

# NHH



# Bulletin

UTGITT AV NHH, AFF OG SNF

Nr. 01 - 2016



## VI AVVERGER FULL KRISE

TOM FOR VILJESTYRKE **24** SYKEHUSTOPP TIL AFF **36**

## 4 Mindre dialog og mer styring

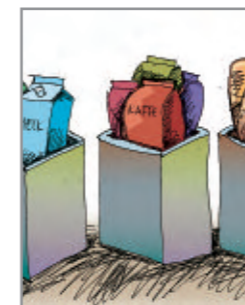
Ledelsen i norske multinasjonale selskaper har gått bort fra en myk tilnærming i integrasjonsprosesser.  
– Det har trolig vært nødvendig, sier AFF-konsulent Atle Jordahl.



Foto: Helge Skodvin

## 30 Få merkene direkte ut

Norske matvareprodusenter bør finne flere muligheter for å selge varene utenfor de store kjedene, mener professor Leif Egil Hem.



## 36 Sykehustopp til AFF



Foto: Helge Skodvin

Trond Søreide er ansatt som ny administrerende direktør ved AFF. Han går fra jobben som personal- og organisasjonsdirektør ved Haukeland universitetssykehus.



Foto: Helge Skodvin

## 44 Konkurransemannen

Lars Sørgeard begynte på NHH fordi han var interessert i samfunnsøkonomi, ikke fordi han ville bli rik og berømt. Han er i dag en av de ledende konkurranseeksperter i Norge.



### NHH BULLETIN

Ønsker du et gratisabonnement, send epost til [bulletin@nhh.no](mailto:bulletin@nhh.no).

# Post-olje-generasjonen

Store regioner, byer og bygder på Sør- og Vestlandet har bygget seg opp på norsk olje. Det er hjørnesteinen mange steder. Bare i løpet av ett års tid har selskaper i Norge allerede kuttet eller varslet om kutt av 33 000 arbeidstakere i oljeindustrien. Mange opplever nå smitteeffekt. Selv om nedgangen ikke fortsetter, kan det få alvorlige følger for et lokalsamfunn.

Da vi besøkte Fosnavågen på Sunnmøre i 2008, var det historisk gode tider. Den lille byen i Herøy kommune huset sju rederier, og offshoreklyngen klarte ikke å vokse fort nok. Nye fartøy ble bygget i rask rekkefølge. «Næringen vil alltid svinge, og det har vært bratte svingninger i næringen vår. Men noe skrekkszenario ser vi ikke. Vi kan få et krakk i oljeprisen, men det er ikke sannsynlig», sa en av rederne. Nå kjører Sunnmørsposten overskrifter som «blodrøde tall», «pengene renner ut», «oppsigelser» når avisen forteller om disse offshorerederiene.

Alle kjenner noen som har mistet jobben, og den offentlige økonomien krymper som følge av lavere skatteinntekter. Hvor ender det, spør mange. Makroøkonom og professor Øystein Thøgersen kommer med noen trøstens ord. Kort fortalt: Summen av en flytende valutakurs, et tilpasset lønnsoppgjør, handlingsregelen og oljefondet gjør at vi ikke vil havne i samme situasjon som på åttitallet.

Men på sikt er det mange som trenger arbeid i den omstillingen som venter oss. De som først og fremst må finne noe fornuftig og produktivt å gjøre, er cirka en million mennesker med høy utdanning. Det er post-oljegenasjonen. Utfordringen, sier professor Victor D. Noman, er hvordan vi skal gjøre denne millionen til høyproduktive arbeidstakere. Det er dette omstilling til kunnskapsbasert økonomi handler om. Får vi ikke vekst i produktiviteten for denne millionen, så er kjøttvekten så stor at vi ikke får særlig økonomisk vekst i Norge i det hele tatt.



Sigrid Folkestad  
Redaktør NHH Bulletin

Ill: Øyvind Lothe



## 14 Vi avverger full krise

– Institusjonene vi har bygget siden åttitallet hindrer en ny krise, mener Øystein Thøgersen.



Ill: Øyvind Lothe

## 24 Tom for viljestyrke?

Viljestyrke er en begrenset ressurs, mener mange, som kan gå tom under press. En NHH-forsker har testet om du blir mer påvirkelig hvis du tappes for viljestyrke.

## 26 Den nye korrupsjonsagendaen

– I kampen mot korrupsjon er det viktig at økonomene ikke lar juristene dominere fullstendig, sier korrupsjonseksperter og professor Tina Søreide.



Foto: Helge Skodvin

# MINDRE DIALOG OG MER STYRING

*Ledelsen i norske multinasjonale selskaper har gått bort fra en myk tilnærming når det gjelder styring og kontroll. – Det har trolig vært nødvendig. Nå lykkes flere bedrifter i utlandet, fordi de går raskere og tydeligere inn i integrasjonsprosessen, sier AFF-konsulent Atle Jordahl.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin



– SER VI RUNDT OSS, FINNER VI MANGE EKSEMPLER PÅ AT INTEGRASJONSPROSESSENE HAR VÆRT PREGET AV EN OVERDREVEN SENTRALISERING OG ENSRETNING, SIER ATLE JORDAHL.

Seniorkonsulent Atle Jordahl har siden 1980-tallet jobbet med ledelses- og organisasjonsutvikling for de største internasjonale virksomhetene i Norge, de fleste av dem med hovedkontor i hjemlandet.

### **Holdningene endret seg**

– Gjennom disse årene har jeg fulgt en rekke norske bedrifters tilnærming til internasjonalisering. Holdningen til ledelses- og organisasjonsutvikling har endret seg kraftig, sier Jordahl.



SIDEN STARTEN PÅ DEN STORE UTENLANDSKE EKSPANSJONEN, HAR AFF JOBBET MED LEDERUTVIKLING FOR RUNDT 30 INTERNASJONALE FORETAK.

” Når du jobber på tvers av nasjonale og organisatoriske grenser, må ansatte være trygge på andres motiver og ferdigheter og oppleve at de har sammenfallende målsetting. Atle Jordahl

På 80- og begynnelsen av 90-tallet begynte konsultentselskapet AFF ved NHH å få en ny type oppdrag. På den tiden foretok et økende antall norske selskaper store oppkjøp internasjonalt. Noen av de største og mest velkjente selskapene var Borregaard, Hydro Agri International (nå Yara) og legemiddelfirmaet Hafslund Nycomed. AFF ble engasjert for å utvikle og gjennomføre lederutviklingsprogram der ledere fra oppkjøpte virksomheter og den norske morbedriften deltok sammen.

#### Tillit

– De ønsket å sette i gang lederutvikling av flere grunner, men det å bygge tillit på tvers av geografiske og organisatoriske grenser for å hjelpe på integrasjonen var svært viktig. Dermed bar innholdet i programmene preg av dialog der man drøftet bedriftens strategi, styringssystemer og lokal ledelsespraksis og verdier. Formålet var å skape oppslutning om sentrale mål, men også å skape forståelse for lokal praksis og lokale interesser.

– Vil du beskrive det som en myk tilnærming?

– Ja, den gangen ønsket selskapene å ha en samarbeidsorientert tilnærming til de oppkjøpte bedriftene i utlandet. En kan gjerne beskrive dette som en norsk eller skandinavisk tilnærming med vekt på åpne prosesser og en demokratisk lederstil.

Mange av dem som engasjerte oss, hadde gått på Solstrandprogrammet og var fascinert av relasjonene og kvalitetene som utvikler seg når ledere jobber sammen i grupper.

