt siden de fleste velstående land beskytter jordbruket sitt med tollmurer og høye overføringer som u-land vanskelig kan stille opp mot. U-landene fremstiller i-landenes jordbruksproteksjonisme som dobbeltmoral og som en alvorlig

hindring for deres muligheter til å vokse seg ut av fattigdomsproblemene i tråd med slagordet «Trade not aid».

Norge er langt fra noe unntak fra i-landenes jordbruksproteksjonisme. I et normalår er støtten på ca. 20 milliarder kroner, hvorav ca. 60 prosent er ren produksjonsstøtte. Tollsatsene er i intervallet 171–429 prosent, og 12 prosent av melkeproduksjonen eksporteres med høye eksportsubsidier. Norge er, sammen med andre medlemmer i G10-gruppen – som i forhandlingene er en gruppe av rike land med spesielt høye toll- og støttesatser – et av landene som sterkest har motsatt seg reelle reduksjoner i jordbruksstøtten i Doha-runden.

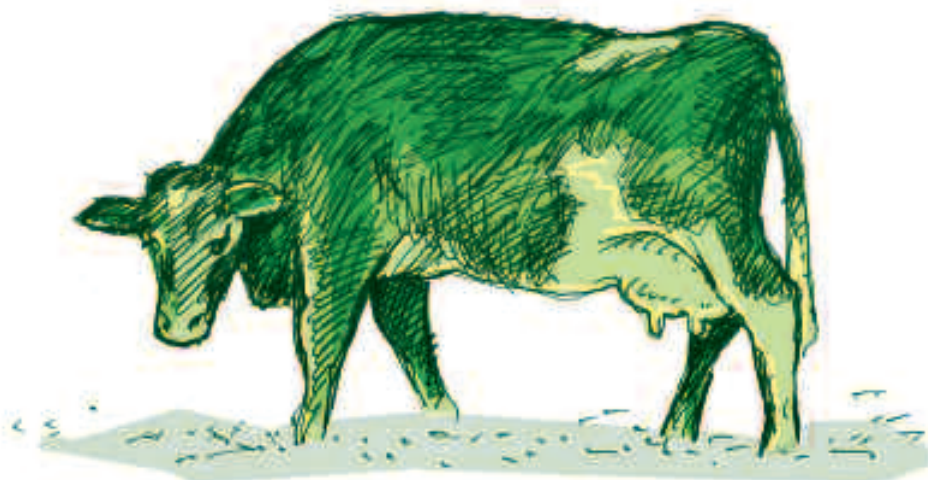
Spørsmålet vi stiller, er om Doha-runden endelig kan få gjort noe med jordbruksproteksjonismen. For å belyse dette tar vi utgangspunkt i det foreliggende avtaleforslaget og ser hvordan det vil kunne påvirke jordbrukspolitikken i Norge. Dette kan gi en pekepinn om hvor vellykket Doha-runden vil være i forhold til å redusere i-landenes jordbruksproteksjonisme.

## Spilleregler fra Uruguay-runden

Spillereglene for forhandlingene om

støttekutt ble fastlagt i Uruguay-runden (UR) fra 1994. Jordbruksstøtten ble inndelt i farger etter hvor sterkt de påvirker handelen. Gul støtte er støtteformer som i stor grad påvirker handelen (pristilskudd, eksportsubsidier og importvern), og som derfor over tid skal avvikles. UR kom frem til en avtale om reduksjon i nivået på gul støtte, og det ble også satt spesifikke krav om kutt i tollsatser og eksportsubsidier. Grønn støtte er støtte som skal være lovlig siden den, etter intensjonen, skal ha minimal eller ingen påvirkning på produksjon. Eksempler på grønn støtte er velferdsordninger og miljøprogrammer. Som et kompromiss i tolvte time av UR ble det også definert en blå kategori for produksjonsstøtte som inntil videre skulle være unntatt for nedskjæringer. For at støtte skulle kunne flyttes fra gul til blå boks, måtte den være koblet til kvantumsbegrensinger på produksjonssiden.

Gjennomføringsperioden for UR var 1995–2000. I ettertid har det vist seg at kravene som ble satt, praktisk talt ikke har påvirket norsk jordbrukspolitik. Norge har faktisk klart å øke produksjonen i forhold til perioden som lå til grunn for UR-forhandlingene, og både nivået og sammensetning av



støtten har vært stabil de siste 10–15 årene. URs manglede effekt skyldes at støttenivået og tollsatsene som skulle være utgangspunkt for reduksjoner, ble satt til et overdrevet høyt nivå, slik at det i bunn og grunn bare er «luft» som er fjernet. Mye av den norske støtten, særlig i melke- og kjøttsektoren, ble dessuten plassert i blå boks og dermed unntatt fra reduksjoner.

### Tilpasninger til Doha-kravene

Mer reelle støttekutt skulle sikres i Doha runden, ikke bare gjennom videre kutt i gul støtte, tollsatser og eksportsubsidier, men også ved krav om mindre blå støtte. Det foreliggende avtaleforslaget betyr at Norge omtrent må halvere nivået på både gul og blå støtte (se første kolonne i tabellen). Eksportsubsidiene må fjernes, og tollsatsene på de fleste jordbruksvarer må reduseres med nær 1/4 samtidig som importen minst skal øke med en mengde som tilsvarer vel 4 prosent av dagens konsum.

Dette kan se stygt ut for norsk jordbruk. Men landbruksdepartementet aner råd. Et første grep som allerede er tatt for å begrense konsekvensene av en eventuell avtale, er å overføre subsidier fra blå til grønn boks («box shifting»). Areal- og kulturlandskapstilskuddene, som utgjør 3 milliarder kroner, ble i 2005 med et pennestrøk overført fra blå til grønn boks. Den andre kolonnen i tabellen reflekterer denne tilpasningen; uten at produksjonen er påvirket, er Norge kommet langt i retning av å oppfylle kravet til blå støtte. Fremdeles er

imidlertid den gule støtten altfor høy.

Et neste nødvendig steg er å fjerne eksportsubsidiene og redusere importvernet. Den tredje kolonnen viser at dette vil kunne gi negative konsekvenser for jordbruket. Produksjonsverdien avtar med 25 prosent, men enda er støtten for høy. Denne knipen kommer Norge til å løse ved å fjerne målprisen fra jordbruksavtalen på utvalgte produkter. En kan dermed utnytte at skjermingsdelen av gul støtte beregnes ut fra målprisen og ikke den oppnådde markedsprisen (et smutthull i WTO-regelverket som først ble utnyttet av Japan). Uten å svekke importvernet ytterligere fordufter dermed store deler av den gule støtten, og det åpner for ekstra produksjonstilskudd. Dette forutsettes i beregningen i den siste

kolonnen hvor over 90 prosent av produksjonsverdien i jordbruket opprettholdes samtidig som Doha-forpliktelsene oppfylles med god margin.

### Konklusjon

To hovedkonklusjoner kan trekkes:

- Norge har ingen intensjoner om å komme u-landene i møte ved å være en pådriver for økt handel med jordbruksvarer.
- Heller ikke en Doha-avtale vil gjøre WTO-regelverket for jordbruksvarer spesielt restriktivt eller disiplinerte.

Selv om store deler av aktivitetsnivået i norsk jordbruk vil overleve en Doha-avtale, vil det måtte komme endringer i virkemiddelbruken. Den innenlandske markedsreguleringen kommer under press når målpriser og eksportmuligheter avvikles og importmulighetene øker. Skjermingsstøtten vil avta, og relativt mer av bøndenes inntekter vil måtte komme over statsbudsjettet.

	Basis-løsning	«Box shifting» og importvern	+ Krav til eksport-subsidier	+ Fjerning av målpriser
<i>(Forpliktelse = 100)</i>				
Gul støtte	196	196	139	73
Blå støtte	209	126	109	88
Sum av gul og blå støtte	194	166	125	76
<i>(Basisløsning = 100)</i>				
Produksjonsverdi	100	100	75	92
Økonomisk velferd	100	100	127	109

Tabell: Norsk tilpasning til antatt jordbruksavtale i WTO





# Ny sjef i AFF

*Mai Vik er tilsatt som ny administrerende direktør i AFF. Hun er spesialist på ledelsesutvikling og har veiledet norske ledere i ti år.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Eivind Senneset

Mai Vik (59) startet i jobben 1. mars og overtok stillingen etter Bjørn Helge Gundersen. Den tidligere fylkesdirektøren og styrelederen i Helse Vest har vært ansatt i AFF siden 1999.

## Kjenner konsulentrollen

– Etter ti år som konsulent og flere perioder som leder for ulike prosjekter i AFF, kjenner jeg organisasjonen og kundene, og jeg er vel kjent med de utfordringene som ligger i konsulentrollen. Jeg vet hva den krever i ulike sammenhenger. I en kompetanseorganisasjon som vår er dette viktig, både i forhold til medarbeidere og kunder, sier Vik.

Fra 2001 til 2005 var Vik styreleder i Helse Vest.

– Det var krevende og utfordrende. Helse er noe som mange har meninger om, naturlig nok. Det er utrolig inspirerende når du får jobbe sammen med dyktige folk, og det fikk jeg som styreleder i Helse Vest og det har jeg gjort i årene ved AFF. Det vil jeg fortsette med som direktør. Det å få jobbe med en flott organisasjon med faglige tradisjoner og dyktige og kompetente medarbeidere, det gir meg glede og motivasjon til å gå inn i denne stillingen.

Mai Vik kjenner norske toppledere fra Solstrandprogrammet og har jobbet med lederutvikling i flere ulike bransjer. Før Vik tiltrådte stillingen som administrerende direktør var hun sterkt involvert i arbeidet med lederutvikling i domstolene. AFF har i en fireårsperiode samarbeidet med

Domstoladministrasjonen, samt alle lagmannsrettene, tingrettene og jordskifterettene for å utvikle lederskapet i den enkelte domstol.

– Det er morsomt å se på den utvikling domstolene har hatt i denne fireårsperioden. Nå framstår domstolene i Norge som det mest veldrevne domstolsapparatet i Skandinavia. De har fått ned saksbehandlingstiden og har skjerpet fokus på service og kundebehandling, Norske domstoler preges i økende grad av en større åpenhet mot brukerne og samfunnet. Noe av dette ville kanskje skjedd uten AFFs medvirkning, men noe skal også tilskrives nettopp satsingen på lederutvikling.

## Elsket jobben

Direktøren har hatt mange år med lange arbeidsdager og hyppige reiser. Vik innrømmer at det kan være krevende å være konsulent i AFF.

– Men det jeg har sagt til meg selv er at det er en del av en jobb som jeg er veldig glad i. Jeg har elsket jobben min, og da ser du ikke på det som en belastning. Begynner du å se på alle reisene som en belastning blir det atskillig mer utfordrende. Er det en side ved en jobb du elsker, som gir store muligheter og mye påfyll, så er det annerledes. Jeg tror det handler om hvordan du ser på det og om du trives i jobben, sier Vik.

