

NHH



Bulletin

UTGITT AV NHH, AFF OG SNF

Nr. 02 - 2013



STRESS I HIERARKIET 4

OMSTILLINGSKOSTNADER 24

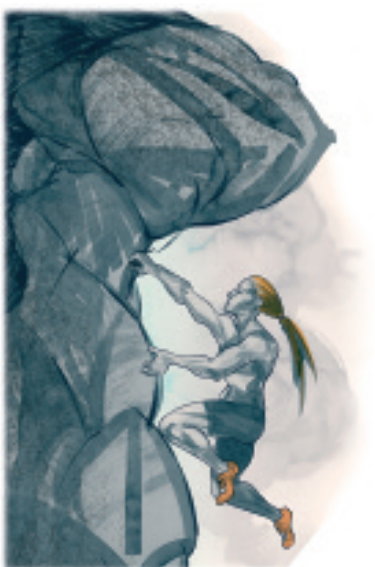


Foto: Helge Skodvin

4 Stress i hierarkiet

Norske ledere er ikke stresset på grunn av jobben. Det viser resultater fra AFFs lederundersøkelse, som nærmere 3000 ledere har svart på. Det er folk lengre nede i hierarkiet som føler seg stresset.

NHH-professor William Brochs-Haukedal, forskning- og utviklingsdirektør i AFF Rune Rønning og professor Stig B. Mattiesen (UiB).



Ill: Willy Skramstad

16 Må betale prisen selv

Vi synes det er greit at folk som gambler med sparepengene sine blir rike og at de som ikke tar risiko får mindre penger, viser ny forskning. Men går det galt, må risikotakerne betale prisen.



Ill: Willy Skramstad

20 En prinsippsak

Er det rimelig å tro at det som mange gjør, i snitt er mer effektivt enn det som få gjør?

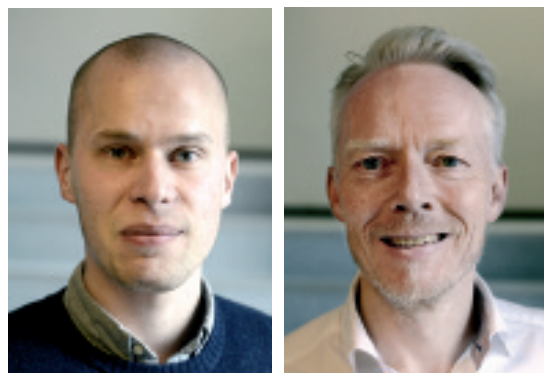


Foto: Helge Skodvin

24 Treghet i bedriftene

Store omstillingskostnader kan føre til at industribedrifter reagerer tregt på endringer i omgivelsene. Fordi det er for kostbart, tilpasser ikke bedriftene seg optimalt og utnytter derfor ikke ressursene på den mest effektive måten.

Doktorgradstipendiat Magne Krogstad Asphjell og professor Øivind Anti Nilsen, begge Institutt for samfunnsøkonomi.

34 Knekke koden på suksesshistorien

NHH-forskerne Paul Gooderham og Svein Ulset satte seg på flyet til India for å granske Uninors nye strategi i milliardlandet. – Vi har prøvd å knekke koden på en suksesshistorie, sier Gooderham.

44 – Skrekken er å være broiler

Jens Frølich Holte (28) gikk direkte fra mastergrad i økonomi til jobb som rådgiver i Høyres stortingsgruppe.



Foto: Siv Dolmen

Knivskarp publisering

Konkurransen om å bli antatt i de store internasjonale fagtidsskriftene er knivskarp. Akseptraten er svært lav.

To økonomiprofessorer ved Berkeley har nylig undersøkt et utvalg de beste fagtidsskriftene innen økonomi. Fra syttitallet og fram til i dag, har det totale antall publiserte artikler i fem utvalgte økonomitidsskrifter falt fra cirka 400 til 300 i året. Dette skjer parallelt med at forskere produserer flere artikler enn noen gang. Kombinasjonen av den store økningen i antall innsendte artikler og reduksjon i artikler som kommer på trykk, har ført til et kraftig fall i akseptraten, i enkelte tilfeller er den på under ti prosent.

Den vanligste grunnen til at en artikkel ikke blir akseptert, er at arbeidet ikke i tilstrekkelig grad er nyskapende. I dette nummeret av NHH Bulletin presenteres tre forskningsarbeidere som er publisert i de høyest rangerte tidsskriftene.

Tre av forskerne i The Choice Lab ved NHH går nye veier innenfor forskning på ulikhet og rettferdighet. De er sannsynligvis de første som har studert ulikhet som springer ut av risikovalg.

To kolleger ved Institutt for samfunnsøkonomi har også fått antatt en artikkel i et prestisjetidsskrift. Basert på norske data ser de hvordan bedriftene reagerer på eksterne sjokk, og i hvilken grad ikke-målbare kostnader påvirker bedriftenes valg om å endre produksjonskapasiteten.

Institutt for strategi og ledelse kan også glede seg over topp publisering. Med bakgrunn i et detaljert tallmateriale, tester professor Lasse Lien om de økonomiske beslutningene som mange gjør, er mer effektive enn andre beslutninger. Ingen har tidligere gjort eksplisitt forskning for å se om antagelsen holder.



Sigrid Folkestad
Redaktør NHH Bulletin



NHH BULLETIN

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

STRESSLESS

Norske ledere er ikke stresset på grunn av jobben. Det å være lavere i et hierarki kan være langt mer stressende. NHH-professor William Brochs-Haukedal mener det handler om makt.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin Ill.foto: iStockphoto Ill: Øyvind Lothe



PROFESSOR VED NHH WILLIAM BROCHS-HAUKEDAL, FORSKNINGSDIREKTØR I AFF RUNE RØNNING OG PROFESSOR VED UNIVERSITETET I BERGEN STIG BERGE MATTHIESEN. DE ER REDAKTØRER FOR DEN NYUTGITTE BOKEN *LIVET SOM LEDER* DER AFFs LEDERUNDERSØKELSE BLIR PRESENTERT. NÆRMERE 3000 LEDERE HAR DELTATT I UNDERSØKELSEN.



STRESS I HIERARKIET

Norske ledere er ikke stresset på grunn av jobben. Det viser resultater fra AFFs lederundersøkelse, som nærmere 3000 ledere har svart på. Det er folk lengre nede i hierarkiet som føler seg stresset.

– Det stormer kanskje på toppene, men jaggu blåser det surt lengre nede også, sier Rune Rønning, forsknings- og utviklingsdirektør i AFF.

Vi møter Rønning, psykolog og erfaren ledelsesspesialist i AFF, på Litteraturhuset i Bergen. Det er lansering av boken *Livet som leder*, som Rønning er hovedredaktør for. Han har nettopp avrundet paneldebatten. Ledere og forskere og andre interesserte fyller møtesalen i andre etasje i Litteraturhuset i Skostredet, midt i Bergen sentrum.

Rønning mener det er en rekke myter knyttet til ledelse, noe han innledet med å si i sin presentasjon. Men gjennom undersøkelsen avliver norske ledere mytene om seg selv. Mer enn 2900 ledere sier i AFFs lederundersøkelse at de ikke er særlig stresset på grunn av jobben, og at de ikke føler at det er så store problemer med å forene jobb og familie. Ikke jobber de så fryktelig mye mer enn en gjennomsnittlig medarbeider, heller.

Arbeidsbelastning og rollestress

Nyutgivelsen *Livet som leder* er basert på en svært omfattende lederundersøkelse som AFF fikk gjennomført i 2011 (se faktaboks). Noen av Norges fremste spesialister på ledelse er medredaktører og medforfattere. De setter resultatene fra undersøkelsen inn i en bred teoretisk kontekst.

På lanseringen i Bergen møtte vi professorene William Brochs-Haukedal (NHH) og Stig Berge Matthiesen (UiB), som er Rønnings medredaktører i *Livet som leder*. De tre ledelsesspesialistene jobber med organisasjon og ledelse med ulike perspektiver. Rønning jobber med ledelsesutvikling og forskningsarbeid i AFF, Brochs-Haukedal har særlig forsket på motivasjon og insentiver, og noen av Matthisens spesialområder er stress og utbrenthet i arbeidslivet.



PROFESSOR OG DEKAN VED NHH WILLIAM BROCHS-HAUKEDAL, FORSKNING- OG UTVIKLINGS-DIREKTØR I AFF RUNE RØNNING OG PROFESSOR VED UNIVERSITETET I BERGEN STIG BERGE MATTHIESEN. DE PRESENTERTE *LIVET SOM LEDER* PÅ LITTERATURHUSET I BERGEN.

Hypen i mediene

De tre redaktørene er enige om at det bildet som ofte tegnes av ledere i pressen, ikke stemmer helt med egne observasjoner – og heller ikke med som faktisk framkommer av AFFs lederundersøkelse, for eksempel at lederskap skaper stress.

– Vi ser at det er stor forskjell på hypen i mediene og det som faktisk er tilfelle, sier Rune Rønning. Ledere er ikke stresset. Noen vil kanskje påstå at ledere egentlig er stresset, uten at de merker det selv, men det finnes det ikke grunnlag for å hevde.

Noe av det AFF var interessert i å få svar på, var om ledere opplever stress på grunn av jobben, i form av stor arbeidsbelastning eller konflikter.

Opplever de tidspress eller følelsesmessig belastning, og de føler at det er konflikter mellom krav fra toppledelsen og krav fra

underordnede og mellom jobb og privatliv?

Arbeidskrav eller egne reaksjoner

– 70 prosent av lederne sier at de bare sjelden eller noen ganger opplever følelsesmessig belastning, forteller Stig Berge Matthiesen

Stress på grunn av arbeidsbelastning oppleves forskjellig fra person til person, utdyper Matthiesen, og enkelte kan oppleve stress som et utslag av grenseløs jobbing.

– For noen ledere kan det også være et resultat av en ekstrem enkelthendelse som påfører leder en voldsom psykisk belastning og kronisk stress i lang tid etterpå, sier Matthiesen.

Stress kan referere til faktorer i selve jobben, for eksempel de arbeidskravene som lederen står overfor, som kanskje medfører at han eller hun må arbeide ekstra for å overkomme alle krav. Det kan også være egne reaksjoner i en gitt jobbsituasjon, om en engster



MANGE LEDERE OPPLEVER ARBEIDSBELASTNING PÅ GRUNN AV TIDSPRESS, MEN DE FØLER SEG IKKE STRESSET. DET ER MYE SOM KOMPENSERER, OG DE HAR I STØRRE GRAD FRIHET TIL Å GJØRE DET DE VIL.

seg for omgivelsenes reaksjoner, føler seg utmattet eller sliten, og hva man gjør med tanke på arbeidsoppgaver som oppleves utfordrende eller belastende, om en jobber hardere og tar arbeid med seg hjem. Men bare et lite mindretall av lederne i undersøkelsen opplever dette.

Stress rundt rollen

– Rollestress på jobben oppleves sjelden eller bare noen ganger av de aller fleste, og de færreste opplever rollekonflikter mellom jobb og privatliv. Dette støtter en del internasjonale funn som viser at ledere er mindre stresset enn medarbeiderne, selv om de ofte rapporterer høyt tidspress, sier Matthiesen.

Cirka 60 prosent av lederne opplever ofte eller hele tiden en arbeidsbelastning på grunn av tidspress.

For å få svar på hva ledere mener om tidsbruk og -press, ble respondentene bedt om å oppgi hvor mye de jobber i løpet av en uke. Bare en liten andel av lederne (5–6 prosent) jobber så mye som 55 til 65 timer i uken.

I snitt jobber lederne 44,4 timer i uken. Topplederne jobber noe mer med 48,1 timer i uken.

– Dette er ikke spesielt mye. Folk i frie yrker jobber like mye, sier Rune Rønning. Han mener det er spesielt tung mytedannelse knyttet til hvor ensomt og stressende det er å være leder.

Merker det ikke selv?

– Den rådende forestillingen er at det skal være så forferdelig slitsomt å være leder, at lederen er den ensomme og oppofrende personen som står på toppen og tar alle byrdene. Jeg ser at det er tjenlige argumenter når lederen skal gå i lønnsforhandlinger, men det stemmer nok ikke med virkeligheten. Det tror jeg vi kan si ganske tydelig, sier Rønning.

– Det jeg kunne ønske å finne ut av i neste undersøkelse, er hvor mange timer de jobber hjemme, og hvor mye de er på kontoret, skyter Matthiesen inn. Jeg tror norske ledere opplever at det er et uttrykk for manglende kontroll ikke å komme seg hjem noenlunde i tide. Det er litt unorsk å sitte lange kvelder på kontoret, sier professor Matthiesen fra Universitetet i Bergen.

– På den andre siden har vi spurt dem hvor mye de i gjennomsnitt jobber i uken. Vi har ikke spurt om de er på kontoret i denne tiden, eller om de jobber hjemmefra, sier Rønning.



DET Å VÆRE LAVERE I HIERARKIET ER STRESSENDE I SEG SELV. DU HAR BEGRENSET FRIHET OG MINDRE BUFRING MOT BELASTNING, OG DET KAN FØRE TIL STRESS.

Makt og hierarki

Ledernes opplevelse av stress blir moderert av følelsen av å ha kontroll over arbeidssituasjonen. Der er Rønning, Matthiesen og NHH-professor Brochs-Haukedal helt enige.

– Medarbeidere kan oppleve jobbhverdagen som mer stressende, selv om de ikke bærer så stort ansvar?

– Ja, det er mye forskning viser det helt tydelig, sier Rønning.

– Handler det om lite selvstendighet i jobben?

– Jeg tror det handler om makt, sier professor William Brochs-Haukedal. Poeten John Milton oppsummerer dette på den beste måten i *Paradise Lost*. I dette diktet er Lucifer kastet ut fra himmelen etter at han prøvde å gjøre opprør, og han havner i helvete. Der nede sitter han og funderer over situasjonen, og da sier han til sine disipler: «Better to reign in Hell than to serve in Heaven».

AFFS LEDERUNDERSØKELSE

Undersøkelsen ble gjennomført i 2011. 4108 norske ledere på ulike nivå i offentlig og privat sektor fikk tilsendt spørreskjema, og 71 prosent besvarte undersøkelsen. Det er lederne selv som rapporterer inn arbeidstid, stressnivå, formening om ledelsesstil med mer. Undersøkelsen i 2011 er den tredje AFF har gjennomført.

BIDRAGSYTERE

AFFs direktør for forskning og utvikling, Rune Rønning, er

prosjektleder for AFFs lederundersøkelser og er hovedredaktør for boken *Livet som leder*, der resultatene fra undersøkelsen blir presentert. Medredaktører er professorene William Brochs-Haukedal (NHH), Lars Glasø (BI), Stig Berge Matthiesen (UiB). En rekke bidragsyttere fra forskningsfeltet bidrar med kapitler, blant andre professorene Rune Lines, Jørn Rognes og Bjarne Espedal samt postdoktor Alexander M. Sandvik – alle fra Institutt for strategi og ledelse ved NHH.





– NORSKE LEDERE FINNER STOR GLEDE I ARBEIDET, SIER NHH-PROFESSOR WILLIAM BROCHS-HAUKEDAL, OG MANGE OG SIER TIL OG MED DET AT ER «GØY».

Brochs-Haukedal utdyper:

- Det tror jeg oppsummerer veldig mye av godene som ligger i det å være leder. Det er, tross alt, bedre å være sjef enn ikke å være sjef.
- Ja, det er jeg enig i, sier Rønning. Det å være lavere i hierarkiet er stressende i seg selv. Du har begrenset frihet og mindre bufning mot belastning, og da opplever du stress.

Kontroll over egen situasjon

– En ting er at en leder har det travelt og opplever tidspress, men det som er kjernen i stress, er hvilken grad av kontroll du har i forhold til belastningen. Mange ledere opplever at de har mye å gjøre, og det er stressende slik sett, men de sier at de har god

kontroll. Det kommer fram i undersøkelsen. De sier at de har god kontroll, og det er en avgjørende faktor, mener Matthiesen.

– Ja, sier Rønning, og i tillegg vil det å ha en lederfunksjon si ar du er i en stilling og i situasjoner der du har høy status, og der folk er veldig opptatt av deg. Du får mye positiv oppmerksomhet. Det er noe av gevinsten ved å være leder, og det bidrar til kontroll. Ledere har ressurser, og de kan rådføre seg med andre. Det er mye som kompenserer, og de har i større grad frihet til å gjøre det de vil.

Større frihet

Resultatene fra AFFs lederundersøkelse viser at ledere vurderer arbeidsvilkårene sine som bedre enn medarbeiderne; de har større frihet i jobben, de finner mening i arbeidet, og de synes de har gode



YNGRE LEDERE RAPPORTERER AT DE OPPLEVER MER ROLLEPRESS ELLER ROLLEKONFLIKTER ENN SINE MER ERFARNE LEDERKOLLEGER, KANSKJE FORDI DE YNGSTE LEDERNE HAR FLERE ROLLER, PRIVAT OG JOBBMESSIG, SOM KOLLIDERER, OG SOM DE IKKE ER FLINKE TIL Å BALANSERE.

muligheter for utvikling.

