





Foto: Helge Skodvin



De første årene på barneskolen er matematikk populært, forteller matematikklærer Randi Helle, men på 7. trinn forandrer dette seg, i en dramatisk negativ retning.

Ill: Willy Skramstad



Styrespesialist Arne Selvik sammen med (f.v.) Agnes Bolsø, Morten Huse, Elin Hurvenes, og Mai-Lill Ibsen.



Foto: Hanna Sommerstad

Arkivfoto



#### 4 Matematikk i fritt fall

Matematikkunnskapene blant elever på videregående skole har vært fallende i mange år, noe som gir negative utslag på universiteter og høyskoler. Dekan på bachelorutdanningen ved NHH, professor Kjetil Bjorvatn, er bekymret for utviklingen. Enkelte studenter mangler grunnleggende kunnskaper fra ungdomsskolen.

#### 14 Leter etter kjennetegn på skattesnyterne

Nordmenn skjuler store inntekter og formuer i utlandet. I en fersk SNF-rapport har tre forskere sammenliknet skattytere med skattesnytere.

#### 18 Eksporterer norsk likestillingspolitikk

Arne Selvik fra AFF har holdt foredrag i det britiske parlamentet i London. Tema for dagen? Den norske kvoteringsloven og kvinner i norske styrerom.

#### 22 Nils Klim-prisen til Ingvild Almås

Førsteamanuensis Ingvild Almås ved NHH mottok i mars Nils Klim-prisen for sin fremragende forskningsinnsats på økonomisk ulikhet. Almås har blant annet påvist at global ulikhet er undervurdert av for eksempel Verdensbankens og FNs målinger.

#### 26 Lønnsomt uten budsjettene

De fleste banker foretrekker å bruke tradisjonelle budsjetter. Paradokset er at disse bankene ser ut til å være mindre lønnsomme enn de som er åpne for nye og mer fleksible styringssystemer.

#### 30 Gutta under press

Gutter som går i jentedomnerte klasser taper på lang sikt. De tar kortere utdanning og får lavere inntekt enn jentene.



Arkivfoto

Professor ved Institutt for samfunnsøkonomi, Kjell Gunnar Salvanes.



Foto: Siv Dolmen

#### 44 Ble revisorkonge

Erik Mamelund er leder for over 5000 revisorer og konsulenter over hele Norden.



#### NHH BULLETIN

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

## Matematikk og skolegang

«På Dahl skole er det 135 jenter og 115 gutter. Hvor mange prosent er jenter?»

Klarer du regnestykket Dahl skole? For noen tiår siden ville mange NHH-ere løst denne på en korrekt måte. I dag er det under halvparten av de nye NHH-studentene som svarer riktig på oppgaven. Matematikkunnskapene blant ferske studenter ved norske universiteter og høyskoler har falt jevnt og trutt de siste årene, med en forsiktig utjevning i 2011. Dette er også tilfellet ved høyskolen, noe som bekymrer dekan for bachelorutdanningen, Kjetil Bjorvatn. Siviløkonomstudenter sliter mer med faget enn tidligere, selv om NHH-erne er blant de beste i landet. Etter å ha fulgt 2009-kullet i to år, ser han at studenter med svake matematikkunnskaper får dårligere karakterer og sanker færre studiepoeng i flere av fagene ved NHH.

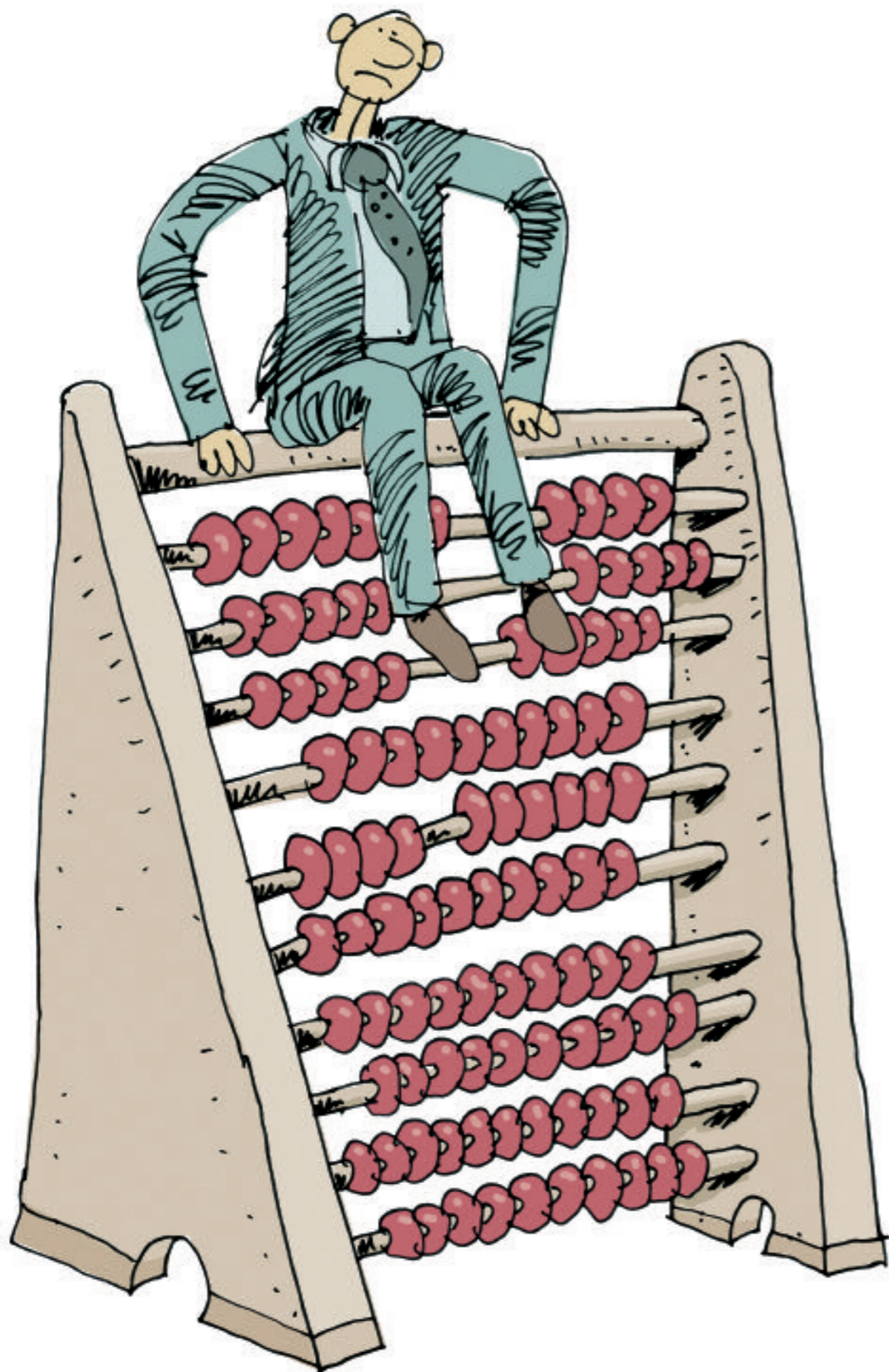
Noen blir kjørt av lasset allerede på ungdomsskolen, og her kommer Kjell Gunnar Salvanes sin forskning inn som et viktig, relevant apropos: I et langsiktig forskningsprosjekt spenner han og forskerkolleger opp et stort lerret for å finne ut hvorfor barn blir så forskjellige når de blir voksne; hvorfor noen får de gode jobbene, mens andre får et mer slitsomt liv. Ett av delprosjektene presenterer vi i dette nummeret. Resultatene fra denne studien viser at gutter jevnt over taper på å gå i samme klasse med mange jenter. De tar kortere utdanning og får dårligere betalte jobber når de er i 20-årene, uavhengig av hvilken sosial bakgrunn de har.

Året 2013 innebærer store endringer for høyskolen. Nybygget (se bakside) er overtatt, og for første gang på flere tiår stiller to kandidater til valg som rektor. I slutten av april skal ansatte og studenter velge mellom professorene Frøystein Gjesdal og Victor D. Norman.



Sigrid Folkestad  
Redaktør NHH Bulletin





# Matematikk I FRITT FALL

*Nye studentar har svakere matematikkunnskaper. Dekan på bachelorutdanningen, professor Kjetil Bjorvatn, har nyleg undersøkt kva konsekvensar dette får for studentene: Dårligare progresjon og lågare karakterar.*

TEKST: SIGRID FOLKESTAD ILL.: ØYVIND LOTHE

Annakvart år gjennomfører Norsk matematikkråd ein forkunnskapstest av nye studentar ved norske universitet og høgskular. Testane gir samanliknbare tal frå 1984 og fram til i dag.

– Desse viser eit nivå og ei utvikling som gir grunn til uro, seier dekan for bachelorstudiet ved NHH, professor Kjetil Bjorvatn. Han har ansvaret for studiekvaliteten for dei ferske studentane.

– Det vi ser, er at gode karakterar i matte frå vidaregåande predikerer gode resultat på NHH, også i fag som ikkje er tungt matteprega.

Professoren i samfunnsøkonomi har sett at NHH-studentane ikkje er like gode i matte som dei ein gong var, og han ønskte å finne ut av kva konsekvensar det får. Er matematikk frå vidaregåande skule ein suksessfaktor i siviløkonomstudiet? Er det viktigare enn andre fag?

Saman med PhD-student Morten Sæthre samla Bjorvatn inn data for kullet som starta i 2009. Forskarane har data på fag og karakterar frå vidaregåande skule og eksamensresultata i dei obligatoriske kursa frå dei fire første semestra frå hausten 2009 til

og med våren 2011.

– Dermed fekk vi oversikt over kor mange studiepoeng dei har levert, og kva karakterar dei har fått.

– Studien viser at det er ein klar samheng mellom kor avansert matte dei hadde, og kor gode karakterar dei fekk i matte på vidaregåande, og prestasjonane på NHH. Dei som er gode i matte på vidaregåande, skårar høgt på NHH og har betre progresjon i studiet, anten fordi dei tek fleire kurs, eller fordi dei består fleire kurs.

## Suksesskriterium

Matematikk er altså eit suksesskriterium i siviløkonomstudiet.

– Det er òg ein stor og positiv effekt av å ha 3MX og R2, det vil seie matematikk ut over opptakskravet. Matematikk har mykje å seie for karakterane i bedriftsøkonomi, samfunnsøkonomi og metodefaga, men har ingenting å seie for strategi- og leiingsfaga. Her er det norsk karakteren som er viktig. Er du god i norsk på vidaregåande, får du god karakter i sol-faga på NHH. Fleire forelesarar har vore uroa over studentar som ikkje heng





PROFESSOR KJETIL BJORVATN  
 UNDERVISAR FOR EIT STORT  
 BACHELORKULL I  
 SAMFUNNSØKONOMI.

med i undervisninga når det krevst bruk av matte eller evne til abstraksjon. NHH-studentane er i godt selskap: Testane til Matematikkrådet viser ein kraftig fallande trend.

– Studentane våre ligg ikkje dårleg an samanlikna med andre studentar. Vi slår knockout på lærarstudentar og andre økonomistudentar, men NHH-studentane er ikkje så flinke i matte som dei var tidlegare, seier Bjorvatn.

Dette meiner Bjorvatn er urovekkjande. Studiet her på NHH krev eit visst nivå på mattekunnskapane og evne til abstrakt tenking. Kva har det eigentleg å seie at studentane gjer det dårlegare år for år?

– Kanskje burde ein stille strengare krav til matte, slik NTNU gjer?

Sivilingeniørstudiet stiller krav om avansert matte og minimum fire i karakter frå vidaregåande skule.

– Det er ein fare dersom vi må leggje lista lågare i undervisninga fordi vi ser at studentane ikkje heng med. Det går på kvaliteten laus.

### Dei eldste er svakast

Eldre studentar gjer det jamt over dårlegare enn dei yngre, korrigert for karakterar og fag frå vidaregåande skule. Det viser tala i den ferske undersøkinga, som er formidla i Samfunnsøkonomen nr. 8/2012.

Bjorvatn gjennomførte eit policyeksperiment basert på informasjonen om 2009-kullet. I eksperimentet halverer dei talet på studie plassar frå 400 til 200 og krev minst fire i karakter og avansert matte frå vidaregåande.

– Då får vi eit kull som gjer det mykje betre. Dei får ein mykje raskare progresjon og betre karakterar. Med mattekrav forsvinn studentar med alderspoeng. Eit mattekrav har to effektar: Du får folk som er flinkare i matematikk, og du får yngre studentar.

Men, seier Bjorvatn, det ville blitt eit ubalansert kull. Dersom ein legg inn krav om høgare mattekompetanse, vil det seie at mange som har komme inn med ekstrapoeng og alderspoeng, som kompenserer for eventuelt svakare mattekarakter, ville blitt sjalta ut. NHH har ikkje høve til berre å ta inn 18-åringar direkte frå vidaregåande. Halvparten av studentane kjem inn med

førstegongsvitnemål, den andre halvparten er kvoten med tilleggs- og alderspoeng.

– Det er litt overraskande at alder har så mykje å seie for karakterar og progresjon. Det er noko vi skal få ei betre forståing av.

### Gutane skjerpar seg

Studien til Bjorvatn viser at gutar skjerpar seg når dei begynner på NHH.

– Ser ein på karakterane dei hadde med seg frå vidaregåande, gjer gutane det overraskande godt på NHH. Truleg kjem det av modning. Gutane har gjerne ikkje vore så fokuserte som jentene, men når dei kjem inn på NHH, skjerpar dei seg.

Bjorvatn meiner at resultatata frå forundersøkingane til Norsk matematikkråd er urovekkjande, og at ein også ved NHH har sett at mattekunnskapane er svekte.

Det er eit visst elitepreg over skulen, utdjuar dekanen, og dersom

kvaliteten blir utfordra ved at NHH må setje ned nivået på kursa, og dersom kvaliteten på studentane går ned, vil det true posisjonen som eliteskule.

– Det ville vore utruleg uheldig. No er det ingen akutt fare, men vi må sjå fram i tid. For å halde posisjonen må vi ha dei beste studentane og det beste studiet, og då er matte som innsatsfaktor interessant å studere.

Mykje kan sikkert gjerast for å auke læringsutbyttet for dei studentane som faktisk er tekne opp, meiner Bjorvatn, til dømes ved å betre studieveanane og styrkje det pedagogiske opplegget.

– Strengare opptakskrav er ikkje den einaste vegen til suksess.





FØRSTEAMANUENSIS VED INSTITUTT FOR FORETAKSØKONOMI, PER ERIK MANNE, FORKLARER METODEN BAK LØSNINGEN PÅ TESTOPPGAVEN DAHL SKOLE.

## Faller av lasset på UNGDOMSSKOLEN

*Flere forelesere ved NHH har vært bekymret over studenter som ikke henger med i undervisningen når det kreves bruk av matematikk eller abstraksjon. Noen har falt av lasset allerede på ungdomsskolen.*

TEKST: SIGRID FOLKESTAD FOTO: HELGE SKODVIN

– Jeg har over 400 studenter på det store matematikkurset. Med så mange studenter vil utgangspunktet variere veldig, både når det gjelder bakgrunnskunnskaper og interesse for matematikk.

Det sier førsteamanuensis ved Institutt for foretaksøkonomi, Per Erik Manne. Han har ansvar for det obligatoriske innføringskurset i matematikk ved NHH. Mannes forskningsfelt ligger innenfor matematisk analyse og matematisk økonomi.

Han har alltid vært nødt til å ta hensyn til at enkelte studenter har en svak faglig bakgrunn, mens andre er svært analytiske og klarer seg godt.

– Men nå har det skjedd en forskyvning, og flere har blitt noe svakere.

Norsk matematikkråds forkunnskapstest gir sammenlignbare tall fra 1984 og frem til i dag og viser et nivå og en utvikling som gir grunn til bekymring, mener dekan for bachelorstudiet ved NHH, professor Kjetil Bjorvatn (se sak på foregående side).

### Alle skal gjennom matematikken

I 1999 fikk Per Erik Manne ansvaret for det store matematikkurset ved NHH.

– Pensum kjente jeg svært godt. Det jeg ikke hadde oversikt over, var studentene. Hvordan forholder du deg til en så stor gruppe der alle skal gjennom det samme faget? På forelesninger er de ganske tause. Jeg er ikke noen ubetinget forkjemper av at det skal mest mulig matematikk inn i studiene ved NHH. De som ønsker å ha et matematisk løp, bør kunne få lov til det og bli fulgt opp tilpasset deres bakgrunn, men det trenger ikke være slik for alle.

– Har du vært nødt til å tilpasse undervisningen etter hvert som kunnskapene har dalt?

– Jeg har gjort endringer. Om det skyldes at studentene har blitt svakere, eller om min forståelse for dem er blitt bedre, er litt vanskelig å si. Men jeg skriver ut langt flere mellomregninger enn før når jeg foreleser, og jeg har blitt mer forsiktig med å ta logiske sprang. Jeg har fått tilbakemelding om at noen studenter ikke klarer å følge resonneringer, og at de dermed ikke klarer å henge med i undervisningen. Jeg skriver også mer detaljerte forelesningsnotater.

### Feil på prosentoppgave

Annethvert år gjennomfører Norsk matematikkråd tester av nye studenter ved universiteter og høyskoler.

Oppgavene blir ikke offentliggjort, bortsett fra Dahl skole. Denne oppgaven er fristilt og blir brukt som eksempel for å vise hvilken type oppgaver studentene får. Dette er enkel prosentoppgave som ligger innenfor kunnskapsmålene for grunnskolens ungdomstrinn.

«På Dahl skole er det 135 jenter og 115 gutter.  
Hvor mange prosent er jenter?» (135:250x100)

Blant lærerstudentene (1. til 7. trinn) var det i 2011 mange som slet med Dahl skole; bare 20 prosent løste oppgaven helt korrekt. Blant lærerstudenter som skal undervise på 5. til 10. trinn var det 37 prosent som fikk rett svar.

På samme test i 2011 hadde 47 prosent av de ferske NHH-studentene korrekt svar på Dahl skole-oppgaven. Med dette





MATEMATIKKLÆRER RANDI HELLE UNDERVISER SINE 6. KLASSINGER PÅ KROHNENGEN SKOLE I BERGEN. INTERESSEN FOR FAGET FALLER GRADVIS NÅR VANSKELIGHETSGRADEN ØKER OG ELEVENE MÅ GJØRE STØRRE MENGDER OPPGAVER.

resultatet ligger NHH-studenter godt an sammenliknet med de fleste andre studentgrupper.

#### Positivt på barneskolen

– Matematikkfaget ser ut til å være populært på barnetrinnet, men det snur mot slutten. Når elevene begynner på ungdomstrinnet, har de et helt annet forhold til faget. Da blir det nærmest et spørsmål om å komme seg gjennom det, og de har ikke et bevisst forhold til at de skal lære det som blir tatt opp.

Skolen bruker utrolig mye tid på matematikkfaget gjennom alle de årene elevene går der, men for mange elever fungerer det ikke på en god måte. De slutter å lære når de kommer til et visst nivå.

– De har matematikk på skolen, sier Manne, men det er noe som skjer rundt dem, ikke noe de gjør eller har et bevisst forhold til.