– Hvordan blir fremtiden som ny direktør?

– Jeg har vært leder i flere virksomheter

før jeg begynte i AFF og vet en god del om hva den rollen vil innebære. Samtidig er det riktig at hverdagen blir annerledes. Fra å være fulltids konsulent og ute i mange virksomheter, er jeg nødt til å begrense omfanget av konsulentvirksomheten. Samtidig er det viktig å kjenne AFF på pulsen, så jeg kommer fortsatt til å være med i staben på Solstrandprogrammet å jobbe med noen utvalgte kunder som jeg kjenner spesielt godt.

– Du blir ny sjef i starten på et vanskelig år for mange bransjer?

– Jeg tror både 2009 og 2010 kan bli tøffe for mange. Men jeg tror også at dersom vi fortsetter å holde høy kvalitet på det vi leverer, så vil vår ekspertise fortsatt være etterspurt og vi vil være en nødvendig samtalepart for kundene våre. Det er noe at dette som ligger i AFFs tradisjon, den langsiktige relasjonen. Vi vet jo at viktige relasjoner er enda viktigere i økonomisk krevende tider. Vi starter dette året med høye ordreserver og et overtegnet Solstrandprogram.

## Trådte mine barnesko

Vik er styreleder i Krokeidesenteret AS som tilbyr yrkesrettet utdanning som attføringstiltak og rehabiliteringskurs. Senteret er drevet av LHL. Flere ville ha Vik som leder i styret på grunn av hennes bakgrunn fra trygde- og helsesektoren.

– Men så er det en annen historie. Jeg trådte mine barnesko på det senteret. Min far var med på å stifte Tuberkuloses Hjelpeorganisasjon som



Det er smalhans i norsk økonomi, men den nye sjefen i AFF, Mai Vik, kan starte i jobben med høye ordreserver og et overtegnet Solstrandprogram.

sto bak senteret. Mennesker som hadde hatt tuberkulose var utestengt fra mange type jobber på grunn av frykt for smitte, og yrkesskolen hjalp mange av dem ut i arbeidslivet igjen, forteller Vik.

– Nå er dagene som seniorkonsulent

over. Hvordan blir det?

– Da har jeg ikke lenger den friheten som konsulentjobben gir. Er du leder, er du det 24 timer i døgnet 365 dager i året. Som konsulent kan du nyte livet etter 14 dager med intens arbeidsinnsats.

– Men da får du ikke ta de viktige avgjørelsene og bestemme selv?

– Det er akkurat det. Men jeg hadde ikke tenkt meg inn i denne posisjonen. Det var noen som spurte, og da var det tid for dette også, avslutter Vik.

Den nye direktøren i AFF har ledergrupper, teamutvikling, coaching, ledere, ledelsesutvikling, styreutvikling og konflikthåndtering som spesialområder.

Mai Vik var fylkesdirektør ved Fylkestrygdekontoret i Hordaland og prosjektleder for Trygdeetatens lederutviklingsprogram fra 1994 til 1999. Før det var hun direktør ved Bergen Trygdekontor og

personal- og organisasjonssjef i Bergen kommune, helse- og sosialavdelingen. På åttitallet jobbet hun som prosjektleder for den såkalte *Desentraliseringsreformen* i Bergen kommune.

**Administrativt Forskningsfond** (AFF) ved Norges Handelshøyskole en av de største aktørene i Norge innenfor ledelses- og organisasjonsutvikling. AFF er mest kjent for

Solstrandprogrammet, som startet i 1952. Virksomhetsområdene er åpne og bedriftsinterne lederutviklingsprogram og konsulentvirksomhet. Hovedkontoret ligger i Bergen hvor AFF er samlokalisert med Norges Handelshøyskole. Sammen med NHH og SNF utgjør AFF et faglig og praktisk felleskap i NHH-miljøet. AFF har egne avdelinger i Oslo og Stavanger.





# Auka fokus på samfunnsansvar

Store skandalar med brei *mediedekning* og aukande globalisering set etikk øvst på dagsorden. På NHH har masterstudentane i vår fått eit nytt tilbod, med eit kurs om bedriftenes samfunnsansvar.

Tekst: Eva Melvær Langaas

– Det er ei viktig målsetjing for oss å auke tilbodet av etikkurs, seier Alexander W. Cappelen, professor og leiar for Senter for etikk og økonomi på NHH.

I haust evaluerte organisasjonen Framtiden i våre hender etikktilbodet på dei ulike økonomiutdanningane, og var ikkje imponert. NHH var ikkje verst i klassen, men fekk heller ikkje karakteren godkjent.

– Vi var tidleg ute med eit obligatorisk etikkurs på bachelornivå, men tilbodet på dette området er framleis for dårleg. Eit kurs i CSR har vore ein openberr mangel, fortel Cappelen.

CSR står for *Corporate Social Responsibility*, og er eit ganske nytt og relativt rotete fagfelt. Fokuset på CSR



har vakse fram i kjølvatnet av store skandalar, og mange trur at CSR berre handlar om å ta vare på omdømet til bedrifter. Men det handlar om mykje meir enn det. Cappelen definerer CSR som dei moralske forplikningane bedrifter har i høve til sine «stakeholders», altså dei som vert påverka av det bedrifta gjer. Og ein kan dele inn i kva som er rett å gjere, kva som blir forventa, og kva som er strategisk lurt.

## Historie

Kva for ansvar bedrifter har påtatt seg har variert mykje over tid. I Noreg måtte for eksempel Hydro og andre tidlige industribedrifter ta eit stort samfunnsansvar i dei lokalsamfunna dei etablerte seg i. Dei måtte til dømes syte for at familiane skulle ha hus å bu i og bidra til etablering av helsetilbod. Med utviklinga av velferdsstaten vart mange av desse problemstillingane offentleg ansvar, og CSR fekk nytt innhald. I etterkrigstida var det problem med lokal forureining og forbrukartryggleik som fekk mest merksemd. Etter kvart vart dette også lovregulert, og i dag handlar CSR mykje om klimautfordringane og korrupsjon.

I den vestlege verda er også blitt stadig viktigare med ein strategi for å verne om omdømet, og unngå negative medieoppslag.

– Ein del har smerteleg erfart at dei kan kome dårleg ut med for lite fokus på

Professor Alexander W. Cappelen meiner at økonomifaget har mykje å lære av medisin og juss.

CSR, fortel Cappelen.

Med globaliseringa ser vi likevel mange av dei same elementa frå dei tidlige fasane av industrialiseringa, med mellom anna ekstrem fattigdom og farlege arbeidstilhøve. Og selskapa som driv næringsverksemd i land i den tredje verda er ofte heimehøyrande i Vesten.

## Stortingsmelding

Nettopp det at norske bedrifter driv utstrakt verksemd i utviklingsland, der det ofte manglar både reglar og kontroll, har fått regjeringa til å lage ei Stortingsmelding. St.mld. nr. 10 «Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi» vart lagt fram 23. januar 2009. Meldinga prøver å sette fokus på at offentlege og private verksemdar skal drive ansvarleg, både i eige virke og for samfunnet rundt.

– CSR handlar om korleis bedriftene driv kjerneverksemda si, meiner Anne Kristin Sydnes. Ho er utanlandssjef i Kirkens Nødhjelp, og gjesteforelesar i CSR-kurset denne våren. I si forelesing 10. februar fokuserte ho på at utanlandske bedrifter har eit stort ansvar for den økonomiske utviklinga i dei landa dei opererer i, og at det ofte ikkje er nok berre å følgje lokale lover og reglar.

– Mangelfulle lovverk og svake styresmakter tek ikkje vekk ansvaret,



Både studentar og næringslivet etterspør meir etikk, og det er stor oppslutning om dei kursa som er tilbydd. Her frå immatrikulering i 2007. Foto: Helge Skodvin.

meiner ho. Spesielt etterlyser ho eit internasjonalt fokus og samarbeid på skatt.

– Ti gongar så mykje verdiar blir tekne ut av land i den tredje verda enn det som blir gitt i naudhjelp. Ein tredel av dette skuldast korrupsjon, men så mykje som to tredelar er skatteunndraging, fortel Sydnes. Også her er lovverka mangelfulle, og kreativ rekneskapsføring kan gjere at bedriftene i praksis ikkje betalar skatt til det landet dei opererer i overhovudet.

– I sum handlar CSR om fotavtrykka du lagar gjennom kjerneaktiviteten, oppsummerar Sydnes på spørsmål om korleis ho vil definere CSR.

### Profesjonsidentitet

Som utøvarar av ein profesjon må økonomar ofte utøve skjønn og etiske vurderingar er viktige når man utøvar skjønn. I profesjonsutdanningar som medisin og juss har ein tatt konsekvensen av dette og ein fokuserar langt meir på dei normene som ligg til grunn for profesjonen.

– Økonomifaget har mykje å lære av medisin og juss på dette området, seier Cappelen, og trur mykje av forklaringa er at økonomifaget er mindre einsarta, og siviløkonomane fyller mange fleire forskjellige roller.

Cappelen trur at ein sterkare felles

profesjonsidentitet, saman med meir fokus på etikk i utdanninga, er vegen å gå.

– Det har ikkje vore så godt som det burde, og vi har framleis eit stykke å gå. Vi treng fleire kurs, og meir integrering av etikk i andre kurs, seier han.

Både frå studentar og næringslivet etterspør meir etikk, og det er stor oppslutning om dei kursa som er tilbydd. Og saman med press frå styresmaktene vil vi nok få enno meir fokus og fleire kurs i etikk framover.

– Det skjer mykje bra på NHH, som blir godt motteke, men enno er vi ikkje der vi skal vere, oppsummerar Cappelen.

” *Ein del har smerteleg erfart at dei kan kome dårleg ut med for lite fokus på CSR.* Alexander W. Cappelen





# Den tunge talen

— *Yes, we can.* President Obama bruker retoriske virkemidler for å *distansere* seg fra sine forgjengere.

Tekst og foto: Eivind Senneset



– Greed is good, sier Gordon Gekko.  
 – Yes, we can, sier Barack Obama.  
 Det er engelsktime på Norges Handelshøyskole. De avsluttende prøvene – i dette og andre fag – er måneder unna. Men det er aldri for tidlig å grue seg. Sannsynligvis er fenomenet eksamensnervøsitet minst like utbredt som fenomenet eksamen. Kanskje har man mareritt om den dagen man skal møte sensor: Man har lest og pugget og lært valutahistorien på rams – og så bærer stemmen knapt når man forveksler Milton med Kinky Friedman. Det kan lønne seg å være forberedt på mer enn det faglige.  
 – Du må være flink til å presentere for å

” Talene er  
 glitrende skrevet  
 med nærmest  
 lyriske kvaliteter.  
 Samtidig klarer  
 Obama å gjøre  
 det til sitt eget.