#### Kraftig internasjonal vekst

Siden starten på den store utenlandske ekspansjonen har AFF jobbet med lederutvikling for rundt 30 internasjonale foretak. Den store veksten hos disse selskapene er beskrevet av Per Heum ved SNF med fokus på norske selskapers utenlandske direkteinvesteringer i denne perioden. Frem til den tid hadde de fleste større industriforetakene mesteparten av sin produksjon i Norge og relativt få sysselsatte i utlandet. I 2012 hadde dette endret seg til at de 30 største bedriftene hadde langt flere ansatte i utlandet enn i Norge.

#### Dele kunnskap

– Hva lå bak denne sterke veksten?

– De viktigste begrunnelsene for internasjonale oppkjøp er lavere kostnader, nye markeder og tilgang på teknologi og kompetanse. Det siste gjelder både til og fra de oppkjøpte virksomhetene. Slik deling finner imidlertid ikke sted av seg selv og utløser i mange sammenhenger stor motstand både hos dem som skal gi fra seg og ta imot kunnskap, sier Jordahl.

Rundt år 2000 begynte begrepet *sosial kapital* å bli brukt som betegnelse på hva som skal til for at slik kunnskapsdeling faktisk finner sted. Det sentrale elementet i dette begrepet er tillit.

– Mer spesifikt gjelder dette tillit til andres kompetanse, motiver og integritet. Når du jobber på tvers av nasjonale og organisatoriske grenser, må ansatte være trygge på andres motiver og ferdigheter og oppleve at de har sammenfallende målsetting. Uten dette vil en ikke stille seg positiv til å gi eller ta imot kunnskap.

Dette gjorde at AFF ble opptatt av hvordan lederutvikling kunne bidra til å bygge sosial kapital. Vi opplevde at vår tilnærming til lederutvikling i stor grad bidro til nettopp dette, og at dette burde styrkes.

#### Styring og kontroll

– Hvorfor er du positiv til en justering mot mindre dialog og mer styring når du er positiv til en samarbeidsorientert tilnærming?

– I en integrasjonssammenheng er det noen klare ulemper med en samarbeidsorientert ledelse, mener Jordahl. De nødvendige strukturelle grepene som skal til for at oppkjøpet skal bli lønnsomt, uteligger eller tar for lang tid.

Der en tidligere var åpen for lokale tilpasninger og variasjoner, er en nå raskere med å innføre like prosesser og systemer på tvers, sier Jordahl.

Mens en før ville undersøke og forstå hverandre, er en nå mer opptatt av å påvirke. En tar sin rettmessige plass som hovedkontor, noe som er forventet i de fleste land. Som et lite land med svært få store bedrifter har vi i Norge liten erfaring i å bygge større organisasjoner. Vårt lillebror-kompleks i forhold til våre naboer og vår iboende skepsis til sentralisering har trolig også bidratt til en tilbakeholdenhet når det gjelder å ta styring over oppkjøpte selskaper.

#### Nødvendig endring

– Hvordan har selskapene hatt nytte av den endrede stilen?

– Det viktigste er at en raskere klarer å realisere de målene og verdiene som var hensikten med oppkjøpet. Dessuten blir det tydeligere for ansatte hva som er bedriftens strategi og fokusområder. Jeg har sett flere eksempler på at dette har vært uklart for ansatte i de oppkjøpte bedriftene. Noen ganger har nok dette vært klart for konsernledelsen, men det har blitt kommunisert for lavmælt ut i organisasjonen.



” *Det skyldes at de som sitter i lederstillinger, har noen fellestrekk: De kommer fra den øvre middelklassen og har utdanning fra en økonomisk eller teknisk høyskole. Atle Jordahl*



GODE LEDERE GÅR IKKE INN I INTEGRASJONSPROSESSEN MED HELT FASTLÅSTE MENINGER, MENER AFF-KONSULENTEN. DE UNDERSØKER FØR DE TAR GREP.

Går vi et stykke tilbake i tid, mener Jordahl, ser vi også eksempler på at formålet heller ikke var helt klart for oppkjøper. På grunn av svært gode økonomiske resultater i den norske morbedriften var det nok tilfeller der en tok for lett på formålet med oppkjøpet.

– I ettertid kan det se ut som om det å skape en internasjonal bedrift ble et mål i seg selv.

#### Et dilemma

– Er tiden for samarbeidsorientering og tillitsbygging over?

– På ingen måte. Jeg tror at dette har vært en nødvendig justering for norske internasjonale virksomheter. Ser vi rundt oss, finner vi imidlertid mange eksempler på at integrasjonsprosessene har vært preget av en overdreven sentralisering og ensretting. Dette har gått ut over tilliten til ledelsen, men ensrettingen har også ødelagt for lønnsomheten ved at lokal praksis er blitt endret. Utfordringen er å finne den rette balansen mellom sentral styring og lokal tilpasning.

Jordahl mener tillit er noe av det mest verdifulle i en organisasjon. – Mangler denne, blir små problemer blåst opp; er den tilstede, blir store problemer løst i stillhet. Her kan dialogorientert ledelsesutvikling, som er AFFs tilnærming, være svært verdifull.

#### Mer lik internasjonale ledere

– Opplever du at norsk lederstil har blitt mer lik det vi finner utenfor Norge?

– I den første tiden da vi drev lederutvikling for norske internasjonale foretak, ble jeg svært overrasket over den store forskjellen jeg opplevde mellom norske ledere og de lederne vi traff ute. Hovedforskjellen gikk på det Gerd Hofstede kaller maktavstand. Denne forskjellen eksisterer fortsatt, men mye har endret seg.

Svært mange har nå sin arbeidsplass i et internasjonalt foretak, og næringslivet er ikke lenger så interessert i kurs i kulturforståelse. Næringslivet vet mye mer om kulturforskjeller i dag. Når det gjelder ledere, er forskjellene kanskje blitt særlig redusert, mener Jordahl.

– Det skyldes at de som sitter i lederstillinger, har noen fellestrekk: De kommer fra den øvre middelklassen og har utdanning fra en økonomisk eller teknisk høyskole. Dette gjør at de har svært lik erfaringsbakgrunn og verdier som går på tvers av nasjonale kulturer.

#### God ledelse

– Hva kjennetegner toppledere som lykkes med å ta bedriften internasjonalt?

– Jeg vet ikke om jeg har noe klart svar på det. Topplederen har nok stor betydning, men det viktigste er hva som kjennetegner arbeidsmåten til dem som sitter i bedriftens topledelse. Her gjelder det igjen å balansere evnen til å ta tydelige grep og klare å bygge opp organisasjonen gjennom dialog og tillit. Et eksempel på en topleder som hadde en særlig evne til det, var Audun Sørbotn, som bygget opp Hydro Agri International. Han hadde en utrolig evne til å komme i kontakt med folk og få dem til å føle seg verdsatt.

Gode ledere går ikke inn i integrasjonsprosessen med helt fastlåste meninger, mener AFF-konsulenten. De undersøker før de tar grep.

– Jeg tror mange av de beste lederne har glede av det de ikke umiddelbart forstår. De kaster seg ikke over problemene for å fikse dem, men tar seg tid til å lytte til andres perspektiv og erfaringer. Det er klart dette er krevende i en verden der eierne blir stadig mer kortsiktige. Ellers er jo det gamle rådet fra forlagssjef Brigit Jensen i Norsk Gyldendal fortsatt gyldig: «Det koster ingenting å være høflig».

#### Færre norske multinasjonale selskap?

– Vil antallet norske multinasjonale selskap fortsette å øke?

– Når vi ser tilbake på de selskapene vi har arbeidet med, ser vi at flere av dem nå er kjøpt av utenlandske konsern. At de store spiser de små, er vel en slags naturlov og noe vi må regne med vil fortsette, men at det skjer i bransjer som skulle ha gode forutsetninger for å bli drevet fra Norge, er likevel et tankekors.

De to store norske fiskefôrprodusentene Skretting og Ewos har nå utenlandske eiere, og i dag er ingen av de store, globale aktørene i denne bransjen norskeide.