Men, understreker han, studentene ved NHH har jevnt over god

bakgrunn i matematikk fra videregående skole. Flertallet av studentene har mer matematikk enn det som kreves for opptak til NHH.

Det er gjerne ikke de vanskeligste emnene som skaper problemer, utdyper Manne, det er ofte de «lette» oppgavene.

– De som har problemer med matematikk når de kommer til NHH, har gjennomgående problemer med elementær algebra, noe de går gjennom på slutten av ungdomstrinnet og i begynnelsen av videregående skole.

Mange studenter har ikke tilstrekkelig oversikt over enkle operasjoner som skal brukes hele tiden. Selv om de kan være med på resonnementene han går gjennom og metodene de lærer seg på NHH, så har de problemer med å bruke dem i praksis.

– De kjører av veien i første sving. De gjør elementære regnefeil

når de skal bruke en metode de i prinsippet kan.

– Er det viktig at foreldre følger opp barna på ungdomsskoletrinnet?  
 – Ja, hvis de har forutsetninger for det. Men det som betyr mer, er nok om elevene får dyktige lærere som kan gjøre faget meningsfullt. Fremdeles er det mange lærere i norsk skole som har lite matematikkutdanning.

#### Ståkarakter fra videregående

På sytti- og åttitallet var det ikke nødvendig å ta matematikk i lærerutdanningen for å undervise i dette faget på barne- eller ungdomstrinnet. Det eneste matematikkkravet for å bli allmennlærer i grunnskolen var ståkarakter fra første trinn på videregående skole. Da var du kvalifisert til å undervise i matematikk fra 1. til 9. trinn.

– Det var mange som syntes dette var en skandale den gangen også, og etter hvert ble matematikk obligatorisk. Da Norsk matematikkråd begynte med sine undersøkelser på 1980-tallet, førte det blant annet til at matematikk og matematikdidaktikk ble obligatorisk i lærerutdanningen. Omfanget var først beskjedent, men har gradvis blitt økt til dagens nivå.

Manne mener at noe av forklaringen på de fallende matematikkunnskapene siden åttitallet er at kalkulatoren ble allemannseie, slik at mange operasjoner som måtte gjøres manuelt tidligere, nå ble gjort automatisk. Fokus på hoderegning og regning på papir ble annerledes.

#### Kunnskap uten kalkulator

Algebra har alltid vært vanskelig for elever, mener Manne. Da grafisk kalkulator ble obligatorisk i videregående skole, la skolen mindre vekt på algebra, fordi det ikke er så lett å bruke kalkulator til dette. En valgte fagområder der kalkulator hjalp elevene.

– Så teknologien styrte matematikkfaget?

– Helt klart. Men dette har skolen blitt mer bevisst på. Med Kunnskapsløftet ble det innført en todelt eksamen, der første del gjennomføres helt uten hjelpemidler. Den todelingen arbeidet vi hardt for i den perioden jeg ledet Norsk matematikkråd. Utdanningsdirektoratet var i utgangspunktet ikke innstilt på en slik inndeling, de hadde en visjon om heldigital eksamen.

– Hva går du glipp av da?

– Hjelpemidler kan brukes på god og dårlig måte. Den dårlige måten er for å unngå å lære seg det man synes er vanskelig i faget. Får du lov til å bruke kalkulator i barneskolen, trenger ikke elevene å lære multiplikasjonstabellen. Mye bruk av kalkulator og regneark på videregående skole fører til at det blir en god del metoder og regning du ikke øver på, fordi du vet at du kan komme deg unna problemet. Men studerer du videre og kommer til mer teoretiske drøftinger, der kalkulator ikke fungerer, har du ikke noe verktøy for å håndtere dette.

#### Negativ retning

Det har ringt inn på Krohnengen skole i Bergen, og 11-åringene har funnet plassen sin på en av dobbeltputtene i klasserommet. Noen av 6. klassingene gleder seg til en dobbelttime matematikk. De synes det er enkelt, og oppgavene går raskt unna. Andre synes ikke





matematikkfaget er noe særlig. Matematikklærer Randi Helle sørger for at alle henger med, og i dag er det kubikk og måling av isbokser som står på programmet.

Helle har hatt mange av de samme elevene fra de begynte i første klasse.

– Min oppfatning etter snart seks år er at det ikke har vært så store forskjeller i holdningen til faget. Matematikk har vært populært helt fra første klasse. Det har vært et fag de fleste liker. Men nå er det i ferd med å forandre seg. Holdningen har endret seg i løpet av dette året. Noen har begynt å mislike matematikk. I løpet av 7. klasse vil dette komme til å forandre seg dramatisk i negativ retning.

#### Raskt å løse oppgavene

Helle mener matematikkfaget er populært tidlig på barneskolen fordi elevene har gode, fargerike bøker, oppgavene er begripelige og løselige, og barna opplever mestring.

Etter hvert blir faget mindre populært.

– Vanskelighetsgraden øker, og elevene får færre timer undervisning i uken. Samtidig forventes det at elevene skal gjøre større mengder oppgaver. Det er noe av forklaringen, sier Helle.

Det er innført obligatoriske tester som gjør at elevene blir mer bevisste på at det er forskjell på ferdighetene.

– Testresultatene svekker selvtilliten til mange elever, og allerede fra 5. klasse får de en følelse av at de ikke mestrer.

Helle mener elevene burde hatt flere matematikktimer på mellomtrinnet.

Undervisningen ville også blitt bedre dersom skolene hadde hatt mer penger til utstyr som kunne vært brukt i praktisk matematikk, mener hun.

– Dessuten har vi for få interesserte og dyktige matematikklærere. Vanlige, skoleflinke lærerstudenter har et problem med matematikkfaget. De som elsket matematikk på ungdomsskolen, ble ikke lærere.



ELEVENE I 6. KLASSE JOBBER GODT MED MATEMATIKKFAGET, MEN OPPMERKSOMHETEN KAN SVINGE NÅR KLASSEN HAR FLERE TIDER SAMMENHENGENDE. PÅ BILDET TIL VENSTRE: INGRID HELENE, SILJE, MILLA, TONJE OG TORMOD.

#### Foreldrenes holdninger

Matematikklæreren tror ikke det er mer utfordrende å undervise i matematikk enn i andre fag.

– Etter god pedagogisk metodikk legger vi opp undervisning som kan gi alle elevene utbytte av timen. De som har lærevansker, får undervisning i et annet rom eller blir igjen i klassen med repetisjonsoppgaver. Men faget går så fort fremover at jeg sjelden tenker at dette kan noen så godt at de er «ferdige» med det, forklarer læreren.

– Hvor viktig er oppfølging hjemmefra?

– Foreldrenes holdning til faget er kanskje vel så viktig som at de bruker mye tid på å jobbe sammen med barna sine. Har de en anstrengt holdning til matematikk og sier til barna at «jeg kan ikke gjøre så mye med dette, jeg er ikke god i matte», blir innsatsen deretter. Men jeg tror ikke det er viktigere at foreldre følger bedre opp i mattefaget enn i andre fag.

Når motbakkene kommer i 5. og 6. klasse kan det telle mye hvordan

foreldrene hele tiden har jobbet med barna sine. Noen har jobbet veldig mye med dem, men ikke hatt et godt lekseklima, bare gjennomført det de skal, og det kan få motsatt virkning.

– Har de gitt barna tro på at de kan klare å løse et problem? Ventet foreldrene på at barna selv prøvde å løse et problem, før de grep inn? Lar de barna undre seg og ta feil, viser at det er helt greit å ta feil, fordi det er et steg på veien til å lære noe nytt? Viser de en forventning som «dette kommer vi til å klare, vi vet ikke hvordan, men vi kommer til å klare det», spør Helle.

– Med en slik holdning kommer foreldrene mye lengre, tror jeg. Det å samarbeide og diskutere i matematikkundervisningen for å få barna til å eie matte og bli «mattete», er den beste måten, synes jeg. De må bruke språket, argumentere, utfordres verbalt gjennom tallspråket for å komme det nærmere. Noen mattebøker legger mer opp til slik metodikk enn før – heldigvis, avslutter den engasjerte matematikklæreren på 6. trinn.





# Leiter etter kjenneteikn på skattesnytarane

*Nordmenn skjuler store inntekter og formuar i utlandet. I ein fersk SNF-rapport har tre forskarar samanlikna skattytarar med skattesnytarar.*

TEKST: SIGRID FOLKESTAD ILL.: WILLY SKRAMSTAD

Sidan 2007 har fleire hundre nordmenn fått skatteamnesti etter at dei frivillig har gått til kemneren for å fortelje om gøynde skattar. Kven er dei, og kva kjenneteiknar dei? Det var utgangspunktet for ein SNF-studie som nyleg er avslutta (sjå publisering på nettsidene til SNF).

## 601 skatteunndragarar

Rapporten «Kjennetegnsanalyser av skattytere som unndrar skatt ved å skjule formuar og inntekter i utlandet» er skriven av NHH-professorane Jonas Andersson og Jostein Lillestøl og førsteamanuensis ved Universitetet i Bergen Bård Støve.

I den nye SNF-rapporten har forskarane gitt ei oversikt over dei ulike statistiske metodane som eksisterer for slike kjenneteiknsanalyser, og vurdert sterke og svake sider ved dei enkelte metodikkane.

Forskarane har gått gjennom sjølvmeldinga til alle som fekk «frivillig retting» hos Skatteetaten etter å ha unndrege inntekter og formuar. Målet var å finne fellestrekk hos denne gruppa. Dataa er anonymiserte.

Analysen er basert på data frå Skattedirektoratet. Forskarane har fått datasett med eit tilfeldig utval av 300 000 personlege skattytarar (kontrollgruppa) og eit datasett av 601 personlege skattytarar som har nytta skatteamnestiordninga og innrømt skatteunndraging (frivillig retting-gruppa).

– Sidan det er så få skattytarar i frivillig retting-gruppa samanlikna med kontrollgruppa, kan ei passende beskriving av problemet vere «å leite etter nåla i høystakken», seier Lillestøl, professor ved Institutt for føretaksøkonomi.



## SKATTEUNNDRAGARAR

- Kjønn: Menn unndreg oftare enn kvinner.
- Alder: Det er mindre sannsynleg at eldre unndreg skatt (grunna auka risikoaversjon).
- Utdanning: Høg utdanning gir mindre sjanse for unndraging.
- Inntekt: Låg inntekt og veldig høg inntekt gjer det meir sannsynleg med unndraging (på grunn av større sjanse for svart inntekt eller på grunn av høg kapitalinntekt).
- Profesjonell støtte (revisor/jurist etc.) ved sjølvmeldinga (kompleksitet) kan gi unndragingar (kreative frådrag o.a.).
- Sosialt nettverk: Dersom nokon i nettverket (kollega, bransje o.a.) unndreg, er det større sjanse for unndraging.
- Sjølvstendig næringsdrivande: Sjølvstendig næringsdrivande har større høve til unndragingar (svart arbeid o.a.).

## OVER 20 MILLIARDAR KRONER

I 2011 tok nær 140 nye personar kontakt med skattekontoret for å fortelje at dei har formuar og inntekter i utlandet som dei ikkje har oppgitt i sjølvmeldinga. Mange har halde pengane skjult i lang tid og kan etterliknast for inntil ti år. Ved å melde frå frivillig slepp dei å betale ein tilleggsskatt på opptil 60 prosent.

Sidan 2007 har nær 800 personer bedd om skatteamnesti, og det kan bereknast skatt på eit samla beløp på bortimot 21 milliardar kroner i formue og 820 millionar kroner i inntekt. I tillegg kan det bereknast arveavgift på 33 millionar kroner. (Kjelde: skatteetaten.no)





SIDAN 2007 HAR FLEIRE HUNDRE NORDMENN FÅTT SKATTEAMNESTI ETTER AT DEI FRIVILLIG HAR GÅTT TIL KEMNEREN FOR Å FORTELJE OM GØYMDE SKATTAR. KVEN ER DEI, OG KVA KJENNETEIKNAR DEI? PROFESSOR JOSTEIN LILLESTØL ER EIN AV FORSKARANE BAK SNF-STUDIEN.

### Inntekt og formue mykje høgare

Forskarane meiner at vi ikkje kan rekne med at Skatteetaten skal klare å peike ut kvar enkelt skatteunndrager. Sjansen for å finne dei i det store havet av sjølvmeldingar er liten. Men, seier Lillestøl, metodane kan gi Skatteetaten ein peikepinn om kven dei skal prioritere å kontrollere.

I studien finn forskarane at den gjennomsnittlege alderen, inntekta, formuen og toppskatten er mykje høgare for frivillig retting-gruppa enn for kontrollgruppa. Det er langt fleire eldre i frivillig retting-gruppa enn i kontrollgruppa. I kontrollgruppa er det omtrent like mange menn som kvinner, mens i frivillig retting-gruppa er mennene i klart fleirtal.

– Det er heilt klart fleire som ikkje har personinntekt, og fleire som har høge lønningar (over 750 000 kroner), i frivillig retting-gruppa enn i kontrollgruppa, seier NHH-professoren.

Når det gjeld formue, ser forskarane at det er ein mykje større prosentdel som har høg formue, i frivillig retting-gruppa enn i kontrollgruppa.

### I sentrale strøk

Analysen som forskarane har gjort, viser òg fordelinga i bumønsteret til skattytarane i dei to gruppene. Det er klart fleire som bur i sentrale strøk i frivillig retting-gruppa enn i kontrollgruppa.

Basert berre på desse beskrivande analysane har forskarane fått stadfesta fleire av dei alt kjende kjenneteikna frå litteraturen, mellom anna at det er dei med svært høg og svært låg inntekt (spesielt 0-inntekt) som har meldt seg frivillig, altså har vore skatteunndragarar.

– Ei oppsummering av dei to gruppene indikerer at menn unndreg meir enn kvinner, eldre unndreg meir enn unge, ein person med svært høg formue unndreg meir enn ein med mindre formue, ein person med svært høg eller inga inntekt unndreg meir enn ein med inntekt nær gjennomsnittet, og ein som lever i sentrale strøk, unndreg meir enn ein som lever i mindre sentrale strøk, seier Lillestøl.

### Kombinasjonar av mange kjenneteikn

Forskarane meiner likevel at det blir for enkelt å berre bruke desse kjenneteikna for å gjere ei fornuftig klassifisering og predikering av ein skattytar. Dei har derfor nytta fleire av dei presenterte metodane for å gjere ei best mogleg klassifisering.

– Det viser seg at mange av metodane på ein relativt treffsikker måte klarer å klassifisere dei mottekne dataa i rett gruppe, men resultatane varierer mykje mellom metodane. Rett nok viser resultatane totalt sett at det er visse kjenneteikn som er forskjellige for dei to gruppene, og desse kjenneteikna kan brukast til å gruppere skattytarar.

Som regel, poengterer Lillestøl, vil det vere metodar som bruker kombinasjonar av mange kjenneteikn, som gir dei beste resultatane: relativt komplekse modellar med mange kjenneteikn («svarte boksar») som gir ei mest mogleg rett klassifisering.

### Ærlege?

– Basert på resultatane i rapporten kan bruk av denne typen analysar gjere det mogleg for Skattedirektoratet å gjere eit betre kontrollobjektutval.

I praksis må dette skje i to steg. Først må det tilpassast ein modell til eit utval skattytarar som vi kjenner klassetilhøyrsla til – ei ærleg

gruppe og ei unndragargruppe. Deretter kan denne modellen nyttast på eit nytt utval skattytarar som vi ikkje veit om er ærlege eller unndreg. Modellen vil så kunne klassifisere dette nye skattytarutvalet, og dei skattytarane som blir klassifiserte som unndragarar, bør prioriterast for kontroll. Ein må sjølv sagt ta omsyn til at det kan vere ærlege skattytarar som blir klassifiserte som unndragarar.

I rapporten avsluttar forskarane med å drøfte problemet med eit skeivt utval i frivillig retting-gruppa.

### Kjenneteiknsanalysar på selskap

– Fordi desse skattytarane har meldt seg frivillig gjennom skatteamnestiordninga, er dei ikkje nødvendigvis representative for den generelle gruppa av skatteunndragarar. Vi kan derfor ikkje trekkje sikre slutningar om kjenneteikn på dei skattytarane som

unndreg, men som ikkje har meldt seg, basert på dei resultatane vi har funne om dei som har meldt seg frivillig.

Det vil derfor, meiner forskarane, vere interessant å få analysert data om dei skattytarane som Skatteetaten har avslørt gjennom ordinært kontrollarbeid, i eit framtidig arbeid. Eit slikt prosjekt er i startgropa.

– Vi meiner òg at kjenneteiknsanalysar kan vere aktuelle for å undersøkje kva selskap som driv med skatteunndraging, noko som målt i kroner kanskje er eit større problem. Det kan likevel vere endå meir utfordrande å gjennomføre kjenneteiknsanalysar i ein slik setting, mellom anna fordi selskap kan ha større høve til skatteunndraging, til dømes på grunn av større utfordringar med skattereglar på tvers av land, internprising og liknande, avsluttar Lillestøl.

*Det vil derfor, meiner forskarane, vere interessant å få analysert data om dei skattytarane som Skatteetaten har avslørt gjennom ordinært kontrollarbeid, i eit framtidig arbeid. Eit slikt prosjekt er i startgropa.*

### SNF OG SKATTEETATEN

Norske skattytarar skjuler store verdier i utlandet/skatteparadis. Skattedirektoratet (SKD) ønskjer derfor å undersøkje kva som karakteriserer slike skattytarar, for å sikre ein meir målretta bruk av verkemiddel og gjere det lettare å oppdage unndragingar. Dette prosjektet er eit første steg for å etablere eit forskingssamarbeid mellom SNF og Skattedirektoratet innanfor kjenneteiknsanalysar. Formålet med analysane er finne ut om det er mogleg å gruppere skattytarane ut frå risikofaktorar, slik at Skatteetaten kan setje inn rett verkemiddel mot dei ulike risikogruppene. Ved å utvikle statistiske modellar for bruk til kontrollobjektutveljinga kan ein i større grad avsløre unndregne skatt, og det blir færre kontrollar utan avsløringar.

### SKATTEAMNESTI - FRIVILLIG RETTING

For å avdekkje skatteunndragingar via skatteparadis har Skatteetaten sett i gang fleire prosjekt der det mest sentrale tiltaket er kontroll av utanlandske betalingskort som er brukte i Noreg (betalingskortprosjektet). I tillegg ber stadig fleire skattytarar om såkalla skatteamnesti / frivillig retting, slik at dei kan oppgi tidlegare skjulte utanlandsformuar til skattemyndigheitene utan å måtte betale tilleggsskatt. Ordninga legg til rette for at skattemyndigheitene kan få tilgang til opplysningar som dei elles ikkje ville ha fått (jf. skatteetaten.no).



# Eksporterer norsk likestillingspolitikk

*Arne Selvik frå AFF er blant dei fremste norske ekspertane på bedriftsstyre. 23. januar i år var han invitert til det britiske parlamentet i London saman med fire andre norske delegatar. Temaet for dagen? Den norske kvoteringslova og kvinner i norske styrerom.*

TEKST OG FOTO: HANNA SOMMERSTAD

23. januar 2013 – 100 år etter at norske kvinner fekk stemmerett – er fem nordmenn inviterte til Underhuset i det britiske parlamentet. Blant dei er Arne Selvik frå Administrativt forskningsfond (AFF) ved Noregs Handelshøgskole (NHH). Initiativet til konferansen er komme frå John Edmonds og Eva Tuchell ved King's College i London.