Jan Emil Tveit

nå gjennom med dine poenger. Det gjelder på de fleste av livets områder, ikke minst i forretningslivet, sier Jan Emil Tveit, førsteamanuensis i engelsk ved NHH og tidligere oversettelsessjef i TV2. Nå underviser han i presentasjonsteknikk og viser utvalgte filmsnutter.

– Det kan være en god idé å studere kommunikasjonens mestere: de som virkelig får det til, sier Tveit. Derfor Gekko. Og Obama.

### Style and substance

Videopptaket av innsettelsen i Washington DC viser en nybakt president Obama som taler seg inn i historien. Blikket vandrer over publikum, stemmen er fast, manuset er fraværende. Han bruker repetisjoner som Martin Luther King og begrenser tonehøyden som John F. Kennedy.

– Talene er glitrende skrevet med nærmest lyriske kvaliteter. Samtidig klarer Obama å gjøre det til sitt eget. Det virker ekte, sier Jan Emil Tveit. Innsettelsestalen er utvilsomt en øvelse i stil, men den har også et tydelig politisk innhold. Under valgkampen – som av retorikere omtales som den mest interessante på en årrekke – fikk Obama imidlertid oppleve hvordan en stor talegave kan være et tveegget sverd. For selv om den dyktige taler fremstår som en naturlig leder, er det lett for kritikere å fremstille vedkommende som en som er «bare ord». Obamas motstandere, fra Hillary Clinton under primærvalgene til John McCain på senere tidspunkt, karakteriserte presidentkandidatens taler som «style over substance».

– Både seiers- og innsettelsestalen la kritikernes beskyldninger døde. Nå som Obama har tiltrådt sitt embete, er til og med pressen imponert over det faktiske innholdet i talene hans, sier Tveit.

Obamas veltalenhet står også i skarp kontrast til forhenværende president Bush' språklige eskapader. Blemmer som «They underestimated me» og «I understand small business growth. I was one» var imidlertid ikke det eneste som kjennetegnet hans retorikk. Bush brukte metaforer – og da spesielt krigsmetaforer – for å overbevise kongressmedlemmer og velgere om berettigelsen av administrasjonens

aggressive utenrikspolitikk.

– Den aktive, politiske bruken av metaforer var et resultat av arbeidet til den amerikanske lingvisten George Lakoff, som hevdet at metaforer ikke bare var språklig ornamentikk, men også kunne brukes til å styre tankeprosesser. Lakoffs ideer fikk stor innflytelse i politiske miljøer. Bush senior snakket i metaforer før han angrep Irak i den første Golfkrigen, Bush junior brukte stadig mer metaforer etter 11. september-angrepene, sier Jan Emil Tveit. Barack Obama bruker andre språklige grep og er ifølge Tveit en mester i visjonenes og mulighetenes retorikk.

– Han styrer unna forgjengernes språkbruk – sannsynligvis for å distansere seg fra dem. Spørsmålet er om han likevel vil ofavne slik språklig pynt når han skal selge inn en eventuell opptrapping i Afghanistan. Time will tell, som Obama selv sa det.

### – Burde vært mer vektlagt

Fra presidentvalg til reality-tv som *The Apprentice*: presentasjonen – innsalget – er avgjørende. Er du en dårlig presentatør, har du ikke en sjanse i havet. Tendensen ble forsterket av fjernsynets inntog, men valgkamper ble avgjort med karisma og retorikk også før Kennedy banket Nixon i den første tv-debatten i 1960.

– Presentasjonen som disiplin er solid forankret i amerikansk kultur. Du ser det i det amerikanske undervisningssystemet, hvor det øves på dette allerede fra barneskolen av. Dessverre er det ikke slik i Norge. Jeg tror vi hadde hatt mye å tjene på å legge mer vekt på presentasjon i undervisningen på alle trinn, sier Jan Emil Tveit.

I klasserom 23 på NHH er Gordon Gekko ferdig med sin tale til aksjonærene i fiktive Teldar Paper. Utdraget fra filmen Wall Street avløses av nok et klipp fra Obamas innsettelsestale. USAs 44. president maner folket til å stå imot stormen.  
 – Er han ikke karismatisk? spør Jan Emil Tveit.

– Synd han bor på feil side av Atlanteren. Han hadde vært en utmerket gjesteforeleser.





# Fornuft og følelser

*Omstilling og nedbemanning stiller store krav til god ledelse. Tillit, kommunikasjon og hensyn til de ansattes følelser er vesentlig for å gjøre det beste ut av en vond prosess.*

Tekst: Eivind Senneset Illustrasjon: Øyvind Lothe



Kari Gystad,  
organisasjonspsykolog og  
avdelingsdirektør i AFF

inn håndkleet sammenlignet med tilsvarende periode året før, i følge tall fra Brønnøysundregistrene.

Finanskrisen har hittil rammet de små

Siden starten på finanskrisen har antall konkurser i Norge økt med 60 prosent. I perioden fra september i fjor til januar i år har 700 flere selskaper måttet kaste

og mellomstore bedriftene tyngst, men på sikt vil heller ikke de større bedriftene slippe unna. Oppsigelser og omstruktureringer vil bli en nødvendig overlevelsesstrategi for stadig flere bedrifter. Men hva skjer med menneskene i bedrifter som må nedbemanne og omstrukturere?

– Noen opplever det som en ny mulighet, som et spark i baken for å komme seg ut av fastgrodde konstellasjoner og videre i livet, andre tar etterutdanning og velger nye karriereveier, sier Kari Gystad, organisasjonspsykolog og avdelingsdirektør i AFF.

De medarbeiderne som evner å se

positivt på en oppsigelse utgjør imidlertid en heller liten gruppe. – De fleste opplever det stikk motsatte. Følelsen av tap – av kolleger og miljø, tilhørighet og identitet, trygghet og kontroll – kan sammenlignes med en sorgprosess. Depresjon er ingen uvanlig reaksjon, sier Gystad.

## – Tenk på følelsene

Ledere for bedrifter under omstilling har gjerne mye fokus på det strukturelle. Store oppgaver hviler på deres skuldre. De blir presset og gjerne fraværende, samtidig som det er i perioder som dette medarbeiderne har mest behov for deres støtte og tilgjengelighet.

– Det er vesentlig for en god prosess at ledelsen tar hensyn til de emosjonelle reaksjonene blant de ansatte og skaper arenaer der man kan snakke om følelser, sier Kari Gystad.

Tillit til ledelsen og organisasjonen er avgjørende for medarbeidernes opplevelse av omstillingsprosessen.

– Hvis man har tillit til ledelsen og erfaring med at tidligere omstillings- og nedbemanningsprosesser har blitt håndtert på en ryddig og god måte, da har man også større toleranse for stresset i slike situasjoner. Tvil og usikkerhet vil på den annen side kunne bidra til å øke stressopplevelsen.

Jo større usikkerhet, desto større behov for informasjon. Mens de fleste bedrifter i dag er flinke til å informere, er det forskjell på informasjon og kommunikasjon i følge Gystad: – Tidvis kan det til og med bli for mye



” *Tidvis kan det til og med bli for mye informasjon. Mange klarer ikke å få med seg alt, eller de makter ikke å filtrere ut det som er relevant.* Kari Gystad

informasjon. Mange klarer ikke å få med seg alt, eller de makter ikke å filtrere ut det som er relevant. Ofte sitter man igjen med enda flere spørsmål etter at informasjonen er gitt. En god leder orienterer ikke bare om fremdriften og forklarer de beslutningene som blir tatt, men går også i dialog med sine medarbeidere og kartlegger deres ønsker og behov.

### Kompetanse som forsikring

Noen elsker forandring, andre dyrker forutsigbarhet og rutiner. Vi befinner oss alle ett eller annet sted på skalaen mellom disse to ytterpunktene, mener Gystad. Dette kan til en viss grad være utslagsgivende for hvordan man opplever og reagerer på omstilling og nedbemanningsprosesser. I en viss utstrekning kan vi også styre sine egne reaksjoner, mener psykologen. Innenfor fagområdet positiv psykologi har man vært opptatt av hvordan mennesker kan påvirke seg selv og andre ved å fokusere på muligheter, håp og ønsker.

– Vi lever ikke i et vakuum. Vi lar oss alle påvirke – av godt humør så vel som misnøye blant dem vi omgir oss med. Derfor bør ledelsen være observant på stemningen og gruppepåvirkning blant de ansatte. Negativitet sprer seg, men det motsatte kan også være tilfelle, sier Gystad.

Selv om de ansatte kan finne trøst i felles skjebne og hjelpe hverandre med å håndtere reaksjonene, kan ikke ledelsen forvente at medarbeiderne alene skal snu stemningen og opprettholde samme produktivitet som da opplevelsen av trygghet var på topp.

– Det er ikke lett å trøste og støtte hverandre i slike perioder, for en vet jo ikke hvordan utfallet blir. Ansatte må forholde seg til realiteter som kan være ubehagelige, sier Gystad.

### Lenge på pinebenken

Mens tillit er én avgjørende faktor for hvordan omstillingsprosessen oppleves, må denne være bygget opp i forkant. Midt i prosessen er dette toget gått. Kommunikasjon og tilgjengelighet fra ledelsens side kan bedre situasjonen, men ikke avverge at det oppstår usikkerhet.

– Et av ledelsens fremste virkemidler for å begrense medarbeidernes negative opplevelser er å sørge for at prosessen

går så raskt som mulig. Én måned kan være lang tid å sitte på pinebenken, men ofte pågår disse prosessene enda lengre, sier Gystad.

Ansatte som opplever usikkerhet og fraværende ledere bør selv oppsøke ledelsen og oppfordre til dialog, anbefaler hun. Men også medarbeidere tar sine viktigste grep før en eventuell omstillings- eller oppsigelsesrunde blir en realitet:

– Mens ansettelsestrygghet tidligere var knyttet til ansiennitet, er det i dag langt sterkere knyttet til kompetanse. Den beste forsikringen en ansatt kan ha er å følge med i utviklingen, være faglig oppdatert og inneha best mulig kompetanse.





«MBA-studiet  
i økonomisk styring og ledelse  
har gitt meg en god overordnet  
økonomisk forståelse»

Ingeborg H. Festø, forretningsutvikler, StatoilHydro

*Executive MBA i økonomisk styring og ledelse*



**NHH**

[www.nhh.no/executive](http://www.nhh.no/executive)



# Diskuterte **bunnlinjen**

*Hvor viktig er den samfunnsøkonomiske bunnlinjen? Er velferdsstaten blitt næringslivets ansvar? Dette var blant spørsmålene som ble diskutert på Solstranddagen i januar.*

Tekst og foto: Eivind Senneset

AFFV – venneforeningen for tidligere deltakere på Solstrandprogrammet – arrangerte i januar sin årlige dagskonferansen på Solstrand hotell. Blant spørsmålene som ble diskutert var om man i det hele tatt diskuterte nok. Viktige samfunnsmessige spørsmål blir ofte kun tatt opp i mindre fagmiljøer eller i til dels kortsiktige politiske debatter. Derfor spurte lederne seg: burde næringslivet vært mer tilstede i slike debatter? I pakt med den solstrandske ånd ble det ikke servert

noen fasitsvar, men heller lagt opp til konfrontasjoner med mennesker som kunne inspirere til refleksjon. Årets foredragsholdere var teatersjef Ellen Horn, Aker Solutions-sjef Simen Lieungh, tidligere Økokrim-leder Erling Grimstad, festpildirektør Per Boye Hansen og Danmarks eks-statsminister Poul Nyrup Rasmussen.