– Vi ser de samme tendensene innen skipsutstyr. Dette kan gi et inntrykk av at de store aktørene på Vestlandet, hvor denne typen bedrifter har vokst frem, vegrer seg for å ta det store steget ut i verden. Unntaket er Marine Harvest her i Bergen. Det ser jo ut til at de lykkes, og vi kan jo håpe at flere følger etter, sier Atle Jordahl, som nå gir seg i AFF etter 30 års tjeneste.



MATHIAS EKSTRÖM ER POSTDOKTOR VED THE CHOICE LAB, NHH.

# Går i flokk på Facebook

*I fjor ble det trykket på Like-knappen på Facebook cirka seks milliarder ganger i døgnet, og vi trykker i flokk, viser en ny NHH-studie. Det er et konformt spill der vi liker det andre har likt.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

Vi kopierer i stor grad andres likes, og når det er noen vi kjenner som har gitt tommelen opp, er vi svært tilbøyelige til å gjøre det samme. Da liker vi det samme mye mer.

– Det er flere forklaringer på flokkmentalitet på Facebook, men konformitet er viktigste mekanismen. Vi vil ikke bryte med den etablerte normen, sier Ekström, postdoktor ved The Choice Lab, NHH.

## Høster statuspoeng

Tommelen-opp-knappen er ikke lenger alene. Nå kan brukere velge mellom et sett med seks emotikoner som FB kaller «reactions» for å uttrykke kjærlighet, latter, glede, sjokk, sorg og sinne.

Ekström og Johan Egebarks paper handler om om smitteeffektene

av likes (se referanse under).

– Hvis brukere på Facebook er nølende til å bli den første som liker en oppdatering, vil tidligere Likes tjene som sosiale bevis og minske en potensiell negativ statusseffekt, sier han.

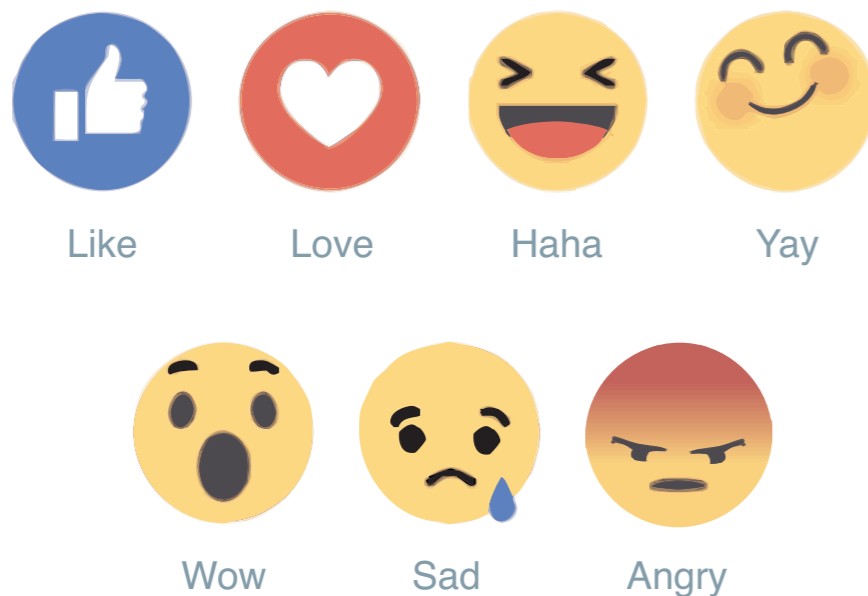
Når en du kjenner liker oppdateringen, kan du signalisere en tilknytning til denne personen og muligens høste «statuspoeng» ved å uttrykke samme preferanse.

## Godt miljø for konformitet

FB skaper et miljø der konformitet lett oppstår, og det er flere grunner til dette, mener forskerne.

– Først og fremst gir det høy synlighet, med et stort antall brukere som observerer hverandres handlinger. For det andre dreier mye





”*Men ser du en oppdatering som en venn har likt, er det 3-4 ganger så stor sannsynlighet for at du også liker oppdateringen. Så åpenbart er det veldig viktig hvem som liker.*

*Mathias Ekström*

av aktiviteten på nettstedet seg om å uttrykke holdninger og tanker, som er viktige for å signalisere status.

Dessuten, fordi det ikke finnes en åpenbar måte å uttrykke uenighet på når en norm først er etablert – det finnes ingen knapp for «misliker» – vil ikke konformitetspresset svekkes over tid, mener forskeren.

### Seks milliarder likes daglig

Ekström og medforfatteren mener flokkatferd som fenomen kan være med å forklare bobler i økonomien.

– Når du ser nye trender, kan en lure på om populariteten skyldes bedre produkter eller høyere kvalitet eller om det ganske enkelt reflekterer et ønske hos folk om å gjøre det alle andre gjør. Tror du på det siste, kan det være med å forklare dannelsen av boligbobler, for eksempel.

Dessverre, sier Ekström, så er flokkatferd vanskelig å studere og derfor vet vi lite om fenomenet. Men Facebook gir en mulighet til å studere atferden.

### Fem brukere

Atferdsforskerne laget et eksperiment med utgangspunkt i fem faktiske Facebook-brukere. De la ut 44 oppdateringer i løpet av sju måneder. Noen følgere fikk se oppdateringene uten likes, andre se den først etter at noen har likt den.

Det var tre forskjellige kategorier med Likes:

- Kun én ukjent bruker som hadde likt oppdateringen
- Tre ukjente brukere hadde trykket Like
- En de de kjente godt hadde likt oppdateringen

– Det er kjempestore effekter. Når en fremmed har likt statusoppdateringen, er det ikke mer sannsynlig at du liker oppdateringen. Det har ingen effekt. Men ser du en oppdatering som en venn har likt, er det 3-4 ganger så stor sannsynlighet for at du også liker oppdateringen. Så åpenbart er det veldig viktig hvem som liker, men det er også viktig hvor mange som liker. Når vi øker antall fremmede som liker oppdateringen, har det effekt. Da er du to-tre ganger mer tilbøyelig til at også du liker den.

I samsvar med teori om sosial innflytelse, er folk bare konforme når det er tilstrekkelig mange mennesker som påvirker dem eller når påvirkningen kommer fra en person de kjenner. Dette, mener Ekström, gjør at vi går i flokk mellom følgere på Facebook og liker det samme som kjente og ukjente.

– Så oppsummert: vi liker det andre liker på Facebook.

### Bedre synlighet forklarer ikke

Statusoppdateringer som noen har likt er mer fremtredende og tydelige, fordi utseende endrer seg, med et blått felt under oppdateringen. Dermed kan sjansen for å bli lest og gi respons øke. Men dette kan forskerne tilbakevise, fordi alle oppdateringene fikk samme synlighet etter å ha blitt likt.

Det er hovedsakelig to forklaringer på Facebook-konformiteten, mener forskerne. Vi har en tendens til å anta at andre menneskers handlinger er den korrekte atferden i et gitt tilfelle, noe som er tydelig i situasjoner der vi er usikre på hvordan vi skal opptre. Det gir trygghet.

Den andre er normativ konformitet. Du søker anerkjennelse fra andre, eller håper å unngå det motsatte.

– Vi skulle gjerne hatt funn som kunne skilt mellom disse to formene for sosial påvirkning, men vi er ikke der ennå. Det vi kan si basert på studien er at det finnes en tendens til at flokkmentaliteten på Facebook handler om anerkjennelse og gruppepress.

### REFERANSE:

«Like What You Like or Like What Others Like? Conformity and Peer Effects on Facebook» er et working paper som Mathias Ekström har skrevet sammen med Johan Egebark, forsker ved Institutet för Näringslivsforskning, Stockholm.

