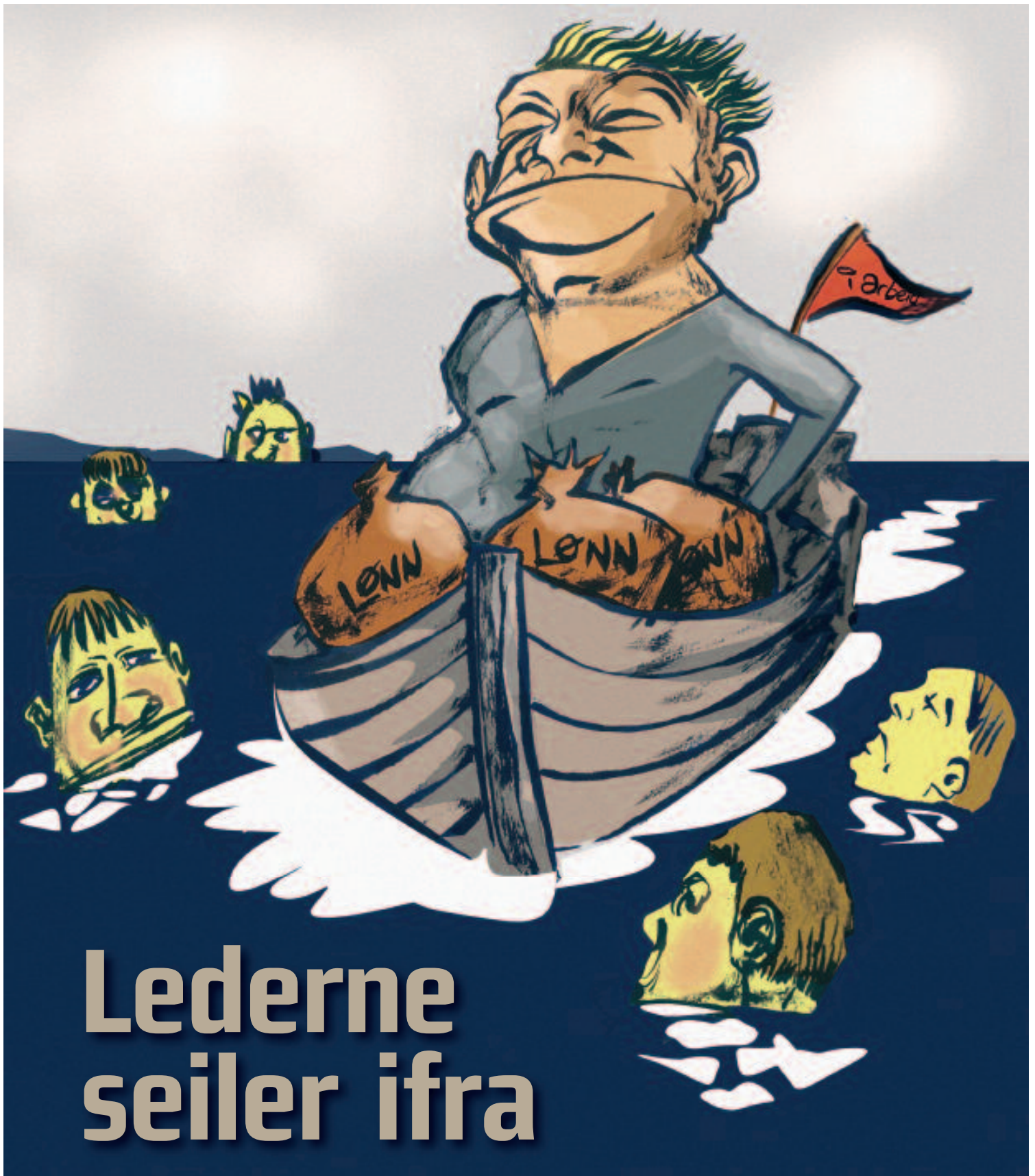




NHH Bulletin

UTGITT AV NHH, AFF OG SNF

Nr. 03-2009



Lederne seiler ifra

Miljøøkonomi 16 Jobb og motivasjon 24



6 Misforstått om fallskjermer

Den offentlige debatten om lederlønninger og fallskjermer rotes ofte til, mener forsker Knut Peder Heen. Mange sitter en igjen med et inntrykk av at toppsjefer får fallskjerm etter å ha mislykkes. – Feil, sier Heen.



8 Lønn som belønning – i nedgangstider og etterpå

Lønnsforskjellene vil fortsette å øke fremover, selv om utviklingen midlertidig bremses opp i de nedgangstidene vi nå er inne i, skriver Iver Bragelien.

12 Høyt lønnsnivå – et dilemma

Det høye lønnsnivået i Norge er en utfordring for velferdsstaten. Mange av dem som sliter på arbeidsmarkedet ryker helt ut.



20 Upopulære skatter

Allerede på 1970-tallet fant Agnar Sandmo ut hvordan skattesystemet kunne utformes for å gi riktige miljøinsentiver, uten at staten mister inntekter. – Så hvorfor synes ikke politikerne at dette er et fabelaktig alternativ? spør Sandmo

”Å vite hva som motiverer dine medarbeidere er en av de viktigste, men kanskje også det vanskeligste du gjør som leder. Utfordringen blir å kjenne dine medarbeidere og deres behov.
Beate Karlsen, avdelingsdirektør i AFF



24 Motivert for jobb?

Øker jobbmotivasjonen når hierarkiet løses opp? Da Statoil for noen år siden gikk over til en flat struktur på Åsgårdfeltet, fulgte Beate Karlsen med som doktorgradsstudent.

30 Vanskelige forhandlinger

Noen forhandlere er egoister og bare opptatt av eget resultat. Andre er mer kollektive. Den typiske oppførselen til både egoister og kollektivist bidrar imidlertid ofte til at ingen når sine mål.

32 Hemmelig oppskrift

Vi snakker om Jarlsberg. Utviklet på hemmelig oppskrift vil tonnevis av ost ut i verden.



42 Peter Lorange

– Jeg har mistet all tro på faste ansettelser. NHH Bulletin møtte professoren som nylig har kjøpt en handelshøyskole i Sveits.



46 Fant drømmejobb i Dubai

En tidligere NHH-student anbefaler alle å gjøre det samme: skaffe seg jobb i det lille emiratet av en oljestat ved Persiabukten. Dubai lokker siviløkonomer fra hele verden med herlig klima og null inntektsskatt.

- 48 Nyansettelser
- 51 Hva skjer
- 53 NHH Publikasjoner
- 54 SNF Publikasjoner



NHH Bulletin

Redaksjonen tar i mot tips om saker og debattinnlegg. Send epost til bulletin@nhh.no.

Lønn og belønning

I Norge har vi mindre forskjeller mellom lavt- og høytlønnede enn i de fleste andre land. Også mellom ledere og vanlige arbeidstakere har forskjellene vært relativt små. Men de siste 10-20 årene har ulikhetene økt. Finanskrisen har satt en bremse på utviklingen, men dette er bare midlertidig, skriver førsteamanuensis Iver Brageliaen i dette nummeret av NHH Bulletin. Han mener de sentrale lønnsoppgjørene vil bli svekket, og at lønnsforskjellene i Norge de neste tiårene vil nærme seg andre land.

For mange er de relativt små lønnsforskjellene i Norge en styrke, noe som skaper lavere konfliktnivå og økt vilje til fleksibilitet blant «gutta på gølvet». Men dette systemet skaper også tapere, påpeker førsteamanuensis Jarle Møen (s. 12). Det høye lønnsnivået for jobber som ikke krever høye kvalifikasjoner og lang utdanning, gjør at mange blir presset ut av arbeidsmarkedet. Mange av dem som sliter på arbeidsmarkedet ryker helt ut fordi bedriftene ikke kan forsvare de høye lønningene. Møen mener sjenerøse trygdeordninger gjør dette mulig og til dels nødvendig, og kaller dette en utfordring for velferdsstaten.

En av de tristeste utviklingene i så måte er de mange ungdommene som ender som uføretrygdede. Det siste året har cirka 1000 ungdommer debutert om uførepensjonister. I en alder av 18 år har mange et helt liv foran seg uten jobb. Kanskje det er tid for å diskutere de vante forestillinger om hva arbeidstakerne kan yte og hvordan en arbeidsplass skal organiseres? Det handler om folk som dropper ut av skolen fordi de ikke lykkes og om helt arbeidsføre personer med handikap. Men der de fleste næringslivsledere tenker på slike arbeidstakere som en belastning, har den danske næringslivsmannen og gründeren Thorkil Sonne vist at en kan vinne på å tenke utradisjonelt. Han ansatte personer med autisme og gjorde bedriften Specialisterne til en solid suksess. Som han selv sier i dette nummeret av NHH Bulletin:

«Vi skal lære at folk som er annerledes, har noe som næringslivet trenger. Personer med handikap er ikke noen utgift, de kan tvert imot bidra i samfunnet. Men det krever at vi gjør arbeidsmarkedet attraktivt for folk med handikap, og at vi gjør handikappede attraktive for næringslivet».

Sigrud Folkestad
Redaktør NHH Bulletin



Lønn og belønning

” Ingen signerer en karantenekontrakt uten at de blir kompensert for det.
Knut Peder Heen



*Lønnsforskjellene i Norge vil fortsette å øke. Nedgangstidene vi er inne i har bare bremset utviklingen midlertidig, skriver førsteamanuensis Iver Bragelien i en fagartikkel. **SIDE 8***

*Det høye lønnsnivået i Norge er en utfordring for velferdsstaten, mener førsteamanuensis Jarle Møen. Mange av dem som sliter på arbeidsmarkedet **ryker helt ut** fordi bedriftene ikke kan forsvare de høye lønningene. Sjenerøse trygdeordninger gjør dette mulig og til dels nødvendig, sier han. **SIDE 12***

*En ny undersøkelse viser at mange toppledere i staten er misfornøyde med lønnsutviklingen. De mener det er for lite **samsvar** mellom resultater og lønn. **SIDE 15***

*Fallskjermer er ikke betaling for dårlig utført jobb. En doktoravhandling fra NHH viser at debatten om fallskjermer er basert på grunnleggende **misforståelser**. Mye av sluttvederlagene skyldes karantenekontrakter, der lederen får betalt for ikke å jobbe for konkurrerende bedrifter i en periode, sier forsker Knut Peder Heen. **SIDE 6***





– Fallskjerm er *ikke* betaling for å mislykkes

Den offentlige debatten om lederlønninger, etterlønn og fallskjerm rotes ofte til, mener forsker Knut Peder Heen. Mange sitter en igjen med et inntrykk av at toppsjefer får klekkelig betalt for å ha mislykkes i jobben.

Tekst: Sigrid Folkestad

– Hvis ledere i næringslivet har gjort en dårlig jobb og får utbetalt store summer når de blir sparket, er det klart at det virker veldig rart. Det er to mulige forklaringer på dette. Enten er det feil med styringen av selskapet som gjør at folk får så mye penger, eller så er det noe feil med vår oppfatning av hva som faktisk har skjedd, sier Knut Peder Heen, som disputerte for doktorgraden ved NHH i vår.

Studert 250 lederavganger

I arbeidet med doktoravhandlingen «Essays in Corporate Governance» (2009) fant Heen at selskaper gir toppsjefene sluttvederlag når de inngår en såkalt karantenekontrakt idet vedkommende skal slutte i selskapet.

– Mine funn viser at et sluttvederlag er begrunnet i en karantenekontrakt som sier at når du slutter hos oss, kan du ikke jobbe for konkurrerende bedrifter i en avtalt periode og innenfor et geografisk område. Dette er vanlig, spesielt for topledere i teknologibedrifter, sier Heen.

Grunnen er at de sitter på informasjon om bedriften som eieren ikke ønsker skal komme i hendene på konkurrerende bedrifter. Karantenetiden er lengre for ledere enn for vanlige ansatte. Dermed blir også betalingen for disse kontraktene høyere. Det kan være to–tre år der du ikke kan ta jobb i konkurrerende bedrifter.

– Det er *ikke* betaling for dårlig utført arbeid, sier Heen.

Han mener en må skille skarpt mellom avtalen en toppsjef inngår før han startet i jobben, og kontrakten som signeres når det er klart at han eller hun skal gå fra stillingen. Ellers vil det alltid se ut som om styret belønner toppsjefen med millionbeløp for å kvitte seg med vedkommende. Det, mener Heen, blir helt feil.

Heen har benyttet amerikanske data bestående av 250 lederavganger for 250 store amerikanske selskaper for å studere innholdet i kontraktene som omhandler sluttvederlag. I USA kan

offentligheten få tilgang på ansettelseskontraktene til lederen i den informasjonen som gis til investorer. Dette er ikke tilfellet i Norge.

Den totale summen som en avgått leder får utbetalt, blir ofte omtalt som fallskjerm, og hvis den er stor, kalles



Knut Peder Heen har skrevet en doktoravhandling om kontroversielle sluttvederlag.

” *Ingen signerer en karantenekontrakt uten at de blir kompensert for det.* Knut Peder Heen

den en gyllen fallskjerm. Heen mener det i beste fall er upresist å kople sluttvederlag til de andre avtalene som toppsjefen har inngått – før han eller hun startet i jobben. Fastlønn og insentiver som aksjer, opsjoner eller bonuser må ikke forveksles med den kontrakten som avtales når vedkommende slutter i jobben. Når dette koples sammen, ser det ut som om styret betaler toppsjefen for å bli kvitt vedkommende. Heen fant at 20 prosent av disse kontraktene er skrevet når lederen faktisk forlater bedriften, ikke i den originale ansettelseskontrakten.

Svimlende summer

- Hvordan leser du presseoppslagene om de gyldne fallskjermene?
- Når du leser avisartikler om ledere som har mistet jobben, så ser du ofte et bilde av en leder, en overskrift med en svimlende sum og påstand om at vedkommende har mislykkes. Dette gir et bilde av at lederen får betalt for å mislykkes. Det forskningen min viser, er at denne summen stort sett er betaling for karantenekontrakten. Selskaper er ofte nødt til å skrive en karantenekontrakt når en leder forlater selskapet. Dette er en type kontrakt som naturlig nok ikke alltid er nødvendig før vedkommende forlater jobben. Dette er med andre ord en kontrakt med tilhørende betaling som kan bli nødvendig idet lederen blir sparket, noe som gjør at det kan synes som om det er avgangen som utløser betalingen.
- Skriver en som leder under en slik kontrakt, sier Heen, så tjener vedkommende ikke så mye som han ellers kunne ha gjort dersom han sto fritt. Det reduserer markedsmulighetene for lederen. Ingen signerer en karantenekontrakt uten at de blir kompensert for det, hevder han.

Kontroversielle opsjoner

- Står sluttvederlag i forhold til inntektstapet?
- Ja, faktisk direkte. I den enkelte kontrakter kan du se at det er direkte betaling for den type betingelser. Du får betaling i to år, for eksempel, for ikke å jobbe for konkurrerende bedrifter i de

to årene.

- Og de millionsommene som er oppe i debattene?
- De summene som kommer fram i media, er ofte ikke riktige. Det som skjer når noen regner på disse beløpene, er at de tar med verdien på aksjer og opsjoner, og eventuelt pensjoner, som ikke er knyttet til sluttvederlag eller såkalte fallskjerm. Flere av disse er jo selvfølgelig av lavere verdi hvis toppsjefen har gjort det dårlig enn hvis han har gjort det bra. Det er egentlig svært enkelt å få til et stort tall. Det er bare å summere sammen så mye som mulig, ler Heen.

Sluttvederlag er kanskje den mest kontroversielle delen av lederlønnssystemet, men også bruk av opsjoner er sterkt kritisert.

- Vil du si at det er overdrevet bruk av opsjoner og utsatt lønn?
- Det er veldig vanskelig å si hva som er overdrevet og hva som ikke er overdrevet. I USA har du en regulering som sier at du kan ikke bli betalt mer enn én million dollar i fast lønn i året. Hvis du skal få mer enn dette, mister bedriften retten til å trekke av dette som en kostnad.

Hvis et styre ønsker å lønne høyere, blir det mer kostbart for bedriften. Men det finnes mange unntak fra regelen, som opsjoner og utsatt lønn. Så det er klart at hvis det skattemessig er gunstig å betale opsjoner framfor fast lønn, vil det være en tendens til at bedrifter gjør det.

– I mine data så jeg et klart hopp i opsjonsutbetalinger da fastlønnen oversteg grensen. Det virker åpenbart at bedrifter bruker opsjoner i mye større grad når en innfører denne type regulering.

- Kunne dette fungert i Norge?
- Jeg tror ikke det er fornuftig å innføre



et tak, men jeg vil si at det er rimelig at i hvert fall en god del av kompensasjonen er i form av opsjoner eller aksjer heller enn veldig høy fastlønn. Dermed gis det likevel store gevinster til dem som gjør det veldig bra.

Personlige relasjoner

- Gjør sjenerøse lønnsordninger det lettere å si opp en toppsjef med tanke på de personlige relasjonene som eksisterer mellom norske næringslivsledere?
- Jeg tror styrene har blitt tøffere på grunn av økt press fra investorer, men det er ikke lett å sette seg ned og se folk i øynene og si at du er en god kompis, men dette er rett og slett ikke bra nok. Menneskelige relasjoner fungerer jo også for ledere og styre. Ingen liker å si opp folk. Dette er en av grunnene til at investorer ønsker insentivlønn for ledere. Når etterspørselen sier at en må kutte i produksjonen, er det ofte vanskelig å gjøre nettopp dette fordi det innebærer at lederen må si opp folk. Insentivlønn vil i slike tilfeller premiere lederen for å tilpasse produksjonen til etterspørselen så hurtig som mulig. Samfunnet vil dermed unngå overproduksjon av produkter som f.eks. avisapir.
- Jeg tror det fremdeles vil være en viss effekt av at styrene ikke er tøffe nok, men jeg tror en undervurderer hvor tøffe styrene er.



Lønn som belønning

- i nedgangstider og etterpå

*Vi observerer at norske lønninger i stadig større grad reflekterer den enkeltes talent, samtidig som de blir mer avhengige av resultatene i det enkelte år. I denne artikkelen diskuterer artikkelforfatteren bakgrunnen for disse utviklingstrekkene og reflekterer over hva som kan skje både i nedgangstidene som vi nå er inne i og i et mer **langsiktig perspektiv**.*



Iver Bragelien
Førsteamanuensis ved
Norges Handelshøyskole¹

Når vi analyserer hva som har skjedd på lønnsiden i Norge de siste to tiårene, er det to trender som trer klart frem:

1. Større lønnsforskjeller
2. Mer variabel avlønning

Vi har tradisjonelt hatt små lønnsforskjeller i Norge både mellom grupper av ansatte og mellom individer. Dette kan illustreres med nivået på lederlønninger. En studie gjort i 1996 av Towers Perrin viste at toppsjefen i mellomstore bedrifter typisk tjente fra 10 til 43 ganger så mye som en vanlig arbeider i de 26 landene som studien omfattet, mens det tilsvarende forholdstallet i Norge bare var 3-4.² Norge har altså i særstilling hatt de minste lønnsforskjellene blant land som det er naturlig å sammenlikne oss med.

Men nå blir det større lønnsforskjeller også i Norge. Tall fra Det tekniske beregningsutvalget for inntektsoppgjørene viser at mens den årlige (geometriske) lønnsveksten for industriarbeidere var 4,3 prosent i perioden 1998 til 2007 (i NHO området), så hadde lederne av virksomheter med mer enn 250 lønnsforhold en årlig lønnsvekst på hele 8,5 prosent i

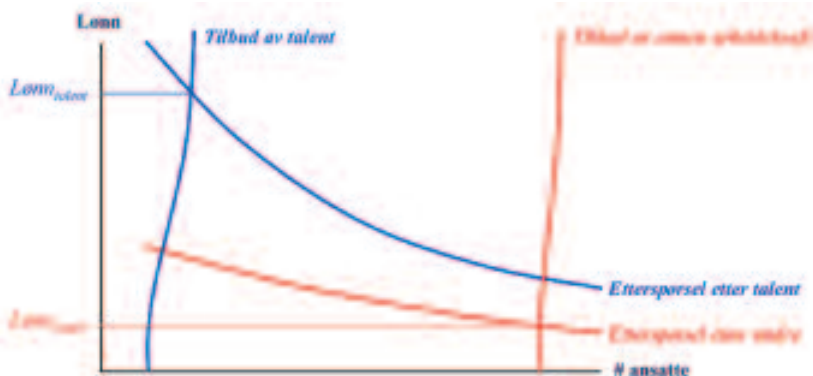
samme periode. Tilsvarende har det blitt større forskjeller mellom andre grupper av ansatte også. Bredere analyser foretatt av artikkelforfatteren viser at det er en direkte sammenheng mellom lønnsnivået i 1998 og lønnsveksten i den påfølgende tiårsperioden for ulike grupper av ansatte og ledere. Jo høyere lønn i 1998, jo høyere lønnsvekst etterpå.

Den andre trenden, mer bruk av variabel avlønning, innebærer at det innføres lønnelementer som forsvinner når resultatene uteblir. Hvis vi går tilbake til 50-, 60- eller 70-tallet, var slike ordninger stort sett forbeholdt selgere med provisjonslønn og noen få arbeidsgrupper med svært kjedelige og repetitive oppgaver som fikk akkordlønn. Rundt 1980 ble det imidlertid satt i gang en debatt i USA om interessekonflikter mellom eiere og ledere i børsnoterte virksomheter som ansporet innføringen av variable lønnelementer for å forene lederens interesser med eiernes. Lønnelementene kunne være i form av aksjer, aksjeopsjoner eller bonuser. Disse ordningene spredte seg etter hvert også til andre grupper av ansatte, og de spredte seg fra USA til resten av verden.

I Norge er det særlig i det siste tiåret at utviklingen har skutt fart. Statoil innførte for eksempel en bonusordning for 150 direktører i 2000, og etter hvert fikk alle ansatte bonus basert på selskapets resultater. Norsk Hydro innførte en ordning basert på resultatene til de ulike enhetene i selskapet i 2001. DnB ga alle ansatte andeler i aksjefond fra 1995 og aksjeopsjoner fra 2000, og svært mange av sparebankene begynte med ulike typer bonusordninger i årene som fulgte. Utviklingen i Norge har fulgt utviklingen i USA. Først fikk lederne bonuser, og så ble ordningene utvidet til også andre ansatte. Og selv lagermedarbeiderne hos REMA 1000 i region vest fikk 40 000 kroner som takk for innsatsen i 2001.

Fortsetter utviklingen mot større lønnsforskjeller?

Det er i hovedsak den sentraliserte lønnsdannelsen, preget av en sosialdemokratisk kultur, som forklarer de små lønnsforskjellene i Norge. I et arbeidsmarked med friere lønnsdannelse, hvor hver arbeidstaker forhandler direkte med sin arbeidsgiver, ville vi forvente betydelig større lønnsforskjeller. Dette kan illustreres i et diagram, hvor vi skiller mellom en gruppe arbeidstakere med et spesielt talent og de andre arbeidstakerne i økonomien. Dersom de talentfulle arbeidstakerne er i mindretall, og talentet er sterkt etterspurt av arbeidsgiverne, blir lønnsforskjellene store, se figur 1. Vi antar at det er mange tilbydere og etterspørrere av arbeidskraft, samt at det ikke er noen transaksjonskostnader av betydning, slik at markedene klareres når etterspørselen er lik tilbudet.

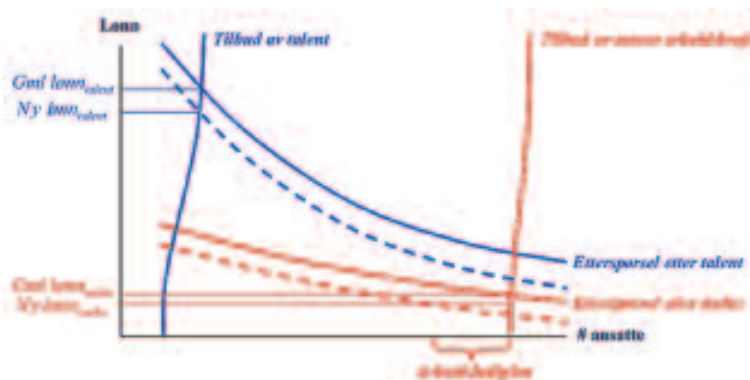


Figur 1. Lønnsforskjeller mellom talent og andre arbeidstakere ved fri lønndannelse.

Ut fra denne analysen kan vi slutte at lønnsforskjellene i Norge vil øke, og nærme seg forskjellene i andre land, når betydningen av de sentraliserte oppgjørene svekkes. Som vi var inne på innledningsvis er denne utviklingen allerede i full gang. Men det er fortsatt et godt stykke igjen, og vi må forvente at lønnsforskjellene i Norge forsterkes ytterligere de neste 10 årene.