Festpildirektør Per Boye Hansen holdt foredrag om konflikt som energikilde og ledelse fra en regissørs ståsted.



Deltakerne (fra venstre) Henning Beltestad, administrerende direktør i Hallvard Lerøy AS, Helge Hasselgård, administrerende direktør i Dagligvareleverandørenes Forening, Helga Stautland Onarheim, HR-direktør i Helse Fonna HF og Kristin Weidemann Wieland, viseadministrerende direktør i Helse Sør-Øst RHF.







# Tore Hund på sporet

*En gang var han medlem av studentforeningen som hevdet å følge i fotsporene til Hellig-Olavs banemann. I dag arbeider Ketil Sundelin (42) selv med å spore opp penger til dem med ville ideer.*

Tekst: Eivind Senneset Foto: Lars Åke Andersen

Finanskrisen. Stupende børser og stigende arbeidsledighet. Konkurs og kollektiv angst. Og gyldne muligheter. Det fine med kriser er at de avstedkommer kriseløsninger. For noen år siden var det barnehagekrisen. Ledige barnehageplasser var som vinter-OL i 2018: en passe utopisk ønskedrøm, spesielt i Tromsø. Det var nettopp her Ketil Sundelin og kona hadde to barn i barnehagealder og en til på vei. I situasjoner som dette velger ofte en av foreldrene å bli hjemmeværende. Andre hyrer barnepass. Sundelin gikk for en tredje løsning. Han hev seg med på etableringen av en privat barnehage.

– Vi tjente ikke særlig penger på det, men det var en praktisk løsning på et praktisk problem.

Ketil Sundelin hevder selv å være løsningsorientert av legning: en gründertype som i dag arbeider med å

få andre gründere ut av startgroppen og inn i business. Han er daglig leder for den nord-norske delen av nettverksorganisasjonen CONNECT, en non profit-forening som hjelper gründere og entreprenører med å skaffe både kompetanse og kapital. Og om finansverdenen for øvrig går av hengslene, er det ikke dermed sagt at det er dårlige tider for dem med gode ideer og tilstrekkelig vilje. – Finanskrisen bærer preg av massepsykose. For innovasjonsvirksomheter kan imidlertid konjunktursvingninger være positive, sier Sundelin.

### Tromsø per tilfeldighet

Nordens Paris, Porten til Ishavet, byen hvor Jørn Hoel pådro seg blærekatarr etter å ha elsket i sneen. Som byer flest er Tromsø belemret med noen til dels intetsigende kallenavn. Og at Ketil Sundelin skulle ende opp akkurat her

skyldes tilfeldigheter mer enn noe annet. Opprinnelig er han nemlig fra Tana, Finnmarks-kommunen som har fostret opp både fiskeriminister Helga Pedersen og skoledebattbråkmaker Martin Schanche. Sundelin flyttet til Bergen i 1987 i anledning siviløkonomutdannelse ved NHH. Han studerte, traff sin kommende kone allerede første året og engasjerte seg blant annet i den nord-norske studentforeningen Nordbom. – Slagordet vårt var «I Tore Hunds fotspor.» Jeg var engasjert i Uken i 88 og 90 med ukeradio og revy, sier Sundelin.

Etter noen år på NHH sto Ketil Sundelin med nybakt siviløkonomtittel i et heller anstrengt arbeidsmarked. I 1993 bestemte han og kona seg for å forlate Bergen til fordel for hans gamle landsdel. I Tromsø fant han jobb i SpareBank1 Nord-Norges



” *Finanskrisen bærer preg av massepsykose. For innovasjonsvirksomheter kan imidlertid konjunktursvingninger være positive. Ketil Sundelin.*

finansieringsselskap, BedriftsFinans. Her rakk han å bli markedssjef, før han en dag i 2001 kom over en stillingsannonse i Dagens Næringsliv. Campus Tromsø – en fersk organisasjon som skulle bidra til nyskaping og etablering av nye arbeidsplasser i byen – søkte etter leder. Veien videre begynte å stake seg ut. Sundelin jobbet stadig tettere på det kunnskapsintensive næringslivet i Nord. Våren 2002 begynte han å jobbe med CONNECT som et prosjekt under Campus Tromsø-paraplyen. To år senere ble CONNECT Nord-Norge etablert som egen regional medlemsorganisasjon, og Sundelin ble daglig leder.

#### Fra idé til business

CONNECT har som formål å bidra til etablering og utvikling av nye vekstforetak i Norge ved å koble gründere med kompetanse og kapital. Flere levedyktige bedrifter og arbeidsplasser er det overordnede målet. CONNECT Nord-Norge er et av fem kontorer på landsbasis. – I Nord jobber vi mye med aktører innen bioteknologi og IKT, spesielt i marin og maritim sektor. Det begynner også å bevege seg på energisiden, primært innenfor olje og gass, men også innenfor fornybar energi. Men det mest typiske med landsdelen er at det ikke er noe typisk ved den. Du finner kreative mennesker med gode ideer overalt, sier Sundelin.

Gründere og entreprenører som oppsøker CONNECT i Tromsø for bistand og konsultasjon i oppstartsfasen, får gratis hjelp av over 350 ressurspersoner fra 140 ulike bedrifter i nettverket. Medlemsavgifter, inntekter fra samarbeidspartner og offentlig støtte sørger for klingende mynt i rugekasseapparatet. – Når så mange mennesker stiller opp uten å ta betalt, er det selvsagt fordi de forretningsmessige prinsippene virker i bakgrunnen. Kanskje ser bedriftene etter nye investeringscaser, kanskje

håper de på fremtidig salg av egne produkter til de nye foretakene. Drivkreftene er varierende, men resultatet er et reelt fungerende nettverk som mobiliserer ressurspersoner både regionalt nasjonalt og internasjonalt uansett hvor ideen har oppstått.

#### Muligheter i markedet

I en tid da man knapt kan åpne en finansavis uten å pådra seg varig depresjon, skulle man kanskje tro at også gründere ante uråd. Situasjonen er snarere omvendt, i følge Ketil Sundelin: – Om ikke en gullalder, så er det i hvert fall ikke krisetider i denne bransjen. Man har ikke akkurat mindre behov for kreativitet eller næringsutvikling i nedgangstider. Innovasjonsvirksomheter er dessuten ikke blant dem som er mest sårbare for svingende konjunkturer. Snarere tvert i mot, sier han.

Sundelin virker lei av krisementaltiteten. I stedet fokuserer han på mulighetene: Et arbeidsmarked med mye ledig kompetanse er bra for bedrifter på jakt etter kvalifisert arbeidskraft. Større bedrifter fokuserer mer på kjernevirksomheten, hvilket gir nye muligheter for eksterne tjenesteleverandører og spinoff av forretningsområder. Offentlige virkemidler prioriterer dessuten ofte vekstselskaper.

– Generelt er det et poeng å jobbe mot konjunktorene. Det er i krig og krise at formuer skifter hender. Du kan få mye billig hvis du er i posisjon og har cash, sier Sundelin. Og cashaspektet er heller ikke et så stort problem som man muligens skulle tro. Riktignok er bankene mer restriktive, men CONNECT jobber med selskaper som ofte er i en fase der banklån uansett hadde vært vanskelige å få. – Selvsagt er mye kapital låst i dag, men såkorn- og venturefond har fortsatt både penger på bok og vilje til å satse. Forutsetningen er en god idé – aller

helst en god idé med internasjonalt potensiale.

Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at bare halvparten av alle nyetablerte aksjeselskaper overlever de første fem årene. Ni av 10 gründerbedrifter som har fått hjelp av CONNECT de siste fem årene, er imidlertid fortsatt i virksomhet. Dette er resultatet fra en undersøkelse på Østlandet. Ketil Sundelin sier at også de andre regionene kan vise til tilsvarende uttelling. Siden CONNECT Nord-Norge ble etablert som et prosjekt i 2002, har 70 selskaper fått hjelp. Nærmere 150 millioner kroner er hittil investert i egenkapital i disse selskapene. – Det er den første kneiken som er verst. En investering på en halv million kroner i en tidlig fase kan være en større milepæl enn en emisjon på 20 millioner på et senere tidspunkt.

#### – Må satse

CONNECT Nord-Norge er på sett og vis også en gründerbedrift. Fra knapt å være et prøveprosjekt for sju år siden, er det i dag en organisasjon som skaper ny næring – mye takket være en NHH-kandidat med en viss teft for satsing: Ketil Sundelin snakker om gründering med et språk kjemisk fritt for eplekjekke sjargong-uttrykk. Han henviser verken til rugekasser, veksthus eller inkubasjon. I stedet snakker han om muligheter, skapertrang og det å måtte. – Det er lettere å få til noe når man må. Finland ble en teknologinasjon i verdenssjiktet, fordi de på et tidspunkt måtte satse. Problemet med Norge er at vi må nesten ingenting, sier Sundelin. Selv måtte han kanskje heller ikke starte egen barnehage, kanskje var det ikke en gang det mest praktiske. Men det var en kriseløsning. Barnehagen er for øvrig ikke lenger i drift. – Jeg er nok mer en skaper enn en driver, sier Sundelin.





# Skipsfart i trøbbel

*Skipsfartsnæringen er en viktig del av norsk næringsliv. Nå står næringen ovenfor den største strukturelle krisen på over tretti år. Førsteamanuensis Stig Tenold ved NHH mener at det ikke blir like ille som tankkrisen på -70-tallet.*

Tekst: Jens Frølich Holte Foto: Eivind Senneset

– Etter den største festen, følger den største bakrusen. I dag er det tørrbulkmarkedet som er hardest rammet, forklarer Tenold.

## Strandes første i sitt slag!

Stig Tenold holdt foredraget ved et seminar som ble arrangert for å markere NHH-professor Siri Pettersen Strandenes sin 60-årsdag. Strandenes har jobbet i NHH-miljøet siden endt utdanning. I 2002 ble hun NHHs første kvinnelige professor. I alle posisjonene har hun spesielt jobbet med skipsfarts- og transportøkonomi, og hun har siden 1970-tallet vært en nøkkelperson i det som lenge var Skipsfartsøkonomisk Institutt og som senere ble Senter for internasjonal økonomi og skipsfart (SIØS).