Saman med førsteamanuensis ved NTNU Agnes Bolsø, BI-professor Morten Huse, leiar av Styrefaglig Møteplass, Elin Hurvenes, og styremedlem i Folketrygdfondet Mai-Lill Ibsen skal Selvik gi sine perspektiv på kvoteringsregelen for kjønnsbalanse i norske ASA-styre. Han har førebudd ein konsis tale for det britiske publikummet.

## For tidleg

Selvik har lang fartstid frå styrearbeid, både som leiar og medlem i rundt 50 norske styre og som ekstern konsulent for om lag 100 andre styre.

Han er nøkternt forventingsfull før paneldebatten i Underhuset, eller House of Commons på lokalspråket, i den britiske



NORSKE PERSPEKTIV: SAMAN MED (F.V.) FØRSTEAMANUENSIS VED NTNU AGNES BOLSO, BI-PROFESSOR MORTEN HUSE, LEIAR AV STYREFAGLIG MØTEPLASS, ELIN HURVENES, OG STYREMEDLEM I FOLKETRYGDFONDET MAI-LILL IBSEN LA ARNE SELVIK FRÅ AFF (NR. 2 F.V.) FRAM PERSPEKTIVA SINE PÅ KVOTERINGSREGELEN FOR KJØNNBALANSE I NORSKE ASA-STYRE UNDER EIN PANELDEBATT I DET BRITISKE PARLAMENTET I LONDON I JANUAR I ÅR.

hovudstaden. Han meiner at det er for tidleg å vurdere effekten av kjønnskvoltering i norske styre.

– Vi kunne ikkje begynne å måle effekten av stemmeretten til kvinner i Noreg alt i 1920. Det same gjeld her, seier Selvik.

## Treng inspirasjon

Heile det imponerende utsmykka britiske parlamentet osar av politisk historie og tradisjon. Komitérom 9 i Underhuset, der paneldebatten skal finne stad, er fylt til randen. Bokstavleg talt. Engasjerte publikummarar har pressa seg inn, nokre nyttar til og med dei breie vindaugskarmane til å sitje i.

– Det vil ta 70 år før vi oppnår likestilling, dersom vi ikkje gjer noko no, konstaterer Labour-kvinnene Meg Munn, tidlegare kvinne- og likestillingsminister og no parlamentsmedlem frå Sheffield Heeley; baronesse Sue Nye og baronesse Glenys Kinnock, tidlegare minister og no parlamentsmedlem.

Kinnock blei i 2009 kåra til ein av dei mektigaste «Left-wingers» i Storbritannia.





POSITIVT MED MINDRE TESTOSTERON: – DET Å FÅ NYE FOLK INN I STYRA, SÆRLEG KVINNER, HAR SKJERPA ROLLEFORSTÅINGA OG BALANSERT AVGJERDENE. RISIKOVURDERINGANE ENDRAR SEG I TAKT MED AT TESTOSTERONNIVÅET MINKAR OG KORTISOLNIVÅET AUKAR, FORKLARTE ARNE SELVIK FRÅ AFF DÅ HAN TIDLEGARE I ÅR DELTOK I EIN PANELDEBATT I HOUSE OF COMMONS I WESTMINSTER, LONDON.

Dei tre sit på fremste rad, følgjer nøye med og stiller spørsmål til panelet.

– Her i Storbritannia ligg vi langt bak. Vi treng verkeleg å hente inspirasjon frå land som Noreg, seier dei.

### Bør ikkje kopierast

– Perspektivet mitt er at den norske modellen verken *kan* eller *bør* kopierast i noko anna land. Det er ein dårleg idé.

Slik opnar Arne Selvik innlegget sitt.

– Men, eg trur likevel at det går an å lære noko frå den norske praksisen. Og det er desse læringspunkta eg vil dele med dykk i dag, held han fram.

Den erfarne styrespesialisten trekkjer fram fire hovudpoeng.

– For det første er det ingen vits i å vente på at kvinner skal få styreerfaring før ein rekrutterer dei inn i eit styre. Det er bortkasta

tid og heller ikkje nødvendig. Viktige kjerneeigenskapar ein heller bør vere på jakt etter, er integritet, ledig tid, relevant utdanning, kognitiv stil, kreativitet, profesjonalitet og interesse for selskapet. Desse eigenskapane bør ein sjå etter hos alle potensielle styremedlemmer – ikkje berre kvinner, meiner Selvik.

Her får han støtte frå Elin Hurvenes, som i 2002 grunnla Styrefaglig Møteplass, eit nettverk som koplar høgt kvalifiserte kvinnelege styrekandidatar med styreleiarar og investorar. Organisasjonen blei etablert som eit svar på fortvilninga til toppleiarane over at dei «ikkje visste kvar dei skulle finne kvinnene».

– Styra har ofte urealistiske forventingar til kva slags erfaring kvinnene skal ha. Det er jo heilt umogleg å måtte *ha* styreerfaring for å *få* styreerfaring! seier ho i det friske innlegget sitt.

### Mykje testosteron

Det andre og tredje punktet til Selvik handlar om at kvinner ikkje nødvendigvis gjer styra så mykje betre, og at ein heller ikkje kan

vente at botnlinja aukar med høgare kvinneprosent i dei børsnoterte selskapa, men det kjem likevel fleire positive effektar ut av ein lågare testosteronkonsentrasjon i styreromma.

– Eg trur at kvinnene gjer *mennene* betre, seier han.

Selvik peiker på at norske styre før kvoteregelen i mange tilfelle var prega av gruppetenking, og at den regjerande haldninga ofte sprang ut av eit svært høgt testosteronnivå i rommet.

– Det å få nye folk inn i styra, særleg kvinner, har skjerpa rolleforståinga og balansert avgjerdene. Risikovurderingane endrar seg i takt med at testosteronnivået minkar og kortisolnivået aukar, forklarar han.

AFF-aren meiner likevel at forbetringane ikkje nødvendigvis treng å ha direkte samband med dei nye styremedlemmene er kvinner, men heller med det faktum at dei ofte er blitt rekrutterte eksternt.

– Det handlar òg om at vi har fått nytt blod inn i styra; vi har fått medlemmer med anna erfaring, seier Selvik.

### Den viktige humoren

Det fjerde og siste punktet til Selvik dreier seg om det kanskje uventa temaet humor.

– Kvinner i styreromma kan ikkje kallast ein suksess før dei mannlege styremedlemmene ler like mykje av spøkane til kvinnene som av spøkane til mennene, seier han og refererer til Licy Kellaways spalte i Financial Times frå november 2012.

Kellaway viser til ein studie av Judith Baxter som påpeiker at tre firedelar av vitsane til kvinner i forretningslivet blir tagde i hel.

– Kellaway konkluderer med at dersom latteren varierer med kjønn, varierer han endå meir med makt. Respons på spøk og latter har tett samband med status og gruppetilhøyrse. Menn som sit høgt oppe i maktpyramidane, treng ikkje vere særleg morsame før dei blir møtte av latter og applaus, seier han.

### Sparsam med konkrete råd

– Det er likevel viktig å vere obs på at norsk kvotering må setjast inn i ein kontekst. Kvoteringslovgivinga må forståast i lys av norsk likestillingsdebatt og historie, seier Selvik.

Derfor vil han vere forsiktig med å gi direkte råd til det britiske publikummet.

Kollega ved Institutt for tverrfaglig kultur ved NTNU Agnes Bolso nyttar likevel høvet til å gi eit råd, trass i at ho sjølv meiner at ho eigentleg ikkje er i posisjon til det.

– Noreg var «oppvarma», vi var klare for kvoteringslova. Dersom Storbritannia ikkje er det: Varm det opp! Kvinner i styreromma er veldig viktige for skøyre demokrati, og dei er «good for business» i tillegg, seier ho.

Det kimar i bjøller over heile Westminster, og TV-monitoren fortel at no er det tid for å stemme. Medlemmene av Overhuset, House of Lords, unnskyldar seg og går.

Og nordmennene pakkar sakene sine. Dei er nøgde med debatten.

– No må vi berre vente og sjå om Storbritannia er klar for å la kvinnene ta sin sjølvagde plass i styra, konkluderer Arne Selvik før han vender nasen heim til Noreg og Bergen.

### AS ELLE ASA?

- ASA-selskapa er dei største aksjeselskapa med aksjekapital på minimum 1 million kroner og med avgrensa ansvar for aksjeeigarane.
- Eit AS er eit aksjeselskap med ein aksjekapital på minimum 30 000 kroner og ingen krav om kjønnskvoltering.
- Norske styre er blant dei minste i verda med berre 5,9 medlemmer i gjennomsnitt.

### NORSK KJØNNBALANSE

- Fram til 2002 var det berre 6 prosent kvinner i norske ASA-styre.
- I 2006 tok kvoteregelen til å gjelde, med to års frist på å rekruttere fleire kvinner til styra.
- Regelen skulle føre til balanse ved å sørge for at begge kjønna var representerte med minst 40 prosent i norske ASA-styre.
- Straffa for ikkje å oppfylle kvotekravet er tvangsoppløysing av selskapet.
- I 2008 var kvinndelen i norske ASA-styre auka til 44 prosent.
- Likevel styrer kvinnelege toppsjefar berre 7 promille av verdiane på Oslo Børs.
- Det er berre fem kvinnelege toppleiarar av dei 220 selskapa på Børsen.

### KVOTERING I EUROPA

- Utanom Noreg har også Frankrike, Nederland og Spania innført kvoteregler.
- EU og fleire andre europeiske land vurderer no om det er råd å innføre liknande reglar, men entusiasmen er på ingen måte udelte.
- EU stemte i fjor haust over eit forslag om 30 prosent kvinnekvoltering i styre innan 2015. Forslaget blei nedstemt.
- I Storbritannia har ein kommisjon foreslått 30 prosent kvinndel i 2015 og 40 prosent i 2020. Ordninga skal vere høgst frivillig.



# Nils Klim-prisen til Ingvild Almås

*Førsteamanuensis Ingvild Almås ved NHH mottok i mars Nils Klim-prisen for sin fremragende forskningsinnsats om økonomisk ulikhet. Almås har blant annet påvist at global ulikhet er undervurdert av for eksempel Verdensbankens og FNs målinger.*

Fagjuryen skriver i sin uttalelse:

«Almås har en klar og bred forskningsprofil. [...] Publikasjonslisten hennes kjennetegnes av mottoet: kvalitet er viktigere enn kvantitet. Listen er kort, men utsøkt. [...] Vi har her utvilsomt å gjøre med en uvanlig begavet ung forsker. [...] Hun er også fremragende i den forstand at hun tar opp tema som krever den høyeste teoretiske og metodologiske kompetanse samtidig som hun viser vedvarende engasjement i saker av stor allmenn betydning. Det er klart at forskjellige former for ulikhet er en side ved den menneskelige tilværelse som må håndteres på et globalt plan. Det er akkurat dette Ingvild Almås gjør».

- Prisen er en stor inspirasjon for meg. Jeg tror slike priser er viktig generelt, og jeg tror at det å motivere unge forskere er spesielt viktig. Det er fint å få en anerkjennelse på at det en har gjort så langt, holder mål, sier Ingvild Almås.

## Systematiske målingsfeil

Almås forteller at det er spesielt to tema hun ser på som viktige, der hennes bidrag er av betydning.

- For det første har jeg forsket på global ulikhet og fattigdom, hvor jeg har fokusert på spørsmålet om hvordan man skal sammenligne inntekter over landegrensener og hvilke feil man gjør i de

tradisjonelle metodene som benyttes av for eksempel Verdensbanken og FN.

Almås har foreslått en tilnærming som er basert på observerte valg gjort av individer og husholdninger, og jeg finner at de tradisjonelle metodene som bygger på mer aggregerte tall innehar store feil, særlig for fattige land.

- Jo fattigere et land er, dess mer ser det ut til at de tradisjonelle metodene overvurderer landets inntekt, forteller Almås.

## Norsk inntektsfordeling

For det andre jobber hun med normative spørsmål knyttet til inntektsulikhet ved å stille spørsmål som: «Hvilke ulikheter oppfatter folk som rettferdige?», «Hva former våre oppfatninger om rettferdighet?» og «Hvor rettferdig er den norske inntektsfordelingen?».

- I denne forskningen finner vi blant annet at folks rettferdighetsoppfatninger endrer seg dramatisk i ungdomsårene, hvor den utviklingen speiler de institusjonelle endringene ungdommene opplever. Et annet viktig poeng i denne delen av min forskning har vært at det er et skille mellom inntektsulikhet og urettferdighet, og vi har vist at selv om inntektsulikheten i Norge har gått svakt ned i de siste tiårene, ser det ut til at vi har beveget



- PRISEN ER EN STOR INSPIRASJON FOR MEG. JEG TROR SLIKE PRISER ER VIKTIG GENERELT, OG JEG TROR AT DET Å MOTIVERE UNGE FORSKERE ER SPESIELT VIKTIG. DET ER FINT Å FÅ EN ANERKJENNELSE PÅ AT DET EN HAR GJORT SÅ LANGT, HOLDER MÅL, SIER INGVILD ALMÅS.

oss mot et mer urettferdig samfunn.

Nils Klim-prisen deles ut sammen med Holbergprisen. Årets Holbergpris gikk til den franske sosiologen og antropologen Bruno Latour.

## - Fantastisk anerkjennelse

- Dette er en fantastisk anerkjennelse av Ingvilds forskningsarbeid, av forskergruppen The Choice Lab og også av

NHH og Institutt for samfunnsøkonomi.

Det sier professor Kjetil Bjorvatn, som presenterte Almås sitt forskningsarbeid da Nils Klim-vinneren ble offentliggjort. Bjorvatn mener Almås sitt arbeid til fulle viser at forskningen ved NHH favner bredt.

- Jeg tror mange som ikke kjenner NHHs forskningsfelt så godt, kanskje er overrasket over å høre om denne type arbeid.

## FAKTA:

Ingvild Almås (født 1978) er utdannet økonom ved Universitetet i Oslo og har sin doktorgrad fra Norges Handelshøyskole (NHH).

Hun har studert ved noen av de fremste universitetene i verden (Cornell, University College Dublin, Oxford, Yale og Princeton), noe som har gitt henne et internasjonalt perspektiv i tillegg til hennes eget skandinaviske utsiktspunkt. Hun er eneforfatter til artikler om

inntektsforskjeller i de absolutt beste tidsskriftene i verden, som for eksempel American Economic Review, og hun er den eneste kvinne fra Norden som har vært eneforfatter til en artikkel i dette tidsskriftet.

Almås har også nylig vært medforfatter (sammen med ledende kolleger) til en artikkel om 'Development of fairness preferences in children' i Science. Holbergs internasjonale minnepris deles

årlig ut til forskere som har gitt fremragende bidrag til humaniora, samfunnsvitenskap, jus og teologi. Prisen er på NOK 4,5 millioner. Nils Klim-prisen tildeles yngre nordiske forskere under 35 år og er på 250 000 kroner. Vinneren skal ha gitt et fremragende bidrag innenfor enten samfunnsvitenskap, humaniora, jus eller teologi, og det legges stor vekt på forskerens selvstendighet og evne til nyskaping.



# Løgn og marked

*Hvem er mest tilbøyelige til å lyve? I hvilke situasjoner er vi mest tilbøyelige til å lyve, spør professor Alexander W. Cappelen, Institutt for samfunnsøkonomi.*



– SAMMEN MED FORSKERE VED THE CHOICE LAB HAR JEG STUDERT I HVILKE SITUASJONER EN SLIK GENUIN MOTVILJE MOT Å LYVE ER SPESIELT STERK. ET VIKTIG FUNN ER AT FOLK ER VESENTLIG MER TILBØYELIG TIL Å LYVE I MARKEDSSAMMENHENG ENN I PERSONLIGE SAMMENHENGER, SIER PROFESSOR ALEXANDER CAPPELEN.

Kommunikasjon er viktig i de fleste økonomiske situasjoner, men når kan vi stole på at folk snakker sant?

Professor Alexander W. Cappelen, Institutt for samfunnsøkonomi og medlem av forskergrupper The Choice Lab.

Tenk deg at du vurderer en søker til en viktig stilling i virksomheten din, og du ringer søkerens nåværende arbeidsgiver som er en av referansene. Kan du regne med å få et sannferdig svar på om søkeren er dyktig?

Hvis arbeidsgiveren bare tenker på sitt eget beste, er det god grunn til å tro at du ikke får det: Dersom arbeidsgiveren ønsker å bli kvitt søkeren, har han et motiv for å lyve. Dersom arbeidsgiveren ønsker å beholde søkeren, har han også et motiv for å lyve.

Dette er bare ett eksempel på at vi ofte baserer beslutninger på informasjon vi får fra andre og at det er viktig å vite om vi kan stole på dem som gir oss informasjonen.

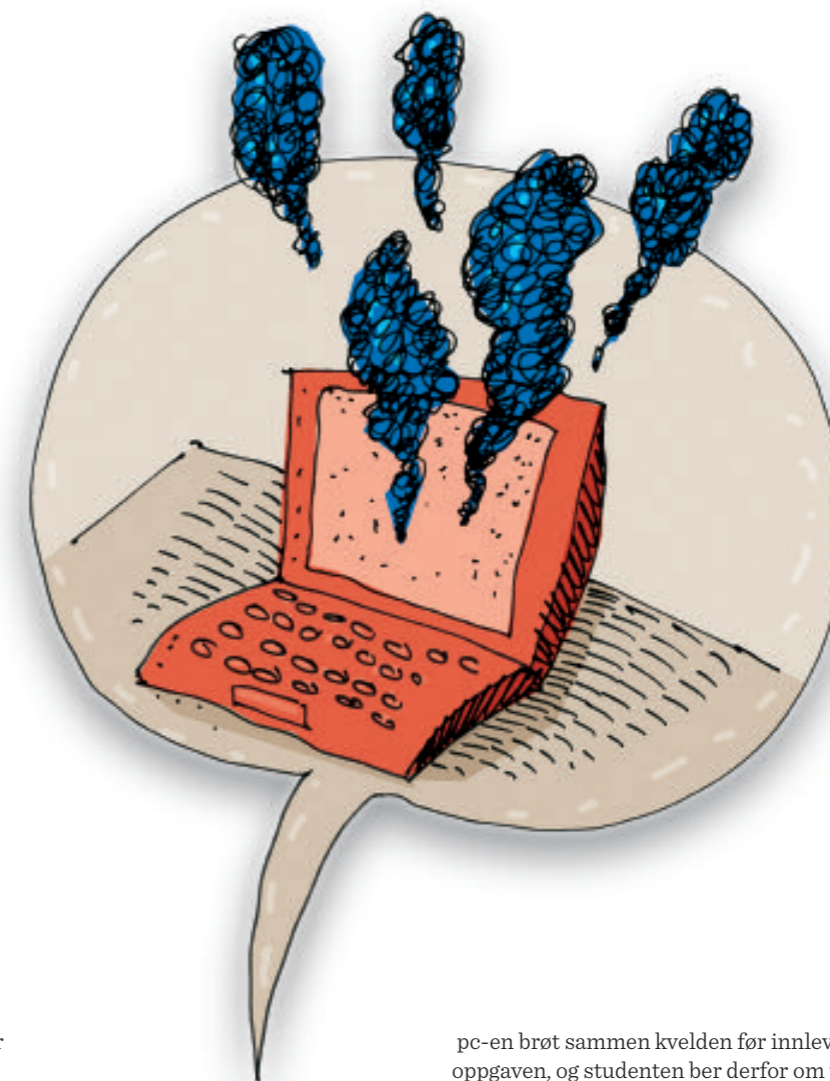
Kommunikasjon er viktig i alle former for sosial interaksjon, ikke minst i økonomiske transaksjoner. Derfor er det viktig å vite:

- Hvem er mest tilbøyelige til å lyve?
- I hvilke situasjoner er vi mest tilbøyelige til å lyve?