# – Vi har lært siden sist

*Institusjonene vi har bygget siden åttitallet hindrer en ny krise, mener Øystein Thøgersen.*

Tekst: Bendik Støren Ill: Øyvind Lothe



PROFESSOR ØYSTEIN THØGERSEN VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI, NHH.

Oljeprisen har falt med 70 prosent siden sommeren 2014, til et nivå vi ikke har sett på 12 år.

Mange tror prisen ikke skal tilbake dit den var, men forbli relativt lav i overskuelig fremtid. Er det nå den norske økonomien går utfor stupet, spør vi Øystein Thøgersen, professor i samfunnsøkonomi ved NHH.

## Orden i institusjonene

– Vi ser en betydelig effekt av den lave oljeprisen på norsk økonomi, med fall i investeringer og sysselsetting. Samtidig ser vi nå, når vår viktigste pris har falt mye, hvor viktig det er at vi har en del institusjoner i orden, sier Thøgersen

Summen av en flytende valutakurs, et tilpasset lønnsoppgjør, handlingsregelen og oljefondet gjør at vi ikke vil havne i samme situasjon som på 80-tallet.

Særlig handlingsregelen og oljefondet er viktig nå. Uten disse to institusjonene hadde det virkelig vært krise, mener han.

## Løpende oljeinntekter

– Andre land som har mye olje og gass, tenderer til å bruke mye av de løpende oljeinntektene direkte over statsbudsjettet. Dermed må de også kutte mye når prisen faller. Hvis vi hadde hatt samme mangel på fondsinstitusjoner som Russland, for å ta et ekstremt eksempel, måtte vi ha kuttet mellom 50 og 100 milliarder på statsbudsjettet nå. Det hadde nok blitt svært politisk vanskelig, sier Thøgersen.

I stedet kan Norge opprettholde størrelsen på budsjettet, og til og med bruke mer i en periode.

## Regional effekt

Thøgersen er fasinert over hvor regionalt avgrenset effekten av oljeprisfallet har vært til nå. Særlig Stavanger og Sandnes har

merket det kraftig, mens effekten på resten av landet foreløpig lar vente på seg.

– Det er bemerkelsesverdig hvor svake ringvirkningene innover i landet har vært. Det er makroøkonomiske støtdempere i sving, som lager såkalte myke kanter. Lav oljepris sammen med lave renter gir til sammen en oppsiktsvekkende svak krone, så svak at det faktisk monner skikkelig for næringslivets konkurransevne, sier Thøgersen.

Var ikke Norge en så oljeavhengig nasjon likevel? Jo da, etterspørselen fra oljesektoren inn mot fastlandsøkonomien har dratt opp lønninger alle steder. Dette har gitt noen elementer av hollandsk syke, slik som en stor servicesektor og en oljesmurt lønnsutvikling i skjermede næringssektorer.

## Eksportnæringen

De eksporterende sektorene har slitt mer, og til en viss grad gått

over til å betjene den lønnsomme oljesektoren isteden. Slik har den vanlige eksportnæringen også blitt mer oljeeksponert. Men foreløpig er altså effektene regionale.

Det vil nok slå inn over fastlandsøkonomien i større grad etter hvert, men foreløpig er det slående at effektene ikke har spredd seg mer, sier Thøgersen.

## Ikke åttitallet

På flere områder var situasjonen på 80-tallet lik det den er i dag. Oljeprisen hadde falt kraftig, husholdningene var kraftig opplånt og boligprisene høye. Men det er også mange forskjeller. Den gang hevet vi renten, og en måtte stramme inn på finanspolitikken i en lavkonjunktur.

Forventningen er at det skal gå langt bedre nå, fordi Norge har en bedre forankret økonomisk politikk med en god rolledeling.





” *Forventningene fremover tilsier en lavere, men fortsatt positiv, vekst. Det er ikke verst for en oljeøkonomi som får et sånt prisfall. Øystein Thøgersen*

– På åttitallet brukte vi i stor grad oljeinntektene løpende, og måtte dermed stramme inn på budsjettet i det landet gikk inn i en lavkonjunktur. Dette forsterket nedturen. I tillegg tok pengepolitikken først og fremst sikte på å stabilisere valutakursen, og tok ikke hensyn til konjunktorene. Dermed satte Norges Bank opp renten i en tid med betydelig svakhet i økonomien, sier Thøgersen.

#### Gjaldt å overraske

Pengepolitikken på den tiden, med sine hyppige devalueringer, manglet dessuten den forventede forankring hos aktører som LO og NHO. Det gjaldt å overraske, både i pengepolitikken og finanspolitikken, noe som gjorde det vanskelig å danne rimelige antakelser om utviklingen av lønnsnivå og kjøpekraft.

Til slutt satt vi med høy og variabel inflasjon allerede før krisen. Det var ikke et godt utgangspunkt.

– Lærdommen var at den økonomiske politikken ikke var robust overfor usikkerheten i oljeprisen.

#### Fortsatt positiv vekst

Etter krisen gjennomførte vi reformer og bygget sakte men sikkert opp institusjoner mot denne usikkerheten. Vi skjønnte for eksempel at ikke å ha en forankret pengepolitikk var en usedvanlig dårlig idé, sier Thøgersen.

Siden fikk vi også handlingsregelen og oljefondet. I dag er rentene rekordlave, og vil nok ikke bli satt opp med det første. Bankene er mer solide, og finanspolitikken vil ikke bli strammet inn.

– Forventningene fremover tilsier en lavere, men fortsatt positiv, vekst. Det er ikke verst for en oljeøkonomi som får et sånt prisfall, konkluderer Thøgersen.

#### Arbeidsledighet

Makroøkonomen ved NHH tror oljesektoren vil forbli en svært viktig del av norsk økonomi, og at oljeprisen vil stige noe igjen etter hvert som nok investeringer skrinlegges og tilbudet blir mindre. Men Norges topp som oljenasjon ligger bak oss, mener han.

Dermed blir omstilling av økonomien viktig.

Hvor gode vi er på omstilling vil vise seg i arbeidsledigheten. Alt annet likt er det grunn til å tro at ledigheten vil bli liggende noe høyere enn vi er vant til med en vedvarende omstilling.

#### Lønnsforhandlinger

Igjen trekker Thøgersen frem fungerende institusjoner, denne gangen de sentrale lønnsforhandlingene, som positive for utviklingen.

– Lønnsoppgjørene de siste to årene har virket bemerkelsesverdig bra, man justerte seg veldig raskt da oljeprisen kom ned. Det var egentlig ganske imponerende. Dette virker som en buffer på effekten på arbeidsmarkedet og arbeidsledigheten, sier Thøgersen.

I utviklingen fremover vil det være fristende å gi målrettet hjelp, særlig til regioner som sliter. Thøgersen håper dette blir gjort på en måte som ikke motvirker omstillingen, men heller fremmer ny vekst.

Dette kan være litt politisk krevende, fordi man ikke kan være for «soft», mener han.

– I denne prosessen vil det være vinnere og tapere, noen bedrifter skal vekk og noen blir nødt til å miste jobben. Men sånn er det. Når økonomien endrer seg må en støtte det nye, heller enn å konservere det gamle, sier Thøgersen.

# En million akademikere på jobb jakt

– Det er ikke fagarbeiderne som skal reddes. Det er deres barn som skal reddes, sier professor Victor D. Norman. Norge må skaffe jobber til drøyt én million høyt utdannede personer.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Marit Hommedal

Når vi skal omstille til en kunnskapsøkonomi, er det ikke fagarbeiderne som er utfordringen, mener professor i samfunnsøkonomi, Victor D. Norman.

Problemet er akademikerne. I dag har nesten halvparten av alle mellom 25 og 40 år akademisk bakgrunn. De er hovedsakelig de eldste i befolkningen som sitter med grunn- eller videregående skole.