– Det overordnede bildet viste at ledere har aktive jobber, har mer positive oppfatninger av jobbsituasjonen og rapporter lavere stress enn medarbeiderne. Det faktum at ledere rapporterte et mye mer positivt psykososialt miljø enn medarbeidere, forklarte nesten 50 prosent av variansen i stresssymptomer, sier Matthiesen.

– Det er all grunn til å gå ut fra at majoriteten av norske ledere, slik det kommer til uttrykk i denne studien, finner arbeidsoppgavene egenmotiverende. Spørsmålet er om dette har konsekvenser for jobbinnsatsen, sier Brochs-Haukedal.

Indre motivasjon

I undersøkelsen ble lederne spurt om i hvor stor grad de har glede av arbeidet og om det har betydning for andre.

– Norske ledere finner stor glede i arbeidet, sier NHH-professor Brochs-Haukedal, og mange og sier til og med at det er «gøy».

Bonuser og belønning er ikke avgjørende.

– Lederne sier at arbeidsinnsatsen ikke er avhengig av særlige belønninger, noe jeg skriver om i *Livet som leder*. Når de i en stille stund tenker over om de skal fortsette i denne bedriften, så er det klart at pengene vil ha noe å si. Det akkurat som en fotballspiller. Han tenker ikke på bonusen idet han skyter ballen i mål. Men

FAKTA OM NORSKE LEDERE

- Norske ledere var i gjennomsnitt 47,6 år da undersøkelsen ble gjennomført.
- De har 16 års ledererfaring.
- Kvinnelige ledere er et par år yngre enn mannlige ledere.
- De to dominerende utdanningsretningene er ingeniør / teknisk fag eller økonomi/administrasjon.
- Naturvitenskap, realfag, helsefag har blitt vanligere.
- 63,2 prosent har deltatt på et lederutviklingsprogram i løpet av karrieren.
- De ønsker internasjonal kompetanse og/eller erfaring i større grad enn tidligere.
- 86,9 prosent lever i parforhold.

”Men her kan en ikke se bort fra at mange ledere ønsker å skjule at de føler seg ensomme eller sosialt mistilpasset. Stig B. Mattiesen



etterpå vil han eller hun lure på om den bonusen han ble lovet, virkelig kommer, eller om han får mer i annen klubb. Det er dette som gjør motivasjon så sammensatt, sier Brochs-Haukedal.

Tilfredshet

– Generelt opplever norske ledere høy grad av autonomi, noe som er med på å skape tilfredshet. De opplever seg også som arbeidsomme og oppfatter arbeidet sitt som svært meningsfylt, men nøyaktig hva som motiverer den enkelte leder, kan være vanskelig å svare på, mener Brochs-Haukedal.

– En bestemt person motiveres av å ha posisjonen «leder», uten nødvendigvis å være motivert for å utføre alle aktiviteter som er forbundet med tittelen. Et annet spørsmål er om motivasjon er nok eller nødvendig for å levere resultater. Virksomheter er komplekse

og mer betydningsfulle ringvirkninger enn det som er forbundet med misfornøyde arbeidstakere ellers, fordi ledere utgjør beslutningsmessige og sosiale tyngdepunkter i organisasjonen.

Er de ensomme?

I litteraturen finnes det lite forskning på manglende tilhørighet og ensomhet i forbindelse med ledelse. Det skriver Matthiesen, Mette M. Aanes og Lars Glasø i kapitlet «Ensom på toppen». Dette var noe Rune Rønning og AFF ønsket å få svar på i lederundersøkelsen. Lederne ble spurt om i hvilken grad de opplever ensomhet, basert på ensomhetsskalaen UCLA Loneliness Scale. De svarte blant annet på om de har kontakt med andre mennesker, om de føler seg ensomme når de er sammen med andre, og om de føler at andre bryr seg om dem.

Every stress leaves an indelible scar, and the organism pays for its survival after a stressful situation by becoming a little older. Hans Selye

institusjoner, og ledere er bare ett av mange elementer som bidrar til virksomhetens resultater.

Derfor, mener NHH-professoren, er det generelt mer meningsfylt å diskutere ledelse fremfor ledere.

9000 misfornøyde

Respondentene ble også spurt om hva de mente om egen arbeidsinnsats. De fleste mener at de arbeider svært hardt og mye, og majoriteten er indre motivert.

Fire av fem ledere oppgir at de er tilfreds med jobben når de balanserer goder mot andre forhold.

Kun et fåtall (seks prosent) svarer et klart nei på spørsmålet om de er tilfreds i jobben, mens 16 prosent var usikre.

– Vi skal altså ikke overse at med en populasjon på rundt 150 000 personer med lederansvar, så er 9000 ledere klart misfornøyd med situasjonen. Noen norske bedrifter har altså en utfordring med noen ledere og deres forventninger om gjenytelser for jobben de gjør. Å ha en leder som er misfornøyd med jobben, har langt større

En av ti ledere føler seg ensomme, ifølge svarene fra norske ledere.

– Norske ledere er altså ikke mer ensomme enn andre, noe som ikke stemmer overens med oppfatningen av at det er så ensomt å være leder, sier Matthiesen, og legger til:

– Men her kan en ikke se bort fra at mange ledere ønsker å skjule at de føler seg ensomme eller sosialt mistilpasset.

I den grad det er ensomt på toppen, er det særlig ledere under 35 år som opplever dette. Særlig på ett spørsmål er forskjellen mellom yngre og eldre ledere påfallende, skriver Matthiesen, Aanes og Glasø:

De yngre lederne føler i større grad at andre ikke forstår dem og deres situasjon. [...] Yngre ledere rapporterer samtidig at de opplever mer rollepress eller rollekonflikter enn sine mer erfarne lederkolleger. Og dette kan munne i at de yngste lederne har flere roller, privat og jobbmessig, som kolliderer, og som de ikke er flinke til å balansere. (Kapittel 7: «Ensomt på toppen»).

AFF Yngre Ledere gjør deg til en tryggere og bedre leder

AFF har fått frem det beste i norske ledere i over 60 år. Våre lederutviklingsprogrammer, Solstrandprogrammet og AFF Yngre Ledere, er blant de beste i Europa. **9. september starter et nytt AFF Yngre Ledere på Solstrand Hotell og Bad. Påmelding nå.**



Unge ledere har betydelige utfordringer i møtet med lederrollen og lederhverdagen, viser AFFs ferske lederundersøkelse. AFF Yngre Ledere er et utviklingsprogram som gir deg større trygghet og mestringfølelse i lederrollen, og hjelper deg å utvikle dine lederkvaliteter.

Solstrandprogrammet og AFF Yngre Ledere tilbys av AFF, et tradisjonsrikt lederutviklingsmiljø tilknyttet Norges Handelshøyskole. Financial Times plasserer AFF/NHH blant de 20 beste lederutviklingsmiljøene i Europa. Les mer om AFF og AFF Yngre Ledere på www.aff.no

AFF

AT NHH NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS



PUBLISERING I VERDENSKLASSE

Økonomer konkurrerer knivskarpt om å bli antatt i de beste internasjonale fagtidsskriftene. Akseptraten er uhyre lav, i enkelte tilfeller ligger den på under ti prosent. Dette er tidsskrifter med meget stor gjennomslagskraft i akademien.

Den vanligste grunnen til at en artikkel blir avvist er at arbeidet ikke i tilstrekkelig grad er nyskapende.

På de neste sidene kan du lese om tre forskningsarbeidere ved NHH som har blitt antatt i noen av verdens beste tidsskrifter.



STUDIE AV ULIKHET SOM SPRINGER UT AV RISIKO:

MÅ BETALE REGNINGEN SELV

Vi synes det er greit at folk som gambler med sparepengene sine blir rike og at de som ikke tar risiko får mindre penger, viser ny forskning. Men går det galt, må risikotakerne betale prisen.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin Ill: Willy Skramstad

Professorene Bertil Tungodden, Alexander W. Cappelen og Erik Ø. Sørensen har gått nye veier i forskningen på økonomisk ulikhet. Ved å bruke eksperimenter med virkelige mennesker og virkelige penger, har de gjort nye funn i spørsmålet om hvordan folk forholder seg til risiko.

– Så langt vi vet, er vi de første som har sett på ulikhet som springer ut av risikovalg og studert hvordan mennesker reagerer på ulikhet som er skapt ved at noen har tatt risiko og andre ikke. Fram til i dag har de fleste studiene undersøkt folks atferd i situasjoner som ikke involverer risiko, sier Tungodden.

Prestisjetung journal

I juni fikk de tre professorene i forskergruppen Choice Lab ved Institutt for samfunnsøkonomi samt professor James Konow publisert artikkelen «Just Luck: An Experimental Study of Risk Taking and Fairness» i American Economic Review.

Tidsskriftet har en ekstremt lav akseptrate og er rangert som et av verdens beste. Forskerne hanker dermed inn NHHs publikasjonsbonus.

Studien viser at vi aksepterer ulikhet som springer ut av risikovalg,

enten det dreier seg om tap eller gevinst. – Folk godtar ulik fordeling mellom de som tar sikre, mindre risikable valg og de som gambler og håper på gevinst. Vi er i mindre grad villig til å akseptere ulikheter mellom de som tar samme valg, sier Tungodden.

Risikabel livsstil?

«Just luck», som artikkelen heter, spiller på nettopp dette. Vi synes ikke det er rettferdig at noen risikotakere – på grunn av flaks - skal få mer enn andre som tar risiko. Da, finner forskerne, må gevinsten fordeles mellom risikotakerne i etterkant.

Tilsvarende er det hvis det går riktig galt med risikotakerne. Dersom du velger en risikabel eller helsefarlig livsstil, driver med basehopping eller er storøyker, og har uflaks og det går galt, er vi mindre villige til å kompensere for de negative konsekvensene. Tapet må fordeles mellom risikotakerne, en tankegang som skattleggingen av tobakk i Norge er et eksempel på.

En parallell til funnene i studien om fordeling av ulikheter mellom risikotakere, var de negative reaksjonene på redningspakken som ble lansert i USA i 2008, forteller Tungodden.



” *De som har gjort samme valg med hensyn til livsstil og investeringer kan ende opp ganske ulikt. Hva gjør vi med forskjellen mellom dem?*

Alexander Cappelen

Redningspakke som alle må betale

– Under finanskrisen i september 2008 publiserte NY Times et brev som et par hundre av verdens ledende økonomer hadde signert. Redningspakken som ble lagt fram for Kongressen ble svært dårlig mottatt av disse økonomene. Hovedbekymringen, punkt nummer en, var at planen ikke var rettferdig, sier han.

I brevet sier økonomene følgende:

«1: Its fairness. The plan is a subsidy to investors at taxpayers' expense. Investors who took risks to earn profits must also bear the losses».

– Økonomene reagerer på akkurat samme måte som svært mange andre. Det var urettferdig, mente de, at alle skattebetalerne skulle dele på tapene. Det var de som hadde rotet det til, som i første rekke burde fikse det.

Oppslutning rundt velferdsstaten

Studien om risikovalg og ulikhet inngår i forskergruppen Choice Labs arbeid med et større prosjekt, der de prøver å forstå hvordan folk tenker rundt rettferdig fordeling og hvordan vår atferd

påvirkes forskjellige typer ulikhet.

– Det er to spørsmål knyttet til ulikhet og fordeling som er spesielt interessante. Hva er rettferdig, som filosofene spør om, og hvordan preger ulike typer urettferdighet vår atferd? Det siste spørsmålet er essensielt i forhold vår støtte til velferdsstaten, for eksempel, sier Tungodden.

– Hvem er vi villige til å kompensere for andre som har kommet dårlig ut, de som har mye lavere inntekt enn andre, for eksempel, og hvem skal vi ta fra? Det er det grunnleggende spørsmålet, sier Cappelen.

Utdannelse, jobb eller investeringer

– En viktig innsikt i vår tidligere forskning er at folk reagerer veldig forskjellig på ulikhet som skyldes hardt arbeid og ulikhet som skyldes flaks. Vi skiller mellom ulikheter basert på hva som er årsaken til det, sier Cappelen.

Han viser til at svært mange av de valgene vi tar involverer i ulik grad av risiko. For eksempel når du skal bestemme utdanning, velge jobb eller investere sparepengene dine. Valg av livsstil, om du trener og hva du spiser, innebærer også valg med høy eller

lav grad av risiko.

– Den type ulikhet som springer ut av slike valg, har det tradisjonelt vært stor interesse for blant filosofer, men også hos policymakers, fordi det skaper to typer ulikhet. Det skaper ulikheter mellom folk som tar forskjellige valg: Noen velger en sunn livsførsel mens andre ikke gjør det, og noen velger å satse penger i aksjemarkedet og andre ikke, sier Cappelen.

Flaks bestemmer utfallet

Men valgene skaper også ulikhet mellom de som tar større sjanser og høyere risiko, fordi flaks er med på å bestemme utfallet.

– De som har gjort samme valg med hensyn til livsstil og investeringer kan ende opp ganske ulikt. Hva gjør vi med forskjellen mellom dem? Det er utgangspunktet vårt. Hva gjør folk i denne type situasjoner, og hva synes de er rettferdig? Hvordan forholder de seg til de to typene ulikhet, spør Cappelen.

– Relatert til eksisterende litteratur, sier Tungodden, så har økonomer i veldig stor grad hatt en redusert form for tilnærming til dette. De har i stor grad fokusert på at de fleste ulikheter er et

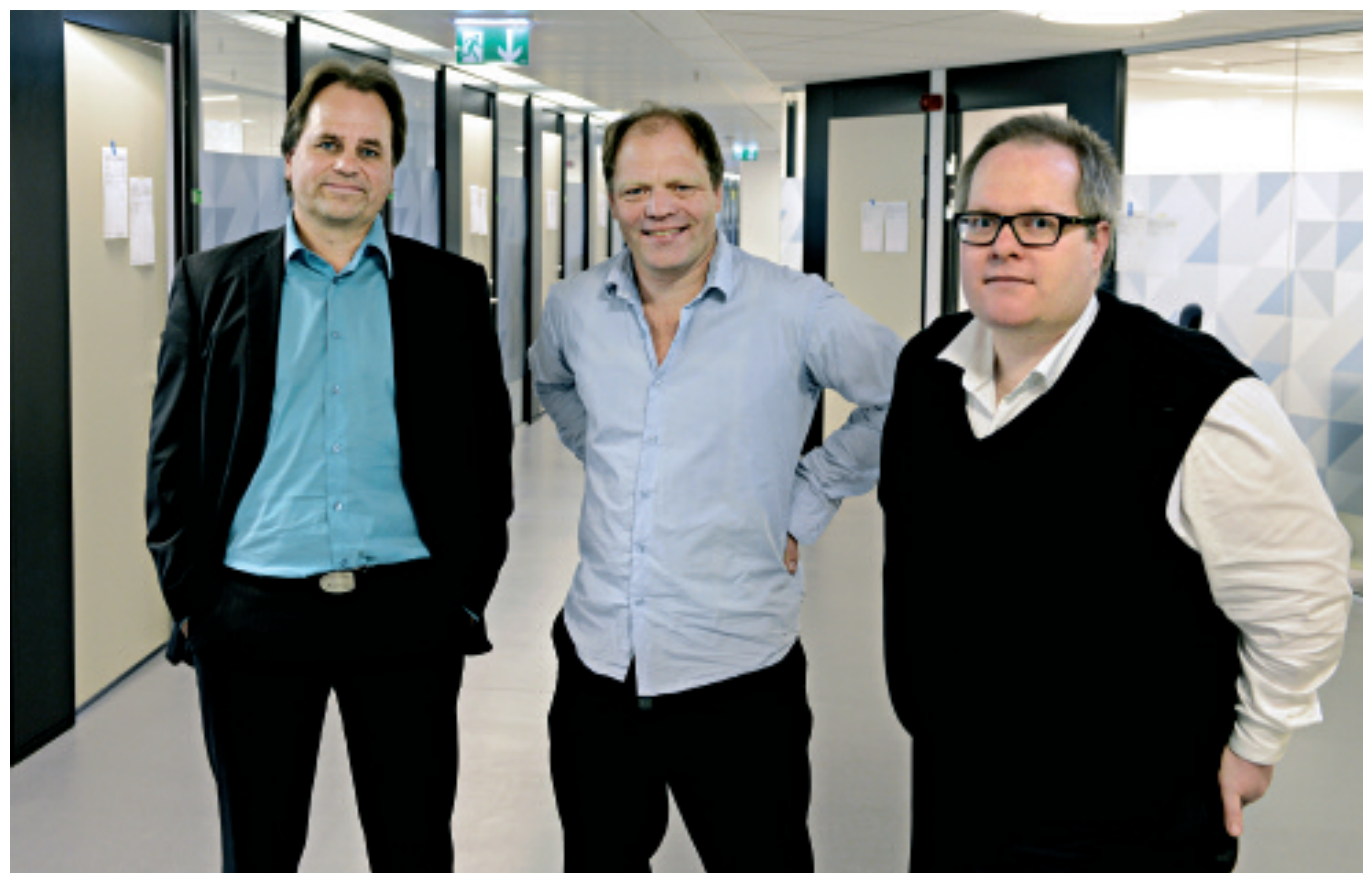
problem, og at folk misliker ulikhet generelt. Vårt bidrag til feltet har vært å stresser at denne oppfatningen ikke er presis.