Standard økonomisk teori har gitt et klart svar på disse spørsmålene: Alle er like tilbøyelige til å lyve, og de lyver i enhver situasjon hvor det lønner seg for dem.

Løgn er de siste årene blitt et hett tema i økonomifaget, og mange økonomer har stilt spørsmål ved om standardteorien har rett i at vi aldri kan stole på folk (med mindre de tjener på å fortelle sannheten).

Ikke minst har man benyttet økonomiske eksperimenter for å studere hvem som lyver og når de lyver mest. Disse eksperimentene, mange utført av Uri Gneezy og medforfattere, har dokumentert at folk ikke alltid lyver selv om de ville ha tjent på å gjøre det, og at vi er mindre tilbøyelige til å lyve når andre skades av våre løgner. Eksperimentene har likevel gitt standardteorien rett på et viktig



punkt: Vi lyver mer når vi har noe å tjene på løggen.

Et annet interessant funn er at mange er uvilleg til å lyve selv i situasjoner hvor både den som lyver og den som blir løyet til tjener på løggen. Den eneste forklaringen på den typen adferd er at folk har en genuin motvilje mot å lyve og derfor er uvillig til å fortelle selv hvite løgner.

Den genuine motviljen mot å lyve er det viktig å forstå, fordi den kan hindre folk i å fortelle «sorte løgner», det vil si løgner som tjener dem selv, men som skader andre. Sammen med forskere ved The Choice Lab har jeg studert i hvilke situasjoner en slik genuin motvilje mot å lyve er spesielt sterk. Et viktig funn er at folk er vesentlig mer tilbøyelig til å lyve i markedssammenheng enn i personlige sammenhenger.

Dette funnet viser at økt gjennomslag for en markedstenkning, for eksempel i utdanningssektoren og i helsevesenet, kan påvirke i hvilken grad de ulike aktørene vil være tilbøyelige til å lyve.

Tenk på en student som sender sin professor en mail og forteller at

pc-en brøt sammen kvelden før innleveringsfristen for oppgaven, og studenten ber derfor om utsettelse. Kan professoren stole på at studenten ikke lyver for å få lengre tid til å fullføre oppgaven?

Vår forskning tyder på at studenten som oppfatter seg selv som en kunde i et marked, vil være mer tilbøyelig til å lyve.

En lege rapporterer hvilke diagnoser hans pasienter har fått. Rapporteringen skjer som et ledd i den innsatsstyrte finansieringen av sykehus. Kan myndighetene stole på at legen ikke jukser med diagnosene for å øke inntektene til sykehuset?

Igjen er det mulig at innføringen av en markedstenkning kan svekke den genuine motviljen mot å lyve.

Den generelle lærdommen er at introduksjon av økonomiske incentiver kan ha utilsiktede effekter dersom folk i utgangspunktet er moralsk motivert.

*Alexander Cappelen's kommentar sto første gang på trykk i Dagens Næringsliv. Les om The Choice Lab på NHHs nettsider.*



# Lønnsomt uten budsjettene

TEKST: ESPEN BOLGHAUG

*De fleste banker foretrekker å bruke tradisjonelle budsjetter. Paradokset er at disse bankene ser ut til å være mindre lønnsomme enn de som er åpne for nye og mer fleksible styringssystemer.*



TROND BJØRRENAK ER PROFESSOR VED INSTITUTT FOR REGNSKAP, REVISJON OG RETTSVITENSKAP.

Bankene låner ut til norske forbrukere og boligkjøpere som aldri før. Samtidig er myndighetene bekymret for banksektorens soliditet og pålegger bankene nye og strengere kapitaldekningskrav.

Med dette som bakteppe virker det kanskje ikke opplagt å gå bort fra en av hjørnesteinene i tradisjonell økonomistyring. Professor Trond Bjørnenak mener flere banker nå bør vurdere akkurat det. Han mener at det ikke er fleksibelt nok å styre etter vanlig budsjetter, og at man må ta i bruk mer moderne styringsverktøy.

## Flere og mindre verktøy

– Veldig få er kjent med erfaringene man har med å drive uten de vanlige budsjettene, sier NHH-professoren.

Han har gått i dybden på 81 norske banker og sett på deres holdninger til ulike styringsverktøy, spesielt på hvordan de bruker budsjettene. 72 av dem brukte budsjettet som en sentral del av styrings- og kontrollsystemet, mens ni hadde gått helt bort fra å budsjettere.

– Hvis man ikke bruker budsjetter til å planlegge for fremtiden, hva bruker man da?

– Det er to verktøy som skiller seg ut som mer brukt i de bankene som ikke bruker budsjetter. For det første sammenlikner disse seg mer med sine konkurrenter og bruker referansemåling mer aktivt som en del av styringen. Bankene legger mer vekt på eksterne referanser til egne prestasjoner og på kundelønnsomhetsanalyser, det vil si analyser av hva som er kundenes bidrag til den totale lønnsomheten. Kort

sagt kan man erstatte budsjetter med flere styringsverktøy som til sammen gir et bedre bilde av egne kostnader og kundelønnsomhet.

– Hva er problemet med å benytte seg av vanlig budsjetter?

– Vanlige budsjetter blir gjerne veldig rigide. Ofte er det lite å hente på å budsjettere langt frem i tid fordi forutsetningene for budsjettet man har satt opp, endrer seg kontinuerlig. Organisasjoner ender opp med å styre etter foreldede antakelser siden det ofte er vanskelig å løsrive seg fra et budsjett når en først har brukt ressurser på å sette det opp, forklarer Bjørnenak.

## – Et kaos av gjettverk

– Vi kvittet oss med budsjettene og har ikke sett oss tilbake siden, sier Stein Hannevik. Som administrerende direktør i Sparebanken Pluss har han utelukkende gode erfaringer med å styre etter mindre konvensjonelle styringsverktøy.

– Hva skal vi egentlig med budsjettene? De er jo bare et kaos av et gjettverk, fortsetter han.

Sparebanken Pluss' vei bort fra budsjettstyringen startet rundt årtusenskiftet. Hannevik tok over som øverste sjef, og han så fort at banken brukte svært mye tid på å planlegge og forhandle om de ulike budsjettpostene.

– Jeg fikk ingen gode svar på hvorfor vi brukte så mye tid på denne

– Til å begynne med var vi selvsagt litt usikre på om det ville fungere, men det ligger i organisasjonens mentalitet å være selvstendig. Vi er en regional bank som blir presset av konkurrenter i alle markeder. Det er et rotterace for å holde kostnadene nede, og da må man tørre å gå egne veier, sier Hannevik bestemt.

## Få ønsker å forlate budsjettene

Til tross for suksesshistorien til Sparebank Pluss er ledelsen i de andre norske bankene stort sett skeptiske.

I professor Trond Bjørnenaks studie, som er en del av forskningsprogrammet «Beyond Budgeting» ved Norges Handelshøyskole, ble bankene spurt i hvilken grad de benyttet budsjetter i økonomistyringen. Jo større vekt de la på budsjettene, dess lavere var lønnsomheten.

Det var samvariasjon mellom bruken av budsjett for planlegging, fordeling av ressurser og koordinering og lønnsomhet. Interessant nok var det disse forholdene man mente budsjettet egnet seg best til.

– Det er vanskelig å si noe entydig om årsak og virkning, men uansett er det et paradoks at jo mer en bank vektlegger budsjettene, jo mindre lønnsom er den. Det resultatet hadde jeg ikke forventet å finne, sier professoren.

*– Det er to verktøy som skiller seg ut som mer brukt i de bankene som ikke bruker budsjetter. For det første sammenlikner disse seg mer med sine konkurrenter og bruker referansemåling mer aktivt som en del av styringen, sier Trond Bjørnenak.*

gjetteleken. «Alle må jo ha et budsjett», hørte jeg fra styret. Det er jeg ikke enig i, sier direktøren.

Ut med budsjettet og inn med et bonussystem der de som klarte å forbedre sine egne resultater fra forrige periode, fikk en del av gevinsten, var Hanneviks medisin. I dag er banken, med 15 filialer spredt over hele Sørlandet, en av de mest kostnadseffektive bankene i landet.

En del av bankene rapporterer at de vurderer å bytte til mer fleksible styringsformer, men få ønsker å kaste de gode gamle budsjettene helt. Bjørnenak mener flere hadde vært med tjent med å revurdere sitt positive syn på budsjettene.

– Jeg tror det ligger et stort potensiale der for de som beveger seg mot en Beyond Budgeting-tankegang, sier han.







STEIN HANNEVIK. ER ADMINISTRERENDE DIREKTØR I SPAREBANKEN PLUSS. - VI KVITTET OSS MED BUDSJETTENE OG HAR IKKE SETT OSS TILBAKE SIDEN, SIER HANNEVIK.

### Budsjetter oppleves som «trygt og godt»

– Hvis bankene virkelig er tjent med å gå bort fra vanlig budsjettering, hvorfor er det da så få som faktisk gjør det?

Bjørnenak finner frem en stor og tykk lærebok han har liggende på skrivebordet sitt og holder den opp.

– Budsjettene har en veldig sterk posisjon i bedriftsøkonomien. Det er trygt og godt og noe alle kjenner fra skolebenken, mener han.

Bjørnenak forteller også at banksjefens alder spiller inn i bankens holdning til budsjettering. Jo eldre banksjefen er, dess mer skeptisk er banken til å gå bort fra budsjettene.

– Det interessante er at når jeg spør Executive MBA-studentene på NHH om hva de synes virker som det mest pålitelige styringsverktøyet, er de fleste enige i at Beyond Budgeting virker

fornuftig. Men så fort de er ute av klasserommet, ser vi at de ofte ender opp med å bruke tradisjonelle budsjettssystemer, forteller Bjørnenak.

### Fallgruver

Selv om han slår et slag for mer fleksible styringssystemer, er ikke Bjørnenak ukritisk til å gå over fra rigide budsjetter til flere mindre og mer dynamiske verktøy.

– Alternativene til budsjetter bør ikke bli for komplekse, for da kan de faktisk bli enda mindre fleksible. Dette gjelder spesielt når man kombinerer rullerende prognoser og store målstyringsprosjekter. I noen tilfeller ser vi at man reelt budsjetterer fire ganger i året, men nå kalles det en rullerende prognose. I andre tilfeller ser vi at man måler så mange ting at man mister fokus, avslutter Bjørnenak.

# Hjelper bedriftene bort fra budsjettene

*Forskerne på forskningsprogrammet Beyond Budgeting samarbeider blant annet med Statoil for å utvikle budsjettene i en mer dynamisk retning.*

– Beyond Budgeting (BB) et samlebegrep for en kritisk holdning til budsjetter og et uttrykk for eksperimentering med rullerende budsjetter og prognoser kombinert med andre styringsverktøy, forteller Katarina Kaarbøe. Hun er professor ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap på Norges Handelshøyskole og leder forskningsprogrammet Beyond Budgeting.

Forskningsprogrammet har vært oppe og gått siden 2008, og hovedsamarbeidspartneren er Statoil. Norges største selskap er svært interessert i å få kunnskap om hva som finnes av styringsverktøy når man tar steget forbi budsjettene.

– Vi gir dem innsikt i hva som skjer på forskningsfronten, og samtidig få vi se hvordan BB praktiseres i et stort multinasjonalt selskap, sier Kaarbøe.

– Stort sett alle foretak har elementer av Beyond Budgeting i økonomistyringen sin, men det trengs mer kunnskap om hvordan man kan gå enda lengre bort fra de tradisjonelle rigide budsjettene, fortsetter forskeren.

Ved NHH er det forskere fra Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap og Institutt for strategi og ledelse som samarbeider om forskningsprogrammet. Mens forskere fra førstnevnte institutt ser på de ulike styringsverktøyene som brukes ute i bedriftene, ser forskere fra Institutt for strategi og ledelse på hvordan disse verktøyene påvirker blant annet organisasjonens kultur og ledelsens handlingsrom.

I disse dager jobbes det også med å gi ut en bok om temaet. Boken skal ta for seg fersk forskning innenfor Beyond Budgeting og har i tillegg til bidrag fra flere NHH-forskere også kapitler skrevet av flere internasjonale forskere.



KATARINA KAARBØE ER PROFESSOR VED INSTITUTT FOR REGNSKAP, REVISJON OG RETTSVITENSKAP PÅ NORGES HANDELSHØYSKOLE OG LEDER FORSKNINGSPROGRAMMET BEYOND BUDGETING.



# Jentedominerte klasser negativt for gutter

*Overvekt av jenter i ungdomsskoleklasser er positivt for jenters karriere senere i livet, men det slår negativt ut for gutter. De tar kortere utdanning og de får dårligere betalte jobber.*

TEKST: SIGRID FOLKESTAD

Professor Kjell Gunnar Salvanes ønsket å identifisere de sosioøkonomiske effektene av klassesammensetning på ungdomsskolen. Blir elever i 9. klasse påvirket av klassekamerater, og hvilke kjønnsforskjeller kan en spore?

## De «gode» jobbene

Sammen med professor Sandra E. Black ved UCLA og professor Paul J. Devereux (University College Dublin), har Salvanes gjort en empirisk studie av gutter og jenter alderen 14 til 16 år for å se hvilke effekter ulike klassesammensetninger har på lengre sikt.

– Det store lerretet vi spenner opp i et mer langsiktig forskningsprosjekt, som dette er en del av, er å finne ut hvorfor barn blir så forskjellige når de blir voksne; hvorfor noen får de gode jobbene, mens andre får et mer slitsomt liv, sier Kjell G. Salvanes ved Institutt for samfunnsøkonomi, NHH.

Dette arbeidet inngår i et større, langsiktig forskningsprogram der Salvanes og kollegene ser på mange typer institusjoner som i større eller mindre grad påvirker hvor en ender opp som voksen, som familiebakgrunn, skole og arbeidsliv.

– Hovedhensikten i studien av ungdomsskoleklasser er spesifikt å prøve og se hvordan ungdommer som går på samme klassesetning på samme skole påvirker hverandre. Vi bruker det faktum at kjønnsfordeling og sammensetningen med hensyn til sosial bakgrunn til en viss grad varierer tilfeldig i hver skole over år, til å identifisere disse effektene.

## Positivt på kort sikt

Forskerne har data på norske ungdomsskoleklasser og (som sett)

hvem som velger et akademisk utdanningsløp, deres status på arbeidsmarkedet og inntekten når de er i midten av 20-årene.

Dermed kan de observere langtidseffektene av å gå i jentedominerte klasser, ikke bare hvordan det slår ut på resultatene mens elevene går på ungdomsskolen.

Resultatene av studien foreligger i artikkelen «Under Pressure? The Effect of Peers on Outcomes of Young Adults», som nylig ble publisert i Journal of Labor Economics.

– Ett av hovedfunnene i studien er at andelen av jenter synes å ha betydning - og det på en måte som slår ulikt ut for kjønnene. En høyere andel av jenter i klassen er positivt på lang sikt for jenter, men negativt for gutter, sier Salvanes.

## Negativt innflytelse

Vi vet fra tidligere at en høy jenteandel gir bedre resultater på skoletester for både jenter og gutter, på kort sikt. Fordi forskerne har datamateriale også på skoletester, kan de se samme tendenser også i denne studien.

– Men gode resultater på skoletestene blir slått ut av de negative langtidseffektene for gutter. Det vi ser er at en overvekt av jenter reduserer sannsynligheten for at gutter velger et akademisk løp og det reduserer antall år på skole.

Resultatene fra studien viser at jentene drar nytte av å gå i klasse sammen med mange andre jenter, men gjør altså ikke guttene. Gutter velger i større grad yrkesskole og i mindre grad universitetsforberedende linjer ved videregående skole, uavhengig av hvilken sosial bakgrunn de har.



STUDIEN AV KLASSESAMMENSETNING INNGÅR I ET STØRRE, LANGSIKTIG FORSKNINGSPROGRAM DER KJELL GUNNAR SALVANES (BILDE) SER PÅ MANGE TYPER INSTITUSJONER SOM I STØRRE ELLER MINDRE GRAD PÅVIRKER HVOR EN ENDER OPP SOM VOKSEN.

– De tar sjeldnere høyere utdanning. De får også dårligere betalte jobber. Jentene tar oftere høyere utdanning og tjener mer enn jenter som går i klasser der flertallet er gutter.

## Forstyrrelse og avbrudd

Kjønnsammensetningen slår ut også i motsatt retning. Det vil si at jenter som går i klasser som er dominert av gutter, taper noe

underveis. De velger kortere utdanning og får lavere lønn senere i livet. Effekten er imidlertid ikke like sterk som for gutter i jentedominerte klasser.

– Årsakene til at det er slik, vet vi ingenting om, men vi kan spekulere.

En forklaring på at det er negativt for jenter å ha mange gutter i klassen kan være at gutter forstyrrer mer og avbryter undervisningen. Jentene sitter mer i ro, men får dårligere muligheter til å konsentrere seg om skolearbeidet, sier Salvanes.

På den andre siden; en høy andel av jenter i en ungdomsskoleklasse kan være mer forstyrrende for tenåringsgutter. Mange jenter vil dermed ha negative effekter på guttene.

## FAKTA:

Forskergruppens hovedkilde er norske registerdata fra SSB som gir informasjon om utdanning, arbeidsmarkedsstatus og inntekt samt demografiske data som kjønn, alder og familie. Skoledata stammer fra norsk utdanningsregister, som inneholder informasjon om når en elev gikk ut fra

barne- og ungdomsskole. Dermed vet forskerne hvilken skole hver enkelt elev er utdannet fra.

De har data på 500 000 gutter og like mange jenter født i perioden 1975 til slutten av åttitallet. Artikkelen

«Under Pressure? The Effect of Peers on Outcomes of Young Adults» er nylig publisert i Journal of Labor Economics.



# ELF i forhandlinger – er teori lik praksis?

*Hvordan blir uenighet håndtert når forhandlere ikke har et felles morsmål, men bruker engelsk som lingua franca? Bør vi velge en direkte eller indirekte strategi, og hvilken hjelp kan vi få av lærebøkene?*

TEKST: SIGRID FOLKESTAD FOTO: HELGE SKODVIN

Bruk av engelsk som lingua franca (ELF) kan komplisere kommunikasjonen. Å uttrykke uenighet oppleves som problematisk av mange. Hvor direkte kan jeg være, risikerer jeg å fornærme noen?