– Og det er ikke dem vi skal omstille oss for. Det er for at den 50-prosenten som har universitets- og høyskoleutdanning skal få en meningsfull arbeidsplass. Det er dette det handler om, sier Norman.

## Haalands jubileumsfeiring

Diskusjonen om omstilling og kunnskapsøkonomi fant sted på et utdanningspolitisk seminar, «Overgangen til det kunnskapsbaserte samfunn. Hvorfor går det så tregt?» til ære for professor i samfunnsøkonomi og tidligere NHH-rector Jan I.

Haaland. Han fylte nylig 60 år.

– Til sammen utgjør akademikerne i dag vel én million arbeidstakere. Tallet vil stige til halvannen million i løpet av de neste 10-15 år. Utfordringen vår er hvordan vi skal gjøre denne millionen til høyproduktive arbeidstakere. Det er dette omstilling til kunnskapsbasert økonomi handler om. Det er ikke noe annet, sa Norman.

Klarer vi dette, vil norsk økonomi klare seg flott i fremtiden. Men klarer vi det ikke, hjelper det lite hva vi ellers gjør, sa Norman på Haaland-seminaret.

## Kjøttvekten

– Får vi ikke vekst i produktiviteten for denne millionen, så er kjøttvekten så stor at vi ikke får særlig økonomisk vekst i Norge i det hele tatt. Hvordan skal vi løse dette? Svaret er i hvert fall ikke mer avansert samlebånd. Da klarer vi ikke nyttiggjøre oss den kunnskapen folk har tilegnet seg på skolebenken.



– DET ER IKKE FAGARBEIDERNE VI SKAL REDDE. DET ER BARNNA DERES, SIER PROFESSOR VICTOR D. NORMAN.

Norman anbefaler å ta utgangspunkt i IBMs gamle slagord «Machines should work; people should think». Den første dele av utsagnet er veldig enkelt, mener den tidligere NHH-rectoren og statsråden. Å få maskiner til å jobbe.

– Vanskeligheten ligger i den andre biten. Hvordan får arbeidstakere til å tenke og gjennom det bli mer produktive. Vi må ha virksomheter som kan bruke store mengder arbeidskraft. Vi har noen sånne bedrifter i dag, med Telenor og Kongsberg som glitrende eksempler. Problemet er at det er altfor få.

## Hvem er det noe galt med?

Hvorfor har vi ikke kommet lenger, spurte Norman. Han nevnte tre ikke-ekskluderende alternativer.

– Noe i veien med næringslivet. Noe er galt med academia. Eller kanskje det ikke noe i veien med noen av dem? Jeg tror det er elementer av alle tre, men jeg tror det viktigste å huske på er at store omstillinger tar veldig lang tid. Dette er helt sentralt i

diskusjonen.

Norman ville ikke nærmere inn på næringslivspolitikken, men gikk direkte til universitets- og høyskolefeltet.

– Klart at vi trenger forskere av høy internasjonal klasse, ingen tvil om det. Vi trenger rask import av kunnskap utenfra. Vi må være nær verdensfronten på kunnskap. Vi må ha forskere som følger med på hva som skjer og har nettverk der ute og som kan plukke opp nye ideer.

## Ingen gladmelding

Norman advarte også universitetene og høyskolene om ikke å la kunnskapen stoppe hos forskeren. Da blir det meningsløst, mener Norman.

– Undervisningen er den egentlige kanalen å formidle kunnskapen på. Derfor må undervisning prioriteres. I dag har vi har et system der mye av den intellektuelle energien til forskerne går med til å



– EN BEDRE FEIRING AV MIN 60-ÅRS DAGSDAG KUNNE JEG IKKE FÅTT, SA JUBILANT JAN I. HAALAND.



PROFESSORENE KJELL G. SALVANES, JAN I. HAALAND OG VICTOR D. NORMAN.

sjekke av om de har publisert de rette stedene, sa Norman.

Professor og leder for CELE Kjell G. Salvanes kom ikke med spesielt gode nyheter.

– Jeg har ingen gladmelding, men mange dårlige, innledet Salvanes, Institutt for samfunnsøkonomi.

#### Produktivitetskommisjonen

Som medlem i Produktivitetskommisjonen i to år, har Salvanes analysert hvordan Norge gjør det sammenliknet med andre europeiske land.

Vi befinner oss ikke på topp når det gjelder forskning, innovasjon og adopsjon av ny teknologi. I den første rapporten sa kommisjonen at denne posisjonen ikke er forenlig med høy produktivtetsvekst og et fortsatt høyt inntektsnivå på sikt.

– Hvilke utfordringer står vi overfor, spurte Salvanes på jubileumsseminaret.

– Vi har i noen tiår vært en oljebasert økonomi. Vi har hatt store inntekter fra andre naturressurser tidligere, ikke minst har fiskeri vært viktig. Men den ressursbaserte økonomien basert på oljen, og den industrien som har blitt bygget rundt oljen, er i en annen skala. Det lokomotivet er i ferd med å miste farten, sa Salvanes.

#### Kunnskapsbasert økonomi

Vi går fra ressurs-basert til en kunnskapsbasert økonomi. Olje var også basert på kunnskap, understreket Salvanes, men i dag og i tiårene som kommer, vil kunnskap bli langt viktigere og en avgjørende konkurransefaktor.

– Fra 1996 til 2005 var snittproduktiviteten på tre prosent i året. I dag er den under én prosent, og dette er ikke en midlertidig nedgang. Det ser ut som om det er et stabilt lavere nivå.

Selv om Norge ikke har gjort det bedre enn sammenliknbare land på blant annet forskning og innovasjon, har vi *opplevd* det som bedre. På konsum har det sett veldig bra ut i Norge. Det er oljen som har vært viktig for denne opplevelse, sa professoren.

#### Myte om utdanning

Salvanes mener ressursboomen Norge har hatt de siste tiårene har hatt noen skjulte effekter, som kan ha bidratt negativt for omstillingsevnen. Det har vært tung satsing på oljerelatert forskning, og innovasjon og adopsjon av ny teknologi i andre næringer kan ha blitt svekket. Dette har ikke vært godt nok analysert. Mange har også gått direkte ut i godt betalte oljejobber, uten å gå via utdanningssystemet.

– I Norge har vi en forestilling om at utdanningsnivået er svært høyt og at kvaliteten er veldig god. I fjor høst var det til og med noen som mente at nivået var *for* høyt. Ser du på andel med master- og doktorgrad, for det er denne gruppen som er viktig i innovasjons- og adopsjonssammenheng, ligger Norge under gjennomsnittet, ifølge OECD-tall. Dette er et viktig faktum. Det er der vi starter.

– Dette kan en like eller ikke like, men fenomenet er ikke uvesentlig, sa Kjell G. Salvanes.

” *I Norge har vi en forestilling om at utdanningsnivået er svært høyt og at kvaliteten er veldig god. I fjor høst var det til og med noen som mente at nivået var for høyt. Kjell G. Salvanes*

# Nå kan du begynne å tenke på å kjøpe aksjer

*Verdens børser har vist dramatiske fall i aksjekursene hittil i 2016. Det er gode nyheter for dem som tenker på å investere i aksje.*



Professor Ola Grytten ved  
Institutt for samfunnsøkonomi

Asias børser har så langt rast i 2016. Det står heller ikke så bra til i den vestlige del av verden. I skrivende stund har Dow Jones indeksen på New York børsen falt med 12 prosent og hovedindeksen på Oslo Børs med 15 prosent i løpet av de 20 første dagene av året.

Det er sjelden kost, og globalt har vi ikke sett tilsvarende sterkt børsfall i fredstid noen gang i begynnelsen av et år. Det er som regel om høsten slike fall kommer.

Det oppgis i hovedsak to årsaker til de sterke børsfallene.