Kolleger ved Institutt for samfunnsøkonomi, Victor D. Norman og Jan I. Haaland, skriver at «den næringen hun føler sterkest for, og som er grunnen til at hun har viet det meste av sin forskningskarriere til nettopp den, er utvilsomt skipsfarten. Hun er levende interessert i alle sider ved maritim transport, sjøfart og rederivirksomhet. Ut fra sitt engasjement og sin faglige kompetanse har hun ført en utrettelig kamp for skipsfartsøkonomiens plass ved NHH». Derfor arrangerte altså instituttet seminaret *Himmel og hav* der blant andre Lars Sørgard, Kurt Jørnsten, Anna-Mette Fuglseth, Tenold og Norman deltok.

## Mange likheter

Stig Tenold mener det er mange likheter mellom dagens skipsfartskrise og tankkrisen. Begge kjennetegnes av en ekstrem vekst i etterspørselen etter sjøtransporttjenester før markedet kollapser. Kina har tredoblet sin stålproduksjon siden 2000. Mange redere bestilte skip på de mange nye verftene i Kina og Sør-Korea. Overoptimismen har gitt tykke ordrebøker som igjen vil resultere i rekordmange leveranser av skip i årene som kommer.

– Store ordrebøker fører til at mer kapasitet blir tilført et dødt marked. Under tankkrisen var overkapasiteten så stor at en fjerdedel av flåten lå uvirksom, sier Tenold.



Victor D. Norman, Siri Pettersen Strandenes og Stig Tenold, alle ved Institutt for samfunnsøkonomi.

Optimismen har skapt en overflod av ny tonnasje i tørrbulkmarkedet. En av de store strategiske blunderne fra tankkrisen er altså gjentatt. Tilsynelatende er rederne i dag mer villige til å kansellere nybygg enn de var for tretti år siden, og Tenold mener vi kan forvente flere kanselleringer.

– Det store spørsmålet nå er: Får vi tilpasset kapasiteten? Under tankkrisen på 70-tallet ble 25 prosent av ordreboken kansellert eller konvertert til andre skipstyper enn tankskip. Nå nærmer vi oss dette nivået når det gjelder kanselleringer av tørrbulktonnasje, konstaterer Tenold.



# Professor Jan Tore Klovland 60 år

Professor Jan Tore Klovland fylte 60 år 3. februar. Klovland ble uteksaminert siviløkonom i 1972 og avla eksamen på NHHs høyere avdelingsstudium i samfunnsøkonomi i 1975. Klovland ble ansatt som stipendiat umiddelbart etter eksamen og steg raskt i gradene. Han ble førsteamanuensis i 1980 og dosent i 1984. Siden 1985 har han vært professor i samfunnsøkonomi. I tillegg har han i en årrekke vært engasjert som forsker og rådgiver i Norges Bank. Klovlands

forskningsinteresse har særlig omhandlet økonomisk historie. «Gjennom snart tretti år har han vært en av de viktigste norske bidragsyterne til forskningen på dette feltet. Hans mange vitenskapelige studier av konjunkturbølger, renter, prisutvikling og pengepolitikk har bidratt til en viktig fornyelse av fagfeltet. Arbeidene er blitt publisert i de mest prestisjetunge internasjonale tidsskriftene i økonomisk historie» (Øystein Thøgersen og Bertil Tungodden i omtalen på NHHs nettside).



## Makroøkonomi, finans og økonomisk historie

3. februar fylte professor Jan Tore Klovland 60 år. Fredag 13. mars blir han feiret med et seminar i regi av Institutt for samfunnsøkonomi. Seminaret har fått tittelen *Makroøkonomi, finans og økonomisk historie*, og finner sted i Agnar Sandmos auditorium fra kl. 10.15.

Økonomisk Historie

**Jan F. Qvigstad**, visesentralbanksjef, Norges Bank, **Lars Øksendal**, post.doc., NHH

Makroøkonomi

**Øyvind Eitrheim**, forskningssjef, Norges Bank, **Gernot Doppelhofer**, førsteamanuensis, NHH

Kapitalforvaltning - Er jakten etter meravkastning meningsfull?

**Hogne Tyssøy**, porteføljeforvalter og partner, Holberg Forvaltning, **Thore Johnsen**, professor, NHH

## Energiforum-møte om CO2-deponering

Hva vet vi om CO2-deponering? Det var spørsmålet på Energiforum EFs temamøte 23. februar.

Energiforum er et frittstående organ

som arbeider for generering og formidling av kunnskap om og debatt omkring energispørsmål. Innledere var professor Petter Haugan og førsteamanuensis Jan Norbotten fra UiB og seniorgeolog Svein Eggen fra Gassnova.

# Medieklipp

## Om petroleumsinntektene

- Norske nettoinvesteringer går mest til finansplasseringer ute. Hvis vi har grunn til å tro at amerikanske finansmarkeder har så store problemer som vi har sett, ville ikke jeg overlatt to tredjedeler av sparepengene til dem i tro på at de klarer å plassere dem bedre enn jeg selv.

**Professor Victor D. Norman på Fafo-seminar ref. i [www.abcnyheter.no](http://www.abcnyheter.no)**

## Kortsiktig krisehjelp

- Vi er i likhet med de fleste andre økonomer svært positiv til regjeringens tiltakspakker. Men det er viktig å være oppmerksom på at det meste av krisehjelpen er svært kortsiktig.

**Professor Victor D. Norman på Fafo-seminar ref. i E24**

## På fjellet

-Meglerne har rett i at januar var en frisk måned, og innledningen til februar var også rimelig frisk. Det skyldes nok i stor grad renteeffekten. Men dette vil ikke vare. Nå kommer lavkonjunkturen innover oss.

**Professor Ola H. Grytten til Aftenposten**

## Bytte ut ledere

- Få ledere er universalgenier. Det er ikke gitt at de samme som fungerer godt i oppgangstider, er flinke til å håndtere den typen utfordringer som trangere tider byr på.

**Professor Odd Nordhaug til BT**

## En økonomi som raser nedover

- Det er vanskelig å anslå hva ledigheten vil ende på, men jeg tror tallet vil ligge på mellom 150.000 og 200.000.

**Professor Ola H. Grytten til Mandag morgen**

## Lisens beste modellen for NRK

- Vi har funnet ut at det er bedre for samfunnet å videreføre en form for lisensavgift enn å finansiere dette gjennom skattesystemet.

**Professor Guttorm Schjelderup til VG**

## LO krever lavere rente

Kredittkortet LO selv tilbyr har en rente på over 20 prosent. - Dette er rett og slett pinlig. Her møter ikke LO seg selv i døren, de får døren midt i fleisen.

**Professor Thore Johnsen til BT**



## Stat og marked – en ny politisk agenda?

Finanskrisen utløser spørsmål

om en ny politikk for økonomisk vekst og bærekraftig utvikling nasjonalt og globalt, og dette var tema for Fafokonferansen 2009 som ble avholdt 26. februar. En av foredragsholderne var NHH-professor Victor D. Norman, som holdt innlegget Finanskrisen og realøkonomisk krise – nye politiske svar eller mer av det samme?

## GOLD-møte på Solstrand

Global Organization and Leadership Development (GOLD) består av et stort forskningsprosjekt i NHH-miljøet og et nettverk for toppledere i multinasjonale bedrifter. I februar møttes forskere og ledere på Os for å diskutere utfordringer knyttet til ledelse, integrasjon, kunnskapsflyt og etablering av sosial kapital i multinasjonale virksomheter. Stadig flere norske bedrifter opererer internasjonalt og etablerer seg i andre land. Globalisering betyr nye muligheter, men fører også med seg en rekke utfordringer. Hvordan skal for eksempel multinasjonale selskaper etablere god kunnskapsflyt mellom enheter som opererer i ulike land og dermed gjerne i ulike kulturelle kontekster? Og hvilke krav stiller slik internasjonal ekspansjon til lederne i selskapene?

Disse og tilsvarende problemstillinger ligger til grunn for et stort forskningsprosjekt som NHH, SNF og AFF opprettet høsten 2007 med støtte fra Forskningsrådet, AFF, Rieber, StatoilHydro, Yara og Veidekke.

Prosjektet skal pågå til 2010 og blir ledet av professor Paul Gooderham ved Institutt for strategi og ledelse. Ved siden av forskningsprosjektet er det etablert et GOLD-nettverk under ledelse



av AFFs direktør for internasjonale relasjoner, Atle Jordahl. I nettverket deltar ledere fra toppnivået i 21 norske multinasjonale

selskap. Lederne kommer sammen til seminar tre ganger årlig for å diskutere ulike aspekt ved ledelses- og integrasjonsutfordringer i multinasjonale selskap og for å få oppdateringer fra det pågående forskningsprosjektet. Første møte i 2009 fant sted på Solstrand Hotel & Bad 11. og 12. februar. Les mer på [www.aff.no](http://www.aff.no).

## Varig e-post for alumni

NHH Alumni tilbyr nå evig e-postadresse til alle medlemmer. Ved å benytte Microsoft Live som e-postleser får nå alle tidligere studenter som er medlem i NHH Alumni muligheten til å få en e-postkonto de kan ha resten av livet.

Initiativet kom fra studentene selv i 2007/08, og nå har NHH fått til en løsning i samarbeid med nettverksleverandøren til alumninettverket, Mira Networks.

Kontoen er bygget opp slik at en får tildelt en brukerkonto [fornavn.etternavn@alumni.nhh.no](mailto:fornavn.etternavn@alumni.nhh.no). Pålogging skjer via NHH Alumni sine nettsider [nhh.no/alumni](http://nhh.no/alumni). Samme passord benyttes og endres passord i alumninettverket, skiftes det også for mailkontoen.

Kontoen blir aktivert ved innlogging i alumninettverket.

## Likestillingsplan ga én million kroner

NHH fikk i januar Kunnskapsdepartementets likestillingspris for 2008. NHH sin del av prisen er på én million kroner, og pengene skal brukes til å gjennomføre planlagte likestillingstiltak. Prisen ble utdelt av statsråd Tora Aasland på Kunnskapsdepartementets kontaktkonferanse i Oslo i januar. Vestlandsdominansen var total ved årets utdeling; NHH og UiB delte prisen og får én million kroner hver til å bruke på videre konkret likestillingsarbeid. – NHH får prisen fordi de har tatt likestillingsarbeidet svært seriøst og i løpet av kort tid utarbeidet ambisiøse og realistiske måltall, heter det i begrunnelsen fra Kunnskapsdepartementet.

### Sluttpakke til alle over 60

– Det var egentlig ikke noen økonomiske grunner til dette, men et kynisk tiltak for å fornye staben.

**Professor Odd Nordhaug til BT**

### Talent fra en gud

– «Kalls-og pliktetik» går rett inn i kjernen av det som var Hans Nielsen Hauges filosofi. Tankegangen er at et talent for forretningsdrift er en gave fra Gud.

**Professor Magne Supphellen til Ukeavisen Ledelse**

### Tro er undervurdert

– Og undersøkelsen gir grunn til å spørre om troen er undervurdert i bistandsarbeidet.