– Det er viktig å ta slike strategiske hensyn, ikke minst når næringslivsfolk skal forhandle, sier professor Anne Kari Bjørge ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon ved NHH.

## NHHs publikasjonsbonus

Bjørges studie av engelsk som lingua franca ble i fjor publisert i Applied Linguistic, et tidsskrift rangert blant verdens beste på sitt felt, noe som ga henne NHHs publikasjonsbonus.

For ELF-brukere kan det være en utfordring å uttrykke motstridende meninger. Dette er, sier Bjørge, anerkjent av forfattere av engelske lærebøker, som gir råd om måter å uttrykke uenighet.

Språkforskeren analyserer disse rådene, basert på 13 lærebøker rettet mot viderekomne handelshøyskolestudenter, og sammenlikner anbefalingene med ELF-bruk blant økonomistudenter, i 25 simulerte forhandlingssituasjoner, med deltakere fra 16 ulike nasjonale bakgrunner.

– Det er en type situasjon der man forhandler ut fra ulike interesser, og da er uenighet en del av diskursen, sier Bjørge.

– Hva skjer når en bruker ELF til å uttrykke uenighet eller konflikt?

– Mange opplever at det er langt mer krevende å bruke ELF enn

sitt eget morsmål. De føler en viss usikkerhet når det gjelder hvor direkte de kan være, eller hvordan man uttrykker uenighet når det er statusforskjeller i situasjonen. For eksempel var det en student som søkte råd om «how do I disagree politely with my professor?». Det å uttrykke uenighet kan utfordre andres autoritet, sier Bjørge.

## «You could be right, but...»

Bjørge har sett på om anbefalingene i lærebøker for viderekomne språkstudenter korresponderer med hvordan de faktisk snakker sammen når de skal uttrykke uenighet.

– De lærebøkene i engelsk som jeg så på var beregnet på studenter på avansert nivå, og disse anbefalte sort sett en strategi der man unngår direkte uttrykk som «no» og «I disagree». Anbefalingene gikk ut på å svekke selve uenigheten. En anbefalt måte å gjøre dette på er for eksempel å begynne med uttrykk som «it sounds like a good idea» eller «you could be right», før man kommer til selve uenigheten.

– Og studentene bruker i liten grad de anbefalte frasene fra lærebøkene?

– Mange av de anbefalte uttrykkene var setninger som «I know what you mean; You could be right; I think there might be an issue here». Slike uttrykk var ikke brukt av studentene i forhandlingene, kanskje fordi enkelte av dem oppleves som relativt kompliserte. I en forhandling er det snakk om å være tydelig på hva man står for, så derfor kan slike uttrykk føre til at man blir misforstått, og at motparten tror at man er enig.

Strategien som lærebøkene anbefaler er for så vidt fulgt, ettersom de fleste brukte en eller annen form for indirekte taleform når de uttrykte uenighet. Men mange av de anbefalte uttrykkene er for



– DET ER VIKTIG Å TA SLIKE STRATEGISKE HENSYN, IKKE MINST NÅR NÆRINGSLIVSFOK SKAL FORHANDLE, SIER PROFESSOR ANNE KARI BJØRGE VED INSTITUTT FOR FAGSPRÅK OG INTERKULTURELL KOMMUNIKASJON VED NHH.

omstendelige og uklare til at de kan bli brukt, som for eksempel «I can't go along with that; under the circumstances; given the situation».

## Redde ansikt

– Studentene brukte blant annet utsettelse som strategi (delay). De kommer med en form for bekreftelse på at de forstår motpartens synspunkt, for eksempel «yes» eller «yes, we are aware of that», etterfulgt av selve motargumentet, som oftest blir innledet med «but». I tillegg blir motargumentet fulgt av

## FAKTA:

I språkvitenskapen betegner lingua franca et hvilket som helst språk som brukes i fellesskap av personer som ikke har et annet felles språk, eksempel kiswahili i Øst- og Sentral-Afrika og engelsk verden over (derav «engelsk lingua franca»; ELF). Visse språk brukes bare som lingua franca, som pidginspråk og esperanto. Anne Kari Bjørges artikkel «Expressing Disagreement in ELF Business Negotiations: Theory and Practice» har vært publisert i Applied Linguistic.

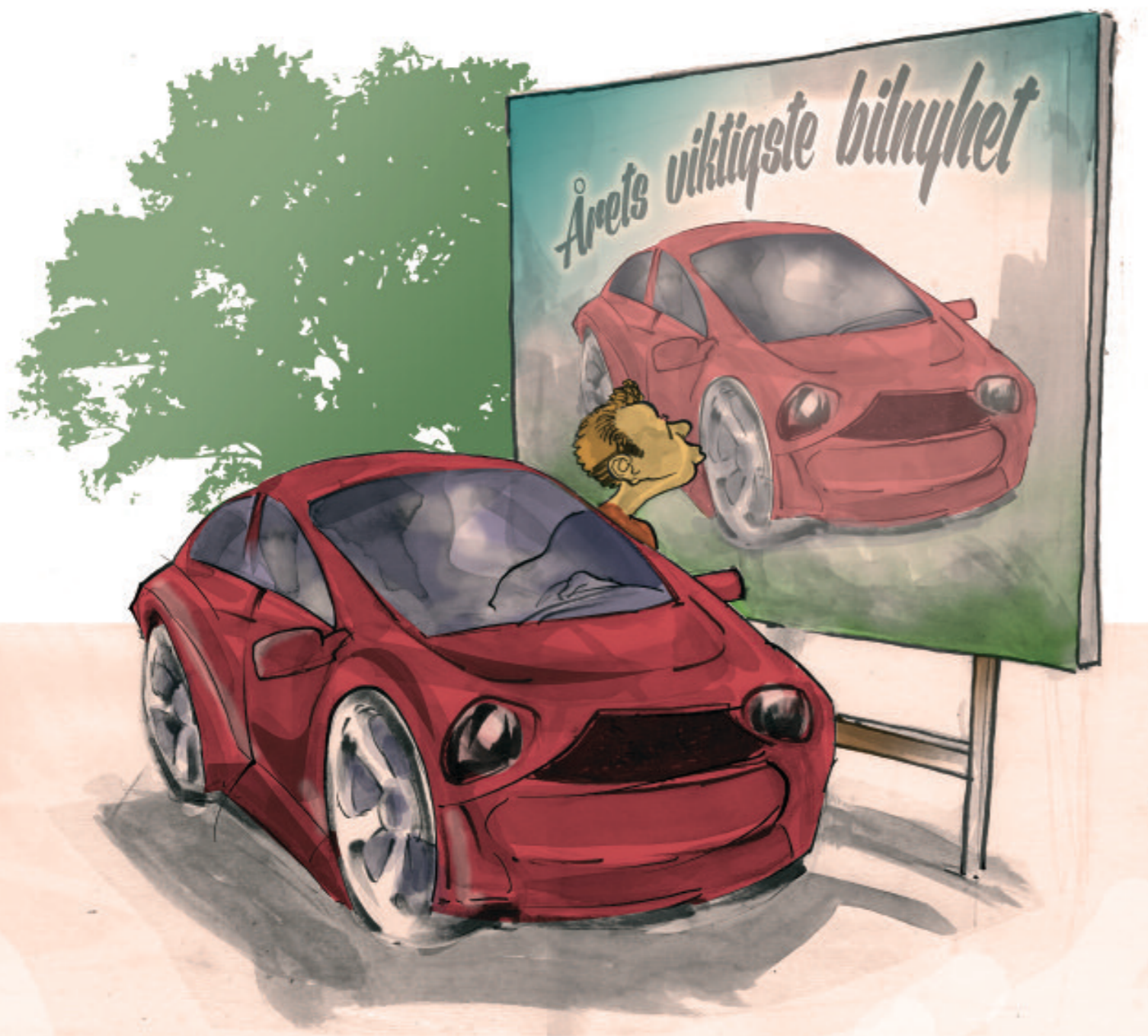
ytterligere begrunnelser (added support), for å støtte opp om eget argument. Mange kombinerer disse strategiene for å være sikker på at de har fått frem poenget.

Bjørge fant ingen systematisk sammenheng mellom språkstrategi og nasjonal bakgrunn.

– En kunne kanskje forvente at studentene var ulike når det gjelder grad av direkthet når de kommuniserer ved å bruke ELF. oen kulturer har en tendens til å være mer direkte enn andre, for eksempel skandinaver, mens andre foretrekker å være mer indirekte for å ivareta en positiv atmosfære og redde ansikt, som for eksempel enkelte asiatiske kulturer, som i India og Kina.

– Men mitt materiale gir ikke grunn for å trekke slike konklusjoner. Det krever et større datagrunnlag, avslutter språkforskeren.





Ill: Willy Skramstad

*Forskning viser at konsumenter er notorisk optimistiske både på vegne av seg selv og på vegne av fremtidige produkter, tjenester og hendelser. Ikke bare tror vi at fremtidens produkter er bedre enn (identiske) produkter som er tilgjengelige i dag, optimismen smitter også over til andre produkter og tjenester i «familien».*

# Neste sommer blir bedre!

*Vår ukuelige optimisme spiller oss ofte et puss, skriver professor Helge Thorbjørnsen.*

**Sommerferien blir aldri** bedre enn når den er på betryggende avstand. Forut for sommeren - i vinterhalvåret - fantaserer vi om varme kvelder, kald chablis og utsikt til solnedgang over blikkstilte hav. I etterkant av ferien mimrer vi om de samme varme kveldene og blar oss gjennom feriebilder som understreker og forsterker nøyaktig hvor fantastisk nettopp denne ferieturen var.

Når vi så faktisk er på ferien, tja, så er den helt grei - kanskje til og med bra - men den blir aldri så fantastisk som den er i hodet vårt både i forkant og etterkant.

Underveis på ferien blir alt veldig nært og konkret: Varmen, hodepinen, skrubbsårene, slitne barn og foreldre og, ja, den vakre solnedgangen. I forkant og etterkant er selve ferien, forventningene og minnene mer abstrakte, mer positivt fokusert og penere innrammet.

Sånn er det med det meste her i livet: Nåtiden er konkret og detaljfokusert. Fremtiden er abstrakt og målfokusert. Tiden er nemlig en pussig og høyst føyelig materie. Man trenger normalt ikke gå lenger enn til nærmeste speil for å se at tiden har en effekt

på oss. Tidens fysiske uttrykk er lette å se. Hvordan tiden mentalt endrer hvordan vi tenker og representerer hendelser, er vi i mindre grad klar over i hverdagen.

**Hvis en venn** ber deg om en tjeneste som skal utføres om ett år, er det lett å si ja. Hvis den samme tjenesten skal skje i morgen, blir hendelsen straks mer konkret og kostnadskrevende.

På samme måte representerer vi produkter og tjenester svært forskjellig, ut fra hvor og når vi skal konsumere dem. For produkter som skal kjøpes eller konsumeres nå, fokuserer vi mer på konkrete produkttegnegenskaper (som pris), og på hvilke andre produkter vi alternativt kunne ha kjøpt i stedet.

For produkter som skal kjøpes eller konsumeres i fremtiden, fokuserer vi på overordnede og ønskede egenskaper, mer abstrakte fordeler, drømmer og fremtidig nytelse.

Dette fører til at vi systematisk overvurderer kvaliteten og egenskapene til produkter og hendelser i fremtiden.





**Et enkelt eksempel** kan illustrere dette: Vi viste tre grupper mennesker (tilfeldig tilordnet til gruppene) hver sin reklame for flaskevann. Flaskevann er en produktkategori der det er nær sagt umulig å smake forskjell på ulike merker, og der det er lite opplevd innovasjon over tid.

De tre reklamene var identiske, med unntak av en liten setning som sa enten «I butikken i dag», «I butikken om tre måneder», eller «I butikken om seks måneder».

Hvem var mest positiv til dette flaskevannet og hvem hadde mest lyst til å kjøpe det? Den gruppen som fikk annonsen for vannet som ville komme i butikken om seks måneder, scoret høyest, fulgt av gruppen der vannet ville komme om tre måneder og deretter, på jumboplass; gruppen som ble fortalt at vannet allerede var i butikken i dag.

Når de samme menneskene fikk smake vannet en uke senere syntes de også at «fremtidsvannet» smakte bedre (!) enn vannet som var tilgjengelig i dag. Innholdet i alle flaskene var naturligvis identisk.

**I tospann med** Micael Dahln ved Handelshögskolan i Stockholm har vi utført en rekke ulike studier av fremtidsoptimisme de siste årene. Funnene er oppsiktsvekkende konsistente:

De aller fleste av oss foretrekker fremtid foran nåtid, og forhåndsanserte/fremtidige produkter fremfor eksisterende produkter. Dette gjelder alt fra biler og mobiltelefoner til flaskevann.

Forskningen viser videre at denne fremtidsoptimismen sitter godt fast i oss: Den varer over tid og den smitter også over til andre produkter i merkefamilien.

**Det nyter mange** merker og leverandører godt av. Når du f.eks. går og lengter etter den kommende Iphone 5, så oppjusterer du også ubevisst din vurdering av andre Appleprodukter, som Ibook eller Ipad. Du blir mer positiv til de andre medlemmene av familien, delvis på grunn av at disse nå blir sett på som mer like det attraktive, kommende produktet.

Den sterkeste effekten av forhåndsanseringer, kan synes å være nettopp den positive vurderingssmitten de gir til andre produkter og tjenester merket produserer.

**Vi mennesker** er grunnleggende (fremtids)optimistiske. Dette er positivt, sunt og bidrar til å få oss opp om morgenen. Denne optimismen kan dog føre til at vi noen ganger gjør ukloke beslutninger i valg som står mellom nåtid og fremtid.

Vi undervurderer fremtidig innsats og overvurderer fremtidig lykke. Vi tror at den neste tingen eller hendelsen, vil gjøre oss gladere enn vi faktisk blir - og vi undertrykker erfaringene fra sist kjøp.

**Hva kan man** så bruke kunnskapen om denne fremtidseuforien til? Leverandører av varer og tjenester bruker den hver dag gjennom blant annet i økende grad å forhåndsannonsere nye produkter og tjenester.

Alle vi andre kan kanskje benytte kunnskapen til å bli litt mer bevisste forbrukere. Når du (snart) lengter etter den neste bilen, vesken eller telefonen, kan du jo for eksempel spørre deg selv: Hvor lykkelig ble jeg egentlig av den forrige telefonen jeg kjøpte? Hvor lenge varte lykken?

Når du så har besvart dette spørsmålet, foreslår jeg at du går ut og lukter på blomstene rett utenfor døren din. Her og nå. God sommer!

*Denne kronikken sto på trykk i BT 2. juli 2012.*

NHH



«Man blir utfordret på mange plan»

*Lars Troye Eide, Management Consultant, Accenture*



«Studiet har gitt meg større faglig sikkerhet og nye verktøy»

*Elisabeth Takle, Controller, DNBASA*

## EXECUTIVE MBA I ØKONOMISK STYRING OG LEDELSE

- 16 INTENSIVE SAMLINGER OVER TO ÅR
- 32 DELTAKERE PER KULL
- 2 STUDIETURER (MILANO OG SINGAPORE)
- STUDIESTART: 12. SEPTEMBER 2013
- SØKNADSFRIST 1. JUNI 2013, FORTLØPENDE OPPTAK



PROFESSOR HELGE THORBJØRSEN VED INSTITUTT FOR STRATEGI OG LEDELSE, NHH.

EXECUTIVE MBA

NORGES HANDELSHØYSKOLE • NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS



WWW.NHH.NO/EXECUTIVE





# NHH får Institutt for finans

*NHH har etablert Institutt for finans. Satsingen skal styrke NHHs synlighet i et tøft og konkurransepreget internasjonalt marked.*

– De fleste handelshøyskoler har et eget finansinstitutt. Målet er at et spisset institutt for finans skal bidra til å gjøre oss mer synlige internasjonalt, sier rektor Jan I. Haaland ved NHH.

Hvert år utdanner NHH ca. 220 masterstudenter med spesialisering i finans og er dermed klart størst i Norge. NHH har også en sterk posisjon i etter- og videreutdanningsmarkedet for finans.

– Det er en utfordring å få dyktige folk til å forske og undervise i finansfagene. Det private markedet tar svært mange av de beste kandidatene. For å kunne bygge et best mulig fagmiljø innen finans, satser vi på internasjonal rekruttering, sier førsteamanuensis Jøril Mæland.

Mæland skal lede instituttet sammen med Nordens eneste kvinnelige finansprofessor, Karin S. Thorburn.

– Det internasjonale markedet er svært konkurransepreget, og NHH må være synlig og attraktiv for å nå gjennom til de potensielle kandidatene. Ved å samle kreftene i et spisset institutt ønsker vi å oppnå dette, sier professor og nestleder Karin Thorburn, som selv kom til NHH fra Tuck School of Business i 2009.

Institutt for finans får 14 ansatte forskere, inkludert profiler som professorene Thore Johnsen og Thorburn. Blant de tolv som har bistillinger, er nobelprisvinner Finn E. Kydland. Forskerne har tidligere vært ansatt ved Institutt for foretaksøkonomi, som nå blir

FINANSFORSKERNE PÅ DET NYE INSTITUTTET ER BLANT ANDRE (FORAN FRA VENSTRE) TORE LEITE, JØRGEN HAUG, MICHAEL KISSER, INSTITUTTLEDER JØRIL MÆLAND OG TYLER J. HULL. BAK STÅR AKSEL MJØS, TERJE LENSBERG, THORE JOHNSEN, KARIN THORBURN, CARSTEN BIENZ OG SVEIN-ARNE PERSSON.

delt i to. Institutt for foretaksøkonomi fortsetter med samme navn som før.

Felles for alle ved det nye instituttet er at de har faglige profiler innenfor finans.

– Finans er et stort og svært viktig fag ved NHH, og det er avgjørende at vi har konstant høy kvalitet på både forskning og undervisning. Forventningen er at instituttet skal gi grunnlag for ytterligere utvikling innenfor både forskning, undervisning og formidling og bidra til at høyskolen når sine ambisiøse langsiktige mål, sier Haaland.

Opprettelsen av instituttet ble formelt vedtatt av NHHs styre 10. desember, og instituttet ble satt i drift fra 1. januar 2013.

## UTDANNING:

Institutt for finans vil hovedsakelig bidra med undervisning i NHHs masterprofil i finansiell økonomi med ca. 550 studenter. Instituttet har ansvar for PhD-programmet i finans med 10-15 studenter og etter- og videreutdanningsprogrammene AFA (autorisert finansanalytiker), Corporate finance og Verdsettelse og kapitalforvaltning.

## NÆRINGSLIVSPROFIL:

Instituttet har et bredt næringslivssamarbeid gjennom Argentum Centre for Private Equity, Finans|Bergen og samarbeid med Norske Finansanalytikeres Forening om etter- og videreutdanning.