For det første slakker kinesisk økonomisk vekst stadig ned på tempoet. Mens vi i en årrekke har vært vant til en årlig veksttakt i bruttonasjonalproduktet på om lag ti prosent i det som er i ferd med å bli verdens største økonomi, synes veksttakten nå å komme ned mot seks prosent de kommende årene.

Det utgjør en massiv oppbremsing, ikke i den kinesiske økonomien, men i den kinesiske veksttakten. Dermed faller utsiktene for lønnsomme investeringer i Asia, noe som smitter over på resten av verden.

Den såkalt oljebremseren, først og fremst markert gjennom fallende olje- og gasspriser er den neste viktige faktoren for børsfallet.

Bare i løpet av årets første 20 dager har oljeprisene falt med 28 prosent. Om vi ser et halvt år tilbake nærmer vi oss nå en halvering av oljeprisene.

I en oljesmurt børs, som den norske, får det fatale konsekvenser. En rekke selskaper får sterkt svekket lønnsomhet og noen vil gå konkurs - dermed så faller børsen raskt. Dermed tenker mange aktører at nå må de selge unna sine aksjer, mens få tenker at de vil kjøpe i slike nedgangstider.

Økonomisk historie og ren logikk viser oss imidlertid at børsen vil stige igjen. Historien har vist oss at det kan den gjøre ganske raskt og ganske mye. Hvor langt børsen skal nedover, og når bunnen nås det vet vi ikke. Men vi vet at det ikke er utsikter til noen umiddelbar finans- eller realøkonomisk krise ute i verden. De økonomiske utsiktene i USA og Europa er for gode til det. Ja, egentlig de økonomiske utsiktene for Kina også.

De lave oljeprisene er den store trusselen her hjemme. At Iran nå kommer inn på det internasjonale oljemarkedet er selvsagt ingen god nyhet. Oljeeksperter mener det ikke er usannsynlig at oljeprisene kan bevege seg ned mot 20 dollar fatet, og noen tror til og med at de kan bli enda lavere.



FOTO: WIKIPEDIA.ORG

Ja, oljeprisene kan nok ligge lavt en tid. Men det kan være redningen. Altfor mange oljeproduiserende land sliter ganske så kraftig med lave oljepriser allerede. Det ødelegger for skatteinntekten og balansen i statsfinansene i tillegg til vekstkraften i økonomien.

Lave oljepriser fordrer at noe blir gjort. Nye utvinningsprosjekter legges på is og i OPEC-kartet snakkes det helt sikkert i bakgangene om at oljekranene kanskje bør skrus litt igjen for å redusere tilbudet av petroleum, slik at prisene kan stige mot et mer bærekraftig nivå.

Et tiltak trolig nesten samtlige oljeproduiserende land vil applaudere.

De er nemlig avhengige av at oljeprisene kommer opp på et for dem bærekraftig nivå. Og i mellomtiden smøres store deler av økonomien av de lave prisene på olje, gass og en rekke andre råvarer.

I Norge går fiskerisektoren bedre enn noen gang tidligere. Prisene på oppdrettslaks har nådd historisk høye nivåer. Samtidig har de lave oljeprisene ført til en svekket krone i forhold til dollaren.

Siden vi omsetter både fisk og olje i dollar har det gitt oss en betydelig kompensasjon for prisen på olje og gass.

Antall turister inn til landet øker også markant på grunn av at den svekkede kronen gjør det rimeligere å feriere i Norge. Det foretas kostnadsbesparelser og effektivisering i norsk næringsliv for å møte den nye hverdagen.

Det ser aldeles ikke helsvart ut for norsk økonomi til tross for relativt svake konjunkturutsikter for de neste par år. Imidlertid tror vi renten kommer til å holdes lav. Børs synes derfor på sikt som et langt bedre investeringsalternativ enn rentebærende papirer.

Det er neimen ikke så sikkert at investeringer i aksjer er det dummeste man kan gjøre i tiden fremover. Det betyr ikke at bunnen i aksjemarkedet er nådd, men det betyr at vi på sikt kan vente børsoppgang fra dagens lave nivåer.

*Kronikken sto først på trykk i Bergens Tidende 24. januar.*

# Tom for viljestyrke?

*Viljestyrke er en begrenset ressurs, mener mange, som kan gå tom under press. En NHH-forsker har testet om du blir mer påvirkelig hvis du tappes for viljestyrke.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin Ill: Øyvind Lothe



Viljestyrke kan bli tappet hvis den utsettes for store utfordringer eller krevende oppgaver. Det er en ressurs som kan bli uttømt.

Dette er en av teoriene om viljestyrke som forskere innen flere fag, også atferdsøkonomi, bruker som utgangspunkt for sine studier. Flere forskere har ment å påvise at det skjer en «ego-uttømming», slik Freud beskrev fenomenet.

## Faller for fristelser

– Det er lett å tenke seg at vi kan slippe opp for viljestyrke, og det er sikkert mange som kjenner seg igjen i beskrivelsen, sier postdoktor Thomas de Haan ved The Choice Lab, gruppen med atferdsforskerne ved NHH.

Er du sliten i hodet etter å ha konsentrert deg om krevende



POSTDOKTOR THOMAS DE HAAN VED THE CHOICE LAB, GRUPPEN MED ATFERDSFORSKERNE VED NHH.

oppgaver, kan du i etterkant ha mindre selvkontroll når du blir utsatt for påvirkning. Den mentale energien som regulerer tanker og impulser slipper litt taket.

– Dette virker intuitivt riktig, men for forskere er det vanskelig undersøke fenomenet vitenskapelig. Det er komplisert å hente ut hva som egentlig skjer, men jeg var nysgjerrig, og ville se om vi kunne få noe ut av en slik studie, sier de Haan.

## Willpower depletion

Han og forskerkollega Roel van Veldhuizen testet om forsøkspersoner lettere blir «framet» når de har vært gjennom krevende oppgaver (se referanse under).

– De fleste lar seg påvirke av hvordan informasjon blir presentert (innrammingseffekter), spørsmålet i denne studien var om våre beslutninger er lettere å påvirke når selvkontrollen er lav, sier de Haan

## Bilkjøp når hjernen er opplagt

Et eksempel på framing fra dagliglivet er når vi skal kjøpe ny bil.

– Etter en krevende dag på jobb, kan viljestyrken bli lav, og kundene kan være lettere å påvirke. Selgeren ønsker å tilnærme seg kunden når han eller hun har lavere selvkontroll.

Motsatt vil kundene tjene på å flytte viktige beslutninger til en tid på dagen da de har nok viljestyrke til å ta mer rasjonelle beslutninger. Dette vil svekke selgerens forsøk på å «smøre» budskapet for å få kunden til å kjøpe.

## Blir mer ettergivende?

Forskeren ved The Choice Lab gjorde flere lab-eksperimenter. I det første gikk 104 deltakere gjennom en Stroop-oppgave, en velprøvd psykologisk test.

Halvparten av deltakerne fikk se en serie med farge-ord (ordene rødt, blått osv) som var skrevet med andre fontfarger enn innholdet tilsa. Ordet rødt ble skrevet i blått trykk, for eksempel. Oppgaven var å huske fargen på det trykte ordet. Den andre halvparten fikk en langt enklere oppgave; de skulle huske farger som stemte overens med ordene.

**Green Red Blue**  
**Purple Blue Purple**

.....  
**Blue Purple Red**  
**Green Purple Green**

## Må overstyre impulsene

Det høres ut som en enkel oppgave, men å huske fontfarge når innholdet er en annen farge, kan være vanskelig. Og det er poenget. Deltakerne skal slite for å huske de ulogiske sammenhengene. De må overstyre impulsen til å lese fargeordet, ellers klarer de ikke å huske fargen.

I tråd med teorien om viljestyrke-tapping, vil flere runder med denne testen føre til svekkelse av selvkontroll. NHH-forskerens hypotese var at dette kunne slå ut de nye oppgavene som deltakerne hadde i vente.