Null eller 800 kroner

– Det er noen typer ulikheter vi ser ut til å mislike, mens andre lever vi godt med. Det som på mange måter har gjort at denne artikkelen blir publisert i en så prominent publikasjon, er at vi designet eksperimentet slik at vi kunne se hvordan deltakernes atferd ble påvirket av risiko.

Deltakerne i eksperimentet gikk først en runde med investeringer der de valgte mellom et sikkert beløp for seg selv, som varierte mellom 25 og 400 kr, eller å gamble. Hvis de gamblet, kunne de vinne 800 kroner eller ingenting, med lik sannsynlighet. Professor Erik Ø. Sørensen forklarer:

– Det er dette som skaper valget mellom å ta det sikre eller å ta sjansen. Null eller 800 er utfallet av usikkerheten. De fleste tar fire slike valg. I neste runde blir folk paret sammen og matchet slik at de møter flere forskjellige personer som kanskje har tatt andre eller samme type valg – og har vært heldige eller uheldige.



Tilskuerne

I disse møtene får personene se hvem som har gjort hva og hvor mye penger de selv har endt opp med. Det er da de må ta en beslutning om hvordan inntektsfordelingen skal være. Valgene og usikkerheten som de ikke har kontroll over, har gitt en fordeling som de nå får lov til å endre.

Den første risikotakingsfasen skapte ulikheter, og for ytterligere å studere hvordan ulikhetene påvirker atferden, la forskerne inn en tilskuerrolle.

– Dette er en unik side ved vår studie, som gjør at vi kan få et bedre bilde av folks rettferdighetspreferanser, fordi personer som har vært gjennom en risikotakingsfase har en viss egeninteresse. Men en tilskuer tar stilling til hvem som skal sitte igjen med mest penger, uten å ha egoistiske motiver, sier Tungodden.

Forskerne finner tilnærmedesvis samme resultater. Det er veldig lite såkalt *self serving bias* i rettferdighetsoppfatningen hos deltakerne.

– Folk tenker ikke at det som er mest rettferdig er det som tjener meg selv best, sier han.

I det virkelige liv

Et viktig trekk ved designet på eksperimentet, utdyper Cappelen, er at folk har helt like muligheter til å gjøre samme risikovalg. I det virkelige liv vil enkelte ha bedre muligheter og kan ta større sjanser, fordi de i utgangspunktet har bedre helse eller mer penger, for eksempel.

– Vi har tatt vekk den type faktorer for å fokusere utelukkende på de ulikhetene som springer ut av at de har gjort forskjellige valg, eller at har mer eller mindre flaks, forklarer Cappelen.

Bedriftens bonussystemer

Forskningen er ikke bare nyttig for økonomifaget, men også i bedrifter og andre organisasjoner, mener de tre professorene. Den viser at folk har sterke syn på spørsmålet om rettferdighet.

– Vi mener dette er viktig å forstå, det handler blant annet om forskjellene i tilslutningen til velferdsstaten og visse typer helsepolitikk mellom USA og Norge. Eller i en bedrift, hvis du vil forstå et bonussystem: Noen vil få bonus fordi de hadde flaks, for eksempel lykkes med et salg, mens andre er uheldige, sier Tungodden.

Samfunnsdebatten

I hvor stor grad dette oppfattes som rettferdig av de ansatte kan variere, for eksempel mellom offentlig og privat sektor. Derfor er disse tingene viktig å avklare, mener han.

Forskerne mener funnene også kan være klagende for samfunnsdebatten.

– I vårt eksperiment, sier Sørensen, er det helt tydelig hvor ansvaret ligger, men når du hører på den politiske debatten kan du få inntrykk av det er litt uklart hva man er uenige om. Er man uenige om hvilket rettferdighetsprinsipp som skal legges til grunn, eller i hvilken grad enkeltpersoner skal holdes ansvarlig for helseproblemer eller for de investeringsvalgene man har gjort? En del blir i etterkant frakjent ansvar for investeringsvalg, som DNB-investorene. De tok høy risiko, men har fått aksept for at de ikke forsto hva de gjorde.

Det ville, mener Sørensen, vært et steg i riktig retning å få en skarpere avklaring av hva en er enig og uenig om i diskusjon om enkeltpersoners ansvar, både for sin egen helse og risikable pengeplasseringer.

PROFESSORENE BERTIL TUNGODDEN, ALEXANDER W. CAPPELEN OG ERIK Ø. SØRENSEN VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI VED NHH ER KNYTTET TIL THE CHOICE LAB, SOM ER EN GRUPPE FOR NHH-FORSKERE SOM JOBBER MED EKSPERIMENTELL ØKONOMI.

TESTER ØKONOMISKE BESLUTNINGER:

EN PRINSIPPSAK

Er det rimelig å tro at det som mange gjør, i snitt er mer effektivt enn det som få gjør?

Tekst: Olav Slettebø Ill: Willy Skramstad

Når økonomer skal teste om en gitt oppførsel er effektiv, undersøker de om oppførselen er dominerende blant selskaper i konkurranseutsatte markeder.

Det teoretiske utgangspunktet hviler på survivor principle, eller overlevelsesprinsippet, som hevder at de vanligste økonomiske beslutningene er mest effektive.

Store mengder empiriske undersøkelser av økonomi og næringsliv har tatt denne sammenhengen for gitt.

– Tanken er at de ineffektive beslutningene vil falle i hyppighet over tid, sier professor Lasse Lien ved Institutt for strategi og ledelse, NHH.

Ingen tidligere

Det kan imidlertid være grunn til å være skeptisk til overlevelsesprinsippet, mener han.

– Det vi ser i dag, kan være det som var effektivt i går. Konkurransen skjer kanskje ikke raskt nok, sier Lien.

Sammen med Peter Klein fra University of Missouri har han skrevet artikkelen «Can the survivor principle survive diversification?». Med bakgrunn i et detaljert tallmateriale, tester de om økonomiske beslutninger som mange gjør, er mer effektive enn andre beslutninger.

Ingen har tidligere gjort eksplisitt forskning for å se om antagelsen



holder. Resultatene fra dette forskningsarbeidet blir nå publisert i *Organization Science*, ett av fagfeltets høyest rangerte tidsskrift. Publisering på dette nivået belønnes med NHHs publikasjonsbonus.

Incentiver til å gå i flokk

Undersøkelsen til Lien og Klein ser på en spesiell type beslutninger – beslutninger om hvilke bransjer som kombineres i

” Det kan tenkes at bedrifter hermer etter hverandre. Hvis du er sjef og tar en dum beslutning, får du mindre pes hvis alle andre har tatt den samme beslutningen. Det er et insentiv til å gå i flokk. Lasse Lien

en og samme bedrift.

– Vi finner et mål på hvor ofte et gitt par bransjer kombineres, sammenlignet med hvis kombinasjonene skjedde tilfeldig, sier

Lien.

Det viser seg at sannsynligheten for at man går ut av et marked, i stor grad er predikert av dette målet. Det tilsier at det markedet indikerer er effektivt, i gjennomsnitt faktisk er effektivt. Altså en bekreftelse av overlevelsesprinsippet.

Riktig så enkelt er det likevel ikke. Artikkelen tyder på at de hyppige beslutningene er mer effektive enn de sjeldne, men det er innsigelser.

Dum beslutning

– Det kan tenkes at bedrifter hermer etter hverandre. Hvis du er sjef og tar en dum beslutning, får du mindre pes hvis alle andre har tatt den samme beslutningen. Det er et insentiv til å gå i flokk, sier Lien.

Dessuten, utdyper Lien, vil banker og analytikere ha en oppfatning om hva som er gode, rasjonelle beslutninger. Om du bryter med det, skaper det kostnader for deg.

– Det kan skape en selvforsterkende effekt der det egentlig ikke er effektivitet som avgjør hvordan man handler. Denne effekten er større for børsnoterte firmaer, fordi de følges mye tettere av analytikere og andre.

Prediksjon > realisme?

Den amerikanske økonomen Armen Alchian var den første til å hevde at selv om neoklassisk økonomisk teori ikke gir en god beskrivelse av aktørers oppførsel, kan den være verdifull om

LASSE LIEN ER PROFESSOR VED INSTITUTT FOR STRATEGI OG LEDELSE VED NHH. HAN TESTER OM ØKONOMISKE BESLUTNINGER SOM MANGE TAR, ER MER EFFEKTIVE ENN ANDRE BESLUTNINGER.



”Friedman gikk jo så langt som å si at det bare er tull at modeller skal beskrive noe realistisk, gitt at de klarer å predikere godt. Lasse Lien

den gir nøyaktige prediksjoner. I etterkant er det Milton Friedman som er mest kjent for utsagnet.

Teorien kan fungere godt, mente Friedman, selv om beslutningstakere ikke er «smarte». Hvis konkurransen er sterk nok, vil mønsteret som dannes, være som om beslutningene tas på et økonomisk rasjonelt grunnlag. Gjennom seleksjonen vil man komme til samme resultat som om beskrivelsen var korrekt.

– Friedman gikk jo så langt som å si at det bare er tull at modeller skal beskrive noe realistisk, gitt at den klarer å predikere godt. De fleste steiler med en gang de hører dette, og mange vil si seg uenig i en slik norm. Men det vil ikke dermed si at du ikke kan benytte noe av logikken som en slags empirisk teknikk, sier Lien.

Effektivitetssortering

– I biologisk konkurranse skjer det også en slags effektivitetssortering, selv om det ikke er slik at genene tar bevisste beslutninger.

– Det er også i biologien et indirekte mønster?

– Man kan jo selvfølgelig spørre om effektivitet er et godt begrep der. Med reproduktiv effektivitet mener man i alle fall at genene opptrer som om de er «smarte», hvis du ser det på avstand. Det er parallellen som Alchian pekte på.

Og dette er litt av bakgrunnen for forskernes poeng: I hvilken grad

kan man legge til grunn at det man observerer mye av, er mer effektivt enn det man ser lite av? Tanken er jo at det er seleksjonsmekanismen som gjør at man får utfall som er konsistent med neoklassisk økonomisk teori, selv om den ikke beskriver godt hva folk gjør.

Trengte detaljerte tall

– Tallene dere har brukt, er fra 1979 til 1989. Er ikke det et problem?

– I dette arbeidet var vi avhengige av et detaljert tallmateriale. Jo høyere oppløsning på dataene, desto bedre ville målet bli. Derfor valgte vi å bruke gamle data. Kvaliteten på dem var viktigere enn ferskhets. Men nå er det en annen amerikansk database vi har tenkt å bruke fremover.

– For å bekrefte om funnene også gjelder i det 21. århundre?

– Det blir ikke en helt lik test, men vi skal gjøre beslektede ting med nyere data.

FAKTA:

Begrepet «survivor principle» ble introdusert av George Stigler i 1968, men ideen knyttes til Armen Alchian og Milton Friedman.

Artikkelen «Can the survivor principle survive diversification» er antatt i journalen *Organization Science*, som er blant verdens fremste på fagfeltet.

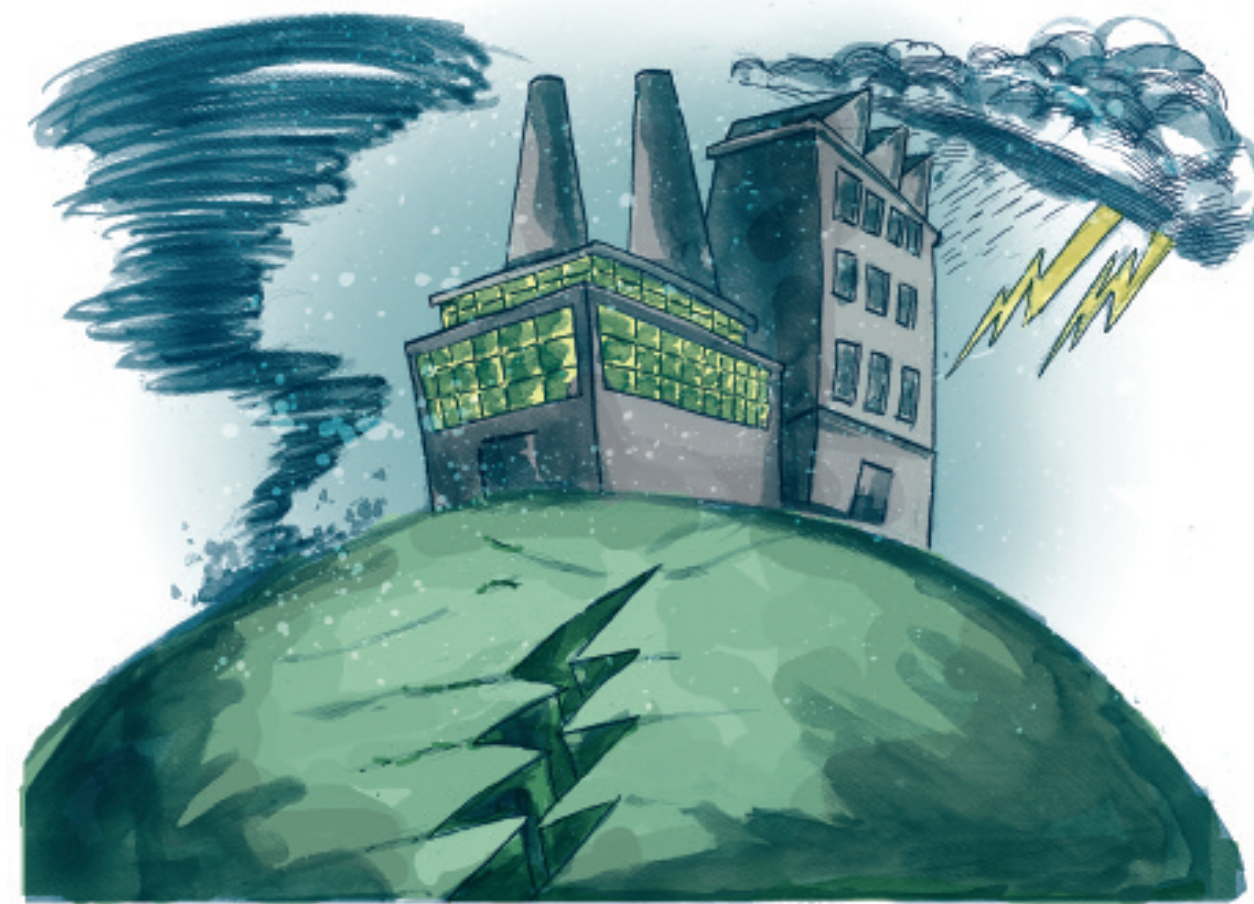


BEREGNET KOSTNADER VED OMSTILLINGER:

TREGHET I BEDRIFTENE

Store omstillingskostnader kan føre til at industribedrifter reagerer tregt på endringer i omgivelsene. Fordi det er for kostbart, tilpasser ikke bedriftene seg optimalt og utnytter derfor ikke ressursene på den mest effektive måten.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin Ill: Willy Skramstad



En ny studie ved NHH har ved hjelp av data på norske industribedrifter beregnet kostnadene ved bedriftenes valg om å gjennomføre endringer i produksjonskapasiteten. Funnene omfatter både kostnader som kan finnes i regnskapene, og kostnader som ikke nødvendigvis er målbare.

Reaksjon på eksterne sjokk

Professor Øivind Anti Nilsen og doktorgradsstipendiat Magne Krogstad Asphjell har funnet at det er høye ikke-målbare kostnader ved bedriftenes tilpasninger. Ved å bruke modellen sin finner forskerne dessuten at bedriftene kan oppnå en kostnadsfordel hvis de gjennomfører endringer i kapitalinvesteringer og i arbeidsstokken samtidig, i stedet for å gjøre endringene sekvensielt.

– Det store spørsmålet er hvordan bedriftene reagerer på eksterne sjokk, og i hvilken grad ikke-målbare kostnader påvirker bedriftenes valg om å endre produksjonskapasiteten, inkludert produksjonskapital og arbeidsstokk. Dette er vår problemstilling i studien, sier professor Øivind Anti Nilsen ved Institutt for samfunnsøkonomi.

Det er både metodikken og funnene i studien som nå gjør at Nilsen og Asphjell nylig fikk antatt artikkelen «Sequentiality versus Simultaneity: Interrelated Factor Demand» i *Review of Economics and Statistics*.

Reagerer tregt på endringer

Utgangspunktet er at bedrifter hele tiden møter endringer, enten i form av ny etterspørsel fra konkurrenter og kunder eller i form av andre rammevilkår, for eksempel kostnader knyttet til arbeidskraft i forbindelse med lønnsoppgjør.

– Dette er spørsmål som er svært viktige for bedriftene, sier Asphjell, fordi store omstillingskostnader kan føre til at produsenter reagerer tregt på endringer i omgivelsene. Hvis det er betydelige kostnader knyttet til endringer i bedriften, kan det resultere i at den ikke tilpasser seg optimalt og utnytter ressursene på mest effektive måte. I en oppgangskonjunktur vil for eksempel produsenter vente med å gjøre endringer som kunne medført store investeringer og nye arbeidsplasser, sier Asphjell.

Ofte dreier det seg om kostnader som ikke er observerbare eller direkte målbare. Forskerne har klart å beregne de ikke-målbare

kostnadene ved hjelp av en estimeringsteknikk hvor simulerte beslutninger i en modell sammenlignes med faktiske beslutninger i faktiske data for norske bedrifter.