**Professor Magne Supphellen til Lindesnes Avis**

### God hjelp fra Acta...

– Helt meningsløse plasseringer. Hun risikerer å tape halvparten. Når kunden sier hun ønsker bombesikre og likvide investeringer, er det galskap å belåne disse investeringene. Dette er hverken sikkert eller likvid. Bare tragisk.

**Professor Thore Johnsen til Dagens Næringsliv**

### Mer personlighet i styrerommene

– Norske styrer ville være tjent med en sterkere grad av fornyelse både av personer og perspektiv, mener Selvik.

**Seniorkonsulent i AFF Arne Selvik til BT**

### Dystre utsikter

– Utsiktene fremover er ytterst mørke.

**Professor Jan Tore Klovland til Dagens Næringsliv**

### Mange vil være sjef

– Blir jeg først sjef, har jeg mer kontroll over tilværelsen og trenger ikke hoppe og sprette når andre ber meg om det.

**Seniorkonsulent i AFF Arne Selvik til Dagbladet**

### Fylle på bankpakken

– Totalt sett er rammene store, og viser det seg at dette ikke er nok, kan det fylle på med mer midler senere.

**Professor Thore Johnsen til Stavanger Aftenblad**

### Veldig bra

Kredittpakken fra regjeringen omfavnes av både næringsliv og eksperter. – Veldig bra. Regjeringen har funnet fram til gode markedsløsninger.

**Professor Ola H. Grytten til Sunnmørsposten**





# Krise eit naturleg tema på FIBE

Årsakene til finanskrisa var eit naturleg tema på årets FIBE-konferanse. – Då vi valde tema, trudde vi rett nok at det skulle bli eit tilbakeblikk på krisa, men slik blei det jo ikkje, seier professor Frøystein Gjesdal.

Tekst: Hallvard Lyssand Foto: Kristian T. Marthinsen

Komitémedlem Frøystein Gjesdal er nøgd med gjennomføringa av fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emne (FIBE), som blei arrangert 8. og 9. januar. I år samla FIBE 235 deltakarar.

Konferansen hadde to hovudtema: finanskrisa og forskingsevaluering. Gjesdal, som er professor ved Institutt

for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, tykkjer todelinga fungerte bra.

– Årsakene til finanskrisa peikte seg ut som eit naturleg tema. Som bedriftsøkonomar er vi meir opptekne av årsakene enn av konsekvensane, seier Gjesdal.

– Då vi valde tema, trudde vi rett nok at

det skulle bli eit tilbakeblikk på krisa, men slik blei det jo ikkje, legg han til.

Komiteen hadde invitert dr. Richard Lindsey og professor Katherine Schipper til å snakka om krisa frå innsida. Med bakgrunn frå toppleiinga i investeringsbanken Bear Stearns, det første store offeret for finanskrisa hadde



FIBE 2009 blei avslutta med ein paneldebatt som femnde ei rekkje sider ved forskning frå finansiering, evaluering og publisering til relevans og formidling. Vekta låg primært på verksemda ved «business schools», og både spissformuleringane og latteren sat tidvis laust. Biletet syner etterspurnadssida i debatten, professorane Ole Gjølborg (t.v.), Paul Gooderham og Kristi Koch Kristensen, og debattleiar og BI-reaktor Tom Colbjørnsen.

## Medieklipp

### Hvis bankpakken ikke funker

– Vi vil få en massiv konkursbølge, hvor bedrifter som i utgangspunktet har livets rett må avvike. Det kan gjøre krisen dypere.

**Professor Rolf Jens Brunstad til VG**

### Lett gå på tryne

– En virksomhet som ikke forfremmer unge tidlig, risikerer å miste dem. Mens unge som blir sjef for tidlig, lett kan gå på trynet.

**Seniorkonsulent i AFF Arne Selvik til Dagbladet**

### Konkurser under depresjonen

– Det er ingen tvil om at politikerne har vært flinkere til å løse situasjonen nå enn de var på 20- og 30-tallet. Jeg minner om at 95 prosent av amerikanske banker var i en likviditetskrisa under depresjonen, 9.000

banker gikk konkurs, mens 14.000 ble satt i offentlig administrasjon, og det bare i USA.

**Professor Ola H. Grytten til E24**

### Ta en «obama»?

– Mange ledere kunne nok tenke seg hans evner til å engasjere og formulere seg. Obama griper tak i følelsene.

**Professor William Brochs-Haukedal til BT**

### Bankpakke burde satset på sysselsetting

–Nå favoriserer de bruk av kapital fremfor arbeidskraft. Kutt i arbeidsgiveravgiften hadde vært mye mer egnet.

**Professor Guttorm Schjelderup til Dagens Næringsliv**

### Forsiktig utlånspraksis

– Det har gått opp for bankene og markedsaktørene at vi ikke kan ha samme gjeldsgrad som før. En mer forsiktig utlånspraksis er derfor en fornuftig og sunn utvikling. Jeg tror ikke ting snur før vi er ferdig med en gigantisk nedbetalingsprosess.

**Professor Ola H. Grytten til Dagsavisen**

### Varsler masseoppsigelser

– Spesielt vil det gå ut over skipsindustrien, oljeindustrien, hotell - og restaurantnæringen og grupper innen varehandel. Men jeg tror alle yrkesgrupper vil merke finanskrisen fremover.

**Professor Kjell Gunnar Salvanes til tv2.no**

Lindsey førstehandskjennskap til det som gikk føre seg på Wall Street.

Gjesdal slår fast at sjølv om både Lindsey og Schipper er internasjonale autoritetar på felte sine og svært gode foredragshaldarar, drukna innlegga deira likevel drukna litt fordi det var så mange som tok opp krisetemaet på omtrent same tid.

Det andre temaet i konferansen var forskningsevaluering og fordeling av budsjettmidlar basert på slik evaluering.



Professor Katherine Schipper frå Duke University er ein internasjonal autoritet innanfor forskning på rekneskapsrapportering. Innlegget hennar handla om kva rolle rekneskapsrapportering spela i finanskrisa.



Ver pedagogisk og tolmodig og ha forståing for at journalistar må ta nokre snarveggar, oppmoda finansredaktør i DN, Terje Erikstad. SNF-direktør Per Heum i bakgrunnen.

### Bankene brukt triks

(for å få folk til å investere i strukturerte produkter).

– Spørsmålet er om man rettslig kan ta dem på noe av dette. Men du får meg ikke til å si at bankene ikke har utnyttet kundene.

**Forsker Trond Døskeland til DN**

### Flytting av tilsynene

– Vi flyttet ikke for å omorganisere eller nedbemanne. Det kunne vi gjort uansett. Jeg håper ikke noen politikere ville være så feige at de flyttet en virksomhet for å unngå vanskelige omorganiseringer.

**Professor Victor D. Norman til A-magasinet**

### Småkraft

Nye småkraftverk alene kan skaffe nok strøm

## FIBE-prisen til Jonas Gaudernack



Jonas Gaudernack frå NHH vann årets FIBE-pris for eit forskingsbidrag innanfor revisjon. Forskinga bidreg med kunnskap som kan hjelpe revisorar til å gjere betre internkontrollvurderingar, noko som igjen fører til rettare risikovurderingar. AV i alt 13 innsende bidrag valde ein samrøystes fagjury å gi prisen for 2009 til Jonas Gaudernack for arbeidet Cue Combinations in Control Risk

Judgements. Gaudernack er amanuensis II ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap ved NHH og revisor og rådgivar i PriceWaterhouseCoopers. Han er den første med revisjonsbakgrunn som har avlagt doktorgrad i revisjon ved ein norsk lærestad. Gaudernack forsvarte avhandlinga si ved NHH i november 2008, og FIBE-bidraget inngår i dette arbeidet.

På vegner av fagjuryen fastslo professor Frode Sættem frå Institutt for foretaksøkonomi at bidraget til Gaudernack har ei interessant problemstilling og ein interessant angrepsvinkel, forskinga verkar solid, og arbeidet har openbert internasjonalt publiseringspotensial.

Sidan 1996 har Cappelen Akademisk Forlag lyst ut ein pris for beste forskingsbidrag til fagkonferansen for bedriftsøkonomiske emne (FIBE). Konkurransen er open for forskarar under 35 år, og prisen er på 20 000 kroner.

til 750.000 husstander. – Bygg ut vannkraft før vindkraft.

**SNF-forsker Frode Skjeret til Fosna-Folket**

### Færre billigreiser

– Det vil fortsatt være billige billetter, men det vil være færre av dem.

**Professor Frode Steen til BT**

### Gjør seg interessant

– SAS blir mer interessant for et fremtidig oppkjøp gjennom den fokusering som selskapet selv åpenbart legger opp til.

**Professor Siri Pettersen Strandenes til Aftenposten**

### Valuta med Island?

– Norge har overhodet ingen interesse av å

hjelpe Island med en slik valutaunion. Dette blir som å svømme med stein rundt foten.

**Professor Jan Tore Klovland til Fiskaren**

### Regjeringen redder SAS

– Hvis det er et kommersielt fokus de har så tilsier ikke det å redde arbeidsplasser og rutenett. De to tingene henger ikke sammen, og det må regjeringen forklare hva de mener med.

**Professor Frode Steen til E24**

### Solstrand i tøffe tider

– Vi har aldri hatt flere søknader på dette tidspunktet.

**Petter Ingebrigtsen, programsjef i AFF, til Finansavisen**

# Kommunikasjonsprisen til Ola H. Grytten

Kommunikasjonsforeningen i Hordaland og Sogn og Fjordane har tildelt professor Ola H. Grytten *Kommunikasjonsprisen* for 2008. Grytten får prisen for sin evne og vilje til å formidle kompliserte faglige sammenhenger på en lettfattelig måte.

I begrunnelsen for Kommunikasjonsforeningens tildeling peker juryen på at Grytten i flere år har markert seg som en økonom med evne til å formidle kompliserte sammenhenger på en lettfattelig måte, og som dermed bidrar til å få forskningsbasert kunnskap ut til allmennheten.

Grytten fikk overrakt prisen i forbindelse med kommunikasjonsforeningens årsmøte onsdag kveld. Han er overrasket og glad

for tildelingen.

– Jeg får en del juling for noen av utsagnene mine, så det er hyggelig å bli satt pris på, sier han. Grytten er mye sitert i forbindelse med den økonomiske krisen og om utviklingen i boligprisene, noe som har gjort ham upopulær i enkelte kretser. Noen eiendomsめglere og husselegere har beskyldt professoren for egenhendig å prate ned boligprisene. Men relativ høy medieprofil kan også medføre kritikk fra forskerhold.

«I academia er det fremdeles slik at forskning regnes som en professors viktigste arbeid, mens undervisning og



annen utadrettet virksomhet ikke har like høy faglig status. Grytten har likevel villig uttalt seg til mediene, noe som har medført en personlig belastning i form av stort påtrykk fra mediene, mindre tid på forskning og synkende faglig anseelse hos sine akademiske kolleger.» skriver Kommunikasjonsforeningen i begrunnelsen for prisen.