I teorien skulle de som utførte den konsentrasjonskrevende Stroop-testen lettere bli påvirket, sammenliknet med de som hadde gjort enkle, intuitive oppgaver.

## Alle blir «framet»

– Alt i alt, ser vi ingen forskjeller mellom deltakerne, sier de Haan.

Tidligere studier har gitt ulike resultater.

– Det kan tyde på at viljestyrke-uttømming ikke har så stor effekt. Effekten er mer begrenset og mindre konsistent enn mange har trodd.

De Haan synes funnene er overraskende, men han har ikke helt sluppet tak i hypotesen om at viljestyrke-uttømming gjør at vi lettere blir «framet».

– Ideen om at du lettere blir påvirket av kontekst når du er sliten og mentalt tappet, er intuitiv, og jeg mener fremdeles at den er interessant. Men det er vanskelig å vise i forskningen. Tapping av viljestyrke er subtilt. Det sier seg selv at det er vanskelig å få klarhet i, avslutter forskeren.

## REFERANSE:

Paperet «Willpower depletion and framing effects» er akseptert for publisering i Journal of Economic Behavior & Organization.

# Den nye korrupsjons-agendaen

– *I kampen mot korrupsjon er det viktig at økonomene ikke lar juristene dominere fullstendig, sier Tina Søreide.*

Tekst: Bendik Støren Foto: Helge Skodvin Ill: Øyvind Lothe

Ansettelsen av korrupsjonsekspert Tina Søreide som professor i jus og økonomi ved NHH er som et tegn i tiden. Satsingen på feltet er ikke eldre enn at den nyslåtte professoren selv har fulgt nesten hele utviklingen. I lang tid har juristene fått dominere feltet, men nå er det på tide at økonomene tar mer plass og bringer resultater i fokus, mener hun.

## Startskuddet

– Det har ikke alltid vært en selvfølge for økonomer at korrupsjon er et problem, sier Tina Søreide fra sitt nye kontor i høyblokkens etasje for regnskap, revisjon og rettsvitenskap.

– Fokuset på korrupsjon som mange opplever i dag, startet på midten av 90-tallet. På den tiden tok jeg mastergrad, og Verdensbankens president James Wolfensohn hadde nettopp holdt sin nå berømte «Cancer of corruption»-tale. Den ble et paradigmeskifte for feltet, sier Søreide.

FN, OECD og Transparency International hadde alt begynt å jobbe med problemstillingen, men Wolfensohn og Verdensbanken satte

temaet på den politiske dagsordenen – og dermed ble også forskning etterspurt.

– Selvsagt var ikke bestikkelse sett på som uproblematisk før dette, men at skadevirkningene var av generell karakter satt lenger inne. Flere økonomer beskrev korrupsjon som en pragmatisk løsning i møte med et tungt og ineffektivt demokrati for å få velferdsfremmende handel og investeringer til å fungere, sier Søreide.

## G20-landene

Den rettslige utviklingen på feltet har vært imponerende siden 90-tallet, men det tar tid å endre holdninger. Først i fjor kom G20-landene til enighet om å akseptere at korrupsjon er skadelig.

Rundt årtusenskiftet bygget det seg opp et internasjonalt momentum for antikorrupsjonslovgivning, som også Norge ble en del av. Regler om bestikkelse ble innlemmet i straffeloven som følge av at vi signerte Europarådets strafferettslige og sivilrettslige konvensjoner mot korrupsjon.



KORRUPSJONSEKSPERT TINA SØREIDE ER PROFESSOR VED INSTITUTT FOR REGNSKAP, REVISJON OG RETTSVITENSKAP, NHH.

Nesten samtidig fikk vi OECD-konvensjonen om hvordan bestikkelse utenlands bør kunne straffefølges hjemme.

– Dette var altså ikke en agenda norske politikere hadde kjempet frem, men snarere en vi fikk dyttet på oss fra Europa og USA, forteller Søreide.

## NHO svært viktig

Men én norsk organisasjon vil hun gi honnør til for å ha vært tidlig ute med en proaktiv holdning til korrupsjon.

– NHO var en av de viktigste aktørene for å få antikorrupsjon på agendaen i Norge. Det oppdaget jeg da jeg spurte NHO om de ville samarbeide med meg om datainnsamling til doktoravhandlingen min. De svarte ja, men da jeg ville utvide undersøkelsen til resten av Norden, var svaret at det nok ville bli vanskelig. Næringslivsorganisasjonene i de andre landene var nemlig lite villige til å plage bedriftene sine med tiltak mot bestikkelse. Da jeg senere begynte å jobbe i Verdensbanken, så jeg hvordan spillet var i mange land og skjønnte at NHO hadde spilt en spesiell rolle,

forteller Søreide.

Til sammenligning har Chamber of Commerce i USA gått til angrep på antikorrupsjonskampanjer flere ganger og skrevet kritiske rapporter om hvordan antibestikkelsesreglene i USA skader amerikanske interesser.

## Norge i Angola

I en globalisert verden blir økonomi også fort politikk.

I 2014 uttalte Søreide følgende til magasinet Forbes: «Når befolkninger er fanget under korrupte politiske systemer, må ikke det internasjonale samfunnet fortsette å behandle disse som totalt legitime. Selv ikke når de har store naturressurser eller er viktige militært».

– Les Angola, sier Søreide.

Statseide Statoil er til stede i Angola og har fått kritikk blant annet for utbetalinger til et ikke-eksisterende forskningssenter. Søreide



” *Jurister er gjerne fornøyd når de har fått gjennom en lov, men det er jo ikke et reelt resultat før vi ser en faktisk effekt. Tina Søreide*

kjenner situasjonen i Angola og mener den store majoriteten av befolkningen er fanget i en fattigdomsfelle skapt av det kleptokratiske regimet, som altså er totalt autoritært og korrupt.

#### Dystert bilde

– Myndighetene i Angola gjør mye for å få et bedre image og prøver å fremstå positivt for dem som opererer der. Men når vi ser på alt det vi har av data på styresett, menneskerettigheter og utvikling, er det et dystert bilde, sier Søreide.

Hun mener korrupsjon i slike situasjoner faller mellom to stoler. De statlige selskapene forsvarer seg med at de ikke kan blande seg inn i politiske saker, og at de forholder seg til lovverket og de kontraktene de har inngått. Samtidig er norske politikere opptatt av ikke å overstyre statlige selskap.

– Mens Norge blir stadig rikere på forretninger i land med korrupte ledere, er det ingen som tar ansvar for korrupsjonsproblematikken.

#### Ansvar?

Selv om det internasjonale samarbeidet mot korrupsjon har kommet langt, er det et stykke igjen før vi har et politisk samarbeid som kan håndtere slike store myndighetsutfordringer i enkeltland, sier Søreide.

– Har Statoil et bredere ansvar i Angola?

– Statoil er bare en brikke, og de gjør nok mye riktig. De tillater fagforeninger, de fremmer sikkerhet, miljøhensyn og så videre. At inntektene de overfører til den angolanske staten, ikke utvikler landet så mye som de kunne, er utenfor deres kontrollfelt. Det er imidlertid klart at de har ansvar for å sikre at overføringer ut over skatteinntekter ikke er fordekte bestikkelser. Og hvis antikorrupsjon virkelig er en målsetting, er det underlig at Statoil har akseptert å inngå samarbeid med en bedrift som har skjulte eiere – for det er ikke urimelig å mistenke at disse eierne har tette bånd til presidenten.

#### Regler og konsekvenser

Noe av utfordringen ved håndheving av antikorrupsjonsregler ligger ifølge Søreide i at korrupsjon bare er definert i straffeloven. Det understreker alvoret i problemet og gir mulighet for et bredt spekter av etterforskningsmetoder, men innebærer samtidig strenge krav til bevis og skyld. Dermed ender mange saker med frifinnelse selv om det er klart at noe galt har skjedd.