Analysen så langt forutsetter imidlertid normale tilstander i

økonomien. La oss derfor også se på hva som kan skje i nedgangstider, som vi nå er inne i. Vi får da en redusert etterspørsel etter arbeidskraft, som illustrert med de stiplede kurvene i figur 2. I modellen vil lønnen både til de høytlønnede og til de andre arbeidstakerne vil gå ned. I praksis vil fastlønnen bare unntaksvis settes ned for den eksisterende arbeidsstokken (som i den frivillige ordningen hos Ekornes), men noen arbeidstakere må akseptere lavere fastlønn hos en ny arbeidsgiver, etter å ha mistet jobben hos den gamle. Samtidig vil utbetalingene fra de variable lønnsbestanddelene gå ned. Aksjer og aksjeopsjoner blir mindre verd, og bonusene reduseres.



Figur 2. Lønnsnivå for talent og andre etter et generelt fall i etterspørselen etter arbeidskraft.

Høytlønnede (for eksempel ledere) har normalt en mer fleksibel lønnsfastsettelse enn andre arbeidstakere. Lønnen er i større grad individuell, og de har større islag av variable lønnsbestanddelene. Det er derfor mest sannsynlig at vi vil se betydelige reduksjoner i lønnsutbetalingene for denne gruppen. Lønnen til de andre arbeidstakerne vil i praksis være mer rigid, og isteden vil noen av disse arbeidstakerne måtte gå ut i arbeidsledighet. Tidligere inngåtte avtaler vil kunne føre til at vi får betydelige lønnsøkninger for mange grupper av ansatte selv midt inne i en krise.

I 2008 så vi således at de høyest lønnede lederne, lederne av virksomheter med mer enn 250 lønnsforhold, fikk en lønnsnedgang på 5,1 prosent i forhold til året før,³ mens industriarbeiderlønnene (i NHO bedrifter) økte med hele 5,7 prosent, som er den høyeste lønnsveksten de siste 10 årene for denne gruppen. Og selv når vi sammenligner 2. kvartal 2009 med samme periode året før, så har månedslønningene i industrien økt med i snitt hele 4,8 prosent i følge SSB.⁴ Den alminnelige lønnsveksten har altså ikke blitt nevneverdig dempet som følge av krisen foreløpig. Til gjengjeld gikk den sesongjusterte



” *Lønnsforskjellene vil fortsette å øke fremover, selv om utviklingen midlertidig bremses opp i de nedgangstidene som vi nå er inne i.*

arbeidsløsheten i følge SSB opp fra 2,5 prosent i juni 2008 til 3,0 prosent i juni 2009.

Vi kan konkludere med at på sikt så vil lønnsforskjellene i Norge fortsette å øke. Utviklingen har midlertidig bremses opp i nedgangstidene som vi nå er inne i. Men når tidene blir bedre, vil utviklingen mot større lønnsforskjeller igjen skyte fart.

Hva skjer med de variable lønselementene?

Jeg har allerede antydnet at utbetalingene fra de variable lønselementene vil gå ned i krisetider. Dette er en direkte følge av at bonuser, aksjer, aksjeopsjoner, akkordlønn og provisjoner avhenger av verdiskapingen i virksomheten. Når etterspørselen etter bedriftens produkter og tjenester går ned, synker aksjekursene slik at aksjeopsjoner og aksjer blir mindre verdt. Måltallene som bonuser, akkordlønn og provisjon baseres på blir også lavere, og utbetalingene går ned. Riktignok kan det være en og annen medarbeider som klarer å øke sin lønn også i nedgangstider, men i sum må utbetalingene gå ned.

Men om utbetalingene går ned, betyr ikke det at ordningene som sådan forsvinner. Det er i så måte interessant å gå litt tilbake i tid, for å se hva skjedde under den forrige nedgangsperioden. Under internettboomen eksploderte bruken av aksjeopsjoner verden over. For mange unge IT-eksperter fremstod det som utenkelig å ta en jobb hvor de ikke fikk opsjoner med høy oppside, hvis firmaet de jobbet for virkelig ble en stor suksess. Og også mange andre selskaper, som for eksempel vår hjemlige bank DnB, innførte opsjoner. Men etter at boblen sprakk, og det ble klart at ikke alle selskapene som var startet opp ville bli et nytt Microsoft, ble jobbsikkerhet og fast lønn viktigere for jobbsøkerne. Og mange selskaper sluttet da også med slike opsjoner. For eksempel gikk verdien av opsjonene som ble gitt til ansatte i S&P 1500 bedrifter ned med mer enn 70 prosent fra 2000 til 2005 (ved utstedelse).⁵ Og etter at bedriftene må føre kostnadene ved aksjeopsjoner i resultatregnskapet (i Europa fra 2005 og i USA fra 2006), er bruken ytterligere redusert.⁶

Aksjeopsjoner synes altså å ha vært et verdensomspennende eksperiment med en ny belønningsform som ikke har livets rett, i alle fall som lønselement på bred basis i større virksomheter. Opsjonene gir ikke direkte insentiver til andre enn eventuelt den absolutte toppledelsen, fordi sammenhengen mellom egen atferd og belønningens størrelse blir for svak. Opsjonenes verdi påvirkes dessuten i stor grad av de generelle konjunktorene, og dette er kostbart fordi

risikokostnadene for de ansatte blir høye. Og, sist men ikke minst, opsjoner er unødvendig kompliserte å forholde seg til for medarbeidere uten skoleing i finans.

På samme måte som aksjeopsjoner som fenomen stort sett forsvant i forrige nedgangsperiode, kan vi tenke oss at andre ineffektive belønningsordninger blir vasket bort av finanskrisen. Jo større press det er på bedriftene økonomisk, jo mindre rom er det for eksperimenter hvor gevinstene ikke er åpenbare. Og vi vet at det er mange bonusordninger hvor kostnadene overstiger gevinsten. Kanskje gjelder dette rundt en tredjedel av alle de ordningene som har blitt innført de siste ti årene.⁷ Variasjonen i utformingen er stor, selv mellom bedrifter av samme størrelse innen samme bransje, for eksempel blant banker og blant oljeselskap. Det er vanskelig å forklare de store variasjonene annet enn som utslag av en utstrakt eksperimentering med et relativt nytt styringsverktøy.⁸

Noen bonusordninger innebærer kun en overskuddsdeling mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Slike ordninger gir sjeldent store problemer, men effekten av dem er også usikker, siden det ikke er noen direkte sammenheng mellom den enkeltes belønning og vedkommendes atferd. Andre ordninger knytter belønningene direkte til resultatet for en enkelt ansatt eller mindre grupper. Slike ordninger vrir atferden mot det som måles. Dette er ordningenes store styrke, men også deres store svakhet. For når oppmerksomheten vris mot det som måles, oppmuntrer ledelsen samtidig til å ignorere det som ikke måles. Problemet er bare hva som da ignoreres. Hvis det er viktig arbeid for verdiskapingen på lang sikt som ikke blir gjort, for eksempel i form av investeringer i gode kunderelasjoner eller vedlikehold av utstyr, kan skadevirkningene bli større enn gevinsten. Bonusordningens design er derfor kritisk viktig for om den blir en suksess eller ikke. Det som fungerer i noen virksomheter kan dessuten passe dårlig for andre, fordi arbeidsoppgaver, organisering eller bedriftskultur er forskjellig.

På samme måte som det vil være et press på ineffektive ordninger når økonomien blir dårligere og konkurransen intensiveres, vil det være et press for å finne frem til ordninger som kan øke verdiskapingen. De bedriftene som har lyktes med sine bonusordninger, med høyere produktivitet og større salg som resultat, får en konkurransefordel som konkurrentene vil ønske å kopiere. Dette skjedde for eksempel i bilglassbransjen i USA på 90-

” *Krisen kan videre være en nyttig anledning til å utvikle variable lønnsordninger som ikke virker etter hensikten. Variabel avlønning er imidlertid kommet for å bli.*

tallet etter at Safelite begynte å belønne sine verkstedarbeidere for antallet ruter de skiftet. Konkurrentene fulgte etter, og det som opprinnelig var en konkurransefordel for Safelite (etter en produktivitetsøkning på 36 prosent) ble en bransjestandard.⁹

Dersom krisen vi nå går inn i både blir dyp og av en viss varighet, vil vi altså se at noen virksomheter benytter anledningen som krisen gir til å fjerne ulønnsomme bonusordninger, mens andre lar seg stimulere av krisen til å eksperimentere med nye lønssystemer for å høyne produktiviteten eller salget. Eiere og ledelse vil være mer bevisste på å få resultater som står i stil med merkostnadene. De siste årene er det nok et betydelig antall virksomheter som har innført variable lønnskomponenter mer fordi alle andre gjør det, enn fordi de faktisk har en klar formening om hvordan ordningene skal kunne generere større resultater.

Konklusjon

At lønnsforskjellene i samfunnet øker når markedskreftene slippes løs, viser at lønn har betydning når arbeidstakere velger hvor de skal jobbe. Lønn er derfor et viktig verktøy for arbeidsgivere som skal tiltrekke og beholde ønsket arbeidskraft. For å unngå høye lønnskostnader må lønn fastsettes individuelt. Og den mest kostnadseffektive måten å gi individuell lønn på er å gi individuelle bonuser, fordi det da bare er de arbeidstakerne som *til enhver tid* er de mest verdifulle for bedriften som får høy lønn.

Bonusordninger kan også være et nyttig verktøy for å forsterke målstyringen i virksomheten, når belønningen knyttes til små team eller enkeltansatte. De mange feilslåtte eksperimentene med variabel avlønning viser imidlertid at dette er et ufordrende styringsverktøy å bruke. Og variabel avlønning, som egentlig er en prisingsmekanisme hentet fra markeder, kan aldri erstatte betydningen av god ledelse i en organisasjon. Det er faktisk slik at for å lykkes med en bonusordning må lederen være svært kompetent, siden styringsverktøyet er så kraftig.

Lønnsforskjellene vil fortsette å øke fremover, selv om utviklingen midlertidig bremses opp i nedgangstidene som vi nå er inne i. Krisen kan videre være en nyttig anledning til å utvikle variable lønnsordninger som ikke virker etter hensikten. Variabel avlønning er imidlertid kommet for å bli – blant annet fordi det er et velegnet verktøy for å møte styringsutfordringene til mange moderne virksomheter, hvor arbeidstakerne i mindre grad overvåkes direkte enn i de gamle produksjonsvirksomhetene.

1. Artikkelen er en revidert utgave av en artikkel som ble publisert på nettstedet www.spekter.no i desember 2008. Artikkelen bygger på forelesningsnotater fra masterkurset BUS400 *Styring av større foretak* på Norges Handelshøyskole og et foredrag på *Lønnsdag 2008*, arrangert av Forum for arbeid og lønn, 4. desember 2008 på Radisson SAS Plaza Hotel.
2. Tallene fra Towers Perrin skal være representative for industribedrifter med rundt 500 millioner USD i omsetning. Tallene for Norge (som ikke var omfattet av studien til Towers Perrin) er basert på lønnstatistikk fra Statistisk sentralbyrå (og bygger på lønn, fordeler ved opsjoner og andre ytelser som arbeidsgiverne innrapporterer til skattemyndighetene).
3. Også blant gruppen av ledere med mer enn 250 lønnsforhold var det variasjon i lønnsutviklingen fra 2007 til 2008. De 25 prosent best betalte i denne gruppen fikk hele 10,4 prosent lavere lønn, mens de 25 prosent lavest betalte økte sin lønn med 4,7 prosent. Den negative lønnsveksten kan skyldes lavere opsjonsytelser og/eller bonus, samtidig som tilgang og avgang kan få stor betydning i en så liten gruppe av ledere. Gruppen av ledere med mer enn 250 lønnsforhold talte 585 ledere i 2008, hvilket vil si at hver kvartil har 146 ledere. (Kilde: Rapport fra Det tekniske beregningsutvalget for inntektsoppgjørene datert 24. juni 2009.)
4. Tallene inkluderer bonus og andre uregelmessige tillegg, men ikke overtidsgodtgjørelse. Det er stor variasjon mellom næringene, men ingen næringer har hatt negativ lønnsutvikling siste år (fra 2. kvartal 2008 til 2. kvartal 2009). Hotell- og restaurantvirksomhet har hatt den laveste lønnsveksten (0,4%), mens olje-, gassutvinning og bergverksdrift har hatt den høyeste (10,2%). Gjennomsnittlig lønnsvekst på tvers av alle næringene er på rundt 5 prosent.
5. Kilde: Watson Wyatt Worldwide. «Realities of Executive Compensation - 2006/2007 Report on Executive Pay and Stock Options».
6. Median verdi av nye opsjoner i prosent av selling, general and administrative (SG&A) for 909 selskaper i Fortune 1000 gikk ned fra 2,4% i 2006 til 1,8 % i 2007, i følge en rapport fra Watson Wyatt Worldwide; «FAS123(R) Option Assumptions: The 2007 Results».
7. Iver Bragelien: «10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis?» i *Praktisk Økonomi & Finans* nr. 2 2005.
8. Det ble eksperimentert med ulike former for individuelle og gruppebaserte bonusordninger i mange land både på 1800-tallet (for eksempel i et fransk malerfirma, Maison Leclair, fra 1840-årene, i tyske kredittbanker fra 1853 og i et engelsk kullselskap fra 1860-årene) og i de tre første årtiene av 1900-tallet (for eksempel i amerikansk bilindustri i mellomkrigsårene og i det amerikanske storselskapet DuPont). Mange av disse ordningene, men ikke alle, forsvant i løpet den store depresjonen eller andre verdenskrig. Se for eksempel: Burhop, C. (2004), «Executive Remuneration and Firm Performance: The Case of Large German Banks, 1854-1910» i *Business History*. Vol. 46(4); s. 525; Park, J. (1987), *Profit-sharing and Industrial Co-partnership in British Industry, 1880-1920*, utgitt av Garland Publishing, New York; Church, R.A. (1971), "Profit-sharing and Labour Relations in England in the Nineteenth Century" i *International Review of Social History*, 16 (1), s. 3; Raff, D.M.G. (1995), «The Puzzling Profusion of Compensation Systems in the Interwar Automobile Industry» i NBER boken *Coordination and Information: Historical Perspectives on the Organization of Enterprise*, med Lamoreaux, N.R. og Raff, D.M.G. som redaktører, s. 13-34; og Holden, R.T. (2005): «The Original Management Incentive Schemes» i *Journal of Economic Perspectives*. 19(4) s.135.
9. Professor Edward P. Lazear rapporterte om dette i et foredrag ved universitetet i Zürich i juni 2003. Se også hans bok (1998) *Personnel Economics for Managers* utgitt av Wiley, New York.



Høyt lønnsnivå et dilemma

– *Det høye lønnsnivået i Norge er en utfordring for velferdsstaten. Mange av dem som sliter på arbeidsmarkedet ryker helt ut fordi bedriftene ikke kan forsvare så høye lønninger hvis ikke folk er topp produktive og stiller på jobb hver dag, sier førsteamanuensis Jarle Møen.*

Tekst: Sigrid Folkestad

I vår ble en svært omfattende komparativ landstudie utgitt i USA. Boka «The Structure of Wages: An International Comparison» inneholder også et kapittel om norsk lønnsstruktur og arbeidsmobilitet.

NHH-forskerne Jarle Møen og Kjell Gunnar Salvanes samt Arngrim Hunnes som nå er ved UiA, har analysert data over norsk lønnspolitikk i tidsrommet 1980 til 1997. Sentraliserte lønnsoppgjør, generelt høyt lønnsnivå og små lønnsforskjeller er noe av det som skiller Norge fra USA og mange vesteuropeiske land.

Sentraliserte oppgjør

– Norge er et interessant land å studere fordi vi kombinerer en svært åpen økonomi med svært små og stabile lønnsforskjeller. Noe av forklaringen på dette ligger i særegne institusjoner med sentralisert lønnsdannelse som et framtrekkende trekk, sier førsteamanuensis Jarle Møen.

Norge har relativt beskjedne lønnsforskjeller. På åtti- og nittitallet steg arbeidsledigheten, og den holdt seg høy. Flere land i Europa måtte stramme inn den voksende velferdsstaten og ønsket å endre den solidariske lønnspolitikken fordi kostnaden ble for høy. Andre land gikk bort fra sentraliserte lønnsoppgjør, mens beholdt Norge den egalitære lønnspolitikken. Små forskjeller og samordnet lønnsoppgjør har vært med på å dempe lønnsveksten i dårlige tider. På begynnelsen av 1990-tallet ble det såkalte solidaritetsalternativet introdusert for å styrke konkurransevnen og sørge for at flere kom ut i arbeid.

Sammenliknet med Europa og USA

beholdt Norge et høyt lønnsnivå med små forskjeller, med en lønnsstrukturen presset sammen på midten. De lave lønningene ligger relativt høyt oppe, og de høyere lønningene er presset ned.

– Lawrence Kahn ved Cornell University skrev for noen år siden om «Norge mot vinden».

Lønnsforskjellene økte i USA og i de fleste europeiske land, men det samme skjedde ikke i Norge. I perioden 1980 til 1997, som vi studerer, er det veldig stabilt. Trenden med høyere lederlønninger kom senere til Norge, og svakere.

Et tankekors

– Sentraliserte lønnsoppgjør har ført til at de lavest utdannede i Norge har hatt et mye høyere lønnsnivå enn tilsvarende grupper i andre land.

Samtidig blir det høye lønnsnivået også et samfunnsproblem og en utfordring for velferdsstaten. Mange av dem som sliter på arbeidsmarkedet, personer med lav arbeidsevne, ryker helt ut fordi en ikke kan forsvare så høye lønninger



Førsteamanuensis Jarle Møen ved Institutt for samfunnsøkonomi.

hvis ikke folk er topp produktive og stiller på jobb hver dag. Sjenerøse trygdeordninger gjør dette mulig og til dels nødvendig.

– Dette er et stort tankekors, helt uavhengig av om det er arbeidsvilje eller -evne det står på. Samfunnet går glipp av arbeidsinnsatsen hos disse menneskene. De blir priset helt ut, kanskje mot deres vilje, og det er kostnaden ved høye lønninger, sier Jarle Møen.

«Wage Structure and Labor Mobility in Norway 1980-1997»

De norske forskernes arbeid var en del av et internasjonalt bokprosjekt koordinert av *personnel economics*-gruppen ved forskningsinstituttet NBER under ledelse av professor Ed Lazear ved Stanford University. Kapittelet har tittelen «Wage Structure and Labor Mobility in Norway 1980-1997». De tre norske forskerne finner i sitt datamateriale fra 1980-1997 følgende:

- Det er store forskjeller i lønnsstrukturer mellom bedriftene. Det er ulikheter både i lønnsnivået og graden av lønnsdifferensiering. Bedrifter med høy gjennomsnittslønn har også stor lønnsspredning og mindre avgang enn andre bedrifter.
- Forskerne finner at lønnsvariasjonen mellom arbeidere internt i bedrifter

utgjør 79 prosent av den totale lønnsvariasjonen.

- Forskjellene mellom bedrifter i lønnsvekst var mindre på 1990-tallet enn på 1980-tallet. Med hensyn til mobilitet finner forskerne at cirka 15 prosent av arbeiderne i datamaterialet skifter arbeidsgiver hvert år.
- Forskjellene i lønnsnivå mellom bedrifter har økt noe over tid. Det skyldes i hovedsak endringer i sammensetningen av arbeidsstokken. En mulig årsaksmekanisme er produksjonsutsetting.
- Det er flere eksterne ansettelser i oppgangstider, og i tråd med den såkalte «ports-of-entry»-teorien

finner forskerne at andelen jobber som fylles ved internt opprykk øker oppover i bedriftshierarkiet. Dette gjelder særlig i store bedrifter.

- Generelt er mobiliteten høyere i jobber på lavt nivå enn på høyt nivå i bedriftene. Små bedrifter har høyere gjennomtrekk av arbeidere enn store bedrifter, som kan tilby et større internt arbeidsmarked.
- Bedrifter med høyt lønnsnivå har lavere mobilitetsrater og bedrifter med høy lønnsvekst høyere ansettelsesrater. Dette er konsistent med at omstilling av arbeidere fra lavproduktive til høyproduktive bedrifter er en viktig kilde til vekst.

The Pay Divide: (Why) are U.S. Top Executives Paid More?

På EFA-konferansen ved NHH presenterte Nuno G. Fernandes resultater fra en studie som en gruppe forskere fra Sveits, Portugal og USA har



gjennomført. De har studert selskapsstyring under kredittkrisen i 2007-2008 og sett på hvorvidt amerikanske toppledere blir bedre betalt enn sine utenlandske kolleger. Ved å sammenlikne data for nesten 4.000 toppledere i 27 nasjoner, fant forskerne at lederne i Amerika har en

170 prosents «lønnspremie» i forhold til andre. Størrelse på selskap, og dermed også risiko, er en av grunnene til den store lønnsforskjellen, mener Fernandes.

– Amerikansk lønnsstruktur er dessuten generelt mer prestasjonsbasert og inneholder mer risiko, og hvis en justerer for dette er lønnspremien nede i 12 prosent, sa Nuno G. Fernandes, og la til at lederlønningene på verdensbasis er i ferd med å nærme seg hverandre. Den amerikanske lønnspremien sank kraftig i perioden 2000-2006.

Why are CEOs Rarely Fired?

Lucian A. Taylor fra University of Pennsylvania forklarte hvorfor administrerende direktører så sjelden blir sparket. Når de må gå fra jobben, så henger det ikke bare sammen med hvordan godt eller dårlig selskapet faktisk gjør det. I gjennomsnitt blir to prosent av toppsjefene i USA sparket hvert år.

– Det er en utfordring å måle de ulike grunnene til hvorfor en administrerende direktør blir sparket. Styrets valg om å sparke lederen kommer innenfra, og det er ingen

opplagte instrumenter som brukes. Flere elementer i dette er uobserverbare, som direktørens aktuelle og opplevde evner og talenter og styrets personlige kostnad når de sparket en direktør.

Taylor mener at den modellen han har



brukt for å analysere sammenhengene mellom de få oppsigelsene og årsakene til at så få blir sparket, gir en god beskrivelse av virkeligheten. For eksempel; det faktum at så få administrerende direktører blir sparket er konsistent med deres betydelige innflytelse over styret i den aktuelle perioden som Taylor studerte.



Resultater blir ikke belønnet

Mange toppledere i staten er misfornøyde med lønnsutviklingen. Det er særlig siviløkonomene som sier de tjener for lite. De mener det er en svak kobling mellom resultater og lønn.

Tekst: Sigrid Folkestad

Statlige toppledere tjener opp til seks ganger mindre enn ledere i fristilte offentlige virksomheter og privat næringsliv. Spesielt ligger siviløkonomer og jurister langt etter sine kolleger utenfor staten.

Ledere i for eksempel Statoil, Hydro og Telenor hadde i 2007 en fastlønn på mellom 4,3 og 5,8 millioner kroner. I tillegg kommer sluttvederlag, opsjoner og bonuser. På samme tid lå toplønningene i staten på mellom 689 000 til 1 294 000 kroner.

Mange av lederne i staten er misfornøyde med praktiseringen av lønnsystemet. De mener gode resultater i mye større grad burde vært belønnet, slik lederlønnssystemet åpner for. Dette kommer frem i en ny rapport som Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) har skrevet på oppdrag fra Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD).

Seks ganger så mye

I rapporten «En gjennomgang av statens lederlønnssystem» har førsteamanuensis Iver Bragelien ved NHH og forsker ved SNF Aksel Mjøs utredet lederlønnssystemet som ble innført i 1991.

Statens lederlønnssystem skal sikre topplederne en lønnsutvikling på linje med ledere ellers i samfunnet. Ved utgangen av 2007 var 292 toppledere tilknyttet statens lederlønnssystem. Dette inkluderer departementsråder, ekspedisjonssjefer, etatssjefer og andre ledere i utvalgte underliggende etater.

Bragelien og Mjøs har gjennomgått lønnsutviklingen i perioden 1998–2007. De har vurdert lønnsnivå og lønnsutvikling for sammenliknbare grupper. For å komme frem til funnene har de intervjuet 38 ledere, og utført en spørreundersøkelse som ble sendt til 279 ledere.

Nærmere 60 prosent av siviløkonomene i de statlige topplederstillingene er misfornøyde med lønnsnivået, til tross for at økonomene ligger på lønnstoppen.

«Tar man hensyn til at vi har en sikrere og mer interessant jobb, og ser på utfordringene/ansvaret, synes jeg at en rimelig lønn skulle være 1,5 millioner – men jeg tror jeg ville ha tjent tre-fire millioner hvis jeg hadde blitt konsulent». (Ekspedisjonssjef, siviløkonom).

Økonomene tjener mest, og siviløkonomene får signifikant mer i individuelle tillegg når det kontrolleres for alder, organisasjonstilhørighet og liknende, sammenliknet med andre utdanningsgrupper, men de er antakelig mer forhandlingsorienterte på egne vegne.