Ikke i regnskapene

Det er svært mange beslutninger knyttet til endringer i arbeidsstokken som koster, på samme måte som når en gjør investeringer i produksjonskapital. Bedriften må bruke tid og ressurser på å finne de rette maskinene eller utstyret og få det installert. En må orientere seg om hva som finnes på markedet, og beslutte hvor store endringer som skal gjøres, utdyper Nilsen. Ansatte må gjennom opplæring som følge av investeringer i maskinpark og liknende, og det oppstår behov for ny arbeidskraft. Skal det nedbemannes, må en finne ut hvordan det skal gjøres, for eksempel ved sluttpakker. Skal bedriften gjennom en reduksjon i produksjonskapasitet, vil teknikken og produksjonsmidlene ha utviklet seg, slik at maskinene i dag kanskje ikke har noen verdi, og dermed får en ikke omsatt dem i andrehåndsmarkedet.

– Det dreier også seg om å finne kostnader som ikke er målbare, kostnader som ikke står i regnskapene. De er vanskelige å finne igjen, men det gjør denne studien ekstra interessant og

utfordrende, sier Asphjell.

Dette er også en vesentlig grunn til at artikkelen er antatt i ett av verdens ledende økonomitidsskrift.

Fem prosent av kjøpspris

De estimerte kostnadene ved å anskaffe maskiner og utstyr utgjør et tillegg til anskaffelsesprisen på ca. fem prosent. Hvis en maskin koster to millioner kroner, koster det omtrent 100 000 kroner i tillegg å gjøre omstillinger, montere utstyr og følge opp.

– Denne summen framkommer ikke av regnskapene. Kostnaden er stor nok til at produsentene kan gå i lengre perioder uten å gjøre endringer i produksjonskapasitet selv ved eksterne sjokk, det ser vi av dataene. Et sted mellom 10 og 20 prosent av alle produsentene foretar seg ingenting i løpet av et helt år, selv om det skjer endringer i omgivelsene – enten i lønnsforholdene eller i markedet de opererer i, sier Asphjell.

– Er det et overraskende høyt tall?

– Jeg synes det er vanskelig å tenke seg at endringstakten skal



DOKTORGRADSTIPIENDIAT MAGNE KROGSTAD ASPHJELL OG PROFESSOR ØIVIND ANTI NILSEN, BEGGE VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI.

være så lav at det forsvarer at så mange ikke foretar seg noen ting i løpet av ett år. Da gir det jo mening at vi finner vesentlige kostnader ved å foreta seg noe. Det er det samme mønsteret vi ser for endringer i arbeidsstokken. Det går lang tid, så plutselig går bedriften i gang med en omstillingsprosess.

– Som en konsekvens av mer effektiv ressursallokering kunne verdien av selskapene vi har sett på, økt med opptil seks prosent uten disse omstillingskostnadene. Det er betydelig, sier Nilsen.

Simultant eller sekvensielt

Et viktig spørsmål for bedriften er følgende: Skal vi foreta endringer i arbeidsstokken og i produksjonskapitalen samtidig eller i rekkefølge?

– Det er gode argumenter som taler for en simultan omstillingsprosess, sier Nilsen, for endringer som dette er så

komplekse og innebærer et så vesentlig avbrekk at de i mange tilfeller like godt kan stenge ned produksjonen og ta alt med en gang enn å ha mye støy og forstyrrelser over flere år. Dette er sporen til tittelen på artikkelen vår, «Sequentiality versus Simultaneity: Interrelated Factor Demand» – om omstillinger skal gjøres samtidig eller sekvensielt.

– Innenfor faglitteraturen er de eksisterende funnene stort sett relatert til analyser av en og en faktor, enten produksjonskapital eller arbeidsplasser, utdyper Asphjell.

– Hva oppnår dere med å kunne modellere to beslutninger samtidig?

– Ettersom vi er interessert i å finne ut hvor vesentlige kostnadene faktisk er, så gir det oss en mulighet for å se hvor store de er i forhold til hverandre, og det er svært verdifullt. Hvis vi hadde gjort

”Ettersom vi er interessert i å finne ut hvor vesentlige kostnadene faktisk er, så gir det oss en mulighet for å se hvor store de er i forhold til hverandre, og det er svært verdifullt. Magne K. Asphjell

analysene separat, er det en fare for at vi ville over- eller undestimert kostnadene. Da kunne vi ikke tatt hensyn til beslutningen som gjaldt den faktoren vi ikke så på, sier Asphjell.

I et større perspektiv

I studien prøver forskerne å avdekke hvordan bedriften faktisk omstiller seg når det skjer endringer i omgivelsene. I perioder med nedgangskonjunktur er dette et presserende spørsmål, ikke bare på bedriftsnivå, mener Nilsen. Hvordan en regulerer arbeidsmarkedet, får implikasjoner for omstillingskostnadene i bedriftene.

– I en rekke europeiske land skjer det nå endringer i lovgiving som regulerer arbeidsmarkedet, nettopp for å redusere kostnadene for bedriftene når det er behov for å gjøre endringer i arbeidsstokken. Dette er noe det enkelte selskap, men også lovgivere, er kjent med, sier han. I hele Europa skjer det en deregulering av

arbeidsmarkedet, det foregår i Spania, Portugal, Italia og Hellas. De innser at arbeidsmarkedet er for rigid. Sett i et større perspektiv ser det ut til at europeiske myndigheter har samme forståelse som oss av at omstillingskostnader er viktige. Endringene som myndighetene gjør, kan sees på som forsøk på å redusere omstillingskostnadene.

– God forskning tar lang tid

Professor Øivind Anti Nilsen og doktorgradstipendiat Magne Asphjell, begge Institutt for samfunnsøkonomi, har skrevet artikkelen «Sequentiality versus Simultaneity: Interrelated Factor Demand». Medforfattere er Wilko Letterie og Gerard A. Pfann ved Maastricht University.

I løpet av året publiseres artikkelen i tidsskriftet *Review of Economics and Statistics*, noe som utløser NHHs publikasjonsbonus.

– Jeg er glad for at vi har klart å knytte denne studien til noe som andre forskere ikke har gjort. Den empiriske strategien gjør det mulig å få ut strukturelle estimater, altså kostnadsparametere som er definert i en teoretisk modell. I vår studie er dette viktig fordi konkrete estimater på ikke-målbare størrelser gjør det mulig å forstå akkurat hvor

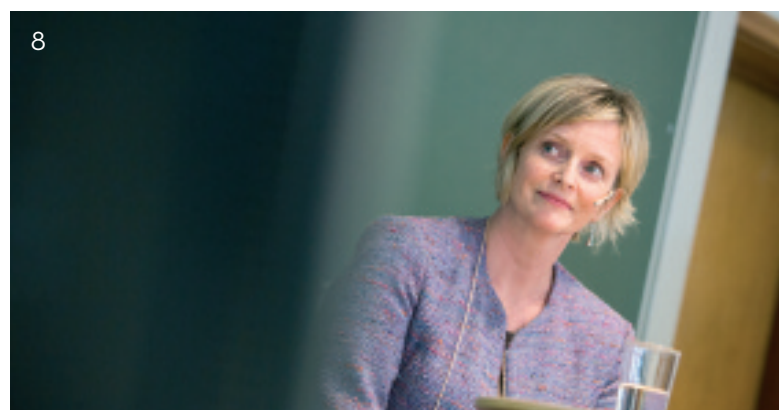
vesentlige kostnadene er, sier Asphjell.

– Dette er et prosjekt som har strukket seg over flere år, og det illustrerer at det å gjøre god forskning tar lang tid og krever mye ressurser. Vi har presentert studien på svært mange universiteter og work shops. Vi er nødt til å bli møtt med kritikk hele tiden for å gjøre arbeidet bedre og for å spisse det og finne ut hva som er mest relevant og interessant for våre potensielle lesere i forskermiljøene. Etter alt dette er vi svært fornøyde med at vi har fått det inn i *Review of Economics and Statistics*, som er rangert som ett av verdens beste økonomitidsskrifter. Men det er også viktig å formidle resultatene til andre utenfor akademia, i tillegg til å bruke det i undervisningen ved NHH.





VÅRKONFERANSEN 2013



1: Hovedtaler professor Anthony J. Venables, University of Oxford. **2:** Viseadministrerende direktør i Sparebanken Vest Jan Erik Kjerpeseth og administrerende direktør i Bergen Næringsråd Mari Warncke. **3:** Sjøføkonom Harald Magnus Andreassen i Swedbank First Securities holder innlegg. **4:** Camilla Grieg, administrerende direktør i Grieg Shipping, kommenterer et av foredragene. **5:** Rektor ved NHH Jan I. Haaland, Torbjørn Hægeland, forskningsdirektør Statistisk Sentralbyrå, leder for Vårkonferansen professor Siri Pettersen Strandenes, professorene Bertil Tungodden og Karen Modesta Olsen, begge NHH, professor ved Universitetet i Stavanger Klaus Mohn, professor Anthony J. Venables, administrerende direktør i Det norske Veritas Henrik O. Madsen og professor ved Handelshøyskolen BI Hilde Bjørneland. **6:** Administrerende direktør ved Samfunns- og næringslivsforskning Per Heum. **7:** Bertil Tungodden, professor NHH og Torbjørn Hægeland fra SSB. **8:** Professor Karen Modesta Olsen. **9:** Professor og dekan for NHH Executive William Brochs-Haukedal sammen med professor Lasse Lien og BI-rektor Tom Colbjørnsen.
FOTO: EIVIND SENNESET

SELEKSJON I KRISE

Til sin forbauselse fant de nesten ingenting om kriser i strategilitteraturen. Det har NHH-forskerne Lasse Lien og Eirik S. Knudsen gjort noe med.

Tekst: Olav Slettebø Ill: Willy Skramstad

På et kontor i det snart museale Merinobygget blir undertegnede tatt imot av professor Lasse Lien og stipendiat Eirik Sjøholm Knudsen. Prosjektet de samarbeider om, er oppkalt etter engelskmannen bak evolusjonsteorien.

– Vi har kalt det «Darwin: Bedrifter og bransjer», sier Lien.

Navnet spiller på ideen om seleksjonsmekanismer i markeder med konkurranse.

– Det vi gjør, er å se nærmere på effekter av kriser på et bedriftsnivå. Jeg leder prosjektet, og Eirik gjør alt arbeidet.

Kriser nesten ikke nevnt

Strategifaget handler som kjent om hvorfor noen bedrifter gjør det bedre enn andre. Men de fleste eksisterende arbeidene gjør antagelser om velfungerende kapitalmarkeder og annet som er problematisk under kriser.

– Til vår overraskelse fant vi ut at

strategilitteraturen sier svært lite om effekten av kriser på bedrifter, sier Knudsen.

– Det var noen få artikler på 80-tallet, men det er nesten skamfullt å erkjenne at vårt eget fag har vært taust om dette temaet.

Dette besynderlige faktum er altså i ferd med å endre seg. I to artikler har Lien og Knudsen forsket på temaer knyttet til kriser. Det ene temaet de tok tak i, var markedets seleksjonsmekanismer. Kan vi stole på disse i en krise?

– Hvis seleksjonen fungerer riktig, betyr det at det er de «riktige» bedriftene som dør og blir født, og at det skjer en fornuftig reallokering av ressurser mellom bedriftene. Med fornuftig



EIRIK S. KNUDSEN
VED INSTITUTT FOR
STRATEGI OG
LEDELSE.



” *Det er nesten skamfullt å erkjenne at vårt eget fag har vært taust om dette temaet.*

Eirik S. Knudsen

mener vi at allokeringen skjer i retning bedriftene med høyest fremtidig produktivitet, sier Lien.

– Hvorfor bruker dere ikke heller lønnsomhet som kriterium?

– Man kan ha bedrifter som har høy forventet lønnsomhet som ikke er realisert ennå. Det ville være dumt hvis en krise tar knekken på slike bedrifter. Du har også bedrifter med høy lønnsomhet som *ikke* skyldes produktivitet, men for eksempel at de har markedsmakt, sier Lien.

Bankene ser nedsiden

Når seleksjonen i markedet ikke fungerer som ønsket, oppstår det som kalles skjevseleksjon. Skal vi tro Lien og Knudsen, er det gode grunner til å frykte slike tilstander under en finanskrise.

– I en krise vil finansmarkedet tørke inn. Bedrifter vil slite med å få finansiering i egenkapitalmarkedet og må derfor se til bankene, som kan tilby kreditt. Men bankene får ikke mer tilbake for sine utlån enn renter og avdrag, uansett hvor gode resultater bedriften har, sier Knudsen.

– De har altså ikke noen oppside. Det vil si at de typisk konsentrerer seg om nedsiden – sannsynligheten for konkurs,

pantesikkerhet og sånne ting. Og da vris seleksjonskriteriene.

Det blir i større grad bankenes kredittrasjonering som bestemmer hvem som overlever.

– Da kan du tenke deg situasjoner hvor en rik bedrift med lav produktivitet blir foretrukket foran en bedrift med høy gjeld, men som er veldig lovende. Det vil være et typisk tilfelle av skjevseleksjon, sier Lien.

Han illustrerer med et eksempel fra sportens verden.

– Du kan si at vanligvis er idrettsgrenen 5000 meter. Plutselig er det blitt 200 meter hekk, og det skaper litt stress i feltet.

Survey til 5000 ledere

Den andre artikkelen ser på hvordan investeringsatferd endrer seg når en bedrift rammes av krise. Forskerduoen så fort at det eksisterende datamaterialet ikke var tilstrekkelig.

– En grunn til at det er skrevet lite om kriser i strategifaget, er at forskerne i sine arbeider stort sett bruker registerdata, det vil si informasjon fra regnskap og annen offentlig statistikk, sier Knudsen.



”Vanligvis er idretten 5000 meter. Plutselig er det blitt 200 meter hekk, og det skaper litt stress i feltet. Lasse Lien

De få selskapene som er børsnotert, har kvartalsvis rapportering, og regnskapet lages årlig.

– Da har du et problem hvis du skal studere en bedrift i en krise. Krisen kan jo begynne midt i 2008 og slutte midt i 2009. Regnskapstallene vil være påvirket av krisen, men også av hvordan bedriftene reagerer på den, sier han.

For å svare på spørsmålene de var interessert i, trengte de mer data. Derfor lagde Lien og Knudsen en egen survey.

– Vi så på regnskapstallene og bransjeinformasjonen og spurte oss: Hva slags info skulle vi hatt i tillegg? Så sendte vi en svær undersøkelse til 5000 daglig ledere. Der spør vi for eksempel når krisen traff deres bedrift, og hva slags strategi de hadde. Det er ting som regnskapstallene ikke sier noe om.

– Det fine er at vi nå kan koble alle dataene og se hva slags karakteristikk som gjør bedrifter sårbare for krise. Vi har også info om hvem som velger hvilken respons, og hvordan bedriftene endrer investeringsatferd.

Kutt gir kortvarig glede

Funnene tyder på at investeringer i fysisk kapital er det man er mest tilbøyelig til å kutte i en krise.



Investeringer i forskning og utvikling (FoU) faller litt mindre, mens investeringer i humankapital øker.

– Bedrifter som kan bruke ledig produksjonskapasitet til å øke innsatsen på FoU, vil gjøre det. Det er også slik at kutting i FoU er noe bedrifter kvier seg for å gjøre. Det er mye mer irreversibelt å kutte enn fysiske investeringer. De som gjør det, har ofte ikke noe alternativ, sier Lien.

Han sier at det er viktig å se bak regnskapstallene.

– Debatten som går i media om kriser, dreier seg ofte om kortsiktige mål, som lønnsomhet. Hvis lønnsomheten går fort opp, kan det se bra ut, men det fanges ikke alltid opp hva bedriften måtte gjøre for å holde hodet over vannet. Hvis en bedrift nedlegger FoU-avdelingen, får den en fin regnskapsmessig effekt en kort periode, men så vil det slå veldig negativt ut.

LASSE LIEN ER PROFESSOR VED INSTITUTT FOR STRATEGI OG LEDELSE.

FAKTA:

Lasse Lien og Eirik Sjøholm Knudsen er bidragsyttere til SNF-prosjektet *Krise, omstilling og vekst*. Knudsen er mannen bak artikkelen «Darwin, recessions and firms: An

evolutionary perspective on firms in recessions». Sammen har de skrevet «Knowledge investments in recessions: – The effects of demand and credit». Disse

artiklene kan lastes ned gratis fra www.snf.no.

NHH



«God balanse mellom dybde- og breddekunnskap»

Øystein Larsen, adm.dir, Selantic AS



«Man blir utfordret på mange plan»

Lars Troye Eide, Management Consultant, Accenture



«MASTRA har hatt avgjørende betydning for min faglige utvikling og karriere»

Marit Westfal-Larsen, Senior Manager, Ernst & Young Advisory

EXECUTIVE MBA

NORGES HANDELSHØYSKOLE • NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS



WWW.NHH.NO/EXECUTIVE

Uninors heilomvending

NHH-forskarane Paul Gooderham og Svein Ulset sette seg på flyet til India for å granske Uninors nye strategi i milliardlandet.

Tekst: Olav Slettebø Ill: Øyvind Lothe

Telenor er ikkje noko vanleg norsk selskap. Det tidlegare så trauste Televerket er i dag eit multinasjonalt konsern og er blant dei ti største mobiloperatørane i verda. Få nordmenn veit at nesten 80 prosent av dei Telenor-tilsette arbeider i utlandet.