## FORSKNING:

- Kapitalstruktur (sammensetning av egenkapital og gjeld for et selskap), dividendepolitikk og investeringsstrategier
- Finansielle institusjoner (banker, forsikringsselskaper og porteføljeforvaltning) og finansiell stabilitet
- Verdsetting av finansielle kontrakter (opsjoner, gjeldskontrakter, forsikringskontrakter, risikopremier og rentedannelse)
- Corporate finance-transaksjoner (oppkjøp og fusjoner, børsintroduksjoner, emisjoner og oppkjøpsfond)
- Organisering av børsandel

## Mer spisset Institutt for foretaksøkonomi

*– Finansforskerne som valgte å videreføre sitt faglige virke ved Institutt for foretaksøkonomi har alle en faglig bred profil med forankring i bedriftsøkonomisk analyse, sier instituttleder Frode Sættem.*

Blant finansprofessorene som fortsetter ved Institutt for foretaksøkonomi er Petter Bjerksund, Øystein Gjerde, Trond E. Olsen, Guttorm Schjelderup, Gunnar Stensland, Frode Sættem og Knut Kristian Aase samt førsteamanuensis Trond Døskeland.

– Disse er alle er sentrale innenfor formidling, undervisning og forskning i finans ved høyskolen, sier professor Frode Sættem.

### Leverer tungt

Sættem var leder på det tidligere foretaksinstituttet som nå er delt i Institutt for finans og Institutt for foretaksøkonomi. Mens Jøril Mæland (se forrige side) nå leder Finans, er Sættem leder på «nye» Foretak.

– Institutt for foretaksøkonomi leverer tungt inn i alle studieprogrammer og har, selv etter delingen, størst studiepoengproduksjon blant høyskolens institutter, sier Sættem.

Etter grundige overveielser, utdyper Sættem, kom instituttet til at det var fornuftig å opprette et eget finansinstitutt, og at en deling ville muliggjøre mer spissede og målrettede strategiske valg både for finansinstituttet og for det gjenværende instituttet, sier Frode Sættem.

Det tidligere Institutt for foretaksøkonomi hadde utviklet seg til å bli et stort institutt med nærmere 100 medarbeidere og et mangfold av fag og fagområder.

– Og de ulike fagområdene på instituttet hadde ulik tilnærming til en rekke sentrale spørsmål, blant annet om rekrutteringspolitikk, samarbeidsarenaer og faglig profilering.

Finansforskerne som valgte å videreføre sitt faglige virke ved Institutt for foretaksøkonomi har alle en faglig bred profil med forankring i bedriftsøkonomisk analyse.





PROFESSOR GUTTORM SCHJELDERUP VED INSTITUTT FOR FORETAKSØKONOMI.

– Koblingene mellom økonomi, finans, operasjonsanalyse og metode er spennende. Med utgangspunkt i dette, står vi i bresjen for to tverrfaglige satsinger som involverer andre institutter ved høyskolen og eksterne miljøer. Det ene er skatteøkonomi gjennom oppbyggingen av det nye skattesenteret ved NHH, under ledelse av professor Guttorm Schjelderup. Det andre er energi, naturressurser og miljø der professorene Leif Sandal, Gunnar Eskeland og Stein W. Wallace er frontfigurer.

– Mange av medarbeiderne er aktive med hensyn på formidling og samfunnskontakt. I styresammenheng er Mette Bjørndal involvert i Finanstilsynet, Trond Døskeland i Folketrygdfondet og Jarle Møen i Norges forskningsråd. Øystein Foros har vært med i en ekspertgruppe på medieeierskapsloven. Petter Bjerksund er aktiv i debatten om strukturerte spareprodukter, Iver Bragelien har engasjert seg i lederlønninger og bonusordninger. Guttorm Schjelderup og Terje Hansen er viktige debattanter i den løpende samfunnsdebatten om skatt.

– Vårt ønske er å være et bredt tematisk fagmiljø i kjernen av bedriftsøkonomien. Vår ambisjon er fortsatt å være en viktig drivkraft for at høyskolen skal kunne nå sitt strategiske mål om å dekke kunnskapsbehov i næringsliv og forvaltning gjennom forskning, utdanning og formidling.

– Disse er alle sentrale innenfor formidling, undervisning og forskning i finans ved høyskolen, sier Sættem.

### Veien videre

Instituttets engelske betegnelse er endret til «Department of Business and Management Science», og forskningen profileres nå på de tre hovedområdene business economics, management science og energy, natural Resources and the environment. De to første representerer instituttets klassiske forskningsområder, mens instituttets nyere satsing innen energi, naturressurser og miljø er lagt inn i det tredje området.

NOEN AV FORSKERNE VED INSTITUTT FOR FORETAKSØKONOMI MED (FRA VENSTRE) JARLE MØEN, INSTITUTTSTYRER FRODE SÆTTEM, STEIN WALLACE, LEIF K. SANDAL, PETTER BJERKSUND, METTE BJØRNDAL OG TROND DØSKELAND.



# Røeggen vant i Høyesterett

*Høyesterett ga full støtte til Ivar Petter Røeggen i saken mot DNB. Utfallet er av svært stor prinsipiell betydning og kan innebære milliarderstatning til norske småsparere. Professor Thore Johnsen har vært sakkyndig i saken, som går tilbake til 2006.*

TEKST: SIGRID FOLKESTAD  
FOTO: SIV DOLMEN/HELGE SKODVIN



PROFESSOR THORE JOHNSEN HAR VÆRT SAKKYNDIG I RØEGGEN-SAKEN.

Røeggensaken handlet om regler for god forretningsskikk og hva som er tilstrekkelig informasjon fra selgere av finansielle produkter.

DNB Bank ble dømt til å betale Røeggen kr 230.000 med tillegg av forsinkelsesrenter. I tillegg må DNB betale Ivar Petter Røeggen og Forbrukerrådet 4 758 000 kroner i saksomkostninger. Dommen var enstemmig.

I dag ligger det cirka 2000 klager på bankprodukter hos bankklagenemnda. Utfallet i Høyesterett er av svært stor prinsipiell betydning, og når Røeggen nå har fått medhold, kan det innebære milliarderstatning til norske

bankkunder.

– En fornuftig og balansert dom som kunne ha vært hardere, sier professor Thore Johnsen ved Institutt for finans.

– Det Høyesterett fastslår er at informasjonen banken gav var villedende og feil. De fremstilte spekulasjon som sparing. Vel så

viktig, og det har retten utelatt, er at produktet var uforholdsmessig dyrt, sier Johnsen.

Produktet hadde altfor store kostnader, mener finansprofessoren, i særdeleshet etter lånefinansiering. Samtidig gjorde lånefinansiering at produktet ble for risikabelt for vanlige kunder.

– Jeg konkluderte med at jeg syntes det var uansvarlig fra bankens side eller fra de i banken som markedsførte produktet - DNB Markets - å pushe lånefinansiering på et slikt produkt.

Dette sa Johnsen i høst, før siste behandling i Høyesteretts storkammer. Og han fikk gehør for de argumentene han som sakkyndig brukte i prosessen.

– Hvis styret i banken hadde skjont dette, ville de satt ned foten langt tidligere, mener Johnsen, som tror flere i DNB mislikte produktet når de etter hvert innså hva det var for noe.

– Men de syntes det var hyggelig å tjene penger, og det ble jo veldig lønnsomt for banken.

Professoren sier at DNB hadde muligheter for å snu eller kompensere kunden, men valgte ikke å gjøre det. Derfor kan de ikke i ettertid si at «ja ja, vi var uheldige fordi vi låste renten på lånene tidlig, før kunden kom inn i produktet», sier Johnsen.

– Jeg må si at jeg er litt irritert over at banken i så stor grad lot amatørkunder, intetanende kunder, gå inn i lånefinansiering. Det var uheldig. Det har banken skylden for, naturligvis, men problemet er også at kunden ikke shopper rundt, sa Johnsen før den historiske Røeggen-dommen var et faktum.





1: Dirmus tar imot gjestene til AFFs storslåtte feiring i Håkonshallen. 2: Administrerende direktør Mai Vik i AFF kan stolt ønske sine gjester velkommen til bankett. 3: Tine Thing Helseth med musikalsk innslag. 4: Jan Dagfinn Midtun, styreleder i stifelsen AFF, holder hovedtalen. 5: AFF valgte Bergens fineste feststue da de avsluttet sitt jubileumsår 2012. 6: Rektor ved BI, Tom Colbjørnsen. 7: Jan I. Haaland holder tale og skåler for sine venner i NHH-miljøet. 8: God stemning. 9: Lederspesialister og kunder møtes til festmiddag. 10: Carl Jacob Sommerfeldt, leder av arbeidsutvalget for AFFs Venneforening, hilser fra tidligere Solstrand-deltakere. 11: NHH-koret med livlig sang. FOTO: EIVIND SENNESET





Ville bli samfunnsøkonom.

# Ble revisorkonge

*Erik Mamelund skulle bli lærer, begynte med jusstudier og likte i utgangspunktet ikke regnskap. I dag er han leder for over 5000 revisorer og konsulenter over hele Norden.*

TEKST: ESPEN BOLGHAUG FOTO: SIV DOLMEN

Vi møter Erik Mamelund en vintermorgen på Ernst & Youngs norske hovedkontor i Bjørvika i Oslo. Det er gått syv måneder siden han tok over som leder for Ernst & Young i Norden. Han er som topledere flest travel og er litt forsinket til intervjuavtalen. Men det gjør ikke noe. For når Erik Mamelund entrer det tomme møterommet der vi venter på ham, er han veldig til stede.

– Entusiastisk, ærlig, åpen og rett på sak. Slik vil jeg være som leder, forteller han.

Det var i juli i fjor sommer han gikk fra å være leder «bare» for Ernst & Young i Norge til å skulle lede Ernst & Young i alle de nordiske landene.

– Det er interessant å være mer leder enn jeg noen gang tidligere har vært. Men det er ikke det å være leder i seg selv som motiverte meg til å ta jobben. Jeg synes det er spennende å ha høye ambisjoner, og jeg ønsker å gjøre selskapet og organisasjonen enda bedre, reflekterer Mamelund.

Fremdeles bruker han omtrent halvparten av tiden med kunder. Det er viktig ta pulsen på markedet og bransjen, mener han.

– JEG HAR ALDRI BEDT OM Å FÅ EN LEDERSTILLING, MEN JEG HAR ALLTID VÆRT OPPTATT AV Å SI HVA JEG MENER. DET ER NOK DET SOM HAR FÅTT MEG INN I LEDERPOSISJONER, SIER ERIK MAMELUND.

## Fra samfunnsøkonomi til revisjon

– Jeg vokste opp på Ski utenfor Oslo, men familien har alltid hatt en sterk tilknytning til Toten og familiens småbruk der. Min far ville egentlig at jeg skulle bli lærer, men det ville ikke vært noe for meg. Heldigvis hadde jeg en gymnaslærer som styrte meg inn mot økonomi og finans.

Etter et år ved Det juridisk fakultet ved Universitet i Oslo, der brorparten av tiden ble brukt på musikk, dro han til Bergen og Norge Handelshøyskole på begynnelsen av 1980-tallet. Siviløkonomstudiet ble gjennomført på bare tre år, og underveis rakk han å treffe kvinnen han senere skulle bli gift med, få en sønn og skifte økonomisk fagretning 180 grader.

Det var opprinnelig Adam Smith, Milton Friedman, John Maynard Keynes og de store ideene innenfor samfunnsøkonomi som fascinerte ham. Men da revisjonsselskapet Arthur Andersen kom på banen og tilbød ham fast jobb med solid lønn, måtte faginteresse vike for familieøkonomi.

– For meg virket regnskap lite intellektuelt stimulerende. Kan du tenke deg noe mer ulogisk for en som tenkte at verdiskapning var



økt nåverdi? Heldigvis har faget endret seg mye siden den gang, og regnskap er langt mer integrert i finans og økonomi, mener han.

### Tror på flaks og uflaks

Etter hvert hoppet han over til finanssektoren og begynte hos Kredittkassen før han etter noen år gikk over til Hydro. Der var mulighetene for å utvikle lederferdighetene større.

– Når skjønnte du at det var leder du ville bli?

–Kanskje aldri, sier Mamelund tørt før han bryter ut i latter.

– Jeg har aldri bedt om å få en lederstilling, men jeg har alltid vært opptatt av å si hva jeg mener. Det er nok det som har fått meg inn i lederposisjoner, sier han.

Ernst & Young-toppen mener flere unge må bli flinke til å si det de mener, gjerne til toppledelsen i selskapet de jobber i.

– Ofte har de som kommer rett fra skolebenken, mange gode ideer og et friskt blikk på gamle problemstillinger. Men altfor ofte tør de ikke skrike ut, sier han.

Erik Mamelund er person som tror på flaks og uflaks. Han tror mange andre undervurderer dette.

– For å lykkes må man eksponere seg for å ha flaks og uflaks. Hvis man oppfører seg litt mer som Espen Askeladd, ser mulighetene og håper på det beste, øker sannsynligheten for at man finner gulleget.

### – Store utfordringer for revisorer og konsulenter

Et talent for å kommunisere sine meninger og styrke til å tåle både flaks og uflaks er sammen med et utpreget konkurranseinstinkt det som har ført Mamelund dit han er i dag. Han er i en posisjon hvor han kan påvirke konsulent- og revisjonsbransjens retning i hele Norden og i resten av den globale organisasjonen.

– Revisjon står overfor store utfordringer. Finanskrisen stilte spørsmål ved verdiskapningen til revisjon. Vi må jobbe hardt for å gjøre revisjon til et bedre verktøy, for å skape mer tillit i finansmarkedene. Jobben til revisoren er å redusere asymmetrisk informasjon, å gi investorene best mulig grunnlag for å allokere kapitalen dit den gjør best nytte for seg. Der må vi tenke litt nytt, sier han.

Også konsulentbransjen har fått kritikk den siste tiden. Senest i høst ryddet Dagens Næringsliv førstesiden i starten på en

artikkelserie der bransjen ble kritisert for å ta overbetalt samtidig som de skaper lite verdi for sine kunder.

– Er det hold i kritikken av konsulentene?

– Jeg skal ikke si at all kritikk er uberettiget. Du må huske på at dette er en relativt ung bransje, og det er sikkert blitt gjort feil. Samtidig er jeg overbevist om at det tilføres betydelig verdier til selskaper gjennom konsulenttjenester – bedre strategier og bedre drift. Konsulentbransjen skal blant annet å ta kunnskap fra forskningsfronten inn i bedriftene. Det tror jeg er en svært viktig oppgave i samfunnet, sier Mamelund.

Han innrømmer at det er enkelte områder han er mer skeptisk til å bruke konsulenttjenester.

– Jeg er generelt litt kritisk til deler av strategirådgivningen. Hvis et selskap ikke vet sin egen strategi, hvordan skal vi da kunne hjelpe dem? Da er det ikke opplagt at de er tjent med å kjøpe vår kompetanse. Alle selskaper må eie sin egen strategi. Så lenge de gjør det, tror jeg vi konsulenter har noe å bidra med her også, avslutter han



ERIK MAMELUND ER PERSON SOM TROR PÅ FLAKS OG UFLAKS. HAN MENER MANGE UNDERVURDERER DETTE.

### OLE HOPE TIL BUSINESS REGION BERGEN

Administrerende direktør Ole Hope slutter ved NHH for å gå over i stillingen som administrerende direktør i Business Region Bergen (BRB) fra 1. august 2013.

– Jeg har hatt tre innholdsrike og utfordrende år på NHH. Det er ikke med lett hjerte jeg forlater høyskolen, men når muligheten nå bød seg, fant jeg at tidspunktet var riktig, sier Ole Hope.

Hope ble ansatt som administrerende direktør i september 2010. Han avla doktorgraden ved NHH våren 2010 og kom til høyskolen fra en stilling som organisasjons- og strategidirektør i Hansa Borg Bryggerier AS.

– Ole Hope er en erfaren leder med ambisiøse mål for sitt arbeid. Jeg beklager hans avgang fra NHH, men har respekt for det valget han har tatt. Jeg ønsker Ole lykke til i en ny, spennende stilling, sier rektor og styreleder ved NHH, Jan I. Haaland.

### KVINNELIGE KONSULENTER ER LØNNSVINNERE

Kvinnelige konsulenter tjener for første gang mer enn menn. Det viser tall fra Arbeidsmarkedsundersøkelsen 2012 foretatt av NHH.

Tekst: Hanna Sommerstad

Undersøkelsen ble gjennomført ved årsskiftet 2012-2013 og inkluderte svar fra 214 kandidater som ble uteksaminert fra NHH våren 2012 (av 266 spurte).

Resultatet viser at kvinnelige konsulenter for første gang har passert sine mannlige kolleger i både gjennomsnitts- og medianlønn. Blant de kvinnelige konsulentene som ble spurt, var snittlønnen 445 917 kroner, mens snittet hos mennene lå på 432 954 kroner. Det utgjør en forskjell på 1,8 prosent, eller 12 963 kroner.

– Dette var både spennende og gledelig, sier Kenneth Fjell, dekan for masterutdanningen ved NHH.

Han tror at årsaken til utviklingen antagelig er sammensatt.

– Konsulentbransjen er knallhard og markedsorientert, så jeg vil tro at både kompetanse og prioritering av jobb kontra fritid veier tungt i lønnsdannelsen. En mulig spekulasjon er at kvinner og menn nå er relativt like langs disse dimensjonene og at vi framover vil se svingninger rundt en relativt kjønnsnøytral lønn, sier dekanen.

### 7TH NORDIC ECONOMETRIC MEETING

Den internasjonale konferansen Nordic Econometric Meeting arrangeres ved NHH 17. til 19. juni. Konferansen favner bredt, og forskere og praktikere innen ulike fagområder som makroøkonomi, finans og internasjonal økonomi inviteres til å delta på den sjuende økonometrikonferansen.

Hovedtaler er Frank Windmeijer fra University of Bristol. Hans innlegg har tittelen «Identification of causal effects on binary outcomes». NHH-professor Roger Bivand er dessuten invitert til å holde foredraget «Spatial data, spatial economics and spatial econometrics: status and prospects».

Konferansen, som organiseres av Astrid Kunze og Øivind A. Nilsen ved Institutt for samfunnsøkonomi, går over to dager med parallelle sesjoner i tillegg til de to hovedforedragene.



ADMINISTRERENDE DIREKTØR OLE HOPE.



KVINNELIGE KONSULENTER TJENER FOR FØRSTE GANG MER ENN MENN. DET VISER TALL FRA ARBEIDSMARKEDSUNDERSØKELSEN 2012 FORETATT AV NHH.



## NHH-kvinner publiserer mer

*Kvinnelige NHH-forskere publiserer dobbelt så mye som for tre år siden. Det viser rapporten om vitenskapelig publisering for høyere utdanningsinstitusjoner.*

Tekst: Shreya Nagothu

NHH har det siste året hatt en betydelig økning i antall publikasjoner skrevet av kvinnelige forskere; fra 31,8 poeng i 2011 til 42,5 poeng i 2012. Fra NSD begynte å registrere kvinnepoeng i 2009, og frem til 2012, har NHH doblet sine «kvinnelige» publikasjonspoeng.

Viserektor ved NHH, Mette Bjørndal, synes det er flott at kvinneandelen av publikasjonene har økt.

– Selv om vi ikke har egen satsning på dette området, vil dette kunne bidra til at flere kvinner kvalifiserer til å bli professor. Det er vi veldig glade for, sier Bjørndal.

Samtidig minner hun om at NHH ligger under 2012-målsetningen for antall publikasjoner.