– Konsekvensene av å være hyppig i ulike medier kan altså bli kritikk fra kollegaer og grov kjeft fra diverse andre hold, og på toppen av det hele stjeler pressen av forskningstide din. Hvorfor i all verden skal en likevel svare på henvendelser fra media? – Det er et godt spørsmål. Vi har en formidlingsoppgave, og den mener jeg er sentral, svarer Grytten.

## MASTRA fulltegnet

Executive MBA-studiet i strategisk ledelse (MASTRA) er fulltegnet, og i begynnelsen av februar gikk de 32 deltakerne i 2009-kullet i gang. MASTRA er et helhetlig program som går over to år og henvender seg til ledere i privat og offentlig virksomhet med strategisk fokus og erfaring. Gjennomført studium gir rett til tittelen MBA (Master of Business Administration). Årets kull er det tolvte i rekken.

## Overvakar språket

Bryt økonomisk fagterminologi i større grad gjennom til allmennspråket no enn for eit par tiår sidan? Og korleis ser framtid til norsk som fagspråk ut i konkurranse med engelsk? Det er nokre av interessefeltene til den nytilsette førsteamanuensen Gisle Andersen. Andersen har eitt semester bak seg ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon. Der arbeider han med forskning og utvikling innanfor språkressursar og -teknologi. I tillegg

underviser han m.a. i engelsk språk og interkulturell kommunikasjon og om kulturelle og økonomiske tilhøve i Storbritannia.



# Medieklipp

### Ingen kollaps nå

– Jeg tror ikke det har snudd, men det er et positivt tegn og viser at boligmarkedet ikke har kollapset fullstendig, slik noen fryktet i fjor høst.

**Professor Ola H. Grytten til Aftenposten**

### Bare sett begynnelsen

– Vi har bare sett begynnelsen på nedgangskonjunkturen. Og hva skjer når den setter inn for alvor, og det ikke er mer rente å kutte på? Da tror jeg på et videre fall i boligprisene, et fall som blir betydelig i 2009.

**Professor Ola H. Grytten til dn.no**

### Et piss i havet

– Vi snakker om å ofre verdier for flere hundre milliarder kroner målt opp mot

mulige tap for fiskeriene målt i millioner, der sannsynligheten for en ulykke som får konsekvenser for fiskeriene måles i promiller.

**Professor Rognvaldur Hannesson til NTB**

### Forberedt på dypere krise

– Antallet bedriftskonkurser var som forventet og bare styrker mitt syn på at dette er ingen kortvarig liten krise. Vi må som følge ha tiltak som tar hensyn til at dette kan bli langvarig. Det vil fort gå ett par år før vi ser en bedring.

**Professor Kjell Gunnar Salvanes til Nettavisen**

### Folk flest

– Der er lite støtte direkte til folk i denne krisepakken.

**Professor Ola H. Grytten til VG Nett**

### Før bankpakke

– Staten må være sammen med eierne om risikoen på utlån, hvis ikke vil ikke bankene frivillig øke sine utlån. Det blir veldig farlig hvis staten skal tvinge bankene til å gjøre noe som er utenfor vanlig forsiktig bankhåndverk.

**Professor Thore Johnsen til BT**

### Før bankpakke

– Det viktigste myndighetene kan bidra med nå er å få kredittmarkedet til å virke bedre. Derfor må pakken bli attraktiv nok for bankene til at de vil benytte seg av den, og at det vil føre til at de kan betjene kunder som har lån.

**Professor Jan Tore Klovland til VG**





## Nye publikasjoner fra SNF

SNFs forskning er en viktig kilde til informasjon og kunnskap for næringsliv, offentlige myndigheter og allmennhet. All forskning gjøres offentlig tilgjengelig.

*Verdien av en (ny) arbeidsplass (i Nord)*

**Karl Rolf Pedersen**

*Migration Policy, Illegal Migrants, Self-Selection and Brain Drain*

**Armando J. Garcia Pires**

*Refinery optimization platform – a user's manual. Version 1.0*

**David Bredström, Patrik Flisberg, Linda Rud og Mikael Rönnqvist**

*Issues in Collaborative Logistics*

**Sophie D'Amours og Mikael Rönnqvist**

*A new method for robustness in rolling horizon planning*

**David Bredström og Mikael Rönnqvist**

*Refinery production planning – model and solution method*

**David Bredström, Patrik Flisberg og Mikael Rönnqvist**

*The Norwegian winter herring fishery: A story of collapse and technological progress*

**Rögnvaldur Hannesson**

*Consequences of climate change for some segments of the Norwegian Fishing Fleet*

**Nils-Arne Ekerhovd**

*Coordination of refinery production and sales planning*

**David Bredström og Mikael Rönnqvist**

*Simulation of production and sales planning in refinery operations*

**David Bredström, Patrik Flisberg og Mikael Rönnqvist**

*Samfunnsøkonomisk analyse av et vinter-OL i Tromsø i 2018*

**Christian Andersen, Rolf J. Brunstad, Kåre P. Hagen, Per Heum og Karl R. Pedersen**

*Indikatorer for lokal sårbarhet. Analyse av norske kommuner 2006-2007 og utviklingen 2004-2007*

**Rune Mjørland, Christian Andersen og Stig-Erik Jakobsen**

*Realkompetanse i kommuner. Sluttrapport*

**Anita E. Tobiassen, Erik Døving og Karen M. Olsen**

*Overview, Roles, and Performance of the North East Atlantic Fisheries Commission (NEAFC)*

**Trond Bjørndal**

*Social capital and organizational practice*

**Rune Rønning**

*Markedsføring av kjøtt i Norge – organisering og finansieringskilder*

**Ivar Gaasland, Rune Mjørland og Erling Vårdal**

*Spatial management of a fishery under parameter uncertainty*

**Sturla F. Kvamsdal and Theodore Groves**

*When is fish quota enforcement worth while? A study of the Northeast Arctic cod*

**Rögnvaldur Hannesson**

*Indikatorer for lokal sårbarhet. Analyse av norske kommuner 2006-2007 og utviklingen 2004-2007*

**Rune Mjørland, Christian Andersen og Stig-Erik Jakobsen**

*Realkompetanse i kommuner. Sluttrapport*

**Anita E. Tobiassen, Erik Døving og Karen M. Olsen**

*Overview, Roles, and Performance of the North East Atlantic Fisheries Commission (NEAFC)*

**Trond Bjørndal**

*Social capital and organizational practice*

**Rune Rønning**

*Markedsføring av kjøtt i Norge – organisering og finansieringskilder*

**Ivar Gaasland, Rune Mjørland og Erling Vårdal**

*Spatial management of a fishery under parameter uncertainty*

**Sturla F. Kvamsdal and Theodore Groves**

*When is fish quota enforcement worth while? A study of the Northeast Arctic cod*

**Rögnvaldur Hannesson**

*Utvikling av eierstrukturen på Oslo Børs*

**Trond Døskeland og Aksel Mjøs**

*Mulighetsanalyse for nordhorland. Et regionalt industrielt perspektiv*

**Grete Rusten og Tom Eldegard**

*Evaluering av tilskuddsordning for helse- og rehabiliteringstjenester. Delrapport 1*

**Kari Anne K. Drangslund og Egil Kjerstad**

*Climate Change and the Blue Whiting Agreement*

**Nils-Arne Ekerhovd**

*Kapitaltilgangen for SMB i ulike deler av landet*

**Tommy Stamland, Linda Rud og Aksel Mjøs**

*Structural conditions for business model design in new information and communication services*

**Helge Godø and Anders Henten**

*Wage structure and labor mobility in Norway 1980-1997*

**Arngrim Hunnes, Jarle Møen and Kjell G. Salvanes**

*Cooperation in knowledge-intensive firms*

**Ola Kvaløy and Trond E. Olsen**

*Business models for media firms: Does competition matter for how they raise revenue?*

**Hans Jarle Kind, Tore Nilssen and Lars Sjørgard**

*The Blue Whiting Coalition Game*

**Nils-Arne Ekerhovd**

*De små ingeniørbedriftenes rolle i verdiskaping og næringsutvikling*

**Grete Rusten og Tom Eldegard**

*An Overview of the Norwegian Fisheries Management System*

**Stein Ivar Steinshamm**

*Testing the role of comparative advantage and learning in wage and promotion dynamics*

**Arngrim Hunnes**

*Internal Wage Dispersion and Firm Performance: White-Collar Evidence*

**Arngrim Hunnes**

*Productivity Development in Icelandic, Norwegian and Swedish Fisheries*

**Håkan Eggert and Ragnar Tveterås**

*Changes in herring consumption in Russia*

**Kristin Lien, Ragnar Tveterås and Sigbjørn Tveterås**

*State-of-the-art research: Optimal investment in market-based electric power systems*

**Einar Hope and Frode Skjeret**

*When is fish quota enforcement worth while? A study of the Northeast Arctic cod*

**Rögnvaldur Hannesson**

*Agriculture versus fish – Norway in WTO*

**Ivar Gaasland**

*Fornøyd med 'Raskere tilbake?', – resultater fra en brukerundersøkelse*

**Egil Kjerstad og Bodil Ravneberg**

*Vekst i havbruk - En samfunnsøkonomisk analyse av gevinstpotensialet*

**Ivar Gaasland**

*En oversikt og vurdering av skatter og avgifter i fiskeflåten*

**Stein Ivar Steinshamm**

*Habit formation, strategic extremism and debt policy*

**Egil Matsen & Øystein Thøgersen**

*The Welfare Effects of Tax Competition Reconsidered: Politicians and Political Institutions*

**Eckhard Janeba & Guttorm Schjelderup**

*Dynamic capabilities for the internationalization of services: The AFF case*

**Jessica Hartenberger & Oscar Miguel Rivas Sandoval**

Rapportering som skjer i SNFs publikasjonsserie kan bestilles i hardkopi eller fritt lastes ned i pdf-format. For mer informasjon, se [www.snf.no](http://www.snf.no).

## Disputas: fiskerøkonomi

Nils-Arne Ekerhovd disputerte ved NHH fredag 16. januar med avhandlninga *Essays on the Economics of Shared Fishery Resources*.



Vi kan sjå på den nasjonale råderetten over fiskeressursar i dei økonomisk sonene som ein måte å løyse problemet med fritt fiske innanfor sonene, men ikkje i internasjonale farvatn. Tradisjonelt har alle rett til å utnytte ressursane der. Desse rettane er no under press, jf. FN-avtala om fiske på det

opne havet, men det er framleis i ei juridisk gråson. I internasjonale farvatn, i alle fall til ein viss grad, er fritt fiske framleis meir regelen enn unntaket.

Avtaler mellom land må baserast på frivillig samarbeid, for det

finst ingen mekanismar til å tvinge land til å gå med på noko som ikkje er i deira interesse. Derfor handlar dette arbeidet for ein stor del om korleis ein kan løyse problema med fritt fiske gjennom frivillige avtalar.