Eit dramatisk år

I 2008 annonserte selskapet at det ville etablere seg i India, og det er denne etableringa NHH-professorane Paul Gooderham og Svein Ulset skriv om i artikkelen «The turn-around of Uninor». Namnet Uninor blei valt då Telenor inngjekk samarbeid med Unitech Wireless.

– Vi har prøvd å knekkje koden på ei suksesshistorie, seier Gooderham.

I januar 2012 drog dei til India og besøkte Uninor-kontor i fleire byar. Selskapet gjekk då inn i eit dramatisk år der dei fekk lisensen trekt tilbake. Så gjekk det mange månader, det blei ein del rokeringar, og Uninor måtte kutte ut ein del av områda der dei hadde hatt tenester.

– Lisensproblemet visste vi ikkje mykje om då vi var der nede. Ingen trudde at det kom til å bli dramatisk, seier Ulset.

FAKTA:

* Telenor etablerte seg i 2008 i India ved å kjøpe 60 prosent av ein lisens for 1,1 milliardar dollar.

* Telenor har om lag 30 000 tilsette på verdsbasis. Meir enn 3000 av dei arbeider i Uninor i India.



Kvifor India?

Før etableringa i 2008 var ein lykkeleg uvitande om lisensvanskane. Dei fleste Telenor-rådgivarane meinte likevel at India var eit dårleg val.

– Fleire multinasjonale selskap har opplevd kor krevjande India er, seier Ulset. – Det høge folketalet, heterogeniteten og dei enorme inntektsforskjellane er vanskelege å handtere. India er til dei

grader bortebane, og mange, ikkje minst i finansmiljøa, meinte at etableringa var galskap.

Telenor lét seg ikkje skremme og sende nokre av sine beste folk til India. Dei fekk infrastrukturen på plass i rekordtempo, men resultatet lét vente på seg. Etter kort tid begynte det å sjå ut til at kritikarane skulle få rett.

Alt erobra

– Strategien heldt ikkje. Selskapet prøvde å kapre marknadsdelar i elitesjiktet, og det segmentet hadde andre selskap alt erobra, seier Gooderham.

Corporate Solutions). Heile rapporten er tilgjengeleg på www.snf.no.

*Paul Gooderham har saman med NHH-kollega Odd Nordhaug og Birgitte Grøgaard nyleg utgitt boka «International Management: Theory and Practice».

” Der er det heilt vanleg å ha fleire SIM-kort og veksle til den teleoperatøren som til kvar tid har dei lågaste prisane. Paul Gooderham

– Kva skjedde då?

– Når du har såpass mange aktørar i ein marknad, blir det vanskeleg å selje det same produktet. Alle har den same teknologien, og det fører til priskrig. Uninor tok konsekvensen av det. I 2010 bytte dei ut leiinga i India og bestemte seg for ein ny ultralågkoststrategi.

Uninor har klart å operere med endå lågare kostnader enn andre.

– Om det er nok til å dekkje inn investeringane, veit vi ikkje. Men at dei har gjort ein fabelaktig god jobb – det veit vi, seier Ulset.

Vanleg med fleire SIM-kort

Det store indiske telekomselskapet Bharti var først ute med å outsource nettverk, linjer, antenner og IT-system.

– Uninor tok det eit steg vidare ved å etablere ein såkalla gain-sharing agreement med IT-leverandøren Wipro. Målet var å effektivisere IT-systemet. For kvart årsverk Wipro bidreg til å kutte ned, får dei utbetalt 25 prosent av summen. Resten er innsparing for Uninor, seier Gooderham.

No skal dei prøve å gjere det same med Ericsson, som driftar telenettet.



Telenor har erfaring med lågkoststrategi i Pakistan og Bangladesh, men då kom dei inn på meir gunstige tidspunkt og fekk høve til å posisjonere seg i eit meir behageleg tempo.

– I India måtte selskapet tilby ekstremt billige tenester til eit prisbevisst publikum. Der er det heilt

PROFESSOR PAUL GOODERHAM.

vanleg å ha fleire SIM-kort og veksle til den teleoperatøren som til kvar tid har dei lågaste prisane.

Sel SIM-kort

Det andre leddet i den nye strategien er å raffinere korleis Uninor sel SIM-kort.

– Det er så lokalt som du får det. I kva som helst liten landsby kan ein person med svært avgrensa kapital selje tenester og jobbe seg oppover. Uninor opplever at dei har fått rekruttert svært mange entusiastiske indarar. Kvifor jobbar dei på grasrota så intenst? Jo, fordi det er ein sjanse til å få fast tilsetjing i Uninor, fortel Gooderham.

Han og Ulset meiner at dei lokale tilsette er nøgde med å arbeide i eit annleis selskap.

– Sjefen for Asia-verksemda til Telenor, Sigve Brekke, dukkar aldri opp i dress og slips. Han er omgjengeleg, blir omtalt som Sigve og har skapt ein veremåte som er veldig lite hierarkisk, seier Gooderham.

Mål om 8 prosent

Årsaka til lisensproblema som er nemnde ovanfor, var at den indiske partnaren til Uninor blei mistenkt for å vere involvert i korrupsjon.

– Det er ein annan dimensjon ved business i India. Enkelte spelereglar kan vere problematiske. Ein kan handle i god tru, men så kan det vise seg at det er eit element av uforskyldt korrupsjon der, seier Ulset.

– Det var ingen spøk. Alt dei bygde opp, heile investeringa, kunne ha blitt øydelagt. Då hadde kritikarane fått stadfesta hypotesen sin.

Uninor stabla seg på beina igjen, men mista lisensen til å operere i til dømes Calcutta. I dag dekkjer selskapet 6 av 22 indiske område og har ei målsetjing om 8 prosent marknadsdel innan 2018.

Overraskende lite ekstern finansiering

En studie av 11 000 selskaper viser at ekstern finansiering i et gjennomsnittlig år utgjør kun tolv prosent av alle midler. – Et overraskende lavt tall, mener NHH-forsker Michael Kisser.

Tekst: Espen Bolghaug



– Resultatene våre viser at bedrifter i svært stor grad er avhengige av intern finansiering. Selskaper velger å holde på og benytte overskudd generert internt fremfor å hente kapital i aksjemarkedet eller hos kreditorene, forteller Michael Kisser.

Tydelige mønstre

Kisser er assistant professor ved Institutt for finans ved NHH. Sammen med professor Espen Eckbo ved Dartmouth College har han skrevet artikkelen «Corporate Funding: Who Finances Externally?», et arbeid som er i forskningsfronten innenfor finans.

I studien ser Kisser og Eckbo på hvor ofte bedriftene henter ekstern finansiering, og hvor mye kapital de henter fra investorer og kreditorer.

Gjennom statistiske analyser på kontantstrømmene til 11 000 amerikanske børsnoterte industriselskaper fra de siste 25 årene finner de noen tydelige mønstre.

Lite og sjelden

Ikke bare henter bedrifter overraskende lite midler utenfra, de gjør det også sjeldnere enn man tidligere har trodd. Ser man bort fra refinansiering, viser finansforskernes resultater at i løpet av en 25-årsperiode henter median-bedriften gjeld kun fire ganger.

– Man tenker gjerne at en bedrift henter gjeld omtrent én gang i året, noe som er milevis unna de resultatene vi finner, sier Kisser.

Det er også store forskjeller mellom bedriftene Kisser og Eckbo har studert. I et gjennomsnittlig år er det en gruppe på 200 selskaper som henter 87 prosent av den totale gjelden som går inn i alle selskapene. Dersom man ser på fordelingen av frisk egenkapital, er bildet det samme: Noen få bedrifter tiltrekker seg

det meste av ny egenkapital fra aksjemarkedet, mens de aller fleste er lite aktive.

Misforhold mellom teori og praksis

Det er altså et stort avvik mellom hvordan man tidligere har sett for seg at bedrifter balanserer ekstern og intern finansiering, og Kisser og Eckbos resultater. Michael Kisser mener årsaken kan være at finans som akademisk fagfelt har fokusert mest på skillet mellom egenkapital og gjeld og lite på ekstern versus intern finansiering.

– Jeg vil tro at mange praktikere kjenner seg igjen i resultatene våre. I akademia vil man derimot se på resultatene som mer kontroversielle. Standard finanst teori antar at bedrifter forsøker å finne et optimalt gjeldsnivå der man balanserer skattefordelene fra gjelden med konkurskostnader, og på den måten maksimerer verdien av selskapet. Våre resultater taler for at det er andre faktorer enn de finanst teorien legger vekt på, som er viktige.

Kisser peker på to forhold som kan forklare resultatene: kostnader ved å hente ekstern finansiering og selskapsledelse som ønsker fleksibilitet fremfor å maksimere selskapsverdi.

Minimerer kostnader

De to forskerne finner at de selskapene som er mest aktive i å hente finansiering utenfra, også er de med lavest kostnader forbundet med denne type transaksjoner.

– Vi ser en korrelasjon. Selv om vi ikke kan bevise at det er en kausalitet, virker det naturlig å anta at bedrifter som opplever store transaksjonskostnader, heller velger å holde på midlene de genererer internt, enn å hente kapital utenfra.

”Man tenker gjerne at en bedrift henter gjeld omtrent én gang i året, noe som er milevis unna de resultatene vi finner. Michael Kisser

Ifølge Kisser ser det ut som om bedriftene driver med kostnadsminimering fremfor å følge finansiærebokens råd. Dette bekreftes av at når selskaper er i prosessen med å refinansiere gjelden sin, benytter de ofte muligheten til å hente mer gjeld enn hva som trengs for å refinansiere.

– At de gjerne øker gjeldsnivået og refinansierer på samme tidspunkt, peker på at det er minimering av transaksjonskostnader som står i fokus, kommenterer Kisser.

Ledelse som går egne veier?

En annen forklaring kan være at selskapsledelsen foretrekker en fleksibel hverdag fremfor å velge en kapitalstruktur som gir høyest mulig selskapsverdi. Fleksibilitet skaffer ledelsen seg gjennom å bruke de interne midlene fremfor ekstern finansiering. For med ekstern finansiering kommer også økt tilsyn fra banker og andre kreditorer som ønsker å sikre sine egne interesser.

– Det er ikke uvanlig at ledelsen forfølger sine egne mål, fremfor hva eierne måtte ønske. Kanskje man undervurderer denne effekten, sier Kisser.

Kisser og Eckbo er nå i gang med å formidle resultatene sine. De skal holde flere presentasjoner ved prestisjefulle universiteter og konferanser, før de forhåpentligvis får publisere i et ledende akademisk tidsskrift.

– Foreløpig har vi blitt godtatt på noen av de beste konferansene, så det lover godt for å få publisere i et av de beste tidsskriftene, avslutter Kisser.

MICHAEL KISSER VED INSTITUTT FOR FINANS

Ti råd om konsulentrollen

Trond Albert Skjelbred, partner og medeier i kommunikasjonsbyrået NOR PR, lanserte nylig boken «Hvordan lykkes som konsulent?». Boken gir innsikt i hva som kreves for å overleve i denne rollen, og han deler gjerne kunnskapen over en morgenkaffe.

Tekst og foto: Sigrid Folkestad

I boken, som nylig er utgitt av Fagbokforlaget, beskriver Trond Albert Skjelbred ti egenskaper som er avgjørende for å lykkes i konsulentrollen. Med seg som bidragsyttere har han 18 topledere, kunstnere, forfattere, forskere, redaktører og konsulenter med lang nasjonal og internasjonal erfaring. Blant disse tidligere er Harald Norvik, Hans Geelmuyden, Frode Grytten, Sven Egil Omdal, Torger Reve, Jens E. Kjeldsen og Inger G. Stensaker.

Myten om bransjen

Vi møter Skjelbred i en kaffebar tidlig på morgenen. Han deler gjerne sine erfaringer etter 20 år som konsulent i selskaper som Geelmuyden.Kiese, PwC og NOR PR.

– Målet er å belyse og gi ny kunnskap om konsulentrollen og hva som skal til for å lykkes i den. Mitt håp er at boken kan inspirere eksisterende og nye generasjoner av konsulenter og samtidig bidra til at noen velger bort konsulentyrket. Dette yrket er ikke for alle, sier Skjelbred, som gikk ut fra NHH i 1993.

Konsulentbransjen blir også møtt med fordommer og skepsis, mener han.

– Hva er myten om bransjen, slik du ser det?
– I følge BI-professor Torger Reve, er konsulentrollen i næringslivet betydelig undervurdert og til dels også utskjelt. Han mener at det dårlige omdømmet henger sammen med at noen konsulenter ikke har særlig mye kompetanse å tilby, og at regningene gjerne overgår verdien av de tjenester som tilbys. Han sier videre at markedet burde raskt og effektivt kunne luke ut slike konsulenter. Det eneste som trengs er litt bedre markedsinformasjon. Dette synes jeg er en god oppsummering.

Lytte til kundene

Bokens undertittel, *Det enkle er ofte det vanskeligste*, viser til at det ofte er de små tingene, som avgjør hvorvidt du lykkes. Fulgte du opp den eposten du brukte tre timer på å skrive? Tok du deg tid til å snakke med kunden før du sendte fakturagrunnlaget for månedens arbeid? Ringte du de ti mulige kundene du hadde på

prioriteringslisten din? Gjorde du nødvendig research før det første møtet med den bedriften? Planla du arbeidsdagen kvelden i forveien?

– Du kan være en dyktig fagperson, men dersom for få opplever at du sprer positiv energi og ser frem til å treffe deg eller spise lunsj med deg, er du like langt.

Dette er praktiske grep som kan læres. De egenskapene som er viktig for å lykkes som konsulent krever mer, og noen kan kanskje ikke læres. Disse har du kanskje med deg i bagasjen hjemmefra, mener Skjelbred: Evnen til å lytte, bygge og vedlikeholde relasjoner, evnen til å begeistre, være selvgående, ha stayerevne, være empatisk, ha integritet og analytiske evner, være kreativ og det å kunne selge.

Skjelbreds mener at den viktigste egenskapen for en konsulent er evnen til å lytte oppmerksomt og ha kunnskap og hode til å stille gode, relevante og viktige spørsmål og i løpet av en samtale fange opp hva kunden opplever som sine hovedutfordringer.
– Det er lett å prate for mye, særlig i begynnelsen. Du er gjerne usikker i rollen både internt og i forhold til kunder, og prøver å veie opp for dette med å snakke. Du blir for opptatt av deg selv og glemmer hva du vil oppnå: tillit og gode relasjoner, som igjen fører til butikk. Alt snakket får den motsatte effekten. Du risikerer at kunder og kolleger vender seg bort fra deg. Hvis du skal gi et godt råd til en bedriftsleder om en farbar vei videre må du vite hva som eventuelt holder vedkommende våken om natten, hva styret er opptatt av og hva som er kundenes, de ansattes og andre sentrale aktørers oppfatninger av bedriften.

Fortelle om det – eller ikke?

Skjelbred jobber bredt innen kommunikasjons- og PR-faget. Enkelte ganger ønsker kunder kjappe løsninger.

– Ideelt sett vil vi lage en kommunikasjonsstrategi for en kunde før vi går i gang med konkrete prosjekter. Det innebærer at vi sammen med kunden definerer dens styrker og svakheter, trusler og

TROND ALBERT SKJELBRED ER CIVILØKONOM FRA NHH OG PARTNER OG MEDEIER I KOMMUNIKASJONS-BYRÅET NOR PR.

muligheter. Med utgangspunkt i disse og i kundens målsettinger definerer vi hvilke hovedutfordringer den har for å nå sine mål. Deretter meisler vi ut strategiske grep og konkrete tiltak, som må prioriteres, prises og noen må få ansvaret for gjennomføringen. Kunden må også definere sine hovedbudskap, målgrupper og prioriterte kanaler, som sentrale nyhetsmedier, egne magasiner, web og sosiale medier. Det er ikke alltid forståelse eller budsjett for å gjøre denne jobben. En typisk henvendelse kan være at en bedrift tar kontakt og sier at de vil på TV 2 Nyhetene. Vi avtaler et møte der målet er å få mer informasjon om hvorfor de ønsker dette. «Konkurrenten var der i går», kan de for eksempel svare. Hva er ditt budskap? spør vi, men det har de ofte ikke tenkt godt nok over.

Andre ganger er det et motsatt ønske. Bedriften har noe de ikke ønsker skal komme offentligheten for øre.
– Det er ikke lurt å forsøke å skjule uønskede hendelser eller situasjoner. Du må være ærlig og selv gå ut med budskapene. Ingen liker personer eller bedrifter som bare er perfekte hele tiden. Se på Volvo og IKEA. Det er ikke sjeldent at de går massivt ut med budskap om å tilbakekalle produkter med feil. Dette bidrar i de lange løp til å bedre disse bedriftenes omdømme. De tar sikkerheten på alvor.

Ikke vær redd

– Vi må ikke være så redde for at det skjer noe negativt eller at folk skal si noe galt. Mennesker gjør ofte feil. Det hender at bedrifter som gjennomgår kriser ringer til meg og spør hva skal de gjøre. Et av mine råd vil ofte være at vi må orientere mediene. Det vil bedriftslederne ofte ikke gjøre fordi det kan skade omdømmet. Hendelsen er selvsagt negativ for bedriften, men du må likevel være åpen og fortelle hele sannheten. Du som leder må fortelle hva som har skjedd, hva du vil gjøre og hvilke grep som skal sikre at dette ikke skjer igjen.