– Vi må jobbe med å få opp aktiviteten og ønsker å oppnå bedre resultater, sier Bjørndal.

Totalt sett hadde NHH en økning fra 153,3 publikasjonspoeng i 2011 til 156,5 poeng i 2012.

– Vi har et mål om å øke publisering per ansatt, i tillegg til å øke antallet ansatte som publiserer. Men vi har også et viktig mål om høy kvalitet på det som publiseres, sier Jan I. Haaland, rektor ved NHH.

Fortsatt ligger Institutt for strategi og ledelse på publiseringstoppen innenfor NHH (51,1 poeng), tett etterfulgt av Institutt for samfunnsøkonomi (47,1 poeng). Deretter følger Institutt for foretaksøkonomi (28,3 poeng), Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon (24,2 poeng) og til slutt Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap (5,8 poeng).

## AFF åpner kontor i København

Styret i AFF er opptatt av at selskapet i årene fremover styrker sin tilstedeværelse og synlighet i det skandinaviske markedet. På denne bakgrunn er det nå etablert et AFF-kontor i København. Kontoret er lokalisert til forskningsparken Symbion, som er Danmarks ledende innovasjons- og gründermiljø. Styret har forventninger til at denne satsingen skal gi AFF et godt nettverk og flere spennende oppdrag i Skandinavia i de nærmeste årene. Den erfarne konsulenten, psykolog Morten Schultz, er den første ansatte ved kontoret.

## Guttorm Schjelderup i skatteutval

Professor Guttorm Schjelderup ved Institutt for foretaksøkonomi er blant medlemmene i eit nytt, regjeringsutnemnt ekspertutval som skal vurdere selskapsskattlegginga i Noreg i lys av den internasjonale utviklinga. Schjelderup er leiar for Norwegian Centre for Taxation ved NHH. Ekspertutvalet blir leia av administrerande direktør i Statistisk sentralbyrå, Hans Henrik Scheel, og skal gjø innstillinga si innan 15. oktober 2014.



Arkivfoto

PROFESSOR GUTTORM SCHJELDERUP VED INSTITUTT FOR FORETAKSØKONOMI

## Historisk valgdebatt på NHH

For første gang på flere tiår stiller to rektorkandidater til valg. Professorene Frøystein Gjesdal, Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, og Sunniva Whittaker fra Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon, stiller til valg som henholdsvis rektor og prorektor. Motkandidater er professoren Victor D. Norman, Institutt for samfunnsøkonomi og Inger Stensaker, Institutt for strategi og ledelse.

(Gjesdal og Whittaker stiller til valg med ytterligere to viserektorkandidater; professor Helge Thorbjørnsen fra Institutt for strategi og ledelse og nåværende prorektor Gunnar Christensen).

VALGDEBATT I EN FULLSTAPPET NHH-AULA MANDAG 8. APRIL. FRA VENSTRE: SUNNIVA WHITTAKER OG FRØYSTEIN GJESDAL STILLER MOT INGER G. STENSAKER OG VICTOR D. NORMAN. VALGET VED NHH AVVIKLES 24. OG 25. APRIL.



Foto: Halvard Lyssand

# Medieklipp

### GJELDSVEKST MÅ STOPPE

– Fortsetter denne veksten, øker faren for at vi ikke får noen myk landing i boligmarkedet. Norge ligger relativt høyt i Europa når det gjelder forholdet mellom inntekt og gjeld. Det forholdet bør reduseres. Det betyr at folk bør starte nedbetaling av gjeld i stedet for å låne mer.

Professor Ola H. Grytten til BT

### TROR IKKE PÅ REGNEFEIL I DNB

– Banken vil avgrense dette til å handle om en regnefeil. Det er mye lettere å si beklager fordi man har gjort feil, enn å innrømme at den har forledet folk. Men ved å gjøre det, så lurer den folk igjen.

Professor Thore Johnsen til DN

### FLERE DIREKTERUTER FRA NORGE

– Nå må Norwegian også vurdere hvor mye trafikk de taper på å sende passasjerene fra Stavanger via Oslo til Praha. Da skal det mer til for å lansere en ny direkte rute enn tidligere, da man ikke brukte nettverksmodellen så aktivt. Professor Frode Steen til Dagbladet

### RISIKERER LITE

– Man risikerer lite hvis man binder renten nå når nivået er så lavt. Jeg tror ikke rentene blir mye lavere nå, og det er spådd mer normale rentenivåer fremover.

Professor Jan Tore Klovland til BA

### SAMARBEIDSORIENTERTE LEDERE

– Norske ledere er samarbeidsorienterte. Arbeidslivet i Norge er lite preget av maktavstand. Rune Rønning, forsknings- og utviklingsdirektør i AFF til Ukeavisen Ledelse.

### PRISEN PÅ EN IPHONE

– Det er ikke så store forskjeller i prisen på en Iphone globalt. Andre varer, som mat og tjenester, er ofte betydelig billigere i fattige land enn i rike. Derfor blir nok forskjellene større i denne statistikken enn hvis en hadde fokusert på andre varer eller tjenester av mer lokal art. Førsteamanuensis Ingvild Almås til Aftenposten

### EASYJET TIL BERGEN

– I og med at de legger seg litt under prisene på de billigste billettene til Norwegian vil de kunne presse ned prisene på de rimeligste billettene. Om de etablerte selskapene velger å endre prisene eller vente og se før de eventuelt gjør noe, er vanskelig å spå. Professor Siri Pettersen Strandenes til BA.

### NORSKE LEDERUNDERSØKELSEN AFF

«Når et representativt utvalg av norske ledere svarer på spørsmål om alt fra global konkurranse til prioriteringer og privatliv tegnes et bilde av hardt arbeidende, indremotiverte og tilfredse personer». Programdirektør i AFF Beate Karlsen i DN

### FÖRBÄTTRAR STYRELSEARBETET

«Forskningen viser at fler kvinnliga ledamöter i styrelsen förbättrar styrelsearbetet. EU-kommissionens förslag till nytt direktiv innebär krav på minst 40 procent kvinnor i de stora börsbolagens styrelser. Men förslaget är tandlöst». Finansprofessor Karin Thorburn i Newsmill.se

### BANKKUNDENE MÅ TA ANSVAR SELV

– De er slappe til å bruke konkurransen mellom bankene. En kunde må nærmest mishandles før han bytter bank. Professor Thore Johnsen til Aftenposten

### SPÅDOM!

– Jeg har kommet frem til at skjæringspunktet kommer om cirka tre år og fire måneder. Da vil det være nok krefter som trekker etterspørselen etter våre råvarer i feil retning. Hvis vi da ikke har fått skikk på litt grunnleggende ting på produktivitetssiden, ligger det dårlig an. Professor Øystein Thøgersen i DN.no

### KRITIKK MOT TROND GISKE

– Dette er et dårlig skjult spark mot næringsministeren. De legger seg på samme linje som opposisjonen i Stortinget. Styreekspert Arne Selvik ved AFF til Aftenposten



# KRAFTIG KRITIKK AV ØKONOMIFAGET

– Økonomer gjør så godt de kan. De er jo seriøse forskere. Så kommer jeg her og forteller dem at det de gjør er verdiløst. De blir sinte. Det skjønner jeg godt. Men det hender at forskning går inn i en blindgate. Det har skjedd før, sier professor Jon Elster.

TEKST: SIGRID FOLKESTAD FOTO: HALLVARD LYSSAND

Jon Elster er en internasjonalt profilert filosof og samfunnsforsker. Han var hovedtaler på årets FIBE-konferanse ved NHH i januar.

## Kjøtt og blod

– Vel, hvis en tenker historisk, så vet en at også andre vitenskaper har gått seg inn i blindgater. Det er ikke så lett å sammenlikne, men det som sterkest slår meg med økonomifaget er følgende trivielle spørsmål: Hvordan kan du tro at vanlige folk av kjøtt og blod som du og jeg kan gjøre alle disse kompliserte tingene når vi handler, sier professoren.

Velger vi ut fra våre materielle egeninteresser, spør Elster.

– Dette får jeg aldri noe ordenlige svar på. Jeg får bare høre at det er simpel

rasjonalitet. Hvordan det faktisk oppstår og kan simuleres så presist, og hvordan økonomer finner løsningen på disse likningene, det får jeg aldri noe svar på.

## Som tannleger

– Du ber flere økonomer være litt mer ydmyke og siterer Keynes: «If economists could manage to get themselves thought of as humble, competent people on a level with dentists, that would be splendid».

– Nettopp. De burde se på seg selv om som tannleger som burde fikse ting.

– Hva mener du?

– Finansdepartementet og Norges Bank, for eksempel, de er som tannleger. De fikser ting hvis det skjer noe, underskudd på handelsbalansen, for eksempel. Så gjør

de noe med det. Det virker på kort sikt.

– Du reduserer økonomifaget til et håndverk?

– Ja, det gjør jeg. More modest and more robust, sier Elster.

## Boken «Nudge»

– Men atferdsøkonomene har du større tillit til?

– Ja, de prøver i mye mindre grad å forutsi. De har lavere ambisjoner på dette feltet. De har faktisk begynt å få flere policy-suksesser, som med boken «Nudge». De har fått til en del, men det er nokså beskjedent, sier Elster.

Han sikter til «Nudge» av Richard Thaler og Cass Sunstein som kom ut i 2008, der



hovedpoenget er at valg påvirkes av situasjoner og øyeblikksopplevelser, at en handler i strid med det en vet er rasjonelt.

– Det er enkelte økonomers lyst til å predikere du særlig reagerer på?

– Tenk på fysikkfaget og modellbruken. Økonomifaget preges av fysikkmisunnelse. Økonomer og andre fra mykere fag er misunnelige på presisjonen og ønsker å uttrykke begrepet i mer matematiske modeller.

I JANUAR ARRANGERTE NHH DEN ÅRLIGE FAGKONFERANSEN I BEDRIFTSØKONOMISKE EMNER (FIBE). HOVEDINNLEGGET BLE HOLDT AV PROFESSOR JON ELSTER, HER I DISKUSJON MED NHH-PROFESSORENE TERJE HANSEN (TIL VENSTRE), SIGURD VILLADS TROYE OG AGNAR SANDMO (TIL HØYRE).

## Medieklipp

### BONUSPOENG I SAS

- Jeg tror Konkurransetilsynet i dette tilfelle vil konkludere med at SAS har brutt forskriften og dele ut bot. SAS kan argumentere med at bestemmelsen ikke er underlagt EØS-avtalen, men tilsynet vil nok forholde seg til forskriften fra departementet  
Professor Lars Sjørgard til E24

### BOLIGPRISER FLATET UT

- Det er ingen endring i makroøkonomiske forhold, som arbeidsledigheten, som skulle tilsi at boligprisene skulle falle. Det skal derfor en endring i psykologien til for å snu prisutviklingen, for eksempel at boligprisene oppfattes som såpass høye at folk ikke tør å by. Men om boligprisutviklingen i mars ikke skyldes påsken eller tilfeldige svingninger, men er varsel om at prisen er i ferd med å falle, skal det en del til for at priskurven skal snu igjen.  
Professor Ola H. Grytten til DN

### PAVEN LANGT FRA MOR TERESA

Det ville vært politisk sjølmord å kritisere paven for enhver politiker i Latin-Amerika som henter støtte blant de fattige, der religionen står svært sterkt. Han er ikke akkurat Mor Teresa, selv om han noen steder framstilles sånn  
Førsteamanuensis Johannes Nymark til Klassekampen

### SPARER PÅ SELVBETJENT BANK

- Alle de store bankene vil bruke mye penger på å gjøre de fleste tjenester selvbetjente. Bankfilialer og direkte personkontakt med kundene vil bli altfor dyrt. Den elektroniske betjeningen vil bli sentralisert og vi får en helt annen type bankansatte enn i dag. Tradisjonelle bankansatte som driver kundebehandling vil bli overflødige, mens det vil bli vekst i it-stillinger.  
Professor Helge Thorbjørnsen til BT

### NETTHANDEL OG SKATT

- Det må betales merverdiavgift av de varene som selges til Norge. Men slike selskaper vil typisk ikke ha noen juridisk enhet i Norge som må betale selskapskatt.  
Professor Guttorm Schjelderup til NRK

### SLIT I SAS

- Slik det kan virke for de ansatte i denne situasjonen, er at de skal ta støytten med blant annet nedbemanning og reduksjon i lønn. Deretter opplever de at lederne ikke er med på ferden. Da er det vanskelig å være lojal overfor beslutningene som tas.  
Professor William Brochs-Haukedal til E 24



## INTEGRERING OG KOORDINERING AV FORSYNINGSKJEDER

Jiehong Kong disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 14. desember med avhandlingen *Integration and coordination of supply chain: Case studies in forestry and petroleum industries*.



Internpriser kan benyttes for å koordinere økonomisk aktivitet mellom ulike forsyningskjeder, mellom ulike funksjoner innad i en bedrift og på tvers av planleggingshorisonter. Informasjonen som ligger i internpriser er med andre ord svært sentral for optimal ressursbruk. Imidlertid kan det være en utfordring å sette riktige internpriser ettersom de ikke bestemmes av et marked.

I første del av avhandlingen viser Kong hvordan man kan integrere forsyningskjedene for tømmerstokker og biomasse fra trevirke i en felles

matematisk modell. Modellen gjør det mulig å analysere hvordan endrede forutsetninger for en av forsyningskjedene påvirker den andre. Ved å bruke data fra skogsindustrien i Sør-Sverige viser Kong at modellene helt klart har praktisk relevans.

I avhandlingens andre del foreslår Kong en rekke ulike metoder for å sette internpriser. Hun illustrerer metodene ved å anvende dem på strategiske og taktiske beslutninger innen skogbruk og på produksjons- og salgsbeslutninger i et raffineri. I begge tilfellene viser hun hvordan de foreslåtte teknikkene gir mer lønnsomme resultater enn de teknikkene som benyttes i dag.

Jiehong Kong (f. 1982) er fra Shanghai i Kina. Hun er utdannet ved Shanghai Jiao Tong University i hjemlandet. Hun har vært doktorgradsstudent ved Institutt for foretaksøkonomi ved NHH.

Veiledningskomité:  
Professor, Mikael Rönnqvist, NHH (hovedveileder)  
Dr. Jens Bengtsson, NHH/UMB  
Professor Sophie D'Amours, Université Laval, Québec

## TJENESTEKJØP I OFFENTLIG SEKTOR

Roar Jakobsen disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 14. desember med avhandlingen *Public sector service contracting. Transaction cost economics and institutional theory considerations*.



Mye av verdiskapingen i offentlig sektor skjer gjennom samarbeid med private tjenesteleverandører. Offentlige innkjøp utgjør nærmere 400 milliarder kroner årlig i Norge. Jakobsen har undersøkt 310 kontrakter knyttet til kommunale tjenestekjøp i Skandinavia, og analysert hvordan disse følges opp av partene etter kontraktsignering. Han konkluderer med at skreddersydde kontrakter og tette samarbeidsrelasjoner er avgjørende for å oppnå gode resultater.

De beste resultatene oppnås når kontraktspartnerne tilpasser seg

hverandre, for eksempel gjennom å investere i teknologi og kunnskap som kun har verdi så lenge kontrakten gjelder. Men slike tilpasninger kan være kostbare og risikable, spesielt for tjenesteleverandørene. De bør derfor følges opp med skreddersydde kontrakter som spesifiserer partenes ansvarsområder og hvordan partene skal håndtere endringer.

Men offentlige anskaffelseskontrakter blir ikke bare utformet med utgangspunkt i effektivitetshensyn. Denne studien viser at kontraktansvarlige er utsatt for et sterkt byråkratisk press når kommunale etater kjøper tjenester som IT, veivedlikehold, avfallshåndtering, pleie og omsorg og rengjøring. Mye av arbeidet med å formalisere kontrakter i offentlig sektor skyldes behovet for å tilpasse seg dette presset. Gjennom formalisering fremstår man rett og slett som mer profesjonell og seriøs, sier Jakobsen.

Ledere bør ta hensyn til dette byråkratiske presset, men de bør være bevisst på ulempene dette presset fører med seg. Kontraktene kan lett bli for rigide og ineffektive dersom man ukritisk tilpasser seg dette byråkratiske presset.

Ved offentlig tjenestekjøp er det vanlig at kontraktspartnere samarbeider over et lengre tidsrom. Dette stiller store krav til fleksibilitet og gjensidig tilpasning mellom partene. Tette samarbeidsrelasjoner er derfor avgjørende for å oppnå gode resultater.

Jakobsens avhandling viser at gode samarbeidsnormer har sterk innflytelse på oppnåelse av kostnadsreduksjon og tjenesteforbedring. Kontraktspartnere kan i større grad stole på hverandre når slike normer er på plass. Når slike normer er til stede, hjelper partene hverandre med å løse problemer som oppstår, de er fleksible, og de gir hverandre nyttig informasjon når det trengs.

Kontraktansvarlige bør vektlegge slik normbygging i sitt lederskap. Dette er spesielt viktig etter at kontrakten er signert, det er da man skal leve med relasjonen og prestere, sier Jakobsen. Roar Jakobsen (f. 1965) er utdannet cand. merc. ved Høgskolen i Buskerud, med hovedfag i strategisk ledelse. Han har bred erfaring som strategirådgiver og prosjektleder i offentlig sektor, og er ansatt i Skattedirektoratet. Jakobsen har vært doktorgradsstipendiat ved Institutt for strategi og ledelse ved NHH.

Veiledningskomité:  
Professor Sven A. Haugland, NHH, hovedveileder  
Professor Arne Nygaard, BI

## UENIGHET MELLOM REVISOR OG REVISJONSKUNDE

Ellen H. Marthinsen Kulset disputerte for doktorgraden ved NHH torsdag 14. mars med avhandlingen *Auditor-client negotiations over accounting issues - field evidence*.



Formålet med avhandlingen er å bidra med kunnskap om revisors atferd i situasjoner der kunde og revisor er uenige om hvordan et regnskapsspørsmål skal løses. Kulset bruker forhandlingsteori for å studere uenigheter mellom revisor og kunde og finner at revisors valg av forhandlingsstrategi har sammenheng med grad av presisjon i regnskapsreglene, hvilket forhold revisor har til kunden, hvor lenge revisor har arbeidet som revisjonspartner og hvilken regnskapskompetanse kunden har. Kulset finner videre at valgt

regnskapsløsning har sammenheng først og fremst med grad av presisjon i regnskapsreglene på området men også revisors valg av forhandlingsstrategi, revisors partnererfaring og kundens revisjonsrisiko. Ellen H. Marthinsen Kulset (f. 1971) er fra Tønsberg og er utdannet siviløkonom og statsautorisert revisor ved NHH. Hun har vært ansatt som stipendiat ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap ved NHH.