«Du er den eneste som spør»....

Det er kanskje ikke så overraskende at siviløkonomer er misfornøyde, tatt i betraktning at siviløkonomer i ikkestatlige virksomheter tjener betraktelig mer enn sine statlige kolleger. Mange har også offensiv holdning til lønn, noe som kommer frem i et av intervjuene i rapporten:

«Jeg er interessert i lønn og spør personalavdelingen om dette. Personal sier da: – Du er den eneste som spør om dette». (Siviløkonom)

Juristene er heller ikke spesielt godt fornøyd med lønnsnivået:

«Lønnen er i utgangspunktet ikke konkurransedyktig i forhold til mulige alternativer, og den står heller ikke i forhold til hvordan jobben påvirker familieliv og helse». (Ekspedisjonssjef, jurist).

I utredningen sier lederne at systemet er rotete, fordi det individuelle tillegget ikke bare blir basert på resultater, men også på en mengde andre forhold som den enkelte leder ikke har særlig innsikt i. De fleste lederne får individuelle tillegg allerede ved ansettelsen, og mye av den lokale fleksibiliteten brukes i praksis til rekrutteringsformål og ikke til å belønne resultater over tid. Forskerne anbefaler å belønne resultater i større grad enn tilfellet er i dag.

Totalt sett er nær to av tre ledere misfornøyde med praktiseringen av lederlønnssystemet. Materialet til Bragelien og Mjøs tyder på at misnøyen er basert på tre grunnleggende forhold; misnøye med egen lønnsutvikling, misnøye med manglende differensiering og misnøye med den svake koblingen mellom lønn og resultater.



Førsteamanuensis Iver Bragelien ved NHH og forsker Aksel Mjøs ved Samfunns- og næringslivsforskning har skrevet rapporten om lederlønnene i staten.

Forfremmet – går ned i lønn

NHH-forskerne er enige med lederne i at det er grunnlag for å vurdere praktiseringen av lederlønnssystemet nærmere. Lønn bør i sterkere grad kobles mot oppnådde resultater for flere av lederne, og det bør differensieres mer mellom lederne for å sikre et lønnsnivå og en lønnsutvikling som står noenlunde i forhold til alternative karrieremuligheter for den enkelte.

I dag blir lederne stort grad rekruttert fra et internt offentlig arbeidsmarked. Ønsker en å styrke rekrutteringen på tvers av privat og statlig sektor kan lønn by på problemer, mener forskerne.

«Høyere lønn kan være nødvendig for å rekruttere flere fra privat sektor», heter det i rapporten.

Utredningen viser at de store forskjellene mellom privat og statlig sektor ikke er blitt større de siste 15–20 årene, men det har oppstått et gap mellom forventningene og hvordan staten praktiserer lederlønnssystemet.

Den nye gruppen med ledere i statlige fristilte virksomheter tjener mye mer enn statlige ledere, og dette legger press på lederlønsordningen, mener forskerne. I valget mellom en stilling som leder av en fristilt virksomhet og en stilling i lederlønnssystemet vil lønn kunne gjøre at kandidater som er aktuelle for begge jobbene velger bort stillingen i lederlønnssystemet.

«Det er åpenbart at en rekke kvalifiserte personer ikke er aktuelle på grunn av lønn. (...) Det er umulig å få folk fra privat sektor, eller fra statlige virksomheter som er utenfor lederlønnssystemet, som tjener tre ganger så mye». (Departementsråd)

Bragelien og Aksel Mjøs sier at en mer proaktiv lønnsdifferensiering tross alt vil være riktig lønnspolitikk i tiden fremover, fordi det kan redusere sannsynligheten for at staten skal miste sine mest verdifulle ledere og for å kunne tiltrekke seg de beste kandidatene til ledige stillinger.

Medarbeidersamtale

Lederlønnssystemet forutsetter en årlig kravsettings- og oppfølgingsprosess for hver enkelt leder, med medarbeidersamtalen som et viktig element. I spørreundersøkelsen spurte forskerne hvordan medarbeidersamtalen fungerer for å diskutere lønnsnivå og lønnsutvikling, og hvordan diskusjoner rundt lønn knyttes opp mot målene og kravene som er satt.

En positiv effekt av lederlønnssystemet er at det føres medarbeidersamtaler for de aller fleste, og utviklingen synes, ifølge rapporten, å være positiv når det gjelder innholdet i samtalen. Likevel mener halvparten av de spurte at samtalen fungerer svært dårlig eller dårlig i forhold til lønnspressmålet.

«Det har vært årlige medarbeidersamtaler. De har vært veldig dårlige og kan oppsummeres slik: – Det går vel greit, vel? – Ja, det

gjør det. – Noen spesielle utfordringer? – Nei. – Fint. Det blir en tultesamtale». (Ekspedisjonsjef)

System forut for sin tid

Mange av lederne får altså ikke belønnet høy innsats og gode resultater, men dette slår ikke beina unna selve lederlønnssystemet, slår forskerne fast.

Bragelien og Mjøs skriver at selve strukturen er rimelig godt tilrettelagt og tilpasset til trendene i samfunnet for øvrig. Systemet var på mange måter forut for sin tid, det er fleksibelt og er robust overfor de endringer som kreves over tid.

Undersøkelsen viser at det i økende grad er et ønske om mer lønnsdifferensiering blant lederne på lederlønn. Det er imidlertid slik at de fleste ledere mener at de i så fall er dem selv som burde få høyere lønn. Vi har alle en tendens til å overvurdere vår egen nytteverdi og betydning for organisasjonene vi arbeider for. Derfor vil økt lønnsdifferensiering føre til mer støy.

Forskerne mener resultater fra undersøkelsen ikke tilsier at staten bør endre hele lederlønnssystemet, men de gir noen klare anbefalinger til hva FAD og enkelte fagdepartementer bør gjøre.

«For å nå statens mål om å rekruttere og beholde dyktige ledere anbefaler rapporten at det differensieres mer mellom lederne i tiden fremover. Forskjellene skal reflektere alternative karrieremuligheter og oppnådde resultater. Å knytte lønnen tettere mot oppnådde resultater er også viktig i forhold til ledernes egne forventninger om en slik kobling. Det er i dag et gap mellom ledernes forventninger og den faktiske praktiseringen av lederlønnssystemet. Mens flertallet av lederne er fornøyde med utformingen av systemet, er de misfornøyde med praktiseringen». Iver Bragelien og Aksel Mjøs anbefaler for øvrig også en sterkere delegering av ansvar og myndighet i praktiseringen av lederlønnssystemet.



Framtidens by skal være klimavennlig

*Norges 13 største byer har lagt en slagplan som overoppfyller klimaforliket. Bergen skal satse på bybane, sykkel og sentrumshandel. **Privatbilismen** må ned.*

Tekst og foto: Eivind Senneset

To sertifikater pryder veggene til Eva Britt Isagers noe arealbegrensede kontor i rådhusets sjette etasje. Det ene er fra stiftelsen Miljøfyrtårn. Det andre er en slags klimakvote, et treplantingsbevis fra Johannesburg i Sør-Afrika. Grønn samvittighet hjemme og ute: vesentlige karakteristika når det er ens ansvar å sørge for at Bergen framstår som en by som tar klimautfordringen på alvor.

– Vi har ikke råd til ikke å bruke penger på bærekraftig utvikling, men det behøver ikke være dyrere å ta utfordringene på alvor enn å la være, sier Isager, som selv er økonom fra NHH.

Etter å ha vært direktør for stiftelsen Grønt i praksis i ti år ble hun i fjor vinter klimasjef for Bergen kommune. Foruten en klimasjef i London er hun visstnok den eneste i Europa med denne tittelen. Nå jobber hun med et prosjekt som skal gi Bergen en framtid med bedre bymiljø og mindre utslipp av klimagasser. Hvis alt går etter planen, kan flere norske byer se fram til en morgendag med mindre privatbilisme med en grønnere bilpark, mer bybane, kollektivtrafikk og sykkelstier, ny avfallsplan, færre oljeovner, mer energieffektive bygninger, fjernvarme, lavutslippssoner og en rekke andre tiltak på en liste som teller over 50 punkter.

– Det kan lønne seg å være positivt innstilt til omstilling, sier Isager.

Nøytrale forhåpninger

Mens brorparten av tiltakene fortsatt svever som intensjoner i et finansieringslimbo, er den overordnede handlingsplanen vedtatt. Sammen med tolv andre av landets største byer er Bergen med på det nasjonale prosjektet *Framtidens byer*. Som en direkte følge av klimaforliket ble 13 byer invitert til å samarbeide med staten for å redusere klimagassutslippene.

Fokuspunktene er transport, forbruk, energi og tilpasning til en klimaendret framtid. Og hvis Bergen, Oslo, Bærum, Drammen, Sarpsborg, Fredrikstad, Porsgrunn, Skien, Kristiansand, Sandnes, Stavanger, Trondheim og Tromsø klarer å følge handlingsplanen de har forpliktet seg til, ligger de i sum an til å redusere utslippene med 24 prosent innen 2020 sammenlignet med 1991-nivået. I 2030 vil tallet være 34 prosent.

– Selv om befolkningstallet øker, er det fullt mulig å stanse energibruken på dagens nivå. Forutsetningen er mer klimavennlige bygninger og renere energi. Ideen om karbonnøytrale byer er ikke banebrytende, men dette programmet viser at det er mulig, sier Eva Britt Isager.

For Bergens vedkommende ser hun to store utfordringer: veitrafikk og oppvarming. Sammen utgjør disse to postene tre fjerdedeler av byens klimagassutslipp. Løsningen er relativt opplagt, men verken lett, billig eller nødvendigvis populær.

På oppvarmingssiden må gamle oljeovner erstattes med mer miljøvennlige alternativer, nye bygninger må bygges etter strengere standard og gamle bygninger må rustes opp. Kombinert med en satsing på fjernvarme kan dette gi betydelige utslippsreduksjoner. For veitrafikken er eneste løsning mer kollektivtransport og mindre privatbilisme – kombinert med håpet om at verdens bilprodusenter virkelig satser på grønnere farkoster som elbiler og hybrider.

– Forutsatt den teknologiske utviklingen som er forespeilet innenfor transport, kan vi nå et enda større utslippskutt enn de 34 prosentene som vi hittil regner med, sier Isager.

– Bybane bra for business

Uansett hvor grønne de skulle være, baserer lavutslippsscenarioene seg på at flere lar bilene stå eller parkerer bilen, helst for godt. Framtidens byer er ifølge Miljøverndepartementet ideelt sett så tette at man fint kan bruke sykkel eller ta beina fatt. Når man bor i en forstad





Framtid på skinner: Klimasjef Eva-Britt Isager tror miljøatsingen i Bergen kommune vil føre til ny verdiskaping.



” Framtidens byer handler også om å inspirere politikere ved å vise at det *nytter å satse*. Ane Kolberg

og skal inn til sentrum, skal det i hvert fall ikke være praktisk å bruke egen bil til turen.

– Det skal bli vanskeligere å komme seg til sentrum dersom du kjører bil, sier Eva Britt Isager. For å avlaste sentrum for biler er planen å bygge flere og bedre sykkelstier og gangveier, satse på innfartsparkering med forbindelse til effektive kollektivløsninger. I Bergen er det magiske ordet selvsagt *bybane*.

Selv om dette knapt er en selvfinansierende investering og foreløpig bare er regulert til å dekke lysløypa mellom Kaigaten og til handlesenteret Lagunen, er satsingen gjenstand for departemental begeistring:

– Bybanen i Bergen er et genialt tiltak, sier kommunikasjonsrådgiver i Miljøverndepartementet, Ane Kolberg:

– Kombinert med en fortetningspolitikk som legger opp til å bygge byakser langs kollektivlinjene, skaper dette en by det er mulig å bo i uten bil. Det skaper også en mer levende handelsstand. Når folk bare kjører til kjøpesentrene, dør sentrumshandelen. Flere lokalsentre er imidlertid positivt for næringen.

Kolberg viser til Trondheim, hvor handelsstanden begynte å stresse da byens samkjøringsfelt ble omgjort til rene kollektivfelt. Man har riktignok til gode å måle den økonomiske effekten, men protestene fra næringen opphørte nesten umiddelbart etter at tiltaket var satt i verk.

– Det er klart handelen står stille når trafikken står i stampe, sier Kolberg.

Kremmere vil ha kjøprising

De 13 byene som etter sigende skal ha framtiden foran seg, tegnet faste avtaler med departementet i år. Samarbeidet med næringslivet ligger ett år etter, men både NHO, Sparebankforeningen og HSH har nå tegnet intensjonsavtaler

med Framtidens byer og vil forsøke å knytte bedrifter til tiltak under alle de fire hovedområdene.

Kanskje overraskende signaliserer de også støtte til en av veipolitikkenes heteste poteter. Rushtidsavgift, såkalt kjøprising, er et jevnt over upopulært tiltak blant bilister – i hvert fall i områder hvor tiltaket ennå ikke er innført. Politisk sett går støtten eller motstanden mot denne reguleringen som oftest langs den rødblå akse. I Bergen er kjøprising under utredning. Nå flagger imidlertid både NHO og HSH støtte til dette tiltaket.

– Næringslivet ligger i mange tilfeller foran både stat og kommune. Og erfaringer fra London og Stockholm viser at folks holdninger til kjøprising endrer seg når de opplever effekten av systemet, sier Ane Kolberg.

Endringsmotstand er jevnt over en iboende problemstilling for de fleste klimatilskott. Problemet begrenser seg ikke bare til borgere, som må svelge noen til dels sure tilpasninger, men gjelder også politikere, som vegrer seg mot å innføre tiltak som begrenser sjansen for å bli gjenvalet.

– Framtidens byer handler derfor også om å inspirere politikere ved å vise at det nytter å satse. Miljøvennlige byer og triveligere byer er ikke motsetninger. Tvert om, og dette vil borgerne merke etter kort tid, sier Kolberg.

Overoppfyller klimaforliket

Tilbake i Bergen jobber også Eva Britt Isager for å endre folks vaner. Vi skal ikke bare kildesortere og kjøre mindre bil, vi skal også bli smartere forbrukere. Også hun er overbevist om at endringene vil bety bedre livskvalitet. – Kommunen må ta inn over seg at dette koster penger, men det vil også generere ny verdiskaping. Omlegging av infrastruktur og endring av folks vaner kan i seg selv skape nye behov og nye arbeidsplasser. Man bygger dessuten opp nye former for

kompetanse som kan nyttiggjøres også i andre sammenhenger, sier Isager.

Dersom de 13 byene klarer å kutte klimagassutslippene med 24 prosent innen 2020, vil de i så fall ha overoppfyllt klimaforliket. Men dette gjelder bare for byene. Olje- og gassindustrien ligger utenfor programmet og er et passe langt og traurig kapittel for seg selv.

– Mongstad ligger heldigvis ikke i Bergen, sier Isager.

En annen kjensgjerning er at klimaforliket er grovt underdimensjonert i forhold til forskernes prognoser. For å hindre en temperaturstigning på to grader i forhold til førindustrielt gjennomsnitt – den vedtatte smertegrensen for når klimaendringen går fra å være ille til å bli langt verre – holder det ikke å kutte med verken 24 eller 34 prosent. Da må industrilandenes kutt innen 2050 være nærmere 90 prosent.

– Hvis vi ser at det er lett å leve klimavennlig, vil forhåpentligvis endringsmotstanden synke. Da vil kanskje også politikere finne det lettere å fatte enda strengere restriksjoner, sier Ane Kolberg.

Fakta | Framtidens byer

- Framtidens byer er et samarbeid mellom staten og de 13 største byene i Norge om å redusere klimagassutslippene og gjøre byene bedre å bo i.
- Programmet går fra 2008 til 2014. De 13 byene er Oslo, Bærum, Drammen, Sarpsborg, Fredrikstad, Porsgrunn, Skien, Kristiansand, Sandnes, Stavanger, Bergen, Trondheim og Tromsø.
- Samarbeidet mellom bykommunene, stat og næringsliv har fire hovedsatsingsområder: areal og transport, forbruk og avfall, energi i bygg og klimatilpasning.

Kilde: Miljøverndepartementet



«MBA i strategisk ledelse er veldig relevant i forhold til utfordringer på jobb»

Eirik Kronkvist-Olsen, CFO, Steria AS
Executive MBA i strategisk ledelse



«MBA-studiet har gitt meg en god overordnet økonomisk forståelse»

Ingeborg Drejer Aksnes, Analytiker, StatoilHydro
Executive MBA i økonomisk styring og ledelse



NHH

www.nhh.no/executive



«Studiene er oppdaterte på ny forskning»

Professor William Brochs-Haukedal
Dekan, NHH Executive



«Merkevarebygging er et viktig ledelsesverktøy»

Bente Slaatten, kommunikasjonsdirektør,
Yara International ASA
Executive MBA i Brand Management

Design: Snedig.no



Grønne skatter upopulære

Allerede på 1970-tallet fant Agnar Sandmo ut hvordan skattesystemet kunne utformes for å gi riktige miljøinsentiver, uten at staten mister inntekter. – Så hvorfor synes ikke politikerne at dette er et fabelaktig alternativ? spør han.

Tekst: Sigrid Folkestad

Den europeiske sammenslutningen for ressurs- og miljøøkonomer (EAERE) har tildelt professor emeritus Agnar Sandmo prisen European *Lifetime Achievement Award in Environmental Economics*. Sandmo fikk prisen for sine markante bidrag innenfor samfunnsøkonomisk analyse generelt og miljøøkonomi spesielt.

Interessert i miljøøkonomi i 40 år

– De har notert seg at jeg har vært interessert i miljøøkonomiske spørsmål og publisert på dette i feltet i nesten 40 år, sier samfunnsøkonomen.

– Det begynte delvis med at jeg hadde interesse for miljøspørsmål, og delvis med at jeg så at det var et interessant allment anvendelsesområde for økonomer. Jeg skrev først en del artikler på norsk. På en relativ populær måte prøvde jeg å formidle grunnleggende ting. Men på midten av 1970-tallet prøvde jeg å kombinere mine teoretiske interesser for skattespørsmål med miljøspørsmål. Og det var da jeg skrev disse artiklene, som viste hvordan skattesystemet ideelt sett burde utformes når man både skulle tenke på at staten skulle ha skatteinntekter, og på at skatten skulle virke på en sånn måte at det ga riktige miljøinsentiver.

Den mest siterte artikkelen til Sandmo innenfor *miljøøkonomi* er «Optimal

Taxation in the Presence of Externalities» (Swedish Journal of Economics, 1975). Her presenterer Sandmo et teoretisk rammeverk for å karakterisere miljøskattene, hvordan de skulle se ut, og hvordan de skulle kombineres med resten av skattesystemet.

Pigou-avgift hos Sandmo

Et begrep som ofte dukker opp når Sandmos 1975-artikkel blir sitert, er *Pigou-avgifter*.

– Arthur Cecil Pigou var en engelsk økonom som skrev om en form for miljøavgifter første gang i 1920, på en veldig innsiktsfull og interessant måte, selv om han var lite presis, slik moderne økonomer tenker. Han diskuterte mange ulike eksempler, men kalte det ikke miljøproblemer, for i 1920 var ikke begrepet *miljø* en overordnet kategori. Det eksisterte knapt nok. Men han skrev blant annet om fabrikkrøyk som gjorde at miljøet i industribyer ble skittent og påførte folk en rekke utgifter. De hadde mye større utgifter til vask enn folk som bodde i rene omgivelser. Det påførte samfunnet en kostnad, og derfor burde en gjøre noe for å belaste de som sto bak røykutlippene. De burde få en avgift som reflekterte den kostnaden de påførte andre. Derav uttrykket Pigou-avgift, forklarer Sandmo.

Pigou diskuterer miljøavgiftene uavhengig av resten av skattesystemet. Men resten av skattesystemet, sier Sandmo, vil normalt påføre samfunnet effektivitetstap i form av mindre arbeidsinnsats og kanskje mindre sparing.

– Så spørsmålet er hvordan de to sidene av skattesystemet skal koples sammen: På den ene siden det som går ut på å skaffe inntekter til staten, men som har skadevirkning for privat sektor, og miljøavgiftene på den andre siden. Vil hele miljøavgiftsbegrepet løse seg opp når nær sagt alle skatter kan oppfattes som miljøavgifter? spør Sandmo. Sandmo viser at miljøskatter bør legges på toppen av andre avgifter – på varer som er pålagt moms, men bare på de varene som faktisk *forårsaker* miljøskader.

– Miljøavgiftene må korrigere forbrukerne?

– De skal konfrontere forbrukeren med en riktig pris, som på en best mulig måte reflekterer de samfunnsøkonomiske kostnadene ved deres eget forbruk.

Fellesskapets interesser

– Artiklene tar utgangspunkt i at vi må handle under usikkerhet, og at vi har begrensede handlingsmuligheter. Markeder og sosiale institusjoner



”Jeg vet ikke svaret på hvorfor det er slik, men jeg tror det har å gjøre med at mange av disse skattene oppleves som et angrep på *livsstil*. Agnar Sandmo

fungerer langt fra ideelt. Gjelder dette i særlig grad for miljø?

– Miljø er selve kroneksemplet på et område hvor det uregulerte markedet ikke fungerer godt. Jeg mener at en fornuftig miljøpolitikk er en politikk som utnytter markedsinsentivene på en slik måte at folk i større grad opplever at deres egeninteresse er forenlig med fellesskapets interesser.

– Når myndighetene driver inn miljøavgifter som ikke blir brukt til miljøformål, slår det beina under systemet, mener du?

– Nei, jeg synes ikke dette er så viktig. Det er en masse tiltak som det offentlige kan bruke for å bedre miljøet, men at det skal være et én til én-forhold mellom miljøavgift og hva man skal bruke pengene til, det er ikke så viktig. Det kan tenkes at vi skal bruke mer, eller det kan tenkes at vi skal bruke mindre.

– Men det må være en forståelse i befolkningen om at dette er en riktig måte å løse disse problemene på i fellesskap?

– Riktig. Ingen skatter er populære. Spør du noen om de synes inntektsskatten burde være lavere svarer alle ja. De fleste skatter skaffer staten inntekter, men de medfører tap av effektivitet. Miljøskatten skaffer staten inntekter, og de *forbedrer* effektivitet og ressursbruk – så hvorfor er de ikke mer populære? Hvorfor synes ikke politikerne at dette et fabelaktig alternativ? Jeg vet ikke svaret på hvorfor det er slik, men jeg tror det har å gjøre med at mange av disse skattene oppleves som et angrep på livsstil. Det har å gjøre med bilkjøring, utenlandsreiser og en del slike ting å gjøre. Vern av uberørte naturområder er

at annet eksempel. Det er flere områder der folk føler at «nei, jeg må ha uinnskrenket mulighet for å utfolde meg».

Andre kom etter Sandmo

– Så er det mange som ikke innser at den ulempen som dette isolert sett påføres meg, også gir meg en fordel gjennom de ulempene som det påfører andre.

I løpet av årene er det mange som har referert til artikkelen «Optimal Taxation in the Presence of Externalities», men få av referansene kom på 1970-tallet.

– Nei, det er kommet lenge etter at jeg publiserte artikkelen. Grunnen til dette er at 1970-tallet ikke var noe godt miljøtidspunkt. De fleste økonomer syntes ikke dette var noe særlig interessant. De så ikke de praktiske anvendelsene eller implikasjonene av analysen. Det var først på 1990-tallet at interessen for dette plutselig blomstret opp, og folk gjenoppdaget både denne artikkelen og en annen artikkel jeg skrev på samme tid. Jeg hadde fanget opp ting som folk begynte å fatte interesse for. Det var første gang et forskningsarbeid på skattesystem og miljøinsentiver hadde blitt gjort.

Interessen for Agnar Sandmos arbeider på 1970-tallet kom til uttrykk særlig da Sandmo ble invitert av Universitetet i Uppsala til å holde Lindahl Lectures i 1996. En serie med tre forelesninger, «The Public Economics of the Environment», dannet utgangspunktet for boken med samme tittel, som Sandmo ga ut fire år senere på Oxford University Press.

Den mest siterte artikkelen til Sandmo innenfor miljøøkonomi er «Optimal Taxation in the Presence of Externalities» (Swedish Journal of Economics, 1975).



Vokseverk i krisetid

Verdens nasjoner er stort sett enige om nødvendigheten av klimakutt. Men de er langt fra samstemte i hvordan byrdene skal fordeles mellom rike og fattige land. Deltakerne på den årlige klimakonferansen i Bergen er i det minste enige i at vi har et problem.

Tekst og foto: Eivind Senneset

561 000 000 000 000 dollar står det på skjermen. Prisen for å redde verden. Thomas Sterner, professor ved Handelshøgskolan i Gøteborg, teller nuller:

– Det er dyrt, men ikke så dyrt. I et hundreårsperspektiv utgjør det noen skarve prosent av brutto globalprodukt. Dessuten er det antakeligvis dyrere å ikke gjøre noe.