– Er det tøft å være konsulent, med tanke på konkurransen mellom konsulentselskapene?



– Konsulentlivet er kjekt og på mange måter fritt, men det stilles store krav til presisjon, kvalitet og leveranser. Hvis ikke kundene er fornøyde med det du leverer, er terskelen lav for å skifte deg ut med en annen konsulent fra eget eller et konkurrerende byrå. Det er heller ikke tilstrekkelig å være faglig dyktig. Du må ha kunder som er villige til å betale for dine råd og din kapasitet. De kommer ikke av seg selv.

– Hva legger du i rådet «evne til å være modig»?

– At du for eksempel tør å holde et foredrag eller å skrive en kronikk eller en bok, og er forberedt på å få kritikk. Det var engang en psykolog som sa på Skavlan at 20 prosent av menneskene du treffer ikke vil like deg. Problemet er at du ikke helt vet hvem de er. Du må være deg selv. Det er så lett å være livredd for hva andre mener og sier. Vær uredd, skriv den boken du har lyst til, avslutter Skjelbred.

Satser på eksterntfinansiert virksomhet



SVENN-ÅGE DAHL HAR BEGYNT I EN NYOPPRETET STILLING SOM DIREKTØR FOR EKSTERNFINANSIERT VIRKSOMHET. DAHL KOMMER FRA EN STILLING SOM AVDELINGSDIREKTØR VED FORSKINGSADMINISTRATIV AVDELING VED UIB. AVDELINGA HAR ANSVARET FOR NHH EXECUTIVE, SEKSJON FOR NÆRINGSKONTAKT OG KONTAKTEN MED SNF OG AFF. HOVEDOPPGAVENE ER Å UTVIKLE HØYSKOLENS KOMMERSIELLE OG OPPDRAGSBASERTE AKTIVITET, NHHs KONTAKT MED NÆRINGSLIV OG FORVALTING SAMT OVERORDNET SALGSANSVAR FOR OPPDRAGSBASERT FORSKING OG UTDANNING. FOTO: EIVIND SENNESET.



Nyvalgt rektorteam

Fra høsten blir Frøystein Gjesdal (nr. to fra høyre) rektor og Sunniva Whittaker prorektor ved NHH. Det ble klart etter valget ved NHH i april. Med seg i lederteamet har de viserektor for fagressurser Gunnar E. Christensen (til venstre) og viserektor for forskning/dekan for doktorgradsutdanning Helge Thorbjørnsen. Gjesdal og hans gruppe fikk 81, 9 prosent av stemmene fra fagstaben ved NHH, mens motkandidatene på det andre rektorteamet, professorene Victor D. Norman og Inger G. Stensaker, fikk 78, 7 prosent av stemmene fra studentene. Foto: Eivind Senneset.

FRØYSTEIN GJESDAL (født 1950) kommer fra Bergen og er professor ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap. Gjesdal er siviløkonom fra NHH i 1971 og disputerte for doktorgraden ved Stanford University i 1979. **SUNNIVA WHITTAKER** (født 1960) er født i Trondheim og er professor ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon. Whittaker er cand. philol. fra Universitetet i Bergen i 1989 og disputerte for doktorgraden samme sted i 1998. I tillegg har hun mastergrad i konferansetolkning fra Ecole Supérieure d'Interprètes et de Traducteurs (ESIT), Paris.

Ingvild Almås mottok Klim-prisen

Førsteamanuensis Ingvild Almås fra Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH ble i juni overrakt Nils Klim prisen for fremragende forskning i Håkonshallen. Tildelingen er en stor anerkjennelse av hennes forskningsarbeid. Prisen ble for aller første gang delt ut til en økonom. Her sitter Almås sammen med forskningsminister Kristin Halvorsen og byrådsleder i Bergen Monica Mæland.



Vidar Schei vart professor

Vidar Schei frå Institutt for strategi og leiing fekk i april opprykk til professor i "Organizational Behavior."

Vidar Schei (f. 1968) vart siviløkonom 1992, fullførte Høyere Avdelings Studium i 1995 og tok doktorgrad i organisasjon og leiing i 1999 - alt ved NHH. Han vart førsteamanuensis ved Institutt for strategi og leiing i 1999. Schei forskar og underviser mellom anna på forhandlingar, teamarbeid, konflikthandtering og kreativitet og kultur, og har publisert artiklar i eitt breitt utval av tidsskrift, inkludert Science. I 2003 fekk han NHH sin pris for framragande lærarinnset saman med SOL-kollega Jørn Rognes.



Haaland tar farvel

– Spennende og hektisk! Slik beskriver NHH-rector Jan I. Haaland sine åtte år i førersetet. Nå takker han for seg, og det er mye han vil savne.

Tekst: Hanna Sommerstad



– Hvis du skulle valgt ett ord for å beskrive de siste åtte årene, hva ville det vært?

– Spennende – og hektisk!

Hvorfor?

– NHH er en fantastisk institusjon, med høyt aktivitetsnivå, flotte studenter og medarbeidere å jobbe sammen med og mange viktige arenaer å være representert på. Det har vært spennende å kunne ta del i alt dette – men også hektisk. De siste fire årene har jeg også vært leder for Universitets- og høyskolerådet. Det har vært et spennende verv i seg selv, og kanskje også gitt en ekstra mulighet til å sette NHH på kartet.

– Hva ser du på som din største bragd som rektor?

– Det har skjedd mye flott de siste åtte årene. Det mest synlige resultatet er nybygget, som er klar for innflytting i disse dager. Like viktig er utviklingen av NHHs posisjon nasjonalt og internasjonalt – og ikke minst ambisjonene for fremtiden, forankret blant annet i NHH 2021-programmet. Den markante økningen av kvinneandelen på NHH, og vår økte internasjonale orientering, er også tydelige bevis på utviklingen. Alt dette er jeg stolt av.

– Hva har vært den største overraskelsen?

– Selv om jeg visste at NHH var høyt ansett allerede lenge før jeg ble rektor, har jeg allikevel blitt overrasket over hvor stor interesse og hvor sterkt engasjement det er for NHH i store deler av norsk samfunns- og næringsliv. Høyskolen er høyt respektert både lokalt og nasjonalt, og det skal vi være stolte av – samtidig som det forplikter.

– Hva har vært mest utfordrende med å være rektor ved NHH?

– Å få tiden til å strekke til. Det er mange, både internt og eksternt, som gjerne vil ha en del av rektors tid. Og når formålet er godt, er det ofte vanskelig å si nei. Og så har det selvsagt i perioder vært mer spesifikke utfordringer.

– Hva vil du savne når du trer av?

– Det har vært fantastisk å få jobbe med å utvikle høyskolen på alle vis – i samarbeid med studenter, medarbeidere og eksterne partnere. Alt det kommer jeg til å savne.

– Hva er du glad for at du slipper?

– Ikke så mye – men det kan bli kjekt å få litt mer kontroll over egen tid.

– Hva håper du at den nye rektoren vil satse på når han overtar?

– Å videreutvikle NHHs gode posisjon nasjonalt og ikke minst internasjonalt. Vi har satt oss høye mål for høyskolen; disse er reflektert i den strategiprosessen vi har hatt det siste året og er godt forankret i alle deler av høyskolen. Jeg håper og tror at strategien blir fulgt opp og implementert på en god måte i årene som kommer.

– Hva ser du som den viktigste utviklingen innenfor universitets- og høyskolesektoren de siste åtte årene?

– Vi har sett mange endringer i sektoren disse åtte årene. Det er økte krav og forventninger både til enkeltinstitusjoner og til sektoren som helhet. I dette bildet fremheves styrets og ledelsens strategiske betydning stadig sterkere, så vel fra politisk hold som fra samfunnet rundt oss.

– Og til slutt: Hvordan skal du nå tilbringe tiden?

– Jeg er professor i samfunnsøkonomi og vil gå tilbake til den jobben. Jeg har nå vært borte fra forskningen i åtte år, så jeg skal bruke det første året til å gjenfinne faget mitt. Det skal jeg gjøre gjennom å ha ett års forskningstermin ved Universitetet i Oxford, der det er mange tidligere forskningskolleger og et veldig godt fagmiljø på mitt område.



MER ENN EN HØYREMANN BAK BLÅDRESSEN

Jens Frølich Holte (28) gikk direkte fra mastergrad i økonomi til jobb som rådgiver i Høyres stortingsgruppe.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

– Skrekken er å være broiler, sier Jens Frølich Holte.

Vi møter ham på tredje dag av Høyres landsmøte i mai. Det er søndag, og natten har vært lang på hotellet ved Gardermoen.

– Vel, jeg har fått et litt mer nyansert syn på dette. Før synes jeg broilere var veldig teit, og jeg mente folk burde ha praktisk erfaring med sakene de skulle jobbe med, for å ha nødvendig tyngde. Men du lærer veldig fort i denne jobben. En skjønner hva som er viktig, hva som bør prioriteres og hvem en skal lytte til. Hvis det kommer en sak om bedriftsbeskatning, for eksempel, må du forstå hva som er politisk viktig å snakke om og gi gode råd om dette.

Pianøren fra Svæveru

Landsmøtet åpnet høytidelig fredag ettermiddag med «Ja, vi elsker». Ved tangentene satt pianør Frølich Holte, litt urolig for hva Erna Solberg og partitoppene skulle mene om fremføringen. Men Frølich Holte har holdt barndommens pianoundervisning varm som pianist i Svæveru. Han visste det ville gå greit. På julebordene til Høyres stortingsgruppe byr han også på lett musisering.

Med handelsgym, leder for Unge Høyre i Bergen og mastergrad både fra Norges Handelshøyskole og London School of Economics var Frølich Holte ønsket som rådgiver for Høyre i nasjonalforsamlingen. Han har en solid høyremannbakgrunn.

– Ja visst, mange vil se på meg som en stereotypi. Men det er mer

– NÅ HANDLER DET MINDRE OM MILLIARDENE, MER OM MENNESKENE. VI HAR FORANDRET OSS. DET HAR SKJEDD EN «ERNAFISERING», SIER JENS FRØLICH HOLTE.

enn en høyremann bak blådressen, smiler han.

Tåre i kamera

En skjerm i hotellfoajeen overfører talene. Det tales om veiutbygging i Møre og Romsdal. Frølich Holte geleider oss inn i konferansesalen. På første rekke sitter Solberg og sentrale partifolk, så følger delegater, politiske rådgivere og kommunikasjonsrådgivere. Helt bakerst sitter journalister og kommentatorer.

Landsmøtet skal gjennom et krevende løp med avstemninger på en mengde saker, blant dem er kontantstøtten, som Erna Solberg ønsker å beholde. Fra talerstolen snakker hun følelsesladet om enkeltmennesket og frihet til å velge det som er best for en selv og sin familie. En tåre renner fra øyekroken, og en fotograf skynder seg bort til scenen og lar kameranlinse fange opp et ansikt preget av engasjement.

Mennesker, ikke milliarder

I Høyre snakkes det ikke bare om penger i kassen, men om mennesker, sier Frølich Holte, og det liker han. Og han liker Erna. Han tror det kan gå rette veien for partiet, men det skal det ikke snakkes om akkurat nå.

– Nå handler det mindre om milliardene, mer om menneskene, sier Frølich Holte. Vi har forandret oss. Det har skjedd en «ernafisering». Se bare på partiets helsepolitiske talsmann Bent Høie, han er Høyre av i dag. Vi snakker mindre om penger og



JENS FRØLICH HOLTE JOBBER TETT MED PARTITOPPENE I HØYRE, HER I SAMTALE MED SVEIN FLÅTTEN, STORTINGSREPRESENTANT FRA VESTFOLD, SOM ENKELTE I PRESSEN HAR LANSERT SOM NY LANDBRUKSMINISTER DERSOM VI FÅR ET REGJERINGSSKIFTE.

DET ER STOR GLEDE OVER HØYREBØLGEN SOM GÅR OVER LANDET. RÅDGIVERNE PÅ STORTINGET GJØR KLAR NOEN PUNKTER TIL TALE. FRØLICH HOLTE JOBBER HER SAMMEN MED BENEDICTE RØER, POLITISK RÅDGIVER PÅ STORTINGET.

metoder og mer om mennesker og mål. En av valgkampsakene er trygge arbeidsplasser, og det snakker vi om. Tidligere ville vi fokusert mer på avskrivingsregler og fleksible permitteringsordninger og asfalt.

Frølich Holte meldte seg inn i Unge Høyre i Bergen allerede som 18-åring, der han var middels aktiv, som han sier. I 2007 ble han leder, men roet ned den politiske aktiviteten for å bli ferdig med utdannelsen. Sommeren 2010, mens han var student ved NHH, fikk han et internship på Stortinget. Det var første møtet med nasjonalforsamlingen.

– Det å ha adgangskort til Stortinget og gå inn i bygningen, det er spesiell opplevelse. Du blir ærbødig. Så blir du selvfølgelig vant til å ha det som arbeidsplass, men det er alltid spesielt å gå inn der.

Innkalt til rådgivning

En rådgiverkollega på Stortinget henvender seg til Frølich Holte. Han må jobbe med en tale. Vi følger ham ned kjelleren og inn på et lite møterom. Sammen med kollegaen går han løs på noen punkter som skal inn i en tale. Etter et kvarters tid er de ferdige og manus kan leveres.

– Det forventes at politikere kan saker på detaljnivå. Vi som er rådgivere må matche etterspørselen. Min viktigste jobb som rådgiver i Høyres stortingsgruppe er å støtte stortingsrepresentantene i behandlingen av sakene.

Egentlig er han litt nerd, på den fine måten, og han sier det også selv. Han synes det er helt greit å sitte en fredagskveld å skrive om

landbruk, melkekvoter og samdrift.

– Jeg lærer enormt mye og møter mange spennende mennesker. Når du jobber med næringspolitikk, får du veldig mange ulike fagfelt. Det er SAS-lån den ene dagen og landbruk den neste.

LSE og økonomisk historie

Etter Frølich Holtes sommerjobb i Høyres stortingsgruppen, tok han en master ved NHH, der han skrev om lønnsomheten i norsk utenriks skipsfart, men da han skulle ta en master ved London School of Economics, snudde han om og valgte økonomisk historie. Der fulgte han hjertet. Han skrev om hvordan økonomi bestemmer hva som blir mattradisjon.

– Ideen kom opprinnelig fra en forelesning med professor Victor Norman, der han sa noe slikt som at kultur er et uttrykk for relative priser. Folk har tradisjonelt spist den maten som gir mest metthet til lavest pris, og foretrukket mat med lang levetid. Det er derfor poteten ble en så viktig del av europeisk matkultur. Økonomifaget kan brukes til å forklare mer enn bare renter og boligpriser.

Da Frølich Holte var ferdig både med skipsfart og matvarepriser, var han interessert i å vende tilbake til nasjonalforsamlingen, men intet politisk press fra familien.

– Min far er siviløkonom, jeg bør vel egentlig prøve å verve ham, spøker Frølich Holte, og legger til:

Fruktene av eget arbeid

– Både arv og miljø spiller inn på valgene en gjør. Da jeg var liten spurte jeg min far om det er slik at Høyre vil at alle skal være sin egen lykkes smed. Da svarte han «ja, delvis». Men Høyre ønsker å ta vare på de svakeste gjennom en godt utbygd velferdsstat. Jeg mener imidlertid det må være litt mer aksept for å være seg selv og ha individuelle ambisjoner og lykkes med det en gjør.

– Eller sagt på en annen måte; beholde mer av pengene selv?
– Det må være greit at en får beholde fruktene av eget arbeid. At en ser noe igjen av innsatsen. For å si det slik; det bør være en sammenheng mellom den innsatsen du gjør og at du faktisk får beholde resultatene av det du har gjort. Men skattenivået i Norge, det synes jeg stort sett er greit.

Triste tall i 2009

Høyres landsmøte i 2009 er en helt annen historie. Da hadde partiet en oppslutning på under 12 prosent, mens Arbeiderpartiet lå på over 34 prosent. I år ligger Høyre på cirka 35 prosent oppslutning bare noen måneder før valget. De tar velgere fra Arbeiderpartiet og FRP.

– Dette landsmøte er lykkeligere enn det har vært ved tidligere valg. Målingene ser utrolig bra ut.

Frølich Holte begynte å følge med i rikspolitikken før valget i 2005. Ved valget fikk Høyre 14 prosent oppslutning.

– Meningsmålingene for Høyre har en tendens til å falle før valget,

mens Ap får en oppgang. Nå er det kanskje litt annerledes denne gangen. Erna er populær. Det er veldig mange som har tillit til henne. Vi som er rådgivere på Stortinget jobber noen ganger med henne, og hun har kunnskap og også detaljspørsmål om det meste.

En ny sommer

– Blir sommeren annerledes for deg?
– Ja, det blir kortere ferie. Jeg regner med at det går i ett fra midten av juni og fram til valget. Den største forskjellen blir at vi jobber mer med Høyres valgkampaker.

– Så dukker det alltid opp noe uforutsett?
– Nyheter påvirker de politiske debattene. La oss si det kommer en ny finanskriser, det vil gjøre at diskusjonen endrer karakter. Alle partiene har faste planer og saker, som en setter lang tid i forkant, men så skjer det noe, og en må justere seg.