Veiledere:  
Professor Iris Stuart, NHH  
Professor Kjell Grønhaug, NHH  
Professor William F. Messier, University of Nevada, Las Vegas

## PUBLIKASJONAR FRÅ NHH

RÖGNVALDUR HANNESSON: "SHARING THE NORTHEAST ATLANTIC MACKEREL"  
*ICES Journal of Marine Science* 70 (2) 2013

JÖRNSTEN, K., S. L. NONÅS, L. K. SANDAL, AND J. UBØE

*Transfer of risk in the newsvendor model with discrete demand*, *OMEGA* 2012

ANDERSSON, JONAS OG UBØE, JAN

*Some aspects of random utility, extreme value theory and multinomial logit models*. *Stochastics: An International Journal of Probability and Stochastic Processes* 2012

BIENZ, CARSTEN OG HIRSCH, JULIA

*The Dynamics of Venture Capital Contracts*. *Review of Finance* 2012

AASE, KNUT K., BJULAND, TERJE. ØKSENDAL, BERTN

*Strategic insider trading equilibrium: a filter theory approach*. *Review of Finance*

MIGUÉIS, VERA, CAMANHO, ANA, BJØRNDAL ENDRE, BJØRNDAL, METTE:

*Productivity change and innovation in Norwegian electricity distribution companies*. *Journal of the Operational Research Society*

ESKELAND, GUNNAR S., RIVE, NATHAN A., MIDEKSA, TORBEN K.

*Europe's climate goals and the electricity sector*. *Energy Policy*

ANDERSON, SIMON P., FOROS, ØYSTEIN, KIND, HANS J., PEITZ, MARTIN

*Media market concentration, advertising levels, and ad prices*. *International Journal of Industrial Organization*.

FOROS, ØYSTEIN, KIND, HANS J., SCHJELDERUP, GUTTORM

*Ad Pricing by Multi-Channel Platforms: How to Make Viewers and Advertisers Prefer the Same Channel?*. *Journal of Media Economics*

DURAN, GUILLERMO, GUAJARDO, MARIO, WOLF-YADLIN, RODRIGO

*Operations Research Techniques for Scheduling Chile's Second Division Soccer League*. *Interfaces (Paris)*

JÖRNSTEN, KURT, NONÅS, SIGRID LISE, SANDAL, LEIF K., UBØE, JAN

*Transfer of risk in the newsvendor model with discrete demand*. *OMEGA*

LUIGI SICILIANI, AND ODD RUNE STRAUME

*"Quality competition with profit constraints"*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 84

ALMÅS, INGVILD.

*International Income Inequality: Measuring PPP Bias by Estimating Engel Curves for Food*. *The American Economic Review* 2012;Volum 102

ALMÅS, INGVILD; MOGSTAD, MAGNE.

*Older or Wealthier? The Impact of Age Adjustment on Wealth Inequality*. *The Scandinavian Journal of Economics* 2012;Volum 114

ANDERSEN, GISLE.

*A corpus-based study of the adaption of English import words in Norwegian*. I: *Exploring Newspaper Language. Using the web to create and investigate a large corpus of modern Norwegian*. John Benjamins Publishing Company 2012

ANDERSON, SIMON P.; FOROS, ØYSTEIN; KIND, HANS JARLE; PEITZ, MARTIN.

*Media market concentration, advertising levels, and ad prices*. *International Journal of Industrial Organization* 2012

ANDERSSON, JONAS; UBØE, JAN.

*Some aspects of random utility, extreme value theory and multinomial logit models*. *Stochastics: An International Journal of Probability and Stochastic Processes* 2012;Volum 84

ASHEIM, GEIR BJARNE; MITRA, TAPAN; TUNGODDEN, BERTIL.

*Sustainable recursive social welfare functions*. *Economic Theory* 2012;Volum 49

AUDY, JEAN-FRANÇOIS; D'AMOURS, SOPHIE; RÖNNQVIST, MIKAEL.

*An empirical study on coalition formation and cost/savings allocation*. *International Journal of Production Economics* 2012;Volum 136

BIENZ, CARSTEN GERO; HIRSCH, JULIA.

*The Dynamics of Venture Capital Contracts*. *Review of Finance* 2012;Volum 16

BIVAND, ROGER.

*After "Raising the Bar": applied maximum likelihood estimation of families of models in spatial econometrics*. *Estadística Española* 2012;Volum 54

BIVAND, ROGER; BRUNSTAD, ROLF JENS.

*Agricultural support as a Pigouvian subsidy for landscape amenity benefits: revisiting European regional convergence*. *International Journal of Foresight and Innovation Policy* 2012

BJORVATN, KJETIL; CONIGLIO, NICOLA D..

*Big push or big failure? On the effectiveness of industrialization policies for economic development*. *Journal of the Japanese and international economies (Print)* 2012; Volum 26

BRAVO, RAFAEL; HEM, LEIF EGIL; PINA, JOSE M.

*From Online to Offline Through Brand Extensions and Alliances*. *International Journal of E-Business Research* 2012;Volum 8.

BREKKE, KURT; CELLINI, ROBERTO; SICILIANI, LUIGI; STRAUME, ODD RUNE.

*Competition in Regulated Markets with Sluggish Beliefs about Quality*. *Journal of Economics and Management Strategy* 2012;Volum 21

DENSTADLI, JON MARTIN; LINES, RUNE; ORTUZAR, JUANDE DIOS.

*Information processing in choice-based conjoint experiments A process-tracing study*. *European Journal of Marketing* 2012;Volum 46

FLØTTUM, KJERSTI; DAHL, TRINE.

*Different contexts, different 'stories'? A linguistic comparison of two development reports on climate change*. *Language & Communication* 2012

FOSS, NICOLAI JUUL; KLEIN, PETER.

*Organizing Entrepreneurial Judgment*. Cambridge University Press 2012

GOODERHAM, PAUL N.

*The Transition from a Multi-domestic Enterprise in an Industry where Local taste Matters*. *European Journal of International Management* 2012

GRYTEN, OLA HONNINGDAL; HUNNES, ARNGRIM.

*A Long Term View on the Short Term Co-movement of Output and Prices in a Small Open Economy*. *International Journal of Economics and Finance* 2012;Volum 4

HARLAFTIS, GELINA; TENOLD, STIG; VALDALISO, JESUS M.

*Epilogue: A Key Industry or an Invisible Industry? I: The World's Key Industry - History and Economics of International Shipping*. Palgrave Macmillan 2012

HENNESTAD, BJØRN WESSEL; GRØNHAUG, KJELL; KOLLTVEIT, BJØRN JOHS..

*The board: a change agent?*. *Baltic Journal of Management* 2012

HÆGELAND, TORBJØRN; RAAUM, ODDBJØRN; SALVANES, KJELL GUNNAR.

*Pennies from heaven? Using exogenous tax variation to identify effects of school resources on pupil achievement*. *Economics of Education Review* 2012

IDEN, JON.

*Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study*. *Business Process Management Journal* 2012;Volum 18

IDEN, JON; METHLIE, LEIF B..

*The drivers of services on next-generation networks*. *Telematics and informatics* 2012; Volum 49

IDEN, JON; TESSEM, BJØRNAR; PÄIVÄRINTA, TERO.

*IS development/IT operations alignment in system development projects: a multi-method research*. *International Journal of Business Information Systems* 2012;Volum 11

JÖRNSTEN, KURT; NONÅS, SIGRID LISE; SANDAL, LEIF KRISTOFFER; UBØE, JAN.

*Transfer of risk in the newsvendor model with discrete demand*. *Omega: The International Journal of Management Science* 2012;Volum 40



## PUBLIKASJONAR FRÅ SNF

SNF si forskning er ein viktig kjelde til informasjon og kunnskap for næringsliv, offentlege myndigheiter og ålmenta. All forskning gjerast offentleg tilgjengeleg.

## RAPPORTAR:

*Norwegian subsea firms are going international. Experiences with the market entry process in Houston*  
INGER BEATE PETTERSEN, KJETIL STORHAUG NJÆRHEIM, ANAS CHAIR YEMLAHI OG ANITA E. TOBIASSEN

*NCE Maritime og NCE Subsea: Korleis påverkar internasjonalisering klyngene?*  
RUNE NJØS

*Motivere, eller ikke? Hvordan motiveres og demotiveres våre viktigste ansatte?*  
TORMOD GJERDE OPDAL

*Kjennetegnssanalyser av skattytere som unndrar skatt ved å skjule formuer og inntekter i utlandet*  
JONAS ANDERSSON, JOSTEIN LILLESTØL OG BÅRD STØVE

*External Consultants and Knowledge Sharing. A Comparative Study of Permanent Employees and External Consultants*  
JANNE SMITH

*Konkurransen i taximarkedet*  
ROLF J. BRUNSTAD, KURT JÖRNSTEN OG SIRI PETTERSEN STRANDENES

*Prices of Pharmaceuticals: A Comparison of Prescription Drug Prices in Sweden with Nine European Countries*  
KURT R. BREKKE AND TOR HELGE HOLMÅS

*Competition in the Bergen taxi market. Model simulations*  
HONG CAI

*Kartlegging av kundens bestillingsrutiner ved bruk av taxi i Bergen*  
SVITLANA KOLESNYK OG ANE MENGSHOEL

*A stitch in time saves nine. The costs of postponing action in climate policy*  
STEIN IVAR STEINSHAMN, STURLA F. KVAMSDAL AND LEIF K. SANDAL

*Konsekvensar ved ulike typar strukturering/kapasitets-tilpassing i pelagisk sektor*  
NILS-ARNE EKERHOVD OG STEIN IVAR STEINSHAMN

*Distributed Generation in Electricity Networks. Benchmarking Models and Revenue Caps*  
MARIA-MAGDALENA EDEN, ROBERT GJESTLAND HOOPER, ENDRE BJØRNDAL OG METTE BJØRNDAL

*Comparing Pharmaceutical Prices in Europe. A Comparison of Prescription Drug Prices in Norway with Nine Western European Countries*  
KURT RICHARD BREKKE, TOR HELGE HOLMÅS OG ODD RUNE STRAUME

*Integrated planning of production, inventory and ship loading at refineries*  
JENS BENGTTSSON, PATRIK FLISBERG OG MIKAEL RÖNNQVIST

*Comparing Pharmaceutical Prices in Europe: A comparison of prescription drug prices in Norway with nine Western European countries*  
KURT RICHARD BREKKE, TOR HELGE HOLMÅS AND ODD RUNE STRAUME

*Styringsystemets innvirkning på ledeser motivasjon. Hvordan motiveres ledere gjennom styringssystemet?*  
VILDE MÅLSNES

*Innleie av sykepleiere i sykehus. Fra nødløsning til akseptert vikarpraksis*  
CHRISTINE JACOBSEN SKJÆLAAEN

*Hvordan spres Beyond Budgeting?*  
KRISTIAN ANDREASSEN NAVEKVIEN OG MATHIAS SILJEDAL JOHNSEN

*Banker uten budsjett – hvem er de? En studie av norske sparebanker uten budsjett*  
HILDE JOHANNESSEN

*Organizations' receptiveness to management accounting innovations: the Beyond Budgeting case. A study on the basic characteristics of the Beyond Budgeting Roundtable organizations*  
YULIA MILOVA

*Styringsverktøy og lønnsomhet – fra tradisjon til innovasjon. En studie av lønnsomhets-forskjeller i banksektoren med utgangspunkt i bruk av styringsverktøy*  
HANNE KOJEN ANDERSEN OG INE CAMILLA OPSAHL

## ARBEIDSNOTAT:

*Measuring Asymmetries in Financial Returns: An Empirical Investigation Using Local Gaussian Correlation*  
BÅRD STØVE AND DAG TJØSTHEIM

*Recessions and the short-term stability of the relative economic performance between firms*  
RAGNHILD BJØRKL I AND MARTE RUUD SANDBERG

*The Capital Constraining Effects of the Norwegian Wealth Tax*  
CHRIS EDSON

*Employing Endogenous Access Pricing to Enhance Incentives for Efficient Upstream Operation*  
KENNETH FJELL, DEBASHIS PAL AND DAVID E.M. SAPPINGTON

*Margins and Market Shares: Pharmacy Incentives for Generic Substitution*  
KURT RICHARD BREKKE, TOR HELGE HOLMÅS OG ODD RUNE STRAUME

*Are Individual Forecasters Rational? A study of inflation expectations using forecasts from the Survey of Professional Forecasters*  
KAREN OFTEDAL EIKILL

*Pensjonssystem i Kina. En analyse med en numerisk overlappende generasjonsmodell*  
SILJE MARIA HANSTAD OG TONE AAML I SUNDTJØNN

*Hvordan påvirkes reallønnen av makroøkonomiske faktorer og næringstilørighet? En empirisk analyse av norske lønnsdata for sivilingeniører og siviløkonomer i perioden 1986-2009*  
LENE EIA BOLLESTAD OG KRISTIN HOMMEDAL

*Market segmentation in two-sided markets: TV rights for Premier League*  
HANS JARLE KIND OG LARS SØRGARD

*Margins and Market Shares: Pharmacy Incentives for Generic Substitution*  
KURT RICHARD BREKKE, TOR HELGE HOLMÅS OG ODD RUNE STRAUME

*Employee evaluation of leader-initiated crisis preparation*  
MARCUS SELART, SVEIN TVEDT JOHANSEN OG SYNNØVE NESSE

*Efficient Supply of Cultural Landscape in a CGE Framework*  
IVAR GAASLAND, KENNETH L. RØDSETH OG ERLING VÅRDAL

*Modeling the Norwegian Sea 'pelagic complex'. An application of the Ensemble Kalman Filter*  
NILS-ARNE EKERHOVD OG STURLA F. KVAMSDAL

*The Turn-around of Uninor*  
PAUL N. GOODERHAM OG SVEIN ULSET

*The effect of recessions on firms' boundaries*  
EIRIK S. KNUDSEN OG KIRSTEN FOSS

*The Market for Consumption Devices – On Complementary Products and Seller-Side Revenue-Extraction*  
HARALD NYGÅRD BERGH

*Do Premium Channels Decrease Program Variety?*  
HARALD NYGÅRD BERGH

*Investments in recessions*  
EIRIK S. KNUDSEN OG LASSE B. LIEN

*Darwin, recessions and firms: An evolutionary perspective on firms in recessions*  
EIRIK S. KNUDSEN

*Piggybacking your way to independent internationalization*  
VIDAR HORNE OG JOHN KÅRE SOLEM

*Hvor stabil er prestasjonsnivået til norske bedrifter under nedgangstider? – En empirisk studie av effekten til nedgangstidene på 2000-tallet*  
ANN MARI FJELLTVEIT OG INGRID HUMLUNG

*Compliance program i forbindelse med kartellbekjempelse – Bedrifters behov for interne retningslinjer for å hindre ansatte i å drive ulovlig samarbeid med konkurrenter, og effektiv utforming av slike program*  
ASTRID BOGE

*Knowledge investments in recessions: The effects of demand and credit*  
EIRIK S. KNUDSEN OG LASSE B. LIEN



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

LEDELSE OG ØKONOMISTYRING  
Forskningsleder Paul Gooderham  
paul.gooderham@nhh.no

KRISE, OMSTILLING OG VEKST  
Forskningsleder Per Heum  
per.heum@snf.no  
Faglig ansvarlig Victor D. Norman  
victor.norman@nhh.no

SKATT OG OFFENTLIG ØKONOMI  
Forskningsleder Guttorm Schjelderup  
guttorm.schjelderup@nhh.no

TELE OG MEDIA  
Forskningsleder Hans Jarle Kind  
hans.kind@nhh.no

ETIKK OG STYRING  
Forskningsleder Alexander W. Cappelen  
alexander.cappelen@nhh.no

KLIMA OG ENERGI  
Forskningsleder Gunnar Eskeland  
gunnar.eskeland@nhh.no

TJENESTEINNOVASJON OG MERKEVAREBYGGING  
Forskningsleder Helge Thorbjørnsen  
helge.thorbjornsen@nhh.no

FINANSIELL ØKONOMI OG ØKONOMISK STYRING  
Forskningsleder Frode Sættem  
frode.satttem@nhh.no

## KONTORADRESSE:

Samfunns- og næringslivsforskning AS  
Breiviksveien 40, 5045 Bergen

SENTRALBORD:  
55 95 95 00

INTERNETT:  
www.snf.no

## NHH BULLETIN

ANSV.RED: Komm.-sjef Kristin Risvand Mo (NHH)  
REDAKTØR: Sigrid Folkestad (NHH)  
FAGREDAKTØRER: Arne Selvik (AFF) og Ivar Gaasland (SNF)

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

PROGRAMDIREKTØR SOLSTRANDPROGRAMMET  
Petter Ingebrigtsen  
petter.ingebrigtsen@aff.no  
Mobil: 91 74 95 34

PROGRAMDIREKTØR AFF YNGRE LEDERE  
Henning Lampe-Olsen  
henning.lampe.olsen@aff.no  
Mobil: 91 31 76 16

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  
Verkskata 24, N - 4013 Stavanger

SENTRALBORD:  
815 55 345

INTERNETT:  
www.aff.no

REKTOR  
Jan I. Haaland

PROREKTOR  
Gunnar E. Christensen

VISEREKTOR  
Mette H. Bjørndal

ADMINISTRERENDE DIREKTØR  
Ole Hope

ASSISTERENDE DIREKTØR  
Kurt Petersen

## PROGRAMUTVALG:

BACHELORUTDANNINGEN  
Dekan Kjetil Bjorvatn

MASTERUTDANNINGEN  
Dekan Kenneth Fjell

DOKTORGRADSUTDANNINGEN  
Dekan Helge Thorbjørnsen

ETTER- OG VIDEREUTDANNING  
Dekan William Brochs-Haukedal

## INSTITUTTLEDERE:

- Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap: Katarina Kaarbøe
- Institutt for samfunnsøkonomi: Øystein Thøgersen
- Institutt for foretaksøkonomi: Frode Sættem
- Institutt for finans: Jøril Mæland
- Institutt for strategi og ledelse: Tor Fredriksen
- Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

STUDIEADMINISTRATIV AVD.  
Studiesjef Jorun Gunnerud  
Stud.postmottak@nhh.no

NHH EXECUTIVE  
Konst. avdelingsjef Kjetil S. Larssen  
executive@nhh.no

KOMMUNIKASJONSSJEF  
Kristin Risvand Mo  
55 95 92 40  
presse@nhh.no

ALUMNIKOORDINATOR  
Sunniva Øiestad  
alumni@nhh.no

## KONTORADRESSE:

NORGES HANDELSHØYSKOLE  
NHH, Helleveien 30, 5045 Bergen  
nhh.postmottak@nhh.no  
www.nhh.no 55 95 90 00



# NHH HAR TATT OVER NYBYGGGET

Nå har arbeidet med innredning av lokalene begynt. Bilder fra mars 2013. Foto: Hallvard Lyssand



DET NYE FELLESAREALET INNENFOR HOVEDINNGANGEN I UNDERETASJEN. OPPE ER DET LUNSKANTINE, RETT FREM ER KOLLOKVIEROM, OG I MOTSATT RETNING LIGGER NYE AUD. MAX.



SISTE FINPUSS BLIR TATT PÅ NYE AUD. MAX, SOM HAR SITTEPLASSER TIL 450 PERSONER.



I FØRSTE ETASJE BLIR DET LUNSKANTINE MED DIREKTE TILGANG TIL UTEOMRÅDENE I SØR.

NHH Bulletin er utgitt av:



Nettadresser:  
Norges Handelshøyskole: [www.nhh.no](http://www.nhh.no)  
Administrativt Forskningsfond: [www.aff.no](http://www.aff.no)  
Samfunns- og næringslivsforskning [www.snf.no](http://www.snf.no)