Dagen etter FNs klimatoppmøte i New York der Kina overrasket og Obama skuffet, er et knippe forskere og næringslivsfolk samlet til energi-, klima- og teknologikonferanse (ECT) i Grieghallen. Målet er å utforske mulighetene for klimaløsninger i grenselandet mellom gamle ressurser, ny teknologi og vanskelig politikk. En sentral problemstilling er rettferdigheten i fordelingen av byrder og utslippskutt mellom industrilandene og India, Kina og utviklingsland.

– Siden kolonitidens dager har vi snakket om «én verden», uten at dette har vært særlig synlig i politikken. Nå står vi overfor et problem der vi må ha alle med på laget for å finne en løsning. Det klarer vi neppe uten at Vesten forplikter seg til å ta en enda større andel av utslippskuttene, sier Sterner.

Mens Kina lenge har vært ansett som den store usikkerhetsfaktoren i klimaspørsmålet, seiler milliardnasjonen nå opp som en av de mest aggressive partene før det kommende toppmøtet i København i desember. Kinas klimamål er nå omtrent de samme som de europeiske – og i motsetning til Europa, ligger Kina muligens an til å nå sine mål.

– Vesten har spurt seg hvordan de skulle få Kina med på laget. Nå spør Kina seg det motsatte: hvordan få Vesten til å samarbeide. De vil at vi skal ta kutt på 40 prosent, betale for den

skaden vi allerede har gjort og bidra med midler til forskning og utvikling av ny teknologi. De tar utfordringene på alvor, på sine premisser, sier Sterner.

Hvilket muligens er mer enn man kan si om verden sett under ett. Dagens utvikling i utslippsnivå overgår de som ligger til grunn for FNs verstefallscenarier.

– Forpliktelsene på kort sikt er jevnt over ikke bedre enn at vi knapt vil klare å redusere utslippene til 1990-nivå, sier Sterner.

Passivt-aggressivt

– Det å få utslippene ned på 1990-nivå innen 2020 regnes faktisk som en ganske aggressiv politikk i USA, sier Ray Kopp. Som direktør for Washington DC-instituttet Resources for the Future, er han en av ytterst få på konferansen som har anledning til å påvirke hva Obama vil si i København. Før han redegjør for den amerikanske situasjonen, varsler han om deprimerende utsikter og gjør et stort poeng av at utredningen ikke reflekterer hans personlige meninger.

– Sannsynligheten for å få på plass et effektivt lovverk for utslippsreduksjon i USA er i beste fall femti-femti. Klimakomiteen er svak, og senatorene ser ikke akkurat på sterke standpunkt i debatten som karrierefremmende, sier Kopp.

Han skisserer uenighet, usikkerhet og utstrakt lobbyaktivitet under arbeidet med å få gjennom lovforslaget. Senatet venter på en uttalelse fra Obama. Spørsmålet er hvor mye politisk kapital presidenten sitter igjen med etter slaget om helsereformen.

– Klimapolitikken er minst like vanskelig som helsepolitikken, sier Kopp.

Mens verden for øvrig applauderer at



Ingen tid å miste: – Jo før vi får på plass gode markeds mekanismer, jo bedre, sier Einar Hope, tidligere NHH-professor og leder for ECT-konferansens arrangementskomite.

USA endelig er tilbake ved forhandlingsbordet, betyr Kopp at en kanskje ikke bør klappe for tidlig. USA kommer til København med en stor delegasjon som vil arbeide for ikke å binde seg til noen utslippsmål før de har fått orden på hjemmebane.

– Det skjer definitivt ikke før desember, sier han.

Vekst og vansker

– Skal vi nå utslippsmålene som klimapanelet anbefaler, må rike land enten forhindre velstandsvekst i fattige land – eller avstå velstand til fordel for de fattige. Det ene er moralsk uakseptabelt, og det andre er dessverre ikke så veldig realistisk, sier professor Ottmar Edenhofer fra Potsdam Institute of Climate Impact Research.

Arnvind Panagariya, professor ved Columbia University i New York, spiller klimaskepsiskortet, men gjør også dilemmaet klart:



Tenke globalt, handle globalt: – På lang sikt er lokal klimapolitikk meningsløs. Vi må ha alle med på laget for å ha noe håp om å stagge klimaendringene, sier Thomas Sterner fra Handelshøgskolan i Gøteborg.

Ulv, ulv: – Kina er som USA. De ser i speilet og ser seg selv, sier Ray Kopp, direktør for Washington DC-instituttet Resources for the Future.

– Hyklere: – USA har ingen troverdighet når de retter en moralsk pekefinger mot India, sier Arvind Panagariya, professor ved Columbia University i New York.

– Vi innser til en viss grad at klimaendringer kan være et problem, men strenge utslippsreduksjoner er til hinder for indisk vekst. En fjerdedel av Indias 1,2 milliarder innbyggere er ekstremt fattige. Skal vi få disse ut av fattigdom, må vi opprettholde dagens vekst i to eller tre tiår. Derfor er vi tjent med å vente med utslippskutt til etter 2040, sier Panagariya. Han stiller spørsmål ved USAs legitimitet når de retter press mot India.

– USA og Kina har ingen troverdighet og virker hyklerske når de forsøker å rette en moralsk pekefinger mot India. Det eneste håpet om å nå gjennom til utviklingslandene i København er å påta seg store økonomiske forpliktelser og vise at de selv tar utfordringene på alvor.

Katastrofal ironi

Klimaendringene vil ikke ramme verdens land likt. Hardest rammet blir Afrika, som ikke bare er verdens fattigste region, men også den som har

bidratt minst til klimaendringene i utgangspunktet.

– Ironisk, sier Shanta Devarajan.

Sjefsøkonomen for Afrika-desken i Verdensbanken mener likevel at klimaendringene kan være en utviklingsmulighet for kontinentet.

– Afrika har et stort uforløst potensial innen både vanning, vannkraft og mer bærekraftig landbruk. Trusselen fra klimaendringer kan gjøre det lettere å investere i disse feltene.

De hypotetiske mulighetene han skisserer står i sterk kontrast til stemningen under konferansen for øvrig. Den kan best beskrives som nøktern pessimisme.

Spørsmålet er nemlig hvor stor gjennomslagskraft konferanser som dette har. Deltakerne bestående av forskere, økonomer og industrirepresentanter kan spille viktige roller i arbeidet med å designe

markedene, forstå insentivmekanismene og å jobbe fram bedre regulatoriske systemer – forutsatt at de ikke snakker for døve ører.

– Vi har invitert en rekke politikere, men de har ikke kommet. For å drive vår kompetanse inn i det politiske system trenger vi dialog mellom partene, men enn så lenge har vi ikke nådd frem, sier Einar Hope, tidligere NHH-professor og leder for ECT-konferansens arrangementskomité:

– Men vi jobber med å bringe frem forskningsbasert kunnskap, og på lengre sikt vil nok dette ha innvirkning på den praktiske politikken.

Dessverre skulle dette ha skjedd allerede i går. Hope ser ikke mange lyspunkter i klimasammenheng, utover det faktum at vi endelig har anerkjent at vi faktisk har et veldig stort problem: – Jeg pleier å være grunnleggende optimist, men her har vi en lang vei å gå.



Klarer du å motivere andre?

Å vite hva som motiverer dine medarbeidere er en av de viktigste, men kanskje også det vanskeligste du gjør som leder.

Hva er de viktigste driverne for motivasjon?

Avdelingsdirektør i AFF, Beate Karlsen, fulgte en organisasjon som gikk over til flat struktur.

– Det finnes ingen ideell struktur. En er helt **nødt til** å ta utgangspunkt i hvilke oppgaver bedriften skal løse for å finne frem til hva som er hensiktsmessig form. Det er der slike organisasjonsdiskusjoner bør starte, men det gjør de altfor sjelden. Vi diskuterer sjelden de viktige mekanismene, det som handler om dilemmaer knyttet til bruk av medarbeideres kompetanse og motivasjon. Det er disse mekanismene vi må forstå for både å lede og bli ledet, sier Karlsen.

Tekst: Sigrid Folkestad



Vi treng folk som er **annleis**

*For fem år sidan starta næringslivsmannen Thorkil Sonne opp den danske bedrifta **Specialisterne** og tilsette konsulentar med autisme. Eit fullkomme brot med gammal næringslivstankegang gav suverene resultat.*

Tekst og foto: Sigrid Folkestad



Thorkil Sonne holdt foredrag for norske ledere som deltok på Solstrandprogrammet til AFF.

– Det måtte ein villmann av mitt slag til for å gjere det.

Slik er historia: For ni år sidan såg Thorkil Sonne at den treårige sonen han, Lars, ikkje utvikla seg på same måten som dei andre barna i barnehagen. Han sat på huska i time etter time og ville ikkje gjere så mykje anna. Då pedagogane fortalde at sonen hadde autisme, forandra alt seg. Diagnosen er den sterke, personlege drivkrafta bak suksessbedrifta

Specialisterne.

– Det var eit sjokk. Vi trudde at han enkelt ville få hjelp til å utvikle seg som andre barn, men vi fekk vite at det ikkje var så mange trinn i utviklinga hans.

Store oppdrag

Foreldra fekk tips om ein del litteratur, og dei lærte etter kvart kva autisme er, og kva problem personar med autisme gjerne støyter på.

– Det var ikkje nokon hyggeleg periode. Lars var omsorgsfull og hadde det fint, men vi måtte lære oss å forstå verda hans. Det danske velferdssystemet er bra, spesielt når ein har barn med synlege handikap. Men for vår familie var det litt verre. Ein person med autisme kan førtidspensjonere seg i ein alder av 18 år, seier Sonne oppgitt.

Med sikkerheit i familiens hus starta han Specialisterne i 2004. Den danske

bedrifta er den første i verda som har personar med autismeforstyringar som kjernemedarbeidarar. Sonne har klart å gjere autisme til eit forretningskonsept og ein fordel i næringslivet. Lego, CSC, Cisco og fleire IT-bedrifter er nokre av dei store selskapa som kjøper tenester hos Specialisterne.

Specialisterne har i dag over 40 konsulentar, og ein del leiarar som tilpassar arbeidsoppgåver og støttar konsulentane. Dei fleste har Aspergers syndrom, ein diagnose innanfor autismespekteret.

Spesialistane med Aspergers syndrom er normalt evnerike og har ikkje språklege vanskar. Men mange har problem i sosiale samanhengar og mistrivst dersom dei ikkje veit kva som skal skje gjennom dagen. Ifølgje Vitencenter for autisme er Aspergers syndrom eit «éin ting om gongen-syndrom», og derfor fungerer personar med Aspergers best når dei har fokus på eit snevert felt.

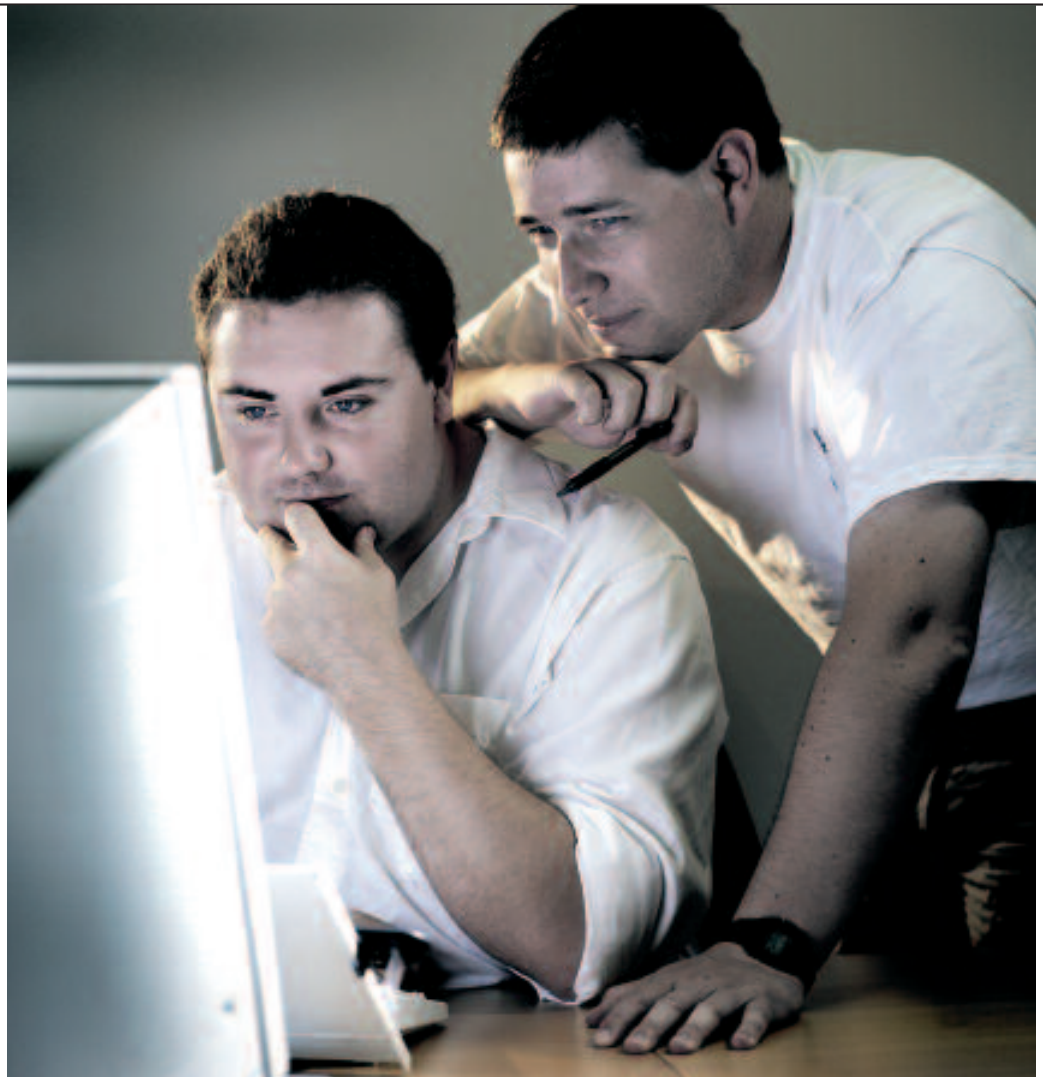
– Men gløym filmen *Rain Man*. Det er ein stereotyp, seier Thorkil Sonne.

Mange personar med autisme har





Chris og Martin på jobb i IT-bedrifta Specialisterne. Lego, CSC, Cisco og fleire IT-bedrifter er nokre av dei store selskapa som kjøper tenester



likevel godt minne, dei jobbar og tenkjer strukturert, og dei liker oppgåver som går igjen. Sonne meinte det burde vere råd å etablere arbeidsplassar som var tilpassa personar med autisme.

– Det er forferdeleg å tenkje på at samfunnet ikkje vil bruke slike som Lars, seier Sonne.

– Specialisterne har blitt ein kjempesuksess. Kvifor har ikkje nokon gjort dette før?

– Eg har bakgrunn frå næringslivet og ein familie som støttar fullt opp om dette, men det måtte ein villmann av mitt slag til for å gjere det. Det er ikkje noko ein kan lese seg til. Det må ein sterk personleg motivasjon til. Eg kan finne hundrevis av grunnar til ikkje å gjere det. Men det er framtida til sonen min som står på spel.

– Lærdommen?

– Vi skal lære at folk som er annleis, har noko som næringslivet treng. Dei har lojalitet, dei har evner, og ikkje minst har dei stor arbeidsglede. Personar med handikap er ikkje noka utgift, dei kan tvert imot bidra i samfunnet. Men det krev at vi gjer arbeidsmarknaden attraktiv for folk med handikap, og at vi

gjer handikappa attraktive for næringslivet. Klarer vi det, byggjer vi bru mellom handikappa og næringslivet, og då har vi ei løysing som gjer alle til vinnarar.

– Du seier at vi må ha hjartet med oss?

– Vi skal vere stolte av å ha medarbeidarar som vil jobbe saman med oss. Det er ofte problem med arbeidsglede og motivasjon. Vi ønskjer å vere stolte av arbeidsplassen, og det er ikkje *alltid* viktigast å tene nokre millionar kroner til.

Sonne vil at samfunnet skal innsjå at personar med autisme, ADHD og andre «usynlege» handikap kan og bør delta i samfunnslivet, og då først og fremst gjennom eit aktivt, tilpassa yrkesliv.

– Dessutan, seier Sonne engasjert, – vil eg hjelpe bedrifter til å utvide

normalitetsomgrepet. Vi må ha ein leiingsmodell som kan handtere det. Desse medarbeidarane er ekstremt lojale, dei hugsar godt, og dei har sans for detaljar. Dei passar bra til IT-jobbar, som i Specialisterne, men dei kan òg gjere det godt i andre bransjar.

Specialisterne har blitt presentert på BBC to gonger, og TV-stasjonar frå Danmark, Tyskland og Italia har vore og filma dei. Bedrifta har fått mange prisar for resultatane som Thorkil Sonne og spesialistane hans har oppnådd. Sonne vil hjelpe personar med autisme over heile verda ut i jobb. Målet er å få éin million personar med autisme, ADHD og liknande ut i jobb. Snart håper han at Noreg står for tur.

NHH Bulletin intervjuar Thorkil Sonne i samband med foredraget han heldt på AFFs Solstrandprogram i haust.

– Flat struktur ga både frustrasjon og motivasjon

Øker jobbmotivasjonen når hierarkiet løses opp? Da Statoil for noen år siden gikk over til en flat struktur på Åsgård-feltet, fulgte Beate Karlsen med som doktorgradsstudent. – Flat struktur betyr ikke allmøtelogikk, men økt medvirkning, sier hun.

Tekst: Sigrid Folkestad

Beate Karlsen er i dag avdelingsdirektør for fagutvikling i AFF og jobber blant annet med lederutvikling på Solstrandprogrammet.

Færre ledere – økt kompetanse

I arbeidet med avhandlingen «Organisatoriske valg. Etablering og

utvikling av nye arbeidsformer offshore» (UiO 2007)), fulgte Karlsen utviklingen av den nye organisasjonen på Åsgård-feltet i Norskehavet, et felt som inkluderte et produksjonsskip og en flytende plattform for produksjon av gass.

Faggruppene skulle jobbe smartere sammen. Slik ville Statoil skape en mer interessant arbeidsplass offshore, sier Beate Karlsen.

Den nye strukturen hadde færre ledere, og oppgaver og ansvar ble gitt til de ulike faggruppene på installasjonen.

Statoil ønsket å utnytte kompetansen bedre, styrke læringen, samtidig som de fikk slanket organisasjonen på ledernivå. De ville bort fra den tradisjonelle strukturen der hver eneste avdeling ble styrt av en leder. Nå skulle medarbeidere selv koordinere arbeidet med flere faggrupper.

– Selskapet hadde en hypotese om at denne endringen skulle frigjøre potensialet i organisasjonen.

– Ingen forteller hva de skal gjøre. De må selv ta ansvar, løse oppgavene og spille sammen med kolleger som har en annen fagkompetanse. Tidligere ble mange av dem organisert via en avdelingsleder som har gitt dem arbeidsordrer, for å si det litt enkelt. Nå var det slik at de ble satt sammen rundt en arbeidsprosess, et område på produksjonsskipet, der de ulike faggruppene måtte ta ansvar innenfor deres eget felt.

Medarbeider som var trygge på egen kompetanse opplevde dette som veldig motiverende, forteller Karlsen. Det ga økt medvirkning på arbeidsplassen, og ansatte fikk større mulighet til å bruke kompetansen. Dette krevde mye ledelse, men ledelse av en annen karakter enn i den tradisjonelle hierarkiske strukturen.

” Ingen forteller hva de skal gjøre. De må selv ta ansvar, løse oppgavene og spille sammen med kolleger som har en annen fagkompetanse. Beate Karlsen



Avdelingsdirektør for fagutvikling i AFF, Beate Karlsen.





” *Å vite hva som motiverer dine medarbeidere er en av de viktigste, men kanskje også det vanskeligste du gjør som leder. Utfordringen blir å kjenne dine medarbeidere og deres behov. Beate Karlsen*

– Men flat struktur betyr ikke allmøtelogikk. Organisasjonen måtte etablere veldig tydelige arbeidsprosesser, arenaer og roller. Ideen om flat struktur krever derfor mye organisering. Skal du skal ha den type medvirkning på arbeidsplassen må du etablere *veldig* tydelige rammer, hevder avdelingsdirektøren i AFF.

Himmelsk erfaring

Karlsen var interessert i hvordan den nye strukturen virket inn på motivasjonen.

– Det er ikke bare lederegenskaper som det eneste kriteriet for om du er en leder som kan motivere og inspirere. Rammebetingelsene og organiseringsform har stor betydning. Det er motiverende å oppleve at du har den nødvendige kompetansen som skal til for å løse oppgavene og at du føler at du har en viss selvstendighet i arbeidet og får tilbakemeldinger på det du gjør, sier Karlsen.

Å vite hva som motiverer dine medarbeidere er en av de viktigste, men kanskje også det vanskeligste du gjør som leder. Utfordringen blir å kjenne dine medarbeidere og deres behov, mener Karlsen.

– Tror du en flat struktur krever spesielt motiverte medarbeidere?

– Dette er veldig spennende. Er det høna eller egget? Er vi motivert i utgangspunktet eller blir vi motivert av hvordan organisasjonen er bygget opp? I tilfellet med Åsgård var motivasjonen veldig avhengig av om den enkelte offshore-medarbeideren følte de hadde *kompetanse* til å mestre den muligheten vedkommende fikk. De som mente at de hadde kompetanse til å møte det nye ansvaret ble mer motivert. I intervjuene jeg gjennomførte sier enkelte at det å jobbe i den nye organisasjonen var som

å komme til himmelen.

Flere av lederne som Karlsen fulgte, hadde bygget sin lederkompetanse innenfor en organisasjon med tradisjonell linjestyring med fagavdeling. Nå skulle de gi ansvar for å koordinere arbeidet til integrerte team med ulike faggrupper. Det stilt andre krav til ledelse og det tok tid før organisasjonen hadde gjort seg erfaringer og fikk samspillet til å flyte.

– Det blir fort selvforsterkende prosess. Hvis du har overlatt ansvar til en gruppe, som ikke følger opp og løser oppgaven, så ender en svært ofte opp med påstanden om at det er noe galt med organisasjonsformen. Du må ha mer kontroll, sier mange. Hvis du skal endre logikken i en organisasjon må det gis rom for gjøre nye erfaringer. Det krever investering i form av tid, oppmerksomhet og utholdenhet hvis du skal få en slik ny logikk til å fungere, sier ledesspesialisten.

– Og dette er et svært viktig poeng. Det finnes ikke én perfekt organisasjonsform.

– Jeg tror mange har bilde av en ideell organisasjon. Både ledere og medarbeidere har et mentalt bilde av hvordan en organisasjon skal fungere og hva som er en trygg og god organisering.

«Hodeløse høns»

Karlsen mener mange tar for gitt at hierarkiske strukturer gir bedre kontroll enn flat struktur. Vi assosierer trygghet med en slags linjeorganisasjon hvor ansvaret er veldig tydelig plassert.

– Enkelte brukte metaforer som «hodeløse høns» om selvstyrte grupper. Det skaper massevis av assosiasjoner som ikke er forenlig med orden og trygghet på offshoreinstallasjoner.

– Det krever en høy grad av tillit?

– Ja, og en må være trygg på at medarbeidere har kompetanse til å løse oppgavene. For denne type virksomhet er sårbar. For det første må de kunne løse oppgavene og ha kompetansetrygghet, men de må også oppleve egen trygghet. På en installasjon kan du ikke ha folk som går rundt med angst og usikkerhet om hvorvidt de selv kan løse oppgavene eller tviler på at de andre kan klare jobbe sin. Avhengighet av andres kompetanse blir veldig konkret når konsekvensene av uønskede hendelser kan bli så store.

Ideologidebatt

Mange diskusjoner om flate, integrerte former for organisasjonsstrukturer handler om at en vil bevise at dette er bedre form enn den mer tradisjonelle avdelingsstrukturen, mener Karlsen. Det er et dårlig utgangspunkt for å skjønne hvilke muligheter og begrensninger som ligger i ulike organisasjonsstrukturer.

– En er helt nødt til å ta utgangspunkt i hvilke oppgaver bedriften skal løse for å finne frem til hva som er en hensiktsmessig organisasjonsform. Det er der slike organisasjonsdiskusjoner bør starte, men det gjør de altfor sjelden. De er ofte preget av at vi tar for gitt at bestemte modeller må være slik eller slik. Så det blir diskusjon om mer eller mindre bevisst ideologi, og det er synd. Da overskygger dette de sentrale drøftingen om de viktige mekanismene, det som handler om dilemmaer knyttet til styring av virksomheten, bruk av medarbeideres kompetanse og motivasjon. Det er disse mekanismene vi må forstå for både å lede og bli ledet, avslutter Beate Karlsen.