– Nå har du en rådgiverstilling? Er det naturlig å tenke nytt hvis Høyre vinner valget?
– Jeg vil ikke utelukke det, men jeg har ikke tenkt så mye over det. På sikt, kanskje. Jeg kunne jo tenkt meg å jobbe i næringslivet. Jeg har utdannelse som egner seg veldig godt.

– Hvis du kunne valgt fra øverste hylle, hva hadde virkelig vært spennende å jobbe med?
– Det morsomste ville vært å jobbe noe med som er tett relatert til utdannelsen. En politisk jobb i Nærings- og handelsdepartementet hadde vært spennende nå. Vi får se. Det kommer an på, og det er mange «ifs and buts». En ting er å arbeide på Stortinget, men det å være en del av den utøvende makt ville vært interessant.



NY I KØBENHAVN

Morten Schulz er nylig ansatt som seniorrådgiver i AFFs nye kontor i København. Schulz er psykolog, med spesialistpåbygging. Han har LEAN-studier fra Japan, Performance Management-studier fra USA og Ledelseutvikling fra INSEAD.

Schulz har over 20 års konsulenterfaring med hovedfokus innen realisering av forretningsstrategier gjennom optimalisering av HRM/D/O, samt rådgivning på C-nivå. Han har også bred erfaring innen prosjektstyring, endringsledelse og utvikling av ledelse.



NY I BERGEN

Anders Johannes Dahl er nyansatt seniorrådgiver i AFF. Han er utdannet psykolog fra Universitetet i Bergen og har i tillegg idrettsstudier fra Høgskolen i Bergen og organisasjonspsykologi fra UiB. Dahl hadde stillingen managing principal i konsultantselskapet Right Management. Der var han teamleder og medlem i selskapets norske ledergruppe.

NY I OSLO

Randi-Marte Barford er nyansatt i AFF som kundeansvarlig. Hun har vært salgssjef/ forretningsutvikler i Right Management Norway AS. Her var hun kundeansvarlig for egen portefølje innen privat og offentlig virksomhet. Barford har hatt ansvaret for å utvikle Right Managements markedsposisjon innen offentlig virksomhet og var ansvarlig for de største kundene innen offentlig sektor.

I perioden 2006-2010 hadde hun ansvaret for selskapets marketing/branding og var stedfortreder for markeds- og salgsdirektør i 2009. Hun har tidligere vært salgsdirektør i nåværende Nielsen Company og ansvarlig for marketingavdelingen i Orkla.



Bronsesvamp til «radarpar»

Tradisjonen tru blei Bronsesvampen for våren 2013 delt ut under 17. mai-frukosten. Denne gongen var det Kjetil Bjorvatn og Bertil Tungodden som stakk av med prisen for sin framifrå pedagogiske innsats i SAM010 – Introduksjon til mikroøkonomi. – Dei er begge verdige vinnarar av Bronsesvampen, konstaterer Peder Engesæth, fagpolitisk ansvarleg i NHHS. Han fortel at dei to fekk mange nominasjonar frå studentane, og at dei òg hausta brei støtte i resten av fagutvalet.



Ekspertgruppe ser på organiseringa av straumnettet

Olje- og energidepartementet har sett ned ei ekspertgruppe for å gå gjennom den langsiktige utviklinga av straumnettet i Noreg. NHH-professor Lars Sjørgard er ein av tre medlemmer i gruppa.

Shreya Nagothu

Opgåva til ekspertgruppa er å undersøkje korleis ein kan forbetre straumnettet, og gi råd om formålstenleg nettorganisering på lang sikt. Dei skal mellom anna presentere moglege modellar og skissere verkemiddel og strategi for den langsiktige organiseringa.

– Det blir eit spennande arbeid å ta tak i, med god støtte av eit dyktig sekretariat, som vil hjelpe til med å analysere ulike problemstillingar, seier Sjørgard.

Ekspertgruppa, under leiing av Eivind Reiten, skal levere ein rapport til departementet innan 30. april 2014. Departementet vil basere det vidare arbeidet i sektoren på denne rapporten.

NHH-representant i ny fagkomité i FRIPRO

Norsk forskingsråd har oppnemnt ein ny fagkomité for humaniora og samfunnsvitenskap i fri prosjektstøtte (FRIPRO). Professor Trond E. Olsen er oppnemnd som medlem frå økonomimiljøa.

Globetrotter går av med pensjon

Professor Arent Greve ved Institutt for strategi og leiing gjekk av med pensjon 1. januar.

Arent Greve er fødd i Stavanger, blei siviløkonom i 1969, avla licentiatgrad ved NHH i 1976 og fekk doktorgrad same stad i 1988. Tittelen på doktoravhandlinga – «Turnover and Career Mobility» – beskriv hans eiga karriere, som i stor grad har vore prega av mobilitet både med tanke på kompetanse og geografi.

Greve arbeidde først som vitenskapelig assistent og seinare som stipendiat ved høgskulen frå 1970 til 1977. I ein periode var han forskar ved Senter for anvendt forskning (SAF) og var så i nokre år knytt til Institutt for organisasjonspsykologi ved Universitet i Bergen. Deretter kom han tilbake til NHH, først som førsteamanuensis og frå 2002 som professor.

I perioden ved NHH har Greve hatt ei rekkje forskingsopphald ved og tilknytningar til utanlandske lærestader i USA, Japan, Sverige, Kina, Canada og Tyskland. Forskningsområda hans er – i tillegg til karrieremobilitet – nettverksanalyse, arbeidsmiljø og innovasjon. Forskinga har resultert i mange internasjonale artiklar og bokkapittel. Til dømes var artikkelen «Social Networks and Entrepreneurship», publisert i *Entrepreneurship: Theory and Practice*, blant dei ti mest nedlasta artiklane frå journalportalen Blackwell Synergy i 2007.



Medieklipp

LØNSSFORSKJELLER

– Vi har en kultur for sentraliserte lønnsforhandlinger, med LO på den ene siden og NHO på den andre. Markedskreftene får løpe mindre fritt og påvirker lederlønningene indirekte. Førsteamanuensis Iver Bragelien til Dagbladet

BOKLOVEN

– Jeg ser også dyre norske bøker, lave royalties til forfatterne, og rike norske forlag. Og jeg tenker at om jeg var forlegger, ville jeg ønsket meg en boklov som ga meg lov til å sette mine egne priser - uten å være redd for å bli underpriset av konkurrenter. Professor William Brochs-Haukedal i DN

SPAREBANKI OG HABILITET

– Klart saken skader omdømmet! Det å kvitte seg med styrelederen på denne måten er ikke en dagligdags sak. Professor Thore Johnsen til Moss Avis

ER TAKET NÅDD?

– 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

HOPP I LEVESTANDARDEN

– At norske reallønninger vokser så mye mer enn i andre europeiske land har ikke skjedd i noen periode vi har tall for. I periodene fra 1850 til 1875, og fra 1905 til 1914, var også perioder med høy reallønnsvekst i Norge, men det er likevel vanskelig å finne paralleller til det som har skjedd de siste 10-15 årene. Professor Ola H. Grytten til BT

TILNÆRMET NULL

– Bompenger på en vei som alt er ferdig tjener kun til å skremme trafikanter fra veien, selv om grensekostnaden for å la dem passere er tilnærmet null. Dessuten kunne noen fristes til å bruke alternative, dårligere og kanskje farligere veier enn å betale bompengene. Professor Rögvaldur Hannesson i E24



Blant dei 20 beste i Europa

NHH og AFF har oppnådd det beste resultatet på ei rangering nokon sinne. *Financial Times* kåra nyleg dei beste opne leiarutviklingsprogramma i verda, såkalla *Executive Education*. NHH og AFF ligg på 17. plass i Europa og på 37. plass i verda.

– Det er eit svært godt resultat. Undersøkinga stadfestar at vi har stadig meir nøgde deltakarar og eit tilbod som kan konkurrere med dei aller beste internasjonalt, seier NHH-rector Jan I. Haaland.

I rangeringa deltek NHH og AFF med mellom anna AFFs Solstrandprogram, AFF Yngre Ledere og NHHs Corporate Finance. NHH og AFF deltok for første gong i 2008 og kom då på 49. plass.

– Vi har styrkt posisjonen vår kvart år, og det er svært bra. Resultata i år viser at vi gjer det betre på alt som har med den faglege kvaliteten å gjere. Deltakarane gir uttrykk for at nytteverdien er høg, og vi ser at pågangen til programma er stor, seier Mai Vik, administrerande direktør i AFF.

– Den ferske leiarundersøkinga til AFF viser at unge leiarar møter store utfordringar i leiarrolla og leiarquardagen. Tilgang til ny kunnskap er derfor spesielt viktig for yngre leiarar.

FT rangerer kvaliteten på opne, ikkje-gradsgivande leiarutviklingsprogram basert på tilbakemeldingar frå deltakarane og eigenrapporteringa til institusjonane. NHH og AFF gjer det særleg bra på innhald, læringsutbytte og oppnådde mål. I år toppar IMD i Sveits lista, mens IESE Business School i Spania og Thunderbird School of Global Management i USA kjem like bak.

Financial Times har òg rangert bedriftsinterne program. NHH og AFF kjem godt ut her òg, spesielt på måloppnåing og «valuta for pengane».



Takkar av etter 47 år

Realfagsstudent Jostein Lillestøl var ikkje eingong ferdig med hovudoppgåva då han blei henta til NHH av sjølvaste Karl Borch. Det var starten på ei godt over 40 år lang karriere ved høgskulen.

Hallvard Lyssand



– Det blir nok vanskeleg å kutte heilt ut. Eg har hatt det veldig bra her og har aldri vurdert noko anna seriøst, seier Jostein Kåre Lillestøl.

17. mars fylte professoren ved Institutt for føretaksøkonomi 70 år, og 1. april blei han pensjonist – etter 47 år ved NHH.

Alt i 1970 bidrog Lillestøl med statistisk metode til eit overvakingssystem for

misdanningar ved fødsjar. Seinare har han mellom anna arbeidd med levetidsanalysar og problemstillingar knytte til fastlegeordninga.

Lillestøl har òg arbeidd mykje med kvalitetsstyring og kvalitetsutvikling.

– Då japanarane tok til å praktisere konseptet «Total Quality Management» i byrjinga av 1990-åra, drog eg dit for å lære meir. Seinare var eg på forskingsopphald i Madison, Wisconsin, for der var det eit miljø som arbeidde med kvalitetsforbetring ved hjelp av statistikk, fortel han.

Resultatet blei mellom anna kurs og lærebøker om kvalitetsstyring og utvikling. Dei seinare åra har hovudinteressa hans vore risikostyring. Det har resultert i bachelorkurset «Quantitative Risk Management».

– Kompendiet som er utvikla til kurset, er materiale til ei bok, men det spørst om eg ikkje heller gjer det ope tilgjengeleg på andre måtar, seier Lillestøl.

Trass i at den offisielle pensjonsdatoen er nær, har han ingen planar om å ta heilt fri.

– Det er som nemnt vanskeleg å kutte heilt ut, og det er mogleg at eg vil bidra med undervisning om risikostyring og liknande på kursa til nokre av kollegaene mine, seier han.

NHH på søkjartoppen

NHH har den desidert mest populære utdanninga i Noreg

Hanna Sommerstad

NHHs bachelorprogram i økonomi og administrasjon er det mest søkte studiet i landet, uavhengig av fagdisiplin. 2265 søkjarar har NHH som førsteprioritet.

– NHH er førstevelet til studentane. Det er vi svært glade for. Hos oss skal dei få den beste utdanninga Noreg kan tilby innanfor økonomi og administrasjon. Vi ser fram til å ta imot dei nye studentane i haust, seier rektor Jan I. Haaland.

Heile 2265 søkjarar kjempar om rundt 450 studieplassar på bachelorstudiet ved NHH. Det vil seie at det er fem førsteprioritetssøkjarar per studieplass. Også kvinnedelen blant søkjarane er god. I år er kvinnedelen blant førsteprioritetssøkjarane 41 prosent.

– Utviklinga har vore veldig god. I 2005 var kvinnedelen 29 prosent. Vi har satsa målretta på å rekruttere kvinner, og eg er glad for at vi no har ein stabil søkjarmasse på over 40 prosent kvinner, seier Haaland.

Det var òg fleire internasjonale søkjarar til mastergraden i økonomi og administrasjon ved NHH. Søkjartala for 2012 var 949, mens det i år er 1342 studentar som har

søkt seg til NHH frå utlandet.

Også innanfor PhD-utdanninga har det vore ein formidabel søkjarauke, frå 177 søkjarar i fjor til 247 i år. Det samla talet for både haust- og vårpoptaket enda i denne runden på rekordhøge 303 søkjarar.

– Vi har investert mykje fokus og energi på rekruttering, så det er gledeleg å konstatere at det har verka, seier dekan for PhD-utdanninga, Helge Thorbjørnsen.

DISPUTASAR

MIKROFINANS OG ENTREPRENØRSKAP FOR ØKONOMISK UTVIKLING

Kartika Sari Juniwaty disputerte for doktorgraden ved NHH tirsdag 4. juni med avhandlingen *Essays in Development Economics*.



Tenk deg at et prosjekt som er blitt implementert og evaluert av en internasjonal organisasjon eller forskergruppe har vært vellykket og at det konkluderes med at prosjektet derfor bør gjennomføres i større skala av en lokal organisasjon. Er denne konklusjonen nødvendigvis korrekt?

Juniwaty viser, med utgangspunkt i et prosjekt for opplæring av småskalaentreprenører i Tanzania, hvordan institusjonell kapasitet kan være avgjørende for suksessen til prosjektet.

Mikrofinans betyr ofte gruppelån. En lånegruppe kan være en kilde til inspirasjon, men også til frustrasjon for de enkelte entreprenørene. Hvordan påvirkes prestasjoner og beslutninger i en gruppe av om gruppene er segregert med hensyn på kjønn eller om de er blandet? I avhandlingen analyserer Juniwaty dette spørsmålet i et lab-eksperiment med lånekunder fra en mikrofinansorganisasjon i Tanzania. Hun finner at kvinner i rene kvinnegrupper samarbeider bedre og er mer villige til å ta risiko når de er sammen med bare kvinner enn når de grupperes sammen med menn.

Mennesker har en tendens til å utsette ubehagelige ting, slik som å lese til en eksamen eller betale tilbake et lån. Forskning viser at små påminnelser kan være et effektivt virkemiddel for å unngå denne type adferd. Juniwaty gjennomførte et eksperiment i Indonesia hvor hun sendte en tekstmelding til et tilfeldig utvalg av lånekunder med en påminnelse om at lånet deres var i ferd med å forfalle. Hun finner at påminnelsen førte til at langt flere betalte tilbake sine lån i tide, og at effekten var spesielt stor for kvinnelige låntakere.

Holdninger til risiko og til sparing er viktige for å forstå hvorfor mennesker starter egen bedrift og hvordan det går med bedriften. I hvilken grad er disse holdningene arvet fra foreldrene? Juniwaty bruker et rikt datasett fra Indonesia som måler holdninger over flere generasjoner. Hun finner at det eksisterer en sterk korrelasjon mellom foreldrenes holdninger til risiko og sparing og grad av tillit hos foreldre og barnas holdninger langs disse dimensjonene. Spesielt ser det ut til at mors tillit og fars holdning til risiko går i arv.

Juniwaty, født i 1983 i Indonesia, har vært doktorgradsstipendiat ved NHH. Hun har en MA i «Non-Farm Activities and Rural Development» fra Universitetet i Roma La Sapienza og en MSc i utviklings- og ressursøkonomi fra Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) i Ås.

Veiledningkomité:

Professor Kjetil Bjorvatn, NHH, hovedveileder

Professor Jean-Marie Baland, University of Namur

Professor Erik Ø. Sørensen, NHH

Medieklipp

NØKTERN FRAMTID

– Vi må holde handlingsregelen, og gjerne vel så det. Vi må ikke la oljerikdommen oppheve trykket på effektivitetsforbedringer i alle deler av norsk økonomi. Flere i yrkesaktiv alder bør arbeide, og pensjonsalderen bør øke i takt med økt levealder.

Professor Øystein Thøgersen til BT

SALGET AV BENSINSTASJONENE

– Det er for eksempel vanskelig å se at Statoil skulle være tjent med å beholde bensinstasjonene. Jeg tror også stasjonene selv har mer igjen for å være eid av noen som har kjernekompetanse på logistikk, varehandel og kioskdirift. Salget av bensinstasjonene burde skjedd mye tidligere.

Professor Lasse Lien til Stavanger Aftenblad

AKSJEORDNINGER I BEDRIFTENE

– Det kan medvirke til at flere føler ansvar for bedriftens utvikling, at du identifiserer deg mer med målene til virksomheten og at du får en større forståelse for at det økonomiske resultatet påvirker aksjekursen.

Førsteamanuensis Ivar Bragelien til DN.

TREDELING AV ØKONOMIEN

Oljeavhengigheten kan neppe vare evig, og vi må ha en fleksibilitetsmulighet fremover. Vi mener og forventer at offentlig sektor vil ha betydning for muligheten til omstilling i tiden som kommer. Derfor er det mer hensiktsmessig å snakke om en tredeling enn en deling av den norske økonomien.