Spørsmåla som blir analyserte i avhandlninga, dekkjer fleire relevante emne innanfor den fiskerøkonomiske litteraturen. For det første er utnyttinga av internasjonale, delte fiskebestandar analysert under ulike føresetnader om forvaltningsregime, internasjonalt samarbeid, klimatilhøve o.a. I denne delen av handlninga er bioøkonomisk modellering og spelteori viktige reiskap. For det andre blir produksjon og kapasitetsutnytting i den norske kolmuleflåten analyserte med hjelp av dualitetsteori og økonometriske metodar. Spennvidda i emne og metodar er kanskje stort, men emna har i alle fall eit felles trekk: forvaltning av delte internasjonale fiskebestandar og verknadane av strategisk åtferd. Målet med avhandlninga har vore å bidra til forståinga av økonomisk forvaltning av delte fiskeressursar.

Ekerhovd jobba som fiskar frå 1985 til 1995. Han er utdanna ved Norges Fiskerihøgskole og er cand.oecon. frå NHH. Sidan 2007 har Ekerhovd jobba som forskar ved SNF (Samfunns- og næringslivsforskning).

Hovudrettleiar: Rögnvaldur Hannesson

# Den store prisvinnaren

*Førsteamanuensis Erik Ø. Sørensen har plukka prisar for 100 000 kroner i år.*

I februar fekk den unge makroøkonomen ved NHH Akademikernes og DnB NOR-konsernets pris på 50 000 kroner for lovande unge forskarar. Sørensen fekk prisen i kategorien Kunnskapssamfunnet og arbeidslivet. Tidleg i januar kunne Sørensen ta imot Noregs Banks pris på 50 000 kroner for beste doktorgradsarbeid innanfor makroøkonomi.

Erik Sørensen byrja i ei stilling som førsteamanuensis ved Institutt for samfunnsøkonomi i byrjinga av februar i år. Det var kollegaer ved instituttet som innstilte Sørensen sitt arbeid til Akademikerne-prisen.

Premievinnaren avla doktorgraden ved NHH i 2006 med avhandlninga *Essays on the production of human capital*, og det var ei vidareføring av eitt av dei tre essaya i doktoravhandlninga som sikra Sørensen prisen frå Akademikerne og

DnB NOR. *Sectoral choice with human capital and accumulation of pension benefits* er eit arbeid som grovt sagt dreier seg om utdanning, yrkesval i privat eller offentleg sektor, pensjonstilhøve og livsløpsinntekt. Eller som Sørensen sjølv seier:

– Er kunnskap ein tileignar seg gjennom formell utdanning, omtrent som å lære å sykle: Når det først er lært, så sit det? Eller er det meir som å lære tysk på gymnaset: Om ein ikkje bruker språket, forsvinn mykje av kunnskapen? Dersom det siste er tilfellet, kan avbrot tidleg i yrkeskarrieren vere kostbart på lang sikt, seier han og trekkjer fram fødselspermisjon som eit døme på faktorar som kan gi utslag.

Akademikerne opplyser at juryen valde å gi prisen til Sørensen fordi han gir ei sær god skildring av ei politisk svært interessant og relevant problemstilling. Samstundes vov tilrådingbrevet frå professor Kjell G. Salvanes tungt.

Sørensen underviser ved NHH i samfunnsøkonomisk analyse på masternivå og i vitskapsteori på PhD-

nivå, og han held fram med å arbeide med ulike aspekt av humankapital saman med professor Kjell G. Salvanes.

Eit anna forskingsfelt er ulike syn på rettferd. Her samarbeider Sørensen med professorane Bertil Tungodden og Alexander W. Cappelen og førsteamanuensis Ingvild Almås. Saman med sistnemnde har han også eit prosjekt om inntektsmåling.



**Administrerende direktør**

Per Heum, 55 95 97 40  
per.heum@snf.no

**Administrasjonssjef**

Cathrine Risa, 55 95 97 20  
cathrine.risa@snf.no

**Arbeid og utdanning**

Forskningsleder Kjell Gunnar Salvanes  
kjell.salvanes@nhh.no

**Mat og ressursøkonomi**

Forskningsleder Stein Ivar Steinshamn  
stein.steinshamn@snf.no

**Skatt, entreprenørskap og vekst**

Forskningsleder ikke avklart

**Tele og media**

Forskningsleder Hans Jarle Kind  
hans.kind@nhh.no

**Globalisering**

Forskningsleder Kjetil Bjorvatn  
kjetil.bjorvatn@nhh.no

**Etikk og styring**

Forskningsleder Alexander Cappelen  
alexander.cappelen@nhh.no

**Klima og energi**

Forskningsleder Per Heum (midl.)

**Merkevarebygging**

Forskningsleder Magne Supphellen  
magne.supphellen@nhh.no

**Finans og makro**

Forskningsleder Frode Sættem  
frode.sattem@nhh.no

**Energiforum EF**

www.snf.no/EnergiforumEF  
Professor Einar Hope

**Kontoradresse:**

Samfunns- og næringslivsforskning AS  
Breiviksveien 40, 5045 Bergen

**Sentralbord:**

55 95 95 00

**Internett:**

www.snf.no

**Administrerende direktør**

Mai Vik  
mai.vik@aff.no  
Mobil: 90 83 69 47

**Direktør for Internasjonale Relasjoner.**

Atle Jordahl  
atle.jordahl@aff.no  
Mobil: 90 61 45 65

**Programsjef Solstrandprogrammet**

Petter Ingebrigtsen  
petter.ingebrigtsen@aff.no  
Mobilnummer: 917 49 534

**Programsjef AFF Yngre Ledere**

Eli-Karin Midtun  
eli.kari.midtun@aff.no  
Mobil: 90 01 40 91

**Avd. dir. Kommunikasjon og samfunnskontakt**

Arne Selvik  
arne.selvik@aff.no  
Mobil: 90 60 22 92

**Kontoradresse:**

**AFF (Administrativt forskningsfond)**  
Breiviksveien 40, N - 5042 Bergen  
Drammensveien 44, N - 0202 Oslo  
Verksgata 24, N - 4013 Stavanger

**Sentralbord:**

815 55 345

**Internett:**

www.aff.no

**Rektor**

Jan I. Haaland  
**Prorektor**  
Gunnar E. Christensen

**Direktør**

Ragnar Fagereng  
**Assisterende direktør**  
Kurt Petersen

**Programutvalget for bachelorutdanningen**

Dekan Linda Orvedal

**Programutvalget for masterutdanningen**

Dekan Iver Bragelien

**Programutvalget for doktorgradsutdanningen**

Dekan Anna Mette Fuglseth

**Programutvalget for etter- og videreutdanning**

Dekan Willy Haukedal  
etterutdanning@nhh.no

**Studieadministrasjonen**

Studiesjef Jorunn Gunnerud  
Stud.postmottak@nhh.no

**Informasjonssjef**

Asle Haukaas  
Mobil: 920 80 877  
presse@nhh.no

**Kontoradresse:**

**Norges Handelshøyskole**  
NHH, Helleveien 30, 5045 Bergen

**NHHs sentrale epostadresse/administrasjon:**  
nhh.postmottak@nhh.no

**Sentralbord:**

55 95 90 00

**Internett:**

www.nhh.no

**NHH Bulletin**

**Ansvarlig redaktør:** Asle Haukaas (NHH)  
**Redaktør:** Sigrid Folkestad (NHH)  
**Fagredaktører:** Arne Selvik (AFF) og Ivar Gaasland (SNF)

For tilbakemeldinger, tips eller informasjon: bulletin@nhh.no  
Tlf. 55 95 97 02

**Utgiver:** NHH  
**Opplag:** 17000  
**Forside:** Willy Skramstad

**Trykk:** Molvik Grafisk Hus AS  
Redaksjonen ble avsluttet 25. februar  
**Grafisk design/sats:** Reine Linjer



# En skitur midt i byen

*Etter at UKEN hadde ligget med brukket rygg siden 1972, startet den opp igjen som et rent NHH-prosjekt i 1980. Da tiden var kommet til det tredje UKE-arrangementet i moderne tid, var en skidag på Torgallmenningen blant de faste postene på programmet, noe som holdt seg helt frem til 1994.*

Tekst: Knut André Karlstad

På bildet ser vi UKEN 84-laget i skistafetten rundt torget: UKE-sjef Jomar Selvaag, arrangementssjef Kristin Krohn Devold og økonomisjef Steinar Sogn.

– Skirennet gikk på Torgallmenningen på snø som var tilkjørt fra Voss. Rennet var en knallsuksess, og med tre personer på hvert par ski var det store krav til samarbeid og koordinering! UKE-laget konkurrerte med et politikerlag (fra bystyret), et redaktør- og journalistlag fra

byens aviser og et lag med brannmenn. Det ble mange morsomme scener og et meget underholdende show, ikke minst takket være kommentatorene Sølve og Spitfire (NHH-studentene Jon Morten Melhus og Trond Haugen). Det var noe uklart hvem som gikk av med seieren. Jeg mener UKE-laget var først i mål, men det viste seg at to av oss passerte målstreken til fots, og bare én med skiene på. Det førte til voldsomme protester, og Sølve og Spitfire var raske med å gi seieren til journalistene i bytte mot at bildet i avisen av de to skulle være minst to spalter! erindrer Jomar Selvaag i dag.

En nyvinning i 1984 var den grønne UKE-bussen, som rager i bakgrunnen.

– Den ble funnet på en «kirkegård» for gamle busser i Lisboa – etter mye hjelp fra personer ved den norske ambassaden der nede. Vi fikk spionset frakt på et

lasteskip til Bergen, og bussen ble deretter pusset opp hos Bergen Sporveier. Et formidabelt dugnadsarbeid gjorde den grønn og fin, men for egen motor gikk den aldri. Bussen ble et UKE-symbol i bybildet, og mange har kjøpt billetter til UKE-arrangementet i bussen. Steinar Sogn (økonomisjef UKEN 84) skal ha hovedæren for at bussen kom til Norge. Vi pleide å si at det var dårlig med regnskaper fra økonomisjefen, men en toetasjes buss fra Lisboa, det ordnet han, forteller Selvaag, og legger til at da regnskapet endelig forelå, viste det rekordoverskudd.

Bussen var UKENs faste billettkontor frem til 2006, da overtok den nyere toetasjes London-bussen Torvald Menningen for den eldre portugisiske damen, som dessverre ikke var i stand til å overleve en ny vinter i Bergen og en ny UKEN.



Folk strømmet til sentrum da UKEN 84 arrangerte skidag på Torgallmenningen. Fra venstre: Jomar Selvaag, Kristin Krohn Devold og Steinar Sogn.

NHH Bulletin er utgitt av:



**NHH**



**SNF**

Nettadresser:

Norges Handelshøyskole: [www.nhh.no](http://www.nhh.no)

Administrativt Forskningsfond: [www.aff.no](http://www.aff.no)

Samfunn og næringsforskning: [www.snf.no](http://www.snf.no)