Utydelige ledere er et problem

Seniorkonsulent i AFF, Thora Haavik, mener at et av norske lederes største problemer er manglende tydelighet. – Norske bedrifter og organisasjoner lider under dette.

Tekst og foto: Sigrud Folkestad

Det største problemet med mange norske ledere er at de er usynlige og utydelige. Mange er redde for å utvise den autoriteten som ligger i lederskap, og konsekvensen blir ofte usikre, frustrerte og umotiverte medarbeidere.

Både makt og kraft må til

– Hvis du som leder har for mye fokus på den ledelseskraft som ligger i å være inkluderende og konsensusøkende, uten å gi rammer og retning, så gir det ikke framdrift. En toppsjef må også bruke sin rett og plikt til å utvise den ledelsesmakt som ligger i posisjonen vedkommende har. Først når ledere lærer seg dette blir de tydeligere. De må tørre å sette dagsorden og ha klare forventninger til medarbeiderne sine.

De dyktigste ledere forstår å balansere ledelseskraft med ledelsesmakt.

Tydelige ledere er ikke minst viktige når en organisasjon skal gjennomføre større endringer. Haavik poengterer at hvis endring på ytre plan (struktur, systemer, marked, branding mm) skal være vellykket, må det forankres på det indre planet på individnivå (motivasjon, verdier, identitetsopplevelse, lojalitet).

– Coaching kan bidra til å skape denne koplingen mellom de forandringene som skjer på det ytre plan og den enkelte medarbeiders opplevelse av at endringen gir mening ved å tydeliggjøre medarbeiderens nye rolle og bidrag i organisasjonen. Dermed økes sannsynligheten for at den strategiske endringsprosess gjennomføres best mulig for alle nivåer og dimensjoner for organisasjonen – for helheten så vel som for individet, sier AFF-konsulentent.

Kick off ikke nok

Mange tenker ikke på at en radikal forandring på det ytre plan, med endring av selskapsform, strategi,

kunder og markeder forutsetter en forankring, og ofte en forandring, på det indre plan, med selvbilde, identitet og overbevisninger for å lykkes, sier Haavik.

– Men når lederne forstår at en varig forandring i virksomheten ikke kan finne sted uten at den oppleves som meningsfull for medarbeiderne og at de selv utvikler deres lederskap til å passe til den nye situasjonen, er forutsetningen for suksess til stede.

– Kick off-arrangementer er ikke nok, sier hun bestemt.

Ledernes egne følelser, som for eksempel angst for å miste posisjon, usikkerhet overfor ubehagelige beslutninger og følelse av utilstrekkelighet betraktes ofte feilaktig som ikke-eksisterende eller i beste fall irrelevante for prosessen, mener hun.

– Det er mange toppledere som i slike situasjoner kjemper en intens kamp for å spille et godt skuespill. Konsekvensene kan være mange.

Blir syke

Noen vil bli oppfattet som utroverdige, andre går på kompromiss med strategien for å få sjelen med, og så er det de som blir syke eller velger å forlate sin stilling.

Ethvert større strategisk implementeringsprosjekt vil – og bør – romme et element av kaos. Kaos er forutsetning for reell nyskapelse. Det er



– Det er mange toppledere som i slike situasjoner kjemper en intens kamp for å spille et godt skuespill, sier Thora Haavik.

imidtlig avgjørende, hvordan dette kaos håndteres av den enkelte leder. Den enkelte leders reaksjonsmønster er helt individuelt og noen ganger uforutsigbart. Reaksjonen vil dels avhenge av personlighetstypen, dels av tidligere erfaringer og av lederens aktuelle livssituasjon.

– Coachingens styrke er at den kan knytte bånd mellom organisasjonens overordnede strategiske endringsprosjekt og det enkelte individs personlige og profesjonelle utvikling på en slik måte at disse to aspekter ved prosessen blir gjensidig forsterkende og gagnar både organisasjon og individ.

Thora Haavik er nylig ansatt i AFF. Se presentasjon på side 48.



Forhandlerne

– Vi vet at parter i en forhandling tilnærmer seg prosessen på ulike måter. Noen ønsker å oppnå et godt felles mål. Andre er egoister, sier førsteamanuensis Vidar Schei.

Tekst: Sigrud Folkestad Illustrasjon: Willy Skramstad

Ved Institutt for strategi og ledelse jobber førsteamanuensis Vidar Schei og professor Jørn K. Rognes med *forhandlinger* som forskningsfelt. De studerer fenomenet forhandlinger med et organisasjonspsykologisk utgangspunkt. I fjor publiserte Schei og Rognes, sammen med Carsten De Dreu fra Universitetet i Amsterdam, artikkelen «Are individualistic orientations collectively valuable in group negotiations?» i tidsskriftet *Group Processes and Intergroup Relations*.

Kunnskap om forhandlinger er nyttig i svært mange situasjoner, både internt i et selskap, mellom leder og ansatte, i forhandlinger med eksterne leverandører og i salgssituasjoner.

– Forhandlinger er en prosess hvor parter med litt ulike interesser kommuniserer for å prøve å finne en beslutning som er bedre enn deres alternativer, sier Vidar Schei, som i 1999 skrev doktoravhandlingen «Forhandlinger i grupper: Effekter av målorientering på resultat».

Egoister møtes

Forskerne skiller mellom to hovedtyper av forhandlings-situasjoner. Den første typen er såkalte distributive forhandlinger som bare omhandler en enkelt forhandlings-dimensjon, for eksempel pris på en vare. Den andre typen av forhandlinger er integrative forhandlinger som inkluderer flere forhandlingsdimensjoner eller en langvarig relasjon mellom partene. De fleste forhandlings-situasjoner er av denne typen.

– Vi vet at forhandlere tilnærmer seg forhandlinger på ulike måter. Noen forhandlere er for eksempel individuelt orienterte eller egoistiske og utelukkende opptatt av å oppnå et best mulig resultat for seg selv. Andre er mer

samarbeidsorienterte eller kollektivistiske og opptatt av å nå et godt felles resultat, sier Vidar Schei.

– Hva skjer når egoister forhandler med hverandre?

– Når egoister møtes blir det en konfrontasjon hvor forhandlingsprosessen preges av argumentasjon og krav om innrømmelser. Slike presstaktikker er imidlertid lite virkningsfulle fordi ingen av partene vil være villige til å gi særlig etter for motpartens krav, forteller professor Jørn K. Rognes.

Resultatet er da enten et brudd eller et dårlig kompromiss, og egoistene oppnår dermed ikke målet sitt om et godt individuelt resultat. Hovedgrunnen til dette er at de fokuserer for sterkt på fordelings-elementet i forhandlinger og i liten grad klarer å generere og realisere de felles gevinstmulighetene som ligger i integrative forhandlings-situasjoner. De legger med andre ord mye gevinster



Førsteamanuensis Vidar Schei.



Professor Jørn K. Rognes.

igjen på bordet.

– Hva kan egoistene gjøre for å oppnå sitt mål om et godt individuelt resultat?

– Det viktigste er at egoistene kombinerer egeninteressen sin med en forståelse for at et godt individuelt resultat gjerne oppnås best gjennom et samarbeid med motparten. En slik forståelse kalles gjerne en opplyst egeninteresse, sier Schei.

Dette innebærer, forteller forskeren, at forhandleren bruker drivkraften som ligger i de egoistiske motivene, samtidig som en er opplyst nok til å se at ensidige konfrontasjoner sjelden vil hjelpe en til et godt individuelt resultat.

– Et godt individuelt resultat kan dermed skapes gjennom enten å få en stor andel av en liten kake, eller gjennom å få en rimelig andel av en stor kake. Opplyste egoister innser at sistnevnte vanligvis gir de beste

mulighetene til å oppnå sitt mål om et godt individuelt resultat.

Kollektivistene møtes

Når kollektivist møtes, derimot, er partene opptatt av å finne løsninger som tilfredsstillende alle parter. Dette innebærer gjerne en noe overflatisk informasjonsutveksling hvor partene relativt lett kommer med innrømmelser til hverandre. Partene er dermed begrenset aktive i forhold til en fullstendig informasjons-utveksling som kan bidra til utforskning av potensielle løsningsalternativer, ifølge Rognes:

– Resultatet er derfor ofte ikke helt optimale løsninger, og kollektivistene oppnår ikke fullt ut målet sitt om et godt individuelt og felles resultat. Hovedgrunnen til dette er at de fokuserer for sterkt på samarbeids-elementet i forhandlinger og ikke klarer å identifisere optimale løsninger. Med andre ord legger også kollektivistene ofte gevinster igjen på bordet.

Rådet til kollektivistene er at de kombinerer sin samarbeidsatferd med å sette seg høye mål for hva de prøver å oppnå i forhandlingene. Det vil si at kollektivt orienterte forhandlere bør ha høye aspirasjoner. En kollektiv orientering uten høye aspirasjoner kan lett gi et «slapt» samarbeid hvor partene velger et av de første tilfredsstillende alternativene, heller en å lete videre etter optimale løsninger.

– Å finne gode løsninger i litt komplekse forhandlinger krever typisk mye hardt arbeid og høy energi, og høye aspirasjoner kan hjelpe kollektivt orienterte forhandlere til å stå på for å utforske de mulighetene for gevinster som ligger i forhandlings-situasjon.

Når egoist møter kollektivist

– Hva skjer når en egoist møter en kollektivist?
 – Noen tidlige klassiske studier indikerer at når en egoist og en kollektivist møtes, så vil kollektivist raskt matche egoistens konfliktatferd og prosessen vil konvergere mot konflikt. Disse studiene er imidlertid basert på spillteoretiske oppgaver, som for eksempel «fangens dilemma», hvor

atferdsmulighetene er svært begrensede. I forhandlinger er kommunikasjons- og interaksjonsmulighetene mye rikere.

For å undersøke hva som skjer når egoister og kollektivist møtes i mer reelle forhandlings-situasjoner gjennomførte Vidar Schei og Jørn K. Rognes sammen med Debra Shapiro fra University of Maryland studier hvor de lot en egoist og en kollektivist forhandle med hverandre.

– Resultatene fra studien viste at en egoist og en kollektivist virkelig kan få til gode resultater. Det er altså mulig å skape felles verdier selv om en av partene bare er opptatt av sin egen vinning. En nærmere analyse av forhandlingsprosessen viste at partene utvekslet vital informasjon og utviklet et positivt forhandlingsklima.

En egoist og en kollektivist klarer altså å skape felles verdier. Men nå kunne det jo tenkes å være slik at kollektivist bakte kaken, mens egoisten spiste den?.

– Nei, resultatene våre indikerer at dette ikke er tilfelle. Kollektivist

fikk omtrent samme andel av gevinsten som egoisten. Dermed oppnådde kollektivist sine mål om å få et godt resultat både for seg selv og for motparten, mens egoisten oppnådde sitt mål om å få et godt individuelt resultat fordi de fikk en rimelig andel av en stor kake, sier NHH-forskerne ved Insitutt for strategi og ledelse.





Styrker **posisjon** med hemmelig oppskrift

Jarlsberg har nådd en helt unik posisjon og er i dag den norske matvaren som er mest kjente internasjonalt. Nå vil Tine posisjonere seg ytterligere ved hjelp av en hemmelig, norsk oppskrift fra 1950-tallet.

Tekst: Sigrid Folkestad Illustrasjon: Willy Skramstad



Hvordan kan Jarlsberg framstå som helhetlig globalt, samtidig som det skal tas hensyn til variasjoner i kulturelle variabler og kjennskap til Norge som opphavsland?

Merker blir mer globale

En effektiv global posisjonering. Dette var utgangspunktet for forskningsprosjektet *Jarlsberg som internasjonal merkevare: Rammeverk for posisjonering og merkestrekk* som Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) ved NHH gjennomfører.

Jarlsberg er en av Norges største eksportsuksesser og Tines suverent sterkeste eksportmerkevare. Det selges årlig 12 000 tonn Jarlsberg bare i USA, noe som er en dobling siden 1991. Osten finnes også i butikkene i Danmark, Australia, Sverige, Canada, England, Hellas, Tyskland og Østerrike. Ifølge Tine har mer enn 60 prosent av innbyggerne i USA og Australia hørt om den hullete osten i fra Norge.

Et uttrykk for amerikanernes kjennskap til den norske osten var tydelig i filmen *The Devil wears Prada* med Meryl Streep i hovedrollen, der Jarlsberg havner i en drømmerolle som den ettertraktede ost. Moteassistenten Andy kaster et ostemørbrød i søpla; «*Hva er det du gjør? Det er jo ekte Jarlsberg!*», er kommentaren. I en annen scene i filmen sier moteassistenten: «*Det er vel greit at vi flytter til Philadelphia – de har jo Jarlsberg der også!*» Jarlsberg er i dag den norske matvaren som er mest kjent internasjonalt.

– Tine har gjort en kjempejobb med Jarlsberg, sier professor Magne Supphellen.

Til tross for gode salgstall er det utfordrende for Tine at forbrukere verden over har ulike oppfatninger av hva Jarlsberg står for. I Tyskland assosieres osten med natur. I USA er det party cheese, mens markedsføringen i Australia forteller at Jarlsberg er en

ost for hele familien.

– Dermed blir forbrukerne usikre på Jarlsbergs egenskaper. Og Tine går glipp av effektiviseringsgevinster i markedsføringen, sier Supphellen. Tine ville ha hjelp fra forskerne til å kartlegge forbrukernes holdninger til Jarlsberg og å finne en effektiv global merkeposisjon.

– I utgangspunktet kunne ikke vi garantere at det virkelig var mulig eller tjenlig å finne en global plattform. Dessuten vet vi av erfaring at dette er svært arbeids- og tidkrevende. Jeg mener en må ha et tidsperspektiv på to-tre år.

– Å finne ledige posisjoner er lett, sier Supphellen, men de er ofte ulønnsomme. Det er gjerne derfor de er ledige. Å finne ledige og lønnsomme posisjoner er langt verre.

” Vi ville finne ut hva som kunne danne utgangspunkt for Jarlsbergs *globale* merkeposisjon. Magne Supphellen



Professor Magne Supphellen har ledet SNF-prosjektet *Jarlsberg som internasjonal merkevare: Rammeverk for posisjonering og merkestrekk*.

Takk til Ystgaard

Forskerne innledet arbeidet med en grundig gjennomgang av internasjonal faglitteratur om global posisjonering og tidligere undersøkelser som Tine har gjort i de aktuelle markedene. Deretter ønsket de å kartlegge hva som allerede lå av assosiasjoner til Jarlsberg i de fem landene.

– Det var viktig å se om det fantes noen felles, positive assosiasjoner på tvers av markedene og om det også eksisterte lokale elementer som kunne anvendes som globale fellesnevner. Vi ville finne ut hva som kunne danne utgangspunkt for Jarlsbergs globale merkeposisjon.

Supphellen og Alexander Jakubanecs så at *Jarlsberg-smaken* generelt ble oppfattet som annerledes. Den skilte seg fra andre merker. Forbrukerne knyttet osten til noe eksklusivt og til premiekvalitet.

Dette kan utnyttes bedre i posisjoneringen av merket, mener forskerne.

Oppfatningen av smak og kvalitet kunne styrkes ved hjelp av Jarlsbergs egen historie: Osten lages på en hemmelig, norsk oppskrift fra 1956. Historien om Jarlsberg og den hemmelige oppskriften gjør osten unik. Det er en merkeposisjon som

er umulig å kopiere.

– Dette var en god kandidat, og den ville vi teste ut.

Den hemmelige oppskriften ble utviklet i hovedoppgaven til meieristudent Per Sakshaug i 1956. Under ledelse av professor Ole Martin Ystgaard på Meieriinstituttet, fant studenten ut en måte å utvikle en ost med kvaliteter både fra goudaost og sveitserost. Han eksperimenterte med tilsetning av en bakteriekultur ved ysting av gouda, noe som fikk fram de karakteristiske Jarlsberg-hullene. Forskningen ga resultater. Kunnskapen ble overført fra

forskerne til ysterne, og allerede i 1957 var osten i salg. Norske husmødre tok vel imot osten. Forskningen på Jarlsberg fortsatte.

«Det tok fem til ti års forskning og over hundre års ystetradisjoner å utvikle Jarlsberg, og resepten voktes vel. Ingen konkurrenter har ennå klart å kopiere den» (Tine.no).

Supphellen og Jakubanecs testet holdningen til hemmelig oppskrift på forbrukerne i de enkelte land og fant at denne assosiasjonen var både relevant og effektiv som differensiator for Jarlsberg.

– Testen bekreftet at hemmelig oppskrift er et godt valg for en global fellesnevner for Jarlsberg, men at vi også trenger lokale tilleggs-elementer. For eksempel at osten er den foretrukne av ledende kokker (Australia) eller assosiasjoner til norsk natur (Sverige og UK).

Bruke til å spisse posisjoneringen

Eksportdirektør i Tine Eksport, Unni Sjøflot, vil bruke resultatene fra prosjektet for å spisse posisjoneringen i Europa, USA, Canada og Australia.

– Det prosjektet har avdekket, at forbrukerne først og fremst knytter smak og karakter til Jarlsberg, er vi svært fornøyde med. Dette er viktig for oss. «Hemmelig oppskrift», det som gjør Jarlsberg annerledes og utviklingen av den gode smaken blir laget, er noe vi kommer til å bruke i markedsføringen. Vi vil posisjonere oss ut fra det og satser på en enda tydeligere kommunikasjon med fokus på den hemmelige, unike oppskriften, sier Unni Sjøflot.

– Hvorfor var dere interessert i kontakt med fagmiljøet i NHH-miljøet?





” Vi frykter ikke for Jarlsbergostens framtid, men vi må vite hvordan vi skal forholde oss til framtiden for å fortsette veksten. Vi må vite hvordan vi skal *spisse oss* i kampen om forbrukerne. Unni Sjøflot

FAKTA PROSJEKT:

Jarlsberg som internasjonal merkevare: Rammeverk for posisjonering og merkestrekk er et såkalt BIP-prosjekt, det vil si et brukerstyrt forskningsprosjekt der Tine er oppdragsgiver. Prosjektet har støtte fra Forskningsrådet. Forskningsgruppen består av prosjektleder Magne Supphellen ved NHH og SNF-forsker Alexander Jakubaneč. Prosjektet strekker fra 2007 til 2010. Resultatene fra prosjektet skal gjøres offentlig tilgjengelig.

FAKTA JARLSBERG:

- 1830: Etablering av Tine
- 1956: Den nye osten Jarlsberg, ved professor Ole M. Ystgaard
- 1962: Eksportert til Europa
- 1965: Eksport til USA
- 2000: Produksjon i USA
- 2006: Produksjon i EU





Eksporthovedkontorleder i Tine Eksport, Unni Sjøflot.

– Vi hadde behov for å underbygge hvorfor vi tror ting er som de er. Det er kanskje første gang vi går ut så bredt og gjør studier i flere markeder samtidig. Jarlsberg vært på markedet i over femti år, og vi så at vi burde samle inn kunnskap om hvordan situasjon faktisk er. Nå får vi et mer overordnet syn på merkets posisjon.

Jarlsberg har jo gjort det veldig bra hittil, og det er Tines største internasjonale merke.

–Vi frykter ikke for jarlsbergostens framtid, men vi må vite hvordan vi skal forholde oss til framtiden for å fortsette veksten. Vi må vite hvordan vi skal spisse oss i kampen om forbrukerne og sikre oss at konsumentene skal velge oss.

Dessuten sier, Sjøflot, som er siviløkonom fra NHH, er det spennende å være i kontakt med fagmiljøet ved NHH.

– Vi får tilført ny kunnskap. Magne Supphellen har holdt forelesning for avdelingen, og det synes vi har vært veldig bra. Vi trenger faglig påfyll. Dette handler jo ikke bare om posisjonering av Jarlsberg, men også kunnskap om merkebygging generelt, avslutter Sjøflot.



«La oss si vi har et arktisk tema, inspirert av Roald Amundsen, Fridtjof Nansen, oppdagelsesreisende i Norge, som inspirerer de isblå fargene. En annen del av årets tema inspirert av Thor Heyerdahl, den norske mannen som seilte med Kon-Tiki. So cute». Moods of Norway

Det urnorske i merkebyggingen

I Italia bruker de det norske flagget for å selge klær. I Frankrike kalles et fiskeprodukt for «Narvik». Forsvinner de beste merkeforestillingene ut av landet?

– Norske bedrifter sitter på for lite kunnskap om bruk av nasjonale stereotyper i merkebygging, sier Nina Marianne Iversen. Hun er forsker ved Samfunns- og næringslivsforskning, NHH. I doktoravhandlingen «Using Country Stereotypes to Build Brand Personalities: A Priming Perspective» (2003) jobbet Iversen med hvordan nasjonale stereotyper kan brukes for å bygge personlighet inn i merker.

Hun mener det er altfor lite kunnskap om hvor effektive slike nasjonale stereotyper kan være når man skal bygge sterke merker.

Selger med Amundsen og flagget

– Vi nordmenn har ikke vært så flinke,

med enkelte unntak. Både franskmenn og italienere har brukt det typisk norske i sin markedsføring. Det italienske klesmerket Napapijri, for eksempel, bruker det norske flagg for å selge klær, sier Iversen.

Nettsiden til den italienske produsenten Napapijri gir oversikt over kolleksjonen, og midt mellom klesplaggene har selskapet plassert det norske flagget. Et bilde av Roald Amundsen i bar overkropp, langt ute i isødet, smiler fra den italienske nettsiden.

«Adventure is just bad planning.» Sier Roald Amundsen.

– Nordmenn har ikke den samme forståelsen for sofistisert merkevarebygging, vi bruker det i alle fall ikke. Vi utnytter ikke mulighetene som ligger i det norske opphavet. I Norge er vi opptatt av kvalitetssikring, men i markedskommunikasjonen er vi mye mer naive enn andre, påstår Iversen.



Geiranger og det berømte fossefallet Sju søstre. Postkortmotiv som selger Norge til turistene.



Nettsiden til den italienske produsenten Napapiiri gir oversikt over kolleksjonen, og midt mellom klesplaggene har selskapet plassert det norske flagget.

seilte med Kon-Tiki. So cute».

Gründerne forteller også hvordan fasinasjonen for norsk kultur har dukket opp mens de

bodde på Hawaii:

«Når du studerer i utlandet ser du hvor eksotisk ditt eget land er og hvordan folk ser på landet fra utsiden. Landet er kalt Nor-way. Det har ikke naboer i nord, så du skjønner at det er et ganske eksotisk sted, geografisk. Vi ønsket å fortelle norske historier gjennom mediet klær».

Norske historier i varene

Mens Moods of Norway tar for seg av det norske og forestillingen om



Nina Marianne Iversen, forsker ved Samfunns- og næringslivsforskning, NHH.

– Men Moods of Norway har virkelig tatt for seg av den norske kulturhistorien?

– De bruker utlendingers oppfatning av nordmenn og Norge, og markedsføringen er delvis også innrettet mot det mange amerikanere forbinder med røtter. Så gjør de det moderne og selger ved å spille på bestemte opprinnelseeffekter.

– Det er smart gjort?

– Ja, det er smart. De har lyktes med selve merkebyggingen, selv om det er andre faktorer som også spiller inn, som markedsaktiviteter og distribusjon. Men de har klart å få fram kjerneverdier som kommuniserer mer enn bare kvalitet.

Det tilfører noe unikt til merkene. De har valgt å selge i høystatus markeder i store byer som New York. Da må de ha en gjennomtenkt merkestrategi hvor alt

må stemme. Det er ikke tilfeldig at det er klær, men også mat og opplevelser profileres gjerne på denne måten. Men generelt har ikke vi nordmenn vært så flinke å benytte forestillingene om det norske i byggingen av merker, sier Iversen ved SNF.

Moods of Norway har nylig blitt et forskningscase på Harvard Business School. Her analyserer forskerne konseptet «Norway meets the World», som ligger til grunn for markedsføringen av produktene. En av forskerne gjør intervju med designerne Simen Staalnacke, Peder Børresen og Stefan Dahlkvist:

«La oss si vi har et arktisk tema, inspirert av Roald Amundsen, Fridtjof Nansen, oppdagelsesreisende i Norge, som inspirerer de isblå fargene. En annen del av dette årets tema er et tropisk tema inspirert av Thor Heyerdahl, den norske mannen som

” Generelt sett tror jeg nok at Norge, fjordlandskapet og verdensarven Geirangerfjorden med omland blir oppfattet som rene og nærmest *uberørte* landskap med mektig natur. Katrin Blomvik

Nettsiden til Moods of Norway. Stavkirke, kyr og traktor - slik selges norskdesignede klær til det urbane og høytlønte USA.



opprinnelse og røtter, mener Nina Marianne Iversen at norsk næringsliv hadde hatt nytte av å tenke paraplymarkedsføring. Hun leder et NFR-prosjekt som omhandler bygging av merkeallianser, ved Samfunns- og næringslivsforskning, NHH.