Professor Siri Pettersen Strandenes til DN

NILS KILMS PRIS TIL ALMÅS

– Det betyr mye for meg. Vi kjemper ofte for ressurser og oppmerksomhet og derfor er det fint å få noe som vi ikke har jobbet direkte for, men som betyr veldig mye.

Førsteamanuensis og prisvinner Ingvild Almås til BA

HAR BOBLETANKER

– Vi har generelt blitt litt mer realistiske de siste to årene, men halvparten av oss har fortsatt en bobletankegang.

Professor Ola H. Grytten til BA

STUDIER AV STRATEGISK INTERAKSJON

Bjørn-Atle Reme disputerte for doktorgraden ved NHH torsdag 6. juni med avhandlingen «*Essays in strategic interaction*».



Avhandlingen bruker både teoretisk analyse og eksperimentell metode for å studere ulike typer strategisk interaksjon mellom mennesker og bedrifter. Den består av tre arbeider som studerer ulike typer interaksjon.

Det første arbeidet bruker økonomiske eksperimenter for å studere strategisk interaksjon i grupper av individer. Fokuset for studiet er å måle hvordan lederatferd og lederavlønning påvirker atferd til de øvrige gruppelemmene. Reme og hans medforfattere (Alexander W. Cappelen, Erik Ø. Sørensen og Bertil

Tungodden) finner at ledeser atferd påvirker atferden til øvrige gruppelemmer, men at for høy lederlønn kan svekke eksempelets makt.

De to øvrige artiklene bruker teoretisk analyse for å studere interaksjon mellom bedrifter.

Det første av disse arbeidene analyserer et forhandlingsspill mellom en detaljist og to leverandører. Artikkelen søker å besvare to spørsmål: Hvordan påvirkes utfallet i forhandlingene av at substituerbarheten til leverandørenes produkter? Hvordan påvirkes forhandlingsutfallet av at kontrakter mangler kredibilitet?

Det siste arbeidet studerer priskonkurransen mellom to bedrifter i et marked hvor konsumentene mangler evnen til å presist vurdere kvaliteten på produktene i markedet. Hovedfokuset for analysen er å vise hvordan likevekten i markedet endrer seg som funksjon av hvor upresis konsumentenes vurdering av kvalitet er.

Veiledere:
Professor Lars Sørgard, NHH
Professor Bertil Tungodden, NHH

MORALSKE MOTIVER BAK ØKONOMISKE VALG

Trond Halvorsen disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 31. mai med avhandlingen *Moral motivation in dictator games*.



Standard økonomisk teori forutsetter gjerne at individer kun er motiverte av materialistisk egeninteresse. Samtidig finnes det gode grunner til å anta at moralsk motivasjon noen ganger påvirker økonomiske valg. Halvorsen har arbeidet med å dokumentere hvordan individer fordeler penger når det som er moralsk riktig kommer i konflikt med egeninteressen.

Avhandlingen bygger på tre økonomiske eksperimenter. I eksperimentene har enkeltstudenter mottatt penger som de kan gi til en annen person. Gjennom å

varierte omstendighetene på en kontrollert måte viser Halvorsen hvordan ulike faktorer påvirker de valgene som studentene gjør. I alle eksperimentene er studentene helt anonyme, slik at hverken forskerne eller mottakerne kan vite hvilken deltaker som har foretatt hvilket valg.

Det typiske resultatet i slike eksperimenter er at flesteparten av deltakerne gir fra seg en del av pengene. Halvorsen og medforfatterne viser, blant annet, at slik oppførsel ikke utelukkende skyldes givernes ønske om å opptre rettferdig. For eksempel er sosiale motiver som skam og stolthet viktige selv om deltakerne er anonyme. Deltakerne legger ofte stor vekt på om mottakeren får vite hvor pengene kommer fra eller ikke. Norske og kinesiske økonomistudenter ser dessuten ut til å ha ulike oppfatninger om hva som skal vektlegges når man vurderer hva som er rettferdig fordeling.

Kunnskapen fra eksperimentene bidrar til å forstå ulike former for økonomisk samarbeid. For eksempel er det en sammenheng mellom deltakernes adferd i laboratoriet og deres politiske standpunkt.

Halvorsen, født i 1980, har vært doktorgradsstipendiat ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH.

Veiledningkomite:
Professor Alexander W. Cappelen, NHH, hovedveileder
Professor Erik Ø. Sørensen, NHH
Professor Sigve Tjøtta, UiB

NY TEKNOLOGI KREVER NYE PRISINGSMODELLER I MEDIEBRANSJEN

Harald Nygård Bergh disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 3. mai med avhandlingen *Four Essays on Media and Entertainment Economics*.



TV-seere misliker reklame, mens annonsører ønsker å nå flest mulig med sitt budskap. Dette er to av de motstridende effektene som mediebedrifter må ta hensyn til i sin prissetting, og som danner bakteppe for avhandlingens fire artikler.

I dagens TV marked har distributørene en viktig rolle. I den første artikkelen vises det hvordan kampen mellom mektige TV-kanaler og distributører påvirker størrelsen på kanalpakken som selges av distributørene.

Dagens teknologi gjør også det mulig for distributørene å selge enkeltkanaler. I den andre artikkelen vises det hvordan enkeltkanalsalg kan gi for høye priser på kanaler, og for lite reklame på dem, sett fra et industriperspektiv.

“PVR”-opptakere har gjort det lettere for TV seerne å unngå reklame. Imidlertid benyttes opptakerne flittigst av de seerne som misliker reklame mest. I den tredje artikkelen diskuteres det hvordan reklamefinansierte TV kanaler kan utnytte dette til å øke sin profitt, gjennom å selge mer reklame og sette høyere priser til TV seerne.

I videospillbransjen går utviklingen mot at de samme spilltitlene gjøres tilgjengelig for flere konkurrerende spillkonsoller. I den siste artikkelen vises det hvordan dette kan føre til høyere priser både på spill og spillkonsoller.

Harald Nygård Bergh (f. 1982) er fra Stavanger og er utdannet siviløkonom fra NHH. Han har vært ansatt som stipendiat ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH.

Veiledningskomité:
Professor Hans Jarle Kind, NHH, hovedveileder
Professor Nils-Henrik von der Fehr, Universitet i Oslo
Professor Marko Köthenbürger, ETH Zürich

PUBLIKASJONAR FRÅ NHH

AANES, METTE MARTHINUSSEN; GLASØ, LARS; MATHIESEN, STIG BERGE.

Alene på toppen. I. Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0. Fagbokforlaget 2013

ANDERSSON, JONAS; JØRNSTEN, KURT; NONÅS, SIGRID LISE; SANDAL, LEIF KRISTOFFER; UBØE, JAN.

A maximum entropy approach to the newsvendor problem with partial information. European Journal of Operational Research 2013

BAGHERY, FOUZIA; HAADEM, SVEN; ØKSENDAL, BERNT; TURPIN, ISABELLA.

Optimal stopping and stochastic control differential games for jump diffusions. Stochastics: An International Journal of Probability and Stochastic Processes 2013

BALAND, JEAN-MARIE; BJORVATN, KJETIL.

Conservation and employment creation: can privatizing natural resources benefit traditional users?. Environment and Development Economics 2013

BASBERG, BJØRN LORENS.

A crisis that never came: the decline of the Antarctic Whaling Industry in the 1950s and 1960s.. Mariners mirror

BECH, KRISTIN; ANDERSEN, GISLE.

New developments in corpus linguistics and the study of language variation and change. I: English Corpus Linguistics: Variation in Time, Space and Genre. Rodopi 2013

BENTH, FRED ESPEN; DI NUNNO, GIULIA; KHEDHER, ASMA.

Computation of Greeks in multifactor models with applications to power and commodities markets. Journal of Energy Markets 2013

BJØRNSKOV, CHRISTIAN; FOSS, NICOLAI JUUL.

How Strategic Entrepreneurship and The Institutional Context Drive Economic Growth. Strategic Entrepreneurship Journal 2013

BREKKE, KURT; HOLMÅS, TOR HELGE; STRAUME, ODD RUNE.

Margins and marketshares: Pharmacy incentives for generic substitution.. European Economic Review 2013

BULAN, LAARNI; HULL, TYLER.

The impact of technical defaults on dividend policy. Journal of Banking & Finance 2013

BUTIKOFER, ALINE.

Revisiting 'mothers and sons' preference formation and the female labor force in Switzerland. Labour Economics 2013

CAPPELEN, ALEXANDER WRIGHT; KONOW, JAMES; SØRENSEN, ERIK ØIOLF; TUNGODDEN, BERTIL.

Just Luck: An Experimental Study of Risk Taking and Fairness. The American Economic Review 2013

CAPPELEN, ALEXANDER WRIGHT; MOENE, KARL OVE; SØRENSEN, ERIK ØIOLF; TUNGODDEN, BERTIL.

Rich meets poor - an international fairness experiment. Journal of the European Economic Association 2013

CAPPELEN, ALEXANDER WRIGHT; NIELSEN, ULRIK H.; SØRENSEN, ERIK ØIOLF; TUNGODDEN, BERTIL; TYRAN, JEAN-ROBERT.

Give and take in dictator games. Economics Letters 2013

CLEMENT, JESPER; KRISTENSEN, TORE; GRØNHAUG, KJELL.

Understanding consumers' in-store visual perception: The influence of package design features on visual attention.. Journal of Retailing and Consumer Services 2013

EILIFSEN, AASMUND; KNIVSFLÅ, KJELL HENRY.

How Increased Regulatory Oversight of Nonaudit Services Affects Investors' Perceptions of Earnings Quality. Auditing 2013

GRYTTE, OLA HONNINGDAL.

The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism: Entrepreneurship of the Norwegian Puritan Leader Hans Nielsen Hauge.. Review of European Studies 2013

HANNESSON, RØGNVALDUR.

Sharing a Migrating Fish Stock. Marine Resource Economics 2013

HANNESSON, RØGNVALDUR.

Zonal attachment of fish stocks and management cooperation. Fisheries Research 2013

IDEN, JON; EIKEBROKK, TOM ROAR.

Implementing IT Service Management: A systematic literature review. International Journal of Information Management 2013

IMS, KNUT O. J.; PEDERSEN, LARS JACOB TYNES.

Personal Responsibility and Ethical Action. I: Handbook of Business Ethics : ethics in the new economy

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

Mixed contracts for the newsvendor problem with real options and discrete demand. Omega : The International Journal of Management Science 2013

KIND, HANS JARLE; SCHJELDERUP, GUTTORM; STÄHLER, FRANK.

Newspaper Differentiation and Investments in Journalism: The Role of Tax Policy. Economica 2013

KOZLOV, ROMAN.

On symmetries of the Fokker-Planck equation. Journal of Engineering Mathematics 2013

MATHIESEN, LARS; SKAAR, JOSTEIN; SØRGARD, LARS.

Electricity Production in a Hydro System with a Reservoir Constraint. The Scandinavian Journal of Economics 2013

MERSLAND, ROY; D'ESPALLIER, BERT; SUPPHELLEN, MAGNE.

The Effects of Religion on Development Efforts: Evidence from the Microfinance Industry and a Research Agenda. World Development 2013

MESSIER, WILLIAM; SIMON, CHAD A.; SMITH, JASON L..

Two Decades of Behavioral Research on Analytical Procedures: What Have We Learned? Auditing 2013

POUDEL, DIWAKAR; SANDAL, LEIF KRISTOFFER; KVAMSDAL, STURLA F.; STEINSHAMN, STEIN IVAR.

Fisheries Management under Irreversible Investment: Does Stochasticity Matter?. Marine Resource Economics 2013

STENSHOLT, EIVIND.

What shall we do with the cyclic profile?. Social Choice and Welfare 2013

XIE, CHUNYAN; GUILHOTO, LUCIA DE FATIMA MARTINS; GRØNHAUG, KJELL; ØSTLI, JENS.

An identity approach to bacalhau procurement. Qualitative Market Research 2013

RØGNVALDUR HANNESSON: "SHARING THE NORTHEAST ATLANTIC MACKEREL"

ICES Journal of Marine Science 70 (2) 2013

JØRNSTEN, 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

AAASE, KNUT K., BJULAND, TERJE. ØKSENDAL, BERNT

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

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:

Den spesialiserte leverandøriustrien til petroleumsvirksomhet. Omfang og geografisk utbredelse i Norge
EIRIK VATNE

Regionale virkninger av økonomisk politikk – et makroperspektiv
IVAR GAASLAND

Norwegian subsea firms are going international. Experiences with the market entry process in Houston
INGER BEATE PETERSEN, 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

Kjennetegnsanalyser 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

Konkurranse i taximarkedet
ROLF J. BRUNSTAD, KURT JÖRNSTEN OG SIRI PETERSEN 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 kunders 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

Styringssystemets innvirkning på lederes motivasjon. Hvordan motiveres ledere gjennom styringssystemet?

VILDE MÅLSNES

Innleie av sykepleiere i sykehus. Fra nødlosning 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

ARBEIDSNOTAT:

Management of Pelagic Fisheries in the North East Atlantic: Norwegian Spring Spawning Herring, Mackerel and Blue Whiting

TROND BJØRNDAL OG NILS-ARNE EKERHOVD

How Accurate are Individual Forecasts? An Assessment of the Survey of Professional Forecasters
ØYVIND STEIRA

Implicit Cooperation? The Northeast Atlantic Mackerel Fishery
RÖGNVALDUR HANNESSON

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 næringstilhørighet? 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

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

Samfunns- og næringslivsforskning AS
Helleveien 30, 5045 Bergen

SENTRALBORD:
55 95 95 00

INTERNETT:
www.snf.no

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

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
Forskingsleder Kjell Gunnar Salvanes
kjell.salvanes@nhh.no

MAT OG RESSURSØKONOMI
Forskingsleder Stein Ivar Steinshamn
stein.steinshamn@snf.no

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

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

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

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

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

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

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

FINANSIELL ØKONOMI OG ØKONOMISK STYRING
Forskingsleder Frode Sættem
frode.sattem@nhh.no



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

AVDELINGSDIREKTØR
INTERNASJONALE RELASJONER & SAMFUNNSKONTAKT
Beate Karlsen

AVDELINGSDIREKTØR FAGUTVIKLING
Elisabeth Østrem

AVDELINGSDIREKTØR
PRODUKTUTVIKLING
Harald Engeseth

AVDELINGSDIREKTØR MARKED & KUNDEOPPFØLGING
Olav Haugene

SALGSDIREKTØR
Liz Hellevig

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

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

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

KONTORADRESSE:
AFF (ADMINISTRATIV FORSKNINGSFOND)
Helleveien 30, 5045 Bergen
Drammensveien 44, N - 0202 Oslo
Verksgata 24, N - 4013 Stavanger

SENTRALBORD:
815 55 345

INTERNETT:
www.aff.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

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

FOR TILBAKEMELDINGER, ELLER
informasjon: bulletin@nhh.no
Tlf. 55 95 97 02

UTGIVER: NHH, AFF, SNF
OPPLAG: 12 500
FORSIDE: Willy Skramstad

TRYKK: Bodoni
Redaksjonen ble avsluttet 10. juni.
GRAFISK DESIGN/SATS: Reine Linjer
NYNORSK: Språkverkstaden

Norges Handelshøyskole er landets ledende vitenskapelige høyskole innen økonomisk-administrative fag. Høyskolen har i dag cirka 3000 heltidsstudenter og en samlet stab på over 390 personer. Samfunns- og næringslivsforskning er et av de største oppdragsfinansierte forskningsinstitutter i Norge med fokus på verdiskaping, økonomisk utvikling og velferd. Administrativt forskningsfond er en av de største aktørene i Norge innenfor området ledelses- og organisasjonsutvikling. AFFs virksomhetsområder er åpne og bedriftsinterne lederutviklingsprogram og konsulentvirksomhet.

SPEIL FOR STUDENTENE



KUNSTNERTEAMET LELLO/ARNELL STÅR FORAN VERKET SITT I NHH SITT NYBYGG. OM CIRKA ET PAR MÅNEDER KAN ALLE VED NHH FÅ OPPLIVE DET I ALL SIN PRAKT. FOTO: HALLVARD LYSSAND

Kunstnerteamet Jørgen Craig Lello & Tobias Arnell står bak en 55 kvadratmeter stor speilvegg. Samtidig setter Kurt Johannessen sitt preg på nybyggets glassflater med ord.

– Verket har en bakgrunn i NHH som utdanningsinstitusjon. Studenter kommer hit for å reflektere, utfordre sitt verdenssyn og se nye perspektiver, sier Lello.

Arbeidet er laget av 397 speilflater som er vinklet i ulike retninger. Verket er plassert ved Aud. Max. i fellesarealet. Nybygget åpnes 30. august, og først da får alle oppleve verket i all sin prakt.

KUNSTNEREN KURT JOHANNESSEN UTSMYKKER GLASSFLATENE I KOLLOKVIEROMMENE I UNDER- OG FØRSTEETASJEN MED EN PRESENTASJON AV AV HÅNSKREVNE OG MASKINSKREVNE TEKSTER HENTET FRA HANS BØKER *ALT* OG *INGENTING* OG *OM ALT*.



NHH Bulletin er utgitt av:



Nettadresser:
Norges Handelshøyskole: www.nhh.no
Administrativt Forskningsfond: www.aff.no
Samfunns- og næringslivsforskning www.snf.no