Forskningsprosjektet «Umbrella branding of regional product concepts: Marketing and inter-organizational challenges in implementation of the Fjord Norway Brand» samler forskere og næringslivsaktører fra næringsmiddelindustri, jordbruk, fiske og turisme. Disse har jobbet tett sammen for å definere en langsiktig strategi for prosjektet Merkevaren Vestlandet.

Det fireårige prosjektet studerer hvordan en region kan bygge en merkeallianser på tvers av svært ulike produkter og tjenester fra regionen. En allianser der en tydeligere får fram varenes opphavssted gjør at varene blir tillagt særegne nasjonale eller regionale kvaliteter.

– Slike allianser kan være en effektiv måte å utvikle merkekonsepter som støtter markedsføringen av regionale bedrifter og deres varer og tjenester. For å utvikle dette må forskere sammen med partnerne i merkealliansen utvikle og innarbeide slik kunnskap og slike ferdigheter. Derfor er hensikten med prosjektet å utvikle mer kunnskap om paraplymarkedsføring generelt og om prosesser og faktorer som ligger under gjennomføring og styring av slike allianser spesielt. Det er opp til aktørene selv å føre dette ut i praksis,

innenfor og på tvers av næringer, med spesielt fokus på jordbruk, fiske og turisme.

Geiranger som merkevare

Katrin Blomvik, som er siviløkonom fra NHH, ble i vår utnevnt som direktør i Stiftinga Geirangerfjorden Verdsarv. Hun mener at Norge, fjordlandskapet og Geiranger er lite kjent i utlandet.

– Jeg tror nok ikke vi er så kjent der ute som vi liker å tro selv. De som kjenner til Geirangerfjorden og det norske fjordlandskapet, har enten særskilte interesser for en slik type landskap og natur, kanskje de kjenner noen som har vært her, eller de har latt seg fascinere av markedsføringen av Fjord-Norge i utlandet.

– Hvordan opplever du at Geiranger og det typisk vestnorske landskapet oppfattes utenfor landegrensene?

– Generelt sett tror jeg nok at Norge, fjordlandskapet og verdensarven Geirangerfjorden med omland blir oppfattet som rene og nærmest uberørte landskap med mektig natur. Det er også dette Norge som nasjon selger ut i

verden gjennom sin merkevarebygging, og der troner Geirangerfjorden svært ofte høyest med sine vakre postkortmotiv.

– Hvordan jobber dere i Stiftinga Geirangerfjorden Verdsarv for å sikre at en av Norges sterkeste merkevarer fortsatt skal bli oppfattet som rent og uberørt?

– Vårt fjordlandskap, nærområde, bosted og reisemål har verdensarvstatus, i tillegg blir det aktivt brukt som merkevare for Norge som turistnasjon i internasjonal markedsføring, og alt dette forplikter. Verdensarvområdet og reisemålet må levere kvalitetsopplevelser i tråd med forventningene som markedsføringen skaper sier Blomvik.

Hun mener løsningen ligger i å forsøke å styre utviklingen av turiststrømmen i en mer bærekraftig retning.

– Da tror jeg flere virkemidler må vurderes. Stiftelsen har i sommer tatt initiativ til et samarbeid mellom flere aktører lokalt for å arbeide med holdninger og tiltak sammen med både næring, forvaltningsstyresmakt og lokalsamfunn.



Katrin Blomvik.



Oljefond ødelegger verdier

Når statlige investeringsfond investerer i børsnoterte selskaper, blir resultatet markant mindre avkastning. – 240 dager etter investeringen er annonsert, har disse selskapene 10 prosent lavere avkastning i forhold til sammenlignbare firma, sier Veljko Fotak fra University of Oklahoma. Verdier ødelegges fordi fondene ikke tør å utfordre ledelsen.

Tekst: Jens Frølich Holte

Disse resultatene ble lagt frem på European Finance Associations årlige konferanse som denne gang ble avholdt på NHH. En forskergruppe på fire har sett nærmere på 1216 investeringer gjort av såkalte «*sovereign wealth funds*» (SWF). Forskerne har benyttet en nyopprettet database hvor det finnes informasjon om tusenvis av transaksjoner gjort av statlige investeringsfond.

Fond på fremmarsj

Selv om begrepet «*sovereign wealth fund*», eller investeringsfond, er nytt, er fenomenet gammelt. Stater med overskudd på handelsbalansen har lenge satt penger i finansielle investeringer. I Norge er det Statens pensjonsfond – Utland som i all

hovedsak forvalter de enorme inntektene fra norsk oljeutvinning. Vårt eget «oljefond» er langt fra det eneste av sitt slag. Nesten 80 prosent av pengene som er plassert i verdens statlige investeringsfond kommer fra olje- og gassvirksomhet.

Pengesekken til slike statlige investeringsfond er nå større enn pengesekken til alle verdens hedgefond og private equity-fond. I tillegg er dette den raskest voksende forvaltningskategorien.

– Disse fondene har med rette fått mye oppmerksomhet. De kan brukes til politisk motiverte handlinger og skape volatilitet, sier Veljko Fotak.

Tør ikke ta kontroll

Fotak har blant annet sett nærmere på hva som skjer med avkastningen til børsnoterte aksjer etter at et statlig investeringsfond har investert i selskapet.

– Umiddelbart etter at investeringen annonseres, reagerer markedet positivt. I ettertid er resultatet helt annerledes. 240 dager etter investeringen er annonsert, har disse selskapene 10 prosent lavere avkastning i forhold til sammenlignbare firma, sier Fotak.

Han tror dette kan forklares med manglende vilje til å ta kontroll over selskapet. Selv om fondene kjøper store andeler i selskaper, forholder de overraskende passive. I snitt eier statlige investeringsfond 19,4 prosent av det børsnoterte selskapet de kjøper seg inn i.

– Frykt for politisk motstand kan være en av grunnene. Generelt er statlige investeringsfond redde for å utfordre ledelsen og utøve eiermakt. Selv om fondene truer med nedsalg, har det i praksis vist seg at disse truslene ikke gjennomføres. Unntaket er det norske oljefondet, påpeker Fotak.

Statens Pensjonsfond – Utland er nemlig en svært aktiv eier sammenlignet med andre statlige investeringsfond. I tillegg har det norske fondet strenge begrensninger for størrelsen på investeringer i



enkeltsselskap. Problemstillingen med mindreadkastning blir dermed mer aktuell for andre investeringsfond enn Oljefondet.

Delikat tema

Gruppen har sett på transaksjoner som er kjent for offentligheten. For forskere er det svært vanskelig å finne nok data siden mange av denne typen fond ikke er spesielt åpne.

Nettopp den manglende åpenheten gjør mange svært skeptiske til statlige investeringsfond. Mange frykter at fondenes investeringer er drevet av skjulte politiske motiver. En som ikke er spesielt bekymret for fremveksten av statlige investeringsfond er professor Elroy Dimson fra London Business

School. Han har sittet i strategirådet til Statens pensjonsfond – Utland og mener at skepsisen er ubegrunnet.

– Verden vil ikke bli et bedre sted av å nekte land med penger til overs å låne midler til land som trenger penger, konkluderer Dimson.

De største statlige investeringsfond

Land	Navn på fond	Størrelse (USD mrd)	Stiftelsesår	Pengekilde
UAE-Abu Dhabi	Abu Dhabi Investment Authority	\$627.0	1976	Olje
Norge	Statens Pensjonsfond - Utland	\$326.0	1990	Olje
Singapore	Government of Singapore Investment Corporation (GIC)	\$247.5	1981	Ikke naturressurser
Kuwait	Kuwait Investment Authority	\$202.8	1953	Oil
China	China Investment Corporation	\$190.0	2007	Olje
Russia	Reserve Fund	\$137.1	2004	Oil
Singapore	Temasek Holdings	\$85.0	1974	Ikke naturressurser
Russia	National Welfare Fund	\$83.6	2008	Olje
UAE-Dubai	Investment Corporation of Dubai	\$82.0	2006	Olje
Libya	Libyan Investment Authority	\$65.0	2006	Olje
Qatar	Qatar Investment Authority	\$62.0	2003	Olje
Australia	Australian Future Fund	\$42.2	2006	Ikke naturressurser
Kazakhstan	Kazakhstan National Fund	\$38.0	2000	Olje

Når sikring blir spekulasjon

Professor Tim Adam mener mange selskapers sikringsstrategier nesten er å regne som spekulasjon. Atferdseffekter kan forklare hvorfor en tilsynelatende profesjonell selskapsledelse gjør irrasjonelle valg når de skal velge sikringsstrategi for selskapets inntjening.

Tekst: Jens Frølich Holte

Hovedmålet med sikring, eller «hedging», er å redusere usikkerheten i bedriftens inntjening. Det er imidlertid ikke alle sikringsstrategier som fungerer slik i praksis.

– Ren spekulasjon er nok sjelden, men innenfor et sikringsprogram kan selektiv sikring forekomme. For eksempel skjer dette når markedssynet til den som har ansvar for risikostyring bestemmer hvor mye av risikoeksponeringen som skal sikres. Det er en form for spekulasjon, mener Tim Adam, Humboldt-universitetet i Berlin. Han deltok på European Finance Associations årlige konferanse som i år ble avholdt på NHH i august.

Menneskelig atferd

Sammen med to andre forskere har professor Tim Adam skrevet artikkelen «Does behavioural biases affect

corporate risk management». Her har de vurdert effektene av menneskelig atferd på sikringsprogrammer. Såkalt *behavioural finance* er et fagfelt i sterk vekst.

Forskerne har sett nærmere på 92 amerikanske gullgruveselskaper som alle har benyttet seg av ulike sikringsstrategier (hedgingstrategier). Fly- og oljeselskap har også omfattende sikringsprogrammer, men gullgruveselskapene passer i følge Adam spesielt bra til denne type forskning.

– De står ovenfor et fåtall konkrete risiker og har sannsynligvis et informasjonsfortrinn når de handler i gullmarkedet. Det gjør dem ideelle til



studier av sikringsstrategier, understreker Adam.

En vanlig sikringsstrategi for et selskap som er eksponert for gullprisen vil være å kjøpe finansielle instrumenter, for eksempel opsjoner, som stiger i verdi dersom gullprisen synker. En korrekt sikringsstrategi skal ideelt sett redusere volatiliteten til selskapets inntjening. Hvis gullprisen faller kraftig, vil inntektsfallet i gruvedriften delvis kompenseres av gevinsten selskapet kan høste fra derivatposisjonene.





Tapsaversjon og overmøt

Professor Adams mener det er to fremtredende atferdseffekter forklarer hvorfor ledelsen gjør sikringsstrategier spekulative. Den første er *tapsaversjon*. Mennesker føler tap mye hardere enn vinning.

– Ledelsen selger sikringsposisjonene dersom de taper penger på dem, selv om de burde gjort det motsatte! Hvis du taper på hedgingen, vil jo det motvirkes av større inntekter fra gruvedriften. Men når sikringsposisjonene går i pluss, lar de være å selge dem, påpeker Adam.

Det er denne nettopp asymmetrien som kan gjøre sikringsstrategier til spekulasjon. I tillegg forsterkes effekten av at mennesker gjerne plasserer ulike typer gevinster og tap i forskjellige «mentale kontoer».

– Tap og gevinst på hedgingposisjonene ses ofte ikke i sammenheng med resultatet fra den underliggende driften. Derfor stenges posisjonene uten å se til resultatet fra gruvedriften, sier Adam.

Den andre effekten forskerne har observert, er det velkjente menneskelige trekket *overmøt*. Dersom selskapet tidligere har hatt lønnsomme sikringsstrategier, øker andelen som sikres i neste periode.

– Tilbøyeligheten til å spekulere er avhengig av tidligere resultat fra derivatposisjonene, sier Adam.

Selv om selskapets drift er uendret, vil altså overmøt hos selskapsledelsen kunne føre til at sikringsposisjonene ikke lenger har som mål å minimere volatiliteten.

Professorens råd

Valutasikring er veldig vanlig i norske bedrifter som har aktiviteter i utlandet. Risikostyring og sikring er spesielt viktig for bedrifter som opererer i volatile bransjer, og dersom det gjøres korrekt kan sikring skape verdi. Adams råd til disse bedriftene er klart.

– Gi de som driver med risikostyring mindre spillerom til å velge hvor mye som skal sikres, og hvilke instrumenter som skal brukes i sikringsaktiviteten. Unngå å se på risikostyring som et eget forretningsområde. Ledelsen må ikke straffes hvis de taper penger på sikringsposisjonen, så lenge de holder seg innenfor mandatet, anbefaler professor Adam.

Ingen spådommer fra oljeprisen

– *Oljeprisen bør ikke brukes til å predikere aksjemarkedet, mener NHH-forsker Lars Qvigstad Sørensen. Historisk har oljeprisen kun hatt prediksjonsevne ved store oljeprissjokk, spesielt i tilknytning til kriser i Midtøsten og OPEC.*

Tekst: Jens Frølich Holte

Mange investorer i aksjemarkedet har et anspent forhold til prisen på råolje, fordi koblingen mellom olje og børs lenge har vært en vedtatt sannhet. I globale aksjemarkeder gir økt oljepris et kursfall.

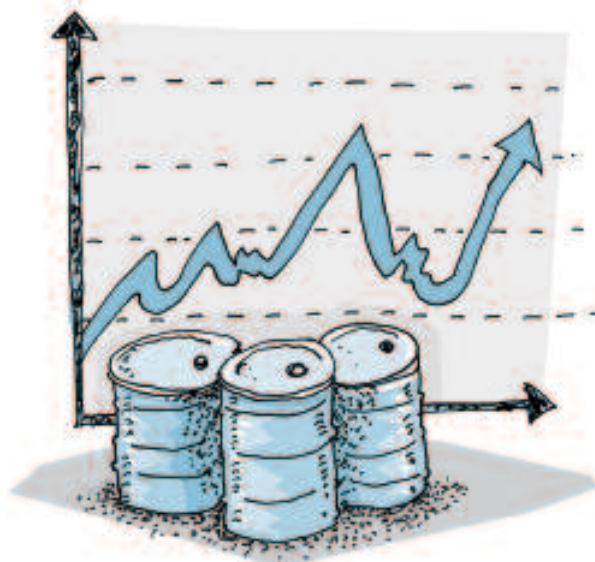
Det meste av forskningen på dette området har konkludert med at høyere oljepris er dårlig nytt for verdens børser. Sørensens forskning avdekker at denne sammenhengen slett ikke er sikker.

– Det er hovedsakelig i perioder med betydelige negative sjokk at oljeprisen predikerer aksjeavkastninger, sier Sørensen.

I følge Sørensen har det vært åtte slike sjokk siden 1973. Blant disse er Yom Kippur-krigen (OPEC I), revolusjonen i Iran, OPEC-kollapsen i 1985-1986 og Gulfkrigen. Fjerner man disse sjokkene fra tallmaterialet, mister oljeprisen sin

prediktive kraft. For investorer som hadde håpet at oljeprisen kunne ha fungert som en ledestjerne, vil nok Sørensens konklusjon falle tungt for brystet.

– Det finnes ingen sikker strategi for avkastning i aksjemarkedet ved kun å se på oljeprisen.

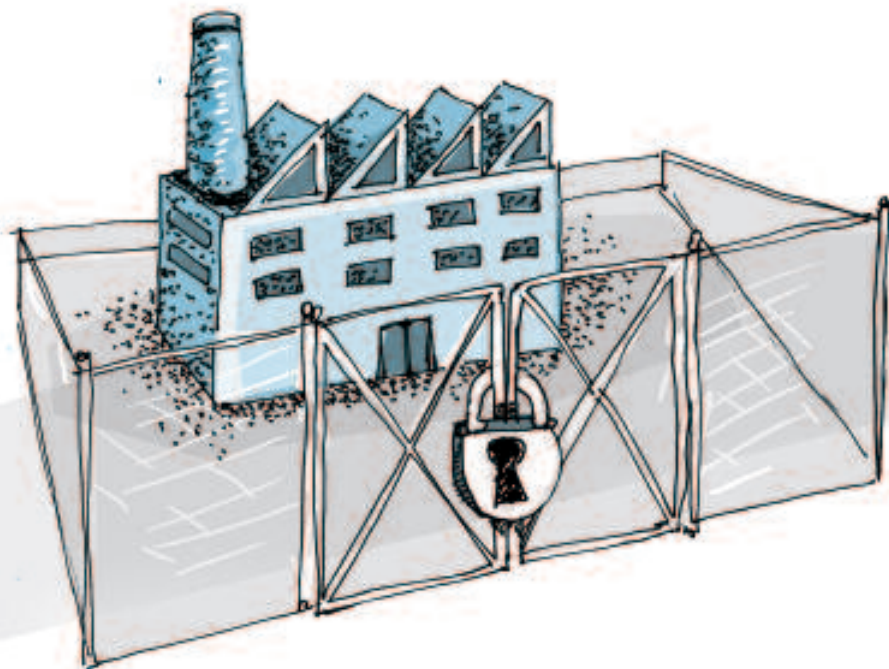


Arvelovgivning kveler familiebedrifter

Ved å analysere og rangere arvelovgivning i 62 ulike land, har forskere funnet ut at strenge regler for arverekkefølge fører til underinvestering i familiebedrifter. Lavere vekst kan bli resultatet.

Tekst: Jens Frølich Holte

” Familiebedrifter er viktige for verdensøkonomien. Det er anslått at 45 prosent av verdens børsnoterte firmaer i hovedsak er familieeide.



Familiebedrifter er viktige for verdensøkonomien. Det er anslått at 45 prosent av verdens børsnoterte firmaer i hovedsak er familieeide. En tredjedel av selskapene i den brede amerikanske S&P500-indeksen er familiekontrollert. Derfor har forskere fra USA og Italia studert hvordan familiebedrifter påvirkes av arvelovgivning.

– Familiekontrollerte firmaer i land med egalitære lover investerer mindre enn familiefirmaer i land med ikke-egalitære lover, sier Andrew Ellul fra University of Indiana.

USA, og de fleste andre land påvirket av britisk rettstradisjon, har ikke-egalitære lover. Her kan et barn arve hele formuen. Den som skriver testamentet står med andre ord svært fritt når familiefirmaet skal overleveres til neste generasjon.

– Arvinger i USA og Storbritannia kan generelt sitte igjen med en mye større del av familiefirmaet, påpeker Ellul.

I andre land, som Argentina og Italia, er reglene mye strengere. I enkelte

tilfeller har en enkelt arving maksimalt krav på 55 prosent av formuen. Norsk arverett ligger i mellom de to ytterpunktene. Denne kroniske underinvesteringen i land med egalitær arvelovgivning kan hemme vekst. Det skjer blant annet fordi kontrollen av firmaet deles mellom flere arvinger.

– Spesielt når flere familiemedlemmer er minoritetsaksjonærer, risikerer firmaet å investere langt mindre enn det som er optimalt, advarer Ellul.



- Tidligere trodde jeg størrelse var nødvendig for en akademisk institusjon. Nå ser jeg at det er størrelse som dreper. Det verste som kan skje med en kreativ person, er å bli fanget i et byråkrati, sier Peter Lorange.

Tilbake til start

Etter seksten år ved IMD i Lausanne starter Peter Lorange på nytt i Zürich. Hans nye hjertebarn er en alternativ handelshøyskole inspirert av en glemte akademisk tradisjon.

– Jeg har mistet all tro på faste ansettelse, sier professoren, som nå satser på en ultraminimalistisk skolestruktur.

Tekst og foto: Jens Frølich Holte

Den idylliske byen Lausanne klamrer seg fast langs åsen ved Genfersjøen i Sveits. Et steinkast fra innsjøen ligger universitetsområdet til eliteskolen IMD. Her blir bedriftsledere, professorer og studenter fra hele verden akademiske sparringpartnere. Hit kom Peter Lorange for seksten år siden. Siden den gang har han jobbet utrettelig for å gjøre skolen til en internasjonal møteplass for nye ideer. Etter rangeringene å dømme har han lyktes.

– Sparring gir en helt annen form for innsikt. Enhver organisasjon må ha en møteplass for radikale nye ideer. En høyskole er en glimrende møteplass, et sted hvor folk kan snakke sammen og jobbe med dilemmaer, åpner Peter Lorange.

Solgte seg ut av Ugelstad

Slike møteplasser egner seg også som investeringer. For den nette sum av 30 millioner kroner har Lorange nå blitt eier av Graduate School of Business (GSBA) Zürich. Midlene stammer fra salget av familierederiet Ugelstad i 2007. I ettertid viste det seg at ringreven Lorange i Lausanne solgte seg ut på det best tenkelige tidspunkt.

– Da jeg ville selge for to år siden, mente alle at jeg var en idiot. Nå sier alle at jeg var et geni. Sannsynligvis er jeg et eller annet midt imellom, ler Lorange.

Skipsrederen, forfatteren og professoren Lorange er en sprek 60-åring. Han er en travel mann. Selv om rollen som eier og president ved GSBA Zürich blir tidkrevende, har han ambisjoner om å fortsette sitt akademiske arbeid.

– For å få tid til alt står jeg opp rundt klokken fire hver morgen. Nå har jeg flyttet fra Lausanne nærmere Zürich. Jeg bor i dalen der nasjonalhelten Wilhelm Tell en gang holdt til, sier Lorange med en anelse sveitsisk stolthet i stemmen.

Sveits er et spesielt land. Det er tre kulturer som dominerer, og Lorange mener det er stor forskjell på hans gamle hjemsted Lausanne og hans nye hjemsted Zürich.

– Den franske delen er opptatt av å være fransk. Det er mer fart i den tyske delen, og det er her det stort sett skjer noe forretningsmessig, sier Lorange.

– Og i den italienske delen av Sveits?
– Der står det helt stille, ler Lorange.

En moderne Erasmus

Organisasjonsstrukturen til GSBA Zürich er basert på en flere hundre år gammel akademisk tradisjon. I sin spede start var nemlig europeiske universiteter og høyskoler preget av omreisende akademikere med svært brede fagfelt.

– For eksempel vandret Erasmus av Rotterdam gjennom Europa fra universitet til universitet rundt år 1500. Etter seks måneder i København var han seks måneder i Oxford. Den gangen var det et visst omløp i systemet, og jeg synes det er viktig å komme tilbake til en nettverkstankegang, sier Lorange.

Det strenge skillet mellom akademiske disipliner ble først vanlig etter at Alexander von Humboldt reformerte Universitetet i Berlin i 1809. Lorange mener alle aspekter ved høyere utdanning har endret seg siden den tid.

– Du ville ikke akkurat kjøpt en bil anno 1809, fleiper han med en alvorlig undertone.

GSBA Zürich skal ifølge Lorange være en lærebokmodell for en alternativ organisering av en handelshøyskole. Pedagogisk vil han legge spesielt vekt på forståelsen av forretningscykluser.

– Det har jeg lært gjennom rederivirksomheten. Forretningscyklusene betyr veldig mye for et selskap. De nordiske og japanske ledelseskulturene er nokså like. Begge er konsensusorienterte og klarer dårlig å utnytte de muligheter opp- og nedturen gir, mener Lorange.

Å mestre forretningscykluser blir altså nøkkelen for den nye økonomiutdanningen.





” *For å få tid til alt står jeg opp rundt klokken fire hver morgen. Nå har jeg flyttet fra Lausanne nærmere Zürich.* Peter Lorange

– Syklisk ledelse betyr ensomhet. Lederstilen preges av at man tar helt ulike beslutninger enn alle andre, påpeker Lorange.

Ingen fast ansatte

Ensomhet er imidlertid ikke beskrivende for Peter Lorange arbeidshverdag. Fra sitt kontor på bakkeplan har Lorange full oversikt på hvem som kommer og går. Knyttneven hans banker iherdig på vinduet idet en distingvert herre runder hjørnet. Herren vinker tilbake. Etter to brøkdeler av et sekund er Lorange på banen med et nytt tema.

– Jeg har mistet all tro på fast ansatte, sier han bastant.

Lorange mener at professorene på NHH lett murer seg inne på kontorene. På GSBA Zürich er det ingen fast akademisk ansatte, men 65 professorer som er tilknyttet skolen. Mobiltelefoner og bærbare datamaskiner gjør at hele strukturen blir minimalistisk og fleksibel.

– *Men hva blir egentlig professorens rolle i en minimalistisk skolestruktur?*
– Professoren skal være en katalysator for nye ideer, ikke en faktaopprammer!

Den engasjerte professoren mener at man må slutte å tro at «campus er hellig». Hierarkier og «siloe» vil være skadelig for organisasjonen. På sikt synes Lorange det er naturlig for GSBA Zürich å ha avdelinger flere steder i verden, men han holder imidlertid fast ved sitt minimalismemantra. Derfor håper han å kunne holde noen av skolens kurs ute hos bedrifter.

– Tidligere trodde jeg størrelse var nødvendig for en akademisk institusjon. Nå ser jeg at det er størrelse som



dreper. Det verste som kan skje med en kreativ person, er å bli fanget i et byråkrati, sier Lorange ettertenksomt. I Europa er de fleste utdanningsinstitusjoner statlig finansiert. GSBA Zürich, derimot, er en privat skole som i prinsippet har som mål å gi avkastning til eieren. Lorange har imidlertid ikke de store finansielle forventningene til sin nye investering.

– Lønnsomhet er ikke så viktig. Det er overhodet ikke penger i denne businessen, sier Lorange.

Da Peter Lorange ble rektor på BI i 1989, kom 40 prosent av inntektene fra statskassen. Da han ga seg i 1993, var andelen nede i ti prosent. Han er gjennomgående skeptisk til offentlig finansiering av høyere utdanning. Det hadde han også i bakhodet da han

kjøpte GSBA Zürich.

– Med offentlig finansiering blir det for slapt. Jeg betaler selv for dette eksperimentet, avslutter Lorange med et lurt smil.

CV Peter Lorange

Aktuell: Har kjøpt handelshøyskolen GSBA Zürich
1966: Norges Handelshøyskole, Siviløkonom
1968: Yale University, M.A.
1972: Harvard University, MA, D.B.A.
1979: Wharton, William H. Wurster Professor of International Management
1989: BI, Rektor
1993: IMD, President
2008: IMD, Kristian Gerhard Jebsen Professor of International Shipping
2009: GSBA Zürich, President



FRA LETT BRIS TIL STORM: Siri M. Kalvig fra Storm Weather Center holdt Lehmkuhl-forelesning 2009 ved Norges Handelshøyskole, en årlig begivenhet til minne om skolens grunnlegger, Kristofer Lehmkuhl. Gründeren startet Storm Weather Center i 1997, sammen med Bjarne Berg, Øyvind Johannessen og Petter Ole Jacobsen. «Etableringen ble lagt merke til! Jammen fikk vi mye gratis markedsføring. Meteorologisk Institutt syntes nemlig ikke noe om tiltaket, og avisene fikk plutselig en god sak som inneholdt ingrediensene kjendiser, penger, intriger og kjønnskamp. Det forsider med krigstyper. Og siden den gang har Storm ikke brukt en eneste krone på markedsføring», sa Siri M. Kalvig.



Fann draumen i Dubai

Den tidlegare NHH-studenten Isikan Aysev meiner han har funne draumejobben i Dubai. I september begynte han som konsulent i A.T. Kearney. Han veit at det blir lange og krevjande arbeidsdagar, men i lunsjen kan han alltid stikke frå kontoret for å ta ein dukkert i Persiabukta.

Tekst: Sigrid Folkestad



Tyrkiske Isikan Aysev er utdanna ved NHH med ein CEMS (ein internasjonal allianse mellom næringsliv og høgare utdanning som NHH er medlem i) Master in Management.

I studietida tok Aysev kontakt med det internasjonale konsulentselskapet A.T. Kearney. Det skaffa han eit internship, deretter fast jobb i Dubai.

Meir interessant enn Europa

– Dubai er eit flott land. Det er herleg klima og godt å leve her. Du kan gå på stranda i lunsjen viss du vil. Og å arbeide som konsulent i Dubai er òg mykje meir interessant enn det er i tilsvarande jobbar i Europa. Det er mange store prosjekt med nybygg; nye byar blir praktisk talt utvikla. Her er store selskap innanfor mellom anna eigedomsutvikling og kjernekraftverk. Så prosjekta er omfattande og svært interessante, seier Aysev.

Han har nettopp begynt i ny jobb som konsulent i A.T. Kearney i Dubai. Selskapet har om lag 2700 tilsette i 36 land. Konsulentverksemda dekkjer

oppdrag mellom anna innanfor leiing, innovasjon, marknadsføring og sal, organisasjon og endring, strategi og strategisk IT. Utfordrande arbeidsoppgåver, bra lønn og null inntektsskatt lokkar siviløkonomar frå heile verda til ørkenstaten og oljelandet Dubai.

Utanlandske selskap etablerer seg i det rasktveksande emiratet Dubai. Dubai var tidlegare ein fiskarlandsby i Persiabukta, men er no eit oljeland og eit svært attraktivt turistmål.

Dubai er ettertrakta også som arbeidsstad. Siviløkonomar frå heile verda blir trekte til emiratet, som verken har inntektsskatt eller selskapskatt, og som har ei importavgift på fem prosent. Arbeidskrafta er billig – og mannsdominert. Kjønnssamansetjinga skal vere den skeivaste i verda: Mannsraten er 298 per 100 kvinner. Den absolutt største gruppa arbeidsinnvandrarar er blåsnipparbeidarar frå heile Asia. Blant kollegaene til Aysev er det langt fleire kvinner. Svært mange har eitt mål for auget: å jobbe så mykje som mogleg.

Fyren har potensial!

– Du må definitivt jobbe mykje, i alle fall samanlikna med vanleg arbeidstid i Noreg. Men det er avhengig av teamet og prosjektet. Ikkje alle prosjekt er like krevjande i starten, men det aukar på etter kvart. Andre er svært tidkrevjande i startfasen med planlegging, diskusjonar, datainnsamling og intervju, så roar det seg litt ned før prosjektet skal fullførast. Men stort sett jobbar vi meir her.

– Korleis var det første møtet med

Kearney?

– Vel, eg møtte dei gjennom CEMS i fjor, i Paris, og då fekk eg vite at det var prosjekt i Tyrkia. Eg tenkte at det kunne vere interessant å ha internship der, så eg søkte og fekk ja. Etter fire veker tenkte dei at «fyren har potensial, la oss behalde han ei stund til», og eg enda opp med å få ein kontrakt på jobben i Dubai.

– Som du er nøgd med, sjølv sagt?
– *Of course!* Eg visste at eg skulle jobbe ein del med energi. Det er stort potensial for energirelaterte prosjekt i Midtausten – og eigedomsutvikling òg.
– Er det ein internasjonal stab?
– Ja, det er heilt utruleg. I Dubai ser du ikkje så mange folk som er frå emirata. Taxisjåføren er frå Pakistan, her er libanesiske restaurantar og ingeniørar frå USA. Her er folk frå heile verda. Når du bur her, er du ikkje som ein framand. Når du er i Dubai, er på ein måte *alle* framande.

– Føler du deg heime?
– Vel, ikkje heime nødvendigvis, men du føler det same som alle andre. Vi er alle i same båt, og det er ei trøst. Det som skjer i Dubai, er at folk bur der to–tre år, så flytter dei.
– Du òg?
– Ja, ingen planlegg å bu her resten av livet.
– Kvi for ikkje?
– For det første blir det for varmt. Om sommaren er det gjerne over 45 grader. Vinteren er fin med 30–35 grader. I desember er det OK, akkurat det motsette av Noreg. Dessutan er det ikkje akkurat ein *kjempeplass* å ha familie. Ein annan grunn er at venner ikkje blir buande, det skjer ikkje i Dubai. Folk kjem hit, og dei dreg altså igjen. Det blir ikkje personleg stabilt.



Barn må skaffe seg nye venner heile tida. Det er heller ikkje spesielt barnevennleg her nede.

– Er det dyrt å bu i Dubai?

– Det var svært dyrt før krisa, men no fell prisane raskt. Det er framleis ikkje billig, men sett i forhold til kor mykje ein tener her, så begynner det å bli nokså rimeleg.

Turar blir det lite av

– Trur du Dubai kan vere eit godt val for studentar ved NHH?

– Lønsmessig er det mykje betre enn i Noreg fordi Dubai ikkje har inntektsskatt, og så får du fantastisk god erfaring. Du får gjere ting i stor skala, som du kanskje ikkje ville fått i Noreg. Her får ein òg sjå ein del av verda som er svært ulik Europa.

– Kva vil du råde siviløkonomar frå NHH til å gjere dersom dei er interesserte?

– Først og fremst vil eg råde dei til å finne ein jobb utanfor Noreg, berre for å sjå korleis det er ein annan stad. Dersom du ser utanfor Europa, kan du velje mellom mange stader, mellom anna Dubai. Når du finn eit selskap du har lyst å jobbe for, kan du sjekke om dei har kontor i Dubai.

– Er du sikker på at dette er det rette?

– Eg er heilt sikker på valet av arbeidsgivar, og eigentleg òg på Dubai, sidan eg har budd her i ein måned før. Eg veit kva eg kan vente, og eg liker å leve livet i Dubai. Det er ein livleg stad; det er alltid folk ute i Dubai. På mange måtar er det ein type vestleg livsstil, men med nokre unntak. Turar blir det lite av. Det går ikkje her nede. Men når ein jobbar som konsulent, har en jo ikkje så mykje tid uansett, seier Isikcan Aysev.

Dersom du har spørsmål, kan du gjerne sende ei melding til Isikcan Aysev på e-postadressa isikcan.aysev@atkearney.com.

Isikcan Aysev framfor den høgaste bygningen i verda, Burj Dubai, som blei opna 9. september i år. Vêret er ekstremt denne dagen, med 80 prosent luftfukt. (Foto: privat)



Thora Lou Haavik er nylig ansatt i AFF som seniorkonsulent. Hun kom fra jobben som administrerende direktør i The Coaching Company Norge (TCCN), der hun jobbet med leder- og utviklingsutvikling.

Tekst og foto: Sigrid Folkestad

Haavik har jobbet med leder og utviklingsutvikling siden 1991 hvor hun ble ansatt i PA Consulting Group, parallelt med dette ble hun i 1994 sertifisert NLP master practitioner, i 2003 sertifisert NLP-coach hos International Training Seminars i

Ny seniorkonsulent i AFF

London og for to år siden ble hun såkalt Professional Certified Coach (PCC), godkjent av ICF.

Som en del av direktørjobben i TCCN underviste Thora Haavik på Executive Coach og Master Executive Coach utdannelsene, som begge er akkreditert av International Coach Federation (ICF). I 2002 etablerte hun CoreCoaching som tilbød individuell coaching for ledere, team-coaching for ledergrupper og kurs i kommunikasjon og coachende lederstil.

– Jeg har jobbet svært mye med strategiutvikling, og dermed også coaching av ledere. Ledere som jobber med strategiutvikling må også være innstilt å utvikle seg selv. Ønsker de for eksempel å skape en innovativ virksomhet, må de selv kunne tenke innovativt, ellers hjelper det lite. Og coaching et sterkt virkemiddel til personlig, profesjonell utvikling, sier Thora Haavik.

Danskfødte Haavik har blant annet jobbet med TrygVesta da det norske og danske forsikringselskapet fusjonerte.

– Jeg fikk i oppdrag å coache 70 toppledere. Jeg hadde jobbet for Tryg i Danmark og kjente norsk bedriftskultur

fra mitt arbeid som konsulent i Norge, så min oppgave var å hjelpe lederne til å tenke nordisk og å lære dem og lede ansatte på avstand. Dessuten var det viktig i denne prosessen at lederne også skulle tenke forretning, ikke bare sammenslåing, seg selv og staben i det fusjonerte selskapet.

De siste årene har Haavik jobbet med strategiprosess og lederutvikling i KPMG Norge og Union Eiendomsutvikling, samt trening av ledere i coachingbasert ledelse for Capgemini Norge.

– Hvordan blir du en god coach?
– Det viktigste er at du vet hvem du selv er og hva du bringer inn i organisasjonen du skal jobbe med. Hva er dine motiver? Holder du en etisk høy standard? Det skal mye trening til og du må ha en skikkelig utdanning.

Jeg mener du må ha en ekte nysgjerrighet som coach. Noe annet som er svært viktig er at coachen må være ydmyk. Vi skal ikke fortelle folk hva de skal gjøre og hvordan de skal løse problemene, avslutter Thora Haavik.

Medieklipp

Tidlig behandling

– Å komme i gang tidligst mulig med å behandle en pasient, gjør sannsynligheten for komplikasjoner og langvarig sykefravær mindre. Her ligger det mulige gevinster, både for samfunnet og for bedriftene.

Seniorforsker Egil Kjerstad til Aftenposten

Islands gjeld

For å betale gjelden, er Island avhengig av eksportoverskudd. – Det er ikke gjort i en håndvending. Den hurtigste måten er å redusere importen. Men ettersom Island er ekstremt avhengig av import, må man redusere folks realinntekter for å få importen ned.

Professor Rögvaldur Hannesson til BT

Uføreforsikring for en tusenlapp

– Dette er billig for unge folk. Mange studenter vil også oppnå rabatt gjennom medlemskap i et fagforbund.

Forsker Trond Døskeland til Aftenposten

– Verden står foran en gjeldskrise

Ett år etter at finansmarkedene raknet, er de økonomiske problemene i verden langt fra over. – Det som forårsaket sykdommen har blitt medisinen.

Professor Ola Honningdal Grytten til NRK

Handelsbanken flesker til

– Personlig ville jeg som småinvestor holdt meg langt unna slike produkter, å handle i enkeltaksjer er risikabelt nok fra før om man ikke skal doble risikoen i tillegg.

Professor Kristian Miltnes til Nettavisen

Er Norges Rederiforbund viktig?

– I klartekst betyr det at de snakker for mye om skatt og for lite om andre ting som er viktig for næringen, som for eksempel kompetansegrunnlag.

Professor Victor D. Norman til Aftenposten

SAS i dyp krise

SAS har ifølge VG mistet 2,4 millioner passasjerer siden nyttår. – Jeg vet at de håper på at verden er friskmeldt i 2011. Det må de gjerne håpe på.

Professor Frode Steen til VG

Skatt på finansielle transaksjoner

– Nå er oppgjørskonsesjonen sentralisert. Det gjør beregning og innkreving mye lettere.

Professor Thore Johnsen til E24

Første kvinnelege professor i finans

Karin S. Thorburn er den første kvinnelege professoren i finans på NHH. Med tilsetjinga er NHH hakket betre enn nabolanda og BI, som framleis ikkje har kvinnelege professorar i det mannsdominerte faget.

Tekst: Eva Melvær Langaas

Thorburn kjem frå ei stilling som førsteamanuensis ved Tuck School of Business i Dartmouth, der ho mellom anna har jobba mykje med konkursar, overtaking, strategiar for bodgiving og corporate governance.

Ikkje lønnsamt med klimakutt

På grunnforskningsplanet har ho mellom anna sett på verknadane i aksjemarknaden av at selskap annonserer planar om kutt i klimautslepp. Ifølgje resultatata er ikkje det nødvendigvis fornuftige investeringar, ut frå reine profittomsyn.

– Aksjen fell. Det er ofte snakk om dyre investeringar, som ikkje blir fullt inntente gjennom auka sal eller betre omdømme, fortel Thorburn, som i tillegg til mange publiseringar i internasjonale tidsskrift har fleire verv i prestisjetunge organisasjonar og råd.

Van med mannsdominans

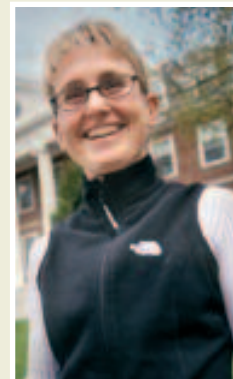
Kvinnene er få i finansfaget, og trass nytilsetjinga er det langt igjen før

kvinnene tek igjen mennene.

– NHH er vel litt framfor dei andre no, men det er jo framleis berre meg, seier den nyslåtte professoren, som gjerne skulle sett fleire kvinnelege finansprofessorar.

Men sjølv om ho skulle ønskje at dei var fleire, tek ikkje den skeive kjønnsbalansen motet frå Thorburn:

– Eg er jo van med å vere i mannsdominerte miljø.



Forskar på tenesteinnovasjon

Per Egil Pedersen er tilsett som professor ved Institutt for strategi og leiing. Professoratet er knytt til forskning på tenesteinnovasjon og er ein del av eit nytt initiativ retta mot Forskringsrådet si utlysing av nye senter for forskingsdriven innovasjon.

Tekst: Eva Melvær Langaas

Pedersen har tidlegare primært sett på to sider av tenesteinnovasjon. Det første er korleis brukarane tek i mot nye tenester, korleis dei blir tekne i bruk, og konsekvensane av dette. Det andre er

korleis tilbydarane utformar produkt og forretningsmodellar. Så har han studert balansen mellom desse to.

– Det nye initiativet vårt utviklar dette i stor grad og studerer mykje breiare korleis eigenskapar ved tenester gjer tenesteinnovasjon annleis enn andre typar innovasjon, fortel Pedersen.

Teknologi og identitet

Mange av tenestene som er tema for forskinga, er knytte opp mot ny teknologi som nettbaserte tenester, telekommunikasjon og medietenester. Blant funna som har fått størst merksemd tidlegare, er den viktige rolla forbrukaridentitet har i samband med om nye tenester blir godt mottekne.

– Tenestene blir gjerne brukte som ein måte å uttrykke identitet på, fortel Pedersen, og det er noko tilbydarane må ta omsyn til når nye produkt skal utviklast.

Kvardag med likesinna

Professoren sjølv ser fram til ein sterkare identitet som økonom i den nye jobben.

– For ein som kjem frå eit teknologisk miljø, der eg har vore den einaste økonomen i ti år, er det hyggjeleg å treffe likesinna kvar dag, seier Pedersen, som fram til no har vore tilsett ved Universitetet i Agder.

Renten for lav i forhold til boligprisutviklingen

– Konsekvensen er at det jeg mener er en boligprisbølge bygges opp. Fortsetter boligprisene å stige i samme takt vil vi se en boligprisvekst på over 20 prosent.

Professor Ola H. Grytten til VG

Usunn prisstigning på boliger

– Jeg tror utviklingen sannsynligvis fortsetter ut resten av høsten. Det er usunt, fordi det innebærer en prisstigning i løpet av året som er over 20 prosent, samtidig som inflasjonen er mellom 2-2,5 prosent og 4-4,5 prosent. Det er et tegn på et marked i ubalanse.

Professor Ola H. Grytten til Adresseavisen

Hvordan gjennomføres?

– Samhandlingsreformen er fryktelig viktig. Den er helt sentral, sier Norman, som mener Norge må ta en debatt hvordan reformen skal gjennomføres. Dette har ikke helseministeren gitt gode nok svar på, sier han.

Professor Victor D. Norman til DN

Lysten på Vestlandet

– Vi taper i det jeg vil kalle en amatørkonkurranse. Osloområdet tilbyr ikke kjempespennende jobber. Det dreier seg om byråkrati, finans og media. Er dette de fremtidige vekstbransjene?

Professor Victor D. Norman sitert i Stavanger Aftenblad

Usikker framtid

– Jeg tror boligprisene stiger i august i forhold til juli, og tror sannsynligheten er større for at boligprisene stiger enn synker utover høsten. Men begge deler kan skje. De kan også stabilisere seg rundt dagens nivå.

Professor Ola H. Grytten til DN

Er det leke-avdelingen på et handlesenter?

Nei, det er SpareBank 1 SR-Banks nye kontor i Åsane, skriver BT. – Bankene overvurderte fordelene ved å gå over til nettbank og elektroniske tjenester.

Professor Sven Haugland til Bergens Tidende



NHH inviterer til Høstkonferansen 2009:

Livet etter krisen

Norges Handelshøyskole inviterer til Høstkonferanse i Oslo. De som inviteres er NHHs alumni og utvalgte personer fra politikk, næringsliv og offentlig virksomhet i Norge.

Bakteppet for Høstkonferansen 2009 er finanskrisen og den økonomiske nedturen, men dette er ikke en konferanse om krisen i seg selv. Den tar opp spørsmål om hva som vil skje i kjølvannet av krisen, hva vi kan lære av den og hvordan Norge kan og bør handle i en verdensøkonomi som har vist seg å være mindre perfekt enn mange trodde. Dette er også problemstillinger som ligger i NHH-miljøets femårige satsningsprogram Krise, omstilling og vekst – et program som vil prege mye av forskningen og undervisningen ved NHH i årene framover.

PROGRAM:

08.30-09.00:	Registrering
09.00-09.20:	Åpning, næringsminister Silvia Brustad
09.20-10.05:	Global restructuring and growth in the aftermath of the crisis
10.05-10.20:	Pause
10.20-11.10:	Makroøkonomisk utvikling – ny vår eller bare en krokus i desember? Øystein Thøgersen, professor NHH Harald Magnus Andreassen, sjeføkonom Frist Securities
11.10-12.00:	Utvikling på bransje- og bedriftsnivå – klarer vi omstillingen eller må Darwin til? Lasse Lisen, førsteamanuensis NHH Karen Helene Ulltveit-Moe, professor Universitetet i Oslo
12.00-13.00:	Lunsj
13.00-14.15:	Likviditet – hva nå? Kjell Nyborg, professor NHH Angela Knight, Chief Executive British Banker's Association
14.15-14.30:	Pause
14.30-15.15:	Omstart – et forskningsprogram for ny vekst i Norge Victor D. Norman, professor NHH Guttorm Schjelderup, professor NHH
15.15-16.00:	Paneldebatt: Ansvarlig forvaltning av den norske nasjonalformuen Debatten ledes av Jan I. Haaland, rektor NHH

Konferansen avholdes på Oslo Plaza. Påmelding for NHHs alumni, se www.nhh.no/hostkonferansen.

Medieklipp

Ikke bare ytre motivasjonsfaktorer

– Dyrker man den interessen folk har for oppgavene sine, trives de bedre og blir lenger i jobben.

Professor og dekan William Brochs-Haukedal til Ukeavisen Ledelse

Rutiner og budsjettmål i sykehusene

– NPM har for lengst inntatt virksomheter i offentlig sektor med sin resultatstyring, bonusordninger og logistikkbasert planlegging. I norsk helsevesen, for eksempel, går frustrasjonene mest på at kostnader ser ut til å ha blitt viktigere enn medisinfaget og livskvaliteten til pasientene.

Dekan William Brochs-Haukedal til Ukeavisen Ledelse

Jan Mossins kapitalverdimodell («CAPM»)

I 1966 publiserte nordmannen Jan Mossin en vitenskapelig artikkel hvor han utledet det som senere er blitt kjent som kapitalverdimodellen («CAPM»).

Denne modellen er senere blitt en hjørnestein i ethvert introduksjonskurs i finansiell økonomi og står fremdeles sterkt i praktisk finans. Uavhengig av Mossin publiserte John Lintner og William Sharpe hver for seg artikler som utledet den samme modellen. Sharpe fikk Nobels minnepris i økonomi i 1990 blant annet for dette bidraget. Det er god grunn til å spekulere på om Mossin ville delt prisen med Sharpe om Mossin hadde levd så lenge.

Espen Henriksen, førsteamanuensis II ved NHH, gjestekommentar i DN

Telenor tilgitt av mange

– De tok selvkritikk, de innrømmet feil, de jobber for å unngå dette i fremtiden og de viser hvordan de jobber med det.

Professor Alexander Cappelen til E24

BI-studentene jobber mest

– Vi ønsker at fulltidsstudentene skal bruke mest mulig tid på studiene, og dermed er det positivt å høre at våre studenter jobber mindre enn andre.

Rektor Jan I. Haaland til dn.no

Vestlandsbønder dør ut

– Uten en radikal omlegging av landbrukspolitikken er utsiktene for vestlandsjordbruket katastrofale.

Professor Rolf Jens Brunstad til BT



Torsten Persson held Sandmo Lecture

Professor Torsten Persson frå Stockholms Universitet er invitert til å halde neste års Sandmo Lecture ved NHH.

NHH oppretta The Sandmo Lecture on Public Policy til ære for professor emeritus Agnar Sandmo i samband med 70-årsdagen hans i 2008. Sandmo er ein av dei fremste økonomane i Noreg og har bidrege med viktig forskning på ei rekkje felt. Kwart år i januar blir ein internasjonal toppøkonom invitert til NHH for å halde Sandmo-forelesinga. Princeton-professor Avinash K. Dixit fekk æra av å vere den første gjesteforelesaren i 2008, mens professor Hans-Werner Sinn frå Ludwig-Maximilians-universitet i München heldt foredraget i år.

Torsten Persson er professor og leiar for Institute for International Economic Studies (IIES) ved Stockholms Universitet. 55 år gamle Persson er òg Centennial Professor ved London School of Economics og har hatt gjestestillingar ved institusjonar som Harvard, Princeton og Berkeley. Den prislønna svenske økonomien har vore

president i både European Economic Association og The Econometric Society, han er medlem av fleire vitenskapsakademi og sit i komiteen for Nobelprisen i økonomi. Når det gjeld forskning, er hovudinteressene til Persson politisk økonomi, makroøkonomi, internasjonal økonomi og offentleg økonomi.

Persson har saman med professor Agnar Sandmo og fleire andre forskarar skrive boka *Turning Sweden Around* (1994).

«Repression or Civil War», forthcoming in *American Economic Review*

«Democractic capital: The nexus of political and economic change», forthcoming in *American Economic Journal*

«The origins of state capacity: Property rights, taxation, and policy», forthcoming in *American Economic Review*

The Agnar Sandmo Lecture on Public Policy

Professor Torsten Persson
The Institute for International Economic Studies, Stockholms Universitet

Dato: 11. januar 2010

Dystert for sentrum som arbeidssted

– Det er stadig vanskeligere å få inn nye virksomheter, noe som har med tilgjengelighet å gjøre. Det er begrenset tilgang på parkeringsplasser og kundene vil helst parkere ved kassaapparatet.

Professor Michael B. Hageberg til BT

Lært av finanskrisen?

– De som handler har trodd på at selv om de kjøpte katten i sekken, ville de kunne selge den videre uten å åpne den. Mange har nok lært hvor viktig det er å vite hva man kjøper. Dessuten er alfa og omega innenfor finans det vi kaller diversifisering: Å spre innsatsen.

Professor Kristian Miltersen til BT

Oljet økonomi

– Når det gjelder Norge, så har vi takket være en oljesmurt økonomi sluppet mye billigere unna enn andre land. Globalt kan man ikke avblåse finanskrisen ennå. Store deler av eksportindustrien sliter.

Professor Ola H. Grytten til vg.no

Utdanning mer en økonomisk gevinst

– Det finnes et spekter av slike ekstra effekter, som er mer allmenne og ikke handler om direkte økonomisk avkastning, men som bidrar til et bedre liv.

Professor Kjell Gunnar Salvanes til BT

Rein butikk 15. oktober

AFF Forum set samfunnsansvar og etikk på agendaen med eit heildagsseminar i kontorlokala til AFF i Oslo. Norske selskap har hatt ein lang og god tradisjon i å inkorporere etikk og sosiale saker i strategien sin. Ei dreining mot ei meir strategisk tilnærming til samfunnsansvar kan gi langt meir effekt – både for bedrift og samfunn. Det blir teke opp på AFF Forums møte i oktober, med forelesingar, gruppearbeid og debatt.

Styre- og leiarkonferansen 2009

Thommessen og AFFs årlege konferanse for styremedlemmer og toppleieing blir avvikla i Bergen torsdag 5. november. Programmet er framleis under utvikling, men desse foredragshaldarane og temaa er klare: 1) Særlege utfordringar for styre og leieing under vanskelege konjunkturførhold, ved Svein Rennemo, styreleiar i mellom anna StatoilHydro ASA, Tomra Systems ASA og Pharmaq Holding AS. 2) Eigarstyring utanfor Oslo Børs, ved professor Øivind Bøhren, Handelshøgskolen BI. 3) Corporate Governance: Om likebehandling av aksjeeigarar og transaksjonar med nærstående. Sjå www.aff.no dersom du ønskjer ein nærmare presentasjon.

AFFs frukostmøte hausten 2009

Oktober:

Executive coaching, ved Thora Haavik

November:

Teamorganisering, ved Rune Assmann

Desember: Mentoring. Oppdatert informasjon på nettsidene til AFF

Renten vil øke

– Hvor mye, og når, er vanskelig å si, men du må ha råd til at renten stiger til syv-åtte prosent.

Professor Ola H. Grytten til VG

Ikke slutt på bonuser

– Finansbransjen er en spesiell bransje der mye penger går gjennom få hender. Det er et klima der man utelukkende er opptatt av penger - en naturlig grådig bransje, og slik vil det fortsatt være. Finanskrisen vil ikke endre på det.

Førsteamanuensis Iver Bragelien til Aftenposten



1979-kullet feira i sommar. Foto: Ole-Bjørn Knudsen

Kulljubilantar for Rafto

Då 1979-kullet ved NHH nyleg feira jubileum, blei det teke initiativ til å samle inn til ei gåve til Raftostiftelsen. Så langt er det komme inn cirka 120 000 kroner. – Kanskje det kan markere starten på ein kulljubileumstradisjon, seier initiativtakar Ingrid Stange.

75 representantar frå studentkullet som blei uteksaminert frå NHH i 1979, var i juli samla til kulljubileum. Blant jubilantane var Ingrid Stange, som er leiar for filantropisk rådgiving i selskapet Formuesforvaltning. Ho

foreslo overfor kullkollegaene å samle inn pengar til ei jubileumsgåve.

– Eit jubileum er eit svært godt høve til å gi ei gåve av denne typen. Ved Berkeley, der eg har studert, og ved utdanningsinstitusjonar i USA generelt, er det tradisjon for at alumni samlar inn pengar som ei jubileumsgåve, men i Noreg er ikkje det vanleg, seier Stange.

Der amerikanske alumni samlar inn pengar til sitt alma mater, har 79-kullet gjort ein eigen vri. Pengane som er samla inn, går ikkje til NHH, men til Raftostiftelsen på grunn av professor i

økonomisk historie ved NHH Thorolf Rafto og hans sterke engasjement for menneskerettane.

– Vi hadde professor Rafto som lærar, og han sette definitivt sitt preg på mange av oss, seier Stange.



Professor Thorolf Rafto var ein stor inspirasjon for mange generasjonar NHH-studentar. Han var forelesar på NHH i perioden 1960–1986.

Instituttstyra 2009–2013

Alle institutta ved NHH har frå 1. august valt nye styre.

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon

Sunniva Whittaker (instituttleiar)

Institutt for foretaksøkonomi

Per Ivar Gjærum (instituttleiar)

Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap

Trond Bjørnenak (instituttleiar).

Institutt for samfunnsøkonomi

Øystein Thøgersen (instituttleiar)

Institutt for strategi og ledelse

Tor Fredriksen (instituttleiar)

Lasta ned og sitert

Professor Arent Greves artikkel «Social Networks and Entrepreneurship» frå 2003 er populær og toppar 2008-lista over nedlasta artiklar frå det vitskaplege tidsskriftet *Entrepreneurship, Theory and Practice*. Artikkelen er sitert 201 gonger og er dermed Greves nest mest siterte publikasjon.

Forskningsopphald ved Berkeley

NHH har nyleg inngått ein samarbeidsavtale med University of California – Berkeley om forskningsopphald for fagstaben og stipendiatane til NHH. Professor Trond Petersen, leiar for Berkeley-senteret, var ved NHH i september for å informere nærmare om forskningsopphald ved Berkeley.

Seminarstart for CEMS

Om lag 40 CEMS-studentar frå ei rekke land skal tilbringe haustsemesteret ved NHH, og som alltid begynte opphaldet med eit «Blocked seminar».

I år hadde seminaret fått tittelen «Innovation and climate changes». Første modul blei arrangert ved NHH sist måndag. NHH-professor Gunnar Eskeland og førsteamanuensis ved UiB Knut Krzywinski kom med relativt ulike skildringar av tilstanden til klimaet i dag, og gav dermed ei høgst plausibel forklaring på kvifor oppfatningane om klimaendringar er så ulike blant folk flest.

Den andre seminarmodulen fann stad på Voss. Her presenterte store aktørar som Shell og StatoilHydro synspunkta og strategiane til industrien.

Immatrikulering 2009

Cirka 580 nye studenter ble immatrikulert ved NHH i høst. Generalsekretær i Norges Røde Kors, NHH-styremedlem og tidligere statsråd og stortingsrepresentant, Børge Brende, holdt årets tale til studentene.

Brende tok utgangspunkt i noe de nye studentene må regne med å få høre mye om - den globale finanskrisen og dens årsaker og mulige konsekvenser.

Han fastslo at dagens krise har likhetstrekk med tidligere kriser, men at svært mange ignorerte både dyrkjøpt lærdom og advarsler om hvor det bar da tidene var gode og alt gikk oppover.

– Samfunnet trenger dyktige økonomer som er fremtidsrettede, men også har evne til å se bakover og å lære av tidligere feil, sa han.



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.

Rapporter:

Essays on Electricity Markets

Linda Rud

Identifying and Ranking Next Generation Network Services

Jon Iden og Leif B. Methlie

Kunnskapsstatus for hva økonomisk forskning har avdekket om flernasjonale selskapers internprising i Norge

Ragnhild Balsvik, Sissel Jensen, Jarle Møen og Julia Tropina

Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Våler kommune

Inger-Beate Pettersen

En gjennomgang av statens lederlønnssystem

Iver Bragelien og Aksel Mjøe

Er legemidler fremdeles billig i Norge?

Kurt Brekke, Tor Helge Holmås og Odd Rune Straume

Evaluering av Arena-prosjektet Konvekst etter tre års drift (2005-2007)

Stig-Erik Jakobsen

Effekter ved en liberalisering av det norske postmarkedet

Christian Andersen og Rune Mjørndal

Beyond Budgeting i StatoilHydro. En kvalitativ studie i bruk av, og begrensninger for, Beyond Budgeting

Lars Henrik Haaland og Gro Ytreland

Kritiske suksessfaktorer for omstillingsarbeidet.

Erfaringer fra gjennomførte omstillingsprogram

Kari Anne K. Drangslund og Stig-Erik Jakobsen

Justeringsparameteren i inntektsrammereguleringen – Vurdering av behov for endringer

Endre Bjørndal, Mette Bjørndal og Thore Johnsen

Weight Restrictions on Geography Variables in the DEA Benchmarking Model for Norwegian Electricity Distribution Companies

Endre Bjørndal, Mette Bjørndal og Ana Camanho

Sluttevalueringer av omstillingsprogrammet i Euje og Hornes

Inger Beate Pettersen, Kari Anne Drangslund og Stig-Erik Jakobsen

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

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

Avviksanalyse og prestasjonsmåling ved StatoilHydro, Mongstad

Reidar Haver

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 Mjørndal, Christian Andersen og Stig-Erik Jakobsen

Arbeidsnotater:

Is Labor Mobility a Channel for Spillovers from Multinationals? Evidence from Norwegian Manufacturing

Ragnhild Balsvik

Can Land Reform be an Effective Approach to Alleviate Poverty and Inequality in Nepal?

Chandra Bahadur Adhikari og Trond Bjørndal

Measuring the Extent of Technical Inefficiency in Nepalese Agriculture Using SDF and DEA Models

Chandra Bahadur Adhikari og Trond Bjørndal

Developing Social Capital through the SLU Leadership Development Program

Inger Stensaker, Arne Kjøde og Olav Kvitastein

Gjeldsfinansiering av immaterielle investeringer Merete Fiskvik Berg og Marit Bjugstad

Continuous Harvesting Costs in Sole-Owner Fisheries with Increasing Marginal Returns

Leif K. Sandal, Stein I. Steinshamn, Jose M. Maroto og Manual Moran

Making the Transition from a Multi-Domestic to a Global Strategy. The Initial Phase of Rieber & Son's Purchasing Transformation Project

Paul Gooderham og Rune Rønning

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

Trond Bjørndal

Picking «Lemons» or «Cherries»? Domestic and Foreign Acquisitions in Norwegian Manufacturing

Ragnhild Balsvik og Stefanie A. Haller

Norwegian Investments in Specialised Shipping: An Exploration of the Formative Period, 1960-1977

Stig Tenold

Specialisation Strategies in Norwegian Shipping – a Vernon Product Cycle Approach

Stig Tenold

Regulations, Risk, and Rent Seeking Behaviour

Ole Jakob Bergfjord og Urs Steiner Brandt

The Double Challenge of AFF

Rune Rønning, Paul Gooderham og Inger Stensaker

The impact of leadership development upon exchange and combination of knowledge

Bjarne Espedal og Atle Jordahl

The global market for tilapia – one or several

Ana Norman-López og Trond Bjørndal

Family stability and labor market gender convergence

Ola Grytten og Arngrim Hunnes

Network competition: Empirical evidence on mobile termination rates and profitability

Kjetil Andersson og Bjørn Hansen

Hvordan påvirker termineringsavgifter små mobiloperatører som One Call?

Martine Ryland

Performance appraisal and career opportunities: A case study

Klaus Mohn, Ola Kvaløy og Arngrim Hunnes

Capacity adjustment and drivers of investment in a fishery with tradable output quotas

Linda Nøstbakken

Customer Ignorance, Price Cap Regulation and Rent-Seeking in Mobile Roaming

Terje Ambjørnsen, Øystein Foros og Ole-Christian B. Wasenden

Market Shares in Two-Sided Media Industries

Hans Jarle Kind og Frank Stähler

Should Utility-Reducing Media Advertising be Taxed?

Hans Jarle Kind, Marko Koethenburger og Guttorm Schjelderup

Muligheter og utfordringer i fremtidens rubrikkmarked på internett

Morten Danielsen og Magnus Frøysok

Markedssvikt i TV-markedet og behovet for offentlige kanaler – sett i lys av digitaliseringen av bakkenettet

Johanne Reiestad Lerbrekk

Operational Expressions for the Marginal Cost of Indirect Taxation when Merit Arguments Matter

Fred Schroyen

The Values of Relative Risk Aversion and Prudence: A Context-Free Interpretation

Louis Eeckhoudt, Johanna Etner og Fred Schroyen

The Television Industry as a Market of Attention

Tore Nilssen

Nyttekostnadsanalyse av nytt dobbeltspor Oslo S - Ski

Christian Andersen og Terje Andersen

Economic Integration and the Relationship between Profit and Wage Taxes

Andreas Hauffler, Alexander Klemm og Guttorm Schjelderup

The Interplay between Competition and Co-Operation. Market Players' Incentives to Create Seamless Networks

Øystein Foros og Bjørn Hansen

Value-Based Cooperation and Profitability in the Construction Industry – Veidekke ASA

Inger Stensaker og Arne Kjøde

Verdien av en (ny) arbeidsplass (i Nord)

Karl Rolf Pedersen

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

Armando J. Garcia Pires

Rapportering som skjer i SNFs publikasjonsserie kan bestilles i hardkopi eller fritt lastes ned i pdf-format. For mer informasjon, se www.snf.no.



Nye publikasjoner fra NHH

Price-Dependent Profit Sharing as a Channel Coordination Device.

Øystein Foros, Kåre P. Hagen, Hans Jarle Kind i Management science

Categorizing networked services - The role of intrinsic-, user network- and complement network attributes.

Helge Thorbjørnson, Per Egil Pedersen, Herbjørn Nysveen i European Journal of Marketing.

Like father, like son? A note on the intergenerational transmission of IQ scores.

Kjell G. Salvanes, Sandra E. Black, Paul J. Devereux i Economics Letters.

Management of the Norwegian Oil Fund: The Challenges and Costs of being Ethical.

Ole Gjølberg, Thore Johnsen i Beta - Tidsskrift for bedriftsøkonomi.

Rewarding effort.

Bertil Tungodden, Alexander W. Cappelen i Economic Theory.

Ecological and economic considerations in the conservation and management of the Pacific sardine (Sardinops sagax).

Rögnvaldur Hannesson, Samuel F. Herrick, John Field i Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences.

On revenue and welfare dominance of ad valorem taxes in two-sided markets.

Hans Jarle Kind, Marko Köthenbürger, Guttorm Schjelderup i Economics Letters.

High-skilled migration and the exertion of effort by the local population.

Astrid Kunze, Gil S. Epstein, Melanie Ward i Scottish Journal of Political Economy.

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

Eckhard Janeba, Guttorm Schjelderup i Economic Journal.

Helseforsikring i velferdsstaten - historikk og prinsipper.

Kåre P. Hagen, Fred Schroyen i Et helsevesen uten grenser? Kjell Haug, Oddvar M. Kaarbø og Trond E. Olsen (red.).

Markedet for legemidler: Regulering, konkurranse og utgifter.

Kurt R. Brekke i Et helsevesen uten grenser? Kjell Haug, Oddvar M. Kaarbø og Trond E. Olsen (red.).

Retorikk og etikk i næringslivet.

Odd Nordhaug i Retorikk, etikk og næringsliv.

Wage structure and labor mobility in Norway, 1980-97.

Arngrim Hunnes, Kjell G. Salvanes, Jarle Møen i The Structure of Wages: an international comparison. Edward P. Lazear and Kathryn L. Shaw (eds).

Managing Information Technology Project Escalation and De-Escalation: An Approach-Avoidance Perspective.

Gary Pan, Shan L. Pan, Mike Newman i IEEE transactions on engineering management.

Billerud Optimizes Its Bleaching Process Using Online Optimization.

Patrik Flisberg, Mikael Rönnqvist, Stefan Nilsson i Interfaces (Paris).

Sykliske bensinpriser.

Lars Sørsgard, Tommy Staahl Gabrielsen i Samfunnsøkonomen.

Martin Luther's Doctrine on Trade and Price in Its Literary Context.

Odd Langholm i History of Political Economy.

Non-linear anonymous pricing combinatorial auctions.

Andreas Drexl, Kurt Jörnsten, Diether Knof i European Journal of Operational Research.

Power calculations for global and local Moran's.

Roger Bivand, Werner Müller, Markus Reder i Computational Statistics & Data Analysis.

Regulation and pricing of pharmaceuticals: Reference pricing or price cap regulation?.

Kurt R. Brekke, Astrid L. Grasdahl, Tor Helge Holmås i European Economic Review.

New evidence on the fluctuations in ocean freight rates in the 1850s.

Jan Tor e Klovland i Explorations in economic history (Print).

Purchasing power of labour: Norwegian real wages, 1726-2006.

Ola H. Grytten i Scandinavian Economic History Review.

Same reform- different practices? How regional health enterprises adjust to management control reforms.

Kari Nyland, Inger Johanne Pettersen, Katarina Østergren i Journal of Accounting and Organisational Change

Using Competition to Measure Relatedness.

Lasse B. Lien, Peter G. Klein i Journal of management.

Dubbing versus Subtitling: Old Battleground Revisited.

Jan Emil Tveit i Cintas & Anderman (eds.) Audiovisual Translation: Language Transfer on Screen.

Jointness of growth determinants: Reply to comments by Rodney Strachan, Eduardo Ley and Mark F.J. Steel.

Gernot Doppelhofer, Melvyn Weeks i Journal of applied econometrics.

Jointness of growth determinants.

Gernot Doppelhofer, Melvyn Weeks i Journal of applied econometrics.

Creditor financing and overbidding in bankruptcy auctions: Theory and tests.

Espen B. Eckbo, Karin S. Thorburn i Journal of Corporate Finance.

Bidding strategies and takeover premiums: A review.

Espen B. Eckbo i Journal of Corporate Finance.

Economic integration and the relationship between profit and wage taxes.

Andreas Haufler, Alexander Klemm, Guttorm Schjelderup i Public Choice.

Domestic Regulation and International Trade.

Øystein Foros, Hans Jarle Kind, Lars Sørsgard i Journal of Industry, Competition and Trade.

Lower and upper bounds for linear production games.

Endre Bjørndal, Kurt Jörnsten i European Journal of Operational Research.

Performance spill-over effects in entrepreneurial networks: Assessing a dyadic theory of social capital.

Aarstad, Jarle Haugland, Sven A. Greve, Arent i Theory and Practice.

Co-Creating Value in a Retail Market Setting.

Geir Sogn-Grundvåg, Stein Arne Rånes, Stein Kjell Grønhaug i Journal of Food Products Marketing.

Does investor recognition predict returns?

Andriy Bodnaruk, Per Østberg i Journal of Financial Economics.

Lumpy investments, factor adjustments, and labour productivity.

Øyvind Anti Nilsen, Arvid Raknerud, Marina Rybalka i Oxford Economic Papers.

Finding and identifying optimal inventory levels for systems with common components.

Sigrid Lise Nonås i European Journal of Operational Research.

Three Threats to Validity of Choice-Based and Matched Sample Studies in Accounting Research.

Donald P Cram, Vijay Karan, Iris Stuart i Contemporary Accounting Research.

A hybrid method based on linear programming and tabu search for routing of logging trucks.

Bertil Lidén, Patrik Flisberg, Mikael Rönnqvist i Computers & Operations Research.

Non-linear anonymous pricing combinatorial auctions.

Andreas Drexl, Kurt Jörnsten, Diether Knof. Publisert i European Journal of Operational Research.

Commercial banking, insurance and economic growth in Sweden between 1830 and 1998.

Mike Adams, Jonas Andersson, Lars-Fredrik Andersson, Magnus Lindmark. Publisert i Accounting Business and Financial History.

Regulation and pricing of pharmaceuticals: Reference pricing or price cap regulation.

Kurt Brekke, Astrid L. Grasdahl, Tor Helge Holmås. Publisert i European Economic Review.

New evidence on the fluctuations in ocean freight rates in the 1850s.

Jan Tore Klovland. Publisert i Explorations in economic history (Print).

Managing Information Technology Project Escalation and De-Escalation: An Approach-Avoidance Perspective.

Gary Pan, Shan L. Pan, Mike Newman. Publisert i IEEE transactions on engineering management.

Key Factors in Guests' Perception of Hotel Atmosphere.

Morten Heide, Kjell Grønhaug. Publisert i Cornell Hospitality Quarterly.

Billerud Optimizes Its Bleaching Process Using Online Optimization.

Patrik Flisberg, Mikael Rönnqvist, Stefan Nilsson. Publisert i Interfaces (Paris).

Helseforsikring i velferdsstaten - historikk og prinsipper.

Kåre P. Hagen, Fred Schroyen. Publisert i Et helsevesen uten grenser? Kjell Haug, Oddvar M. Kaarbø og Trond E. Olsen (red.).

**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 Ingbrihtsen
petter.ingbrihtsen@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
Verkgsgata 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 Kjetil Bjorvatn

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: 07 Gruppen
Redaksjonen ble avsluttet 26. september
Grafisk design/sats: Reine Linjer

Kristofer Lehmkuhl: Høgskulens far

Då årets Lehmkuhlforelesing gjekk av stabelen, var det 60 år sidan Kristofer Lehmkuhl – mannen vi gjerne kallar høgskulens far – gjekk bort.

Tekst: Knut André Karlstad

Kristofer Diedrich Lehmkuhl blei fødd i Bergen i 1855. Han gjekk inn i familiebedrifta J.E. Lehmkuhl i 1874 og dreiv henne fram til 1908. Frå 1908 til 1937 var han administrerande direktør for Det Bergenske Dampskibsselskab. Han var stortingsrepresentant i perioden 1903–1906 og er kanskje mest kjend som «Statsraad Lehmkuhl» – arbeidsminister i Chr. Michelsens regjering 1905–1907.

Innsatsen hans for at Norges Handelshøyskole blei oppretta og, ikkje minst, lagd til Bergen, kan knapt overvurderast. 24. januar 1916, etter mykje forarbeid av Lehmkuhl, blei *Foreningen til opprettelse av Norges*

Handelshøyskole i Bergen stifta. Kristofer Lehmkuhl var ein sjølvskriven formann. Sjølv om Stortinget alt året etter godkjende opprettinga av høgskulen, tok det altså nesten 20 år til med iherdig kamp før ein kunne opne dørene. Med ein enorm vilje og innsats samla foreninga inn midlar og støtte fram til opninga i 1936, og Lehmkuhl sat med formannsvervet heile vegen. Sidan skulen seinare blei lagd under offentleg styring og budsjett, blei dei innsamla midlane sette i eit fond, som den dag i dag deler ut støtte til studentane ved NHH. Då *Foreningen for* gav studenthytta Kramboden til NHHS i 1938, var Lehmkuhl sjølv sagt heidersgjest på opningsfesten. Den då 82 år gamle Lehmkuhl skal ha blitt boren på gullstol opp den krunglete stien til hytta.

I åra 1936 til 1963 heldt høgskulen til i ein gammal villa på Muséplass 1, og frå første stund jobba Lehmkuhl standhaftig

med planane om å reise eit nybygg for NHH i Breiviken. Det blei aldri nokon realitet så lenge han levde.

I juni 1965, nesten to år etter opninga av bygget i Breiviken, blei «høgskulens far» æra med ein statue. Den var laga av ein av dei leiande norske bilethoggarane på 1900-talet, Ørnulf Bast. Skuleavisa K7 refererte markeringa slik:

«I forbindelse med diplomutdelingen 15. juni i år ble Ørnulf Basts statue av 'høyskolens far', Kristofer Lehmkuhl, avduket. Formannen i *Foreningen for*, dr. Trygve Kroepelin, talte, Joakim Lehmkuhl foretok avdukingen og rektor takket til slutt for gaven. Apropos avdukingshøytideligheten: Marinens Musikkorps spilte. Hvorfor ble ikke Direksjonsmusikken anmodet om å spille? Man kunne i alle fall gitt dem en anledning til å avslå!»



Lehmkuhl-statuen blei avduka 15. juni 1965 av sonen til Lehmkuhl, Joakim (til høgre). NHH-rektor Dag Coward følger nøye med. Faneberaren til høgre er dåverande formann i NHHS og seinare NHH-professor Helge W. Nordvik.

NHH Bulletin er utgitt av:



NHH



SNF

Nettadresser:

Norges Handelshøyskole:

www.nhh.no

Administrativt Forskningsfond:

www.aff.no

Samfunns- og næringslivsforskning

www.snf.no