I sin nye bok *Corruption and Criminal Justice* tar Søreide for seg denne problemstillingen. For å komme videre i antikorrupsjonsarbeidet, mener hun at økonomer og jurister må samarbeide bedre.

– Jurister er gjerne fornøyd når de har fått gjennom en lov, men det er jo ikke et reelt resultat før vi ser en faktisk effekt. Nær halvparten av landene som har innført regler for å bekjempe bestikkelser betalt utenlands, har ikke hatt en eneste sak for retten, sier Søreide.

#### Økonomer har flere verktøy

Økonomer har flere verktøy som kan brukes i kampen mot korrupsjon. De er flinkere enn juristene til å påpeke betydningen av informasjon og hvem som har incentiver til å reagere på at noe er galt.

– Dette henger sammen med hvordan beslutningsprosesser bør være organisert. Det er gjerne opplagt at vi bør unngå at enkeltpersoner alene kan styre hvem som får store fordeler. Men det er også viktig å fremme ulike observatørers incentiver til å rapportere forholdene, for eksempel ved hjelp av premiering, tydeligere ansvars plassering og sanksjoner mot dem som velger å være tyst.

Søreide mener det også er mulig å motivere de involverte til å rapportere om kriminell virksomhet de selv deltar i, men det krever forutsigbare fordeler. Jurister og økonomer bør samarbeide for å komme frem til bedre løsninger her.

#### Kommer til kort

Det er på tide å akseptere forhandlingsbaserte strafferettsreaksjoner i korrupsjonssaker og utarbeide regler for dette, ifølge professoren.

– Foretak må ha sterkere incentiver til å kontrollere egne aktiviteter og gode muligheter for å rapportere om det som eventuelt går galt. Dette er viktig for at også varslere skal tas alvorlig – slik at bedriftsledere ser at de er bedre tjent med å rapportere lovbrudd enn å angripe varsleren.

Hun mener vi må innse at den tradisjonelle strafferettstilnærmingen kommer til kort i møte med næringslivsrelatert korrupsjon. Det å etterforske og finne bevis for korrupsjon i internasjonale organisasjoner er som å lete etter nålen i en høystakk.

– Vi må få avslørings- og påtaleprosesser til å fungere bedre og dessuten vurdere hvordan diverse sivilrettslige tiltak kan supplere strafferetten. Samarbeid mellom økonomer og jurister er nødvendig for å fremme incentivbaserte løsninger, samtidig som fundamentale rettslige prinsipper og rettigheter beskyttes, sier Søreide.



LEIF E. HEM ER PROFESSOR VED INSTITUTT FOR STRATEGI OG LEDELSE. HAN HAR I EN ÅRREKKE FORSKET PÅ MERKEVAREBYGGING OG -LEDELSE.

# Få merkene direkte ut

*Norske matvareprodusenter bør finne flere muligheter for å selge varene utenfor de store kjedene, mener professor Leif Egil Hem.*

Tekst: Sigrid Folkestad | Ill: Øyvind Lothe

– Er leverandørene så misfornøyde med kjedene, bør de tenke nytt og alternativt og søke å få kontakt med forbrukerne på best mulig måte. Få merkene direkte ut! Består de ikke den prøven, vel, da har de kanskje ikke gode nok produkter, sier professor Leif Egil Hem.

Han har i en årrekke forsket på merkevarebygging og -ledelse ved Institutt for strategi og ledelse på NHH.

## Ventet på det

Hem er positiv til kjedenes egne merkevarer, fordi de kan utfordre leverandører på kvalitet og pris, men mener likevel at kjedene går langt i å bruke såkalte «private labels» for å presse leverandørene.

Derfor, sier han, er det på høy tid at produsentene tar skjeen i egen hånd.

– Jeg har ventet lenge på at matvareprodusentene skulle finne en måte å unngå de store butikkjedene på.

Hem viser til nettbutikken marked.no med Stein Erik Hagen i spissen. Den ble lansert i januar, med virkning fra februar. Her skal det satses på norske, nasjonale merkevarer. Forbrukerne handler

dagligvarer på nett og får dem ferdig handlet og levert i bilen fra et sentrallager eller kjørt hjem.

Andre aktører på markedet er for eksempel Adams matkasse, godtlevert.no og Kolonial.no.

## Nasjonale merker

I den siste tiden har kjedene markedsført og solgt egne merkevarer på en langt mer offensiv måte. Det presser produsentene av nasjonale merker.

– Nå har flere matvareprodusenter skjont at de er nødt til å finne alternative måter å nå fram til kundene på.

I 2014 handlet vi dagligvarer for 160 milliarder kroner. Så å si alt er kjøpt i butikk, noe kjedene også ønsker i fremtiden. Handler vi på mobil eller pc, blir det mer etter plan og mindre på impuls, noe de taper penger på.

## Metodene skurrer

Tidligere i år skrev Aftenposten om en Rema 1000-annonse som



” Det som gjør det ekstra vanskelig og irriterer produsentene, er når kjedene kommer med utspill som sier «kjøp våre private merker, de er billigere enn produsentenes varer». Leif Egil Hem

” I flere tilfeller har kjedene også kjøpt produksjonsleddet, slik Rema 1000 gjorde da de overtok Stange kylling. De har da kontroll over hele verdikjeden fra råvare til kunde. Leif Egil Hem



anbefalte kundene ikke å kjøpe pølser fra leverandør, men heller gå for kjedens egen merkevare.

«Bytt fra Gildes grillpølser til Nordfjords pølser, og spar 20,3 prosent pr. kg», var meldingen.

– Her skurrer det litt, synes jeg. Det som er urovekkende for leverandørene, er at vi kun har tre store kjeder. Kjedene har god innsikt i forbrukernes kjøpmønstre og sitter på mye informasjon om leverandørene. Dette gjør konkurransen svært tøff.

I de siste årene har kjedene blitt mye flinkere med egne merker, mener Hem, og produsentene sliter med å holde følge. Det er en utvikling som går i favor av kjedene.

#### Kryss-subsidiering

Mange produsenter mener at deres varer blir utkonkurrert på en urettferdig måte.

Det er kjedene som setter prisene på alle varene som selges i butikkene, så leverandørene har lite handlingsrom når deres varer skal konkurrere med kjedens egenproduserte merker.

– Produsentene skal både være en samarbeidspartner med kjedene og en konkurrent. Det gjør situasjonen krevende for dem. Det som gjør det ekstra vanskelig og irriterer produsentene, er når kjedene kommer med utspill som sier «kjøp våre private merker, de er billigere enn produsentenes varer». Da har kjedene tatt dette et steg videre, sier Hem.

Han mener dette i ytterste konsekvens kan føre til tvilsom praksis.

– Kjedene kan markedsføre og selge egne merkevarer langt billigere enn varer fra en av produsentene. Kryss-subsidiering kan forekomme. Da går kjedene ut med så lav pris på en vare at den går med tap, og de bruker leverandørens vare for å finansiere tapet på sitt private merke.

#### Må gå med tap

Men for å definere det som kryss-subsidiering, må prisene på egne merkevarer være så lave at de ikke dekker produksjonskostnaden. Det er ikke ulovlig å sette lavere priser på egne varer enn på leverandørens.

Kjedenes egne merkevarer er ikke et nytt fenomen, men aldri før har norske butikker hatt et så stort tilbud av private merker.

– De utgjør minimum 13–14 prosent av totalomsetningen. Tar du med ferskkjøtt, frukt og grønt – varekategorier der private merke er store – snakker vi om 30 prosent av omsetningen. Når du vet at dagligvarehandelen omsetter for ca. 160 milliarder kroner i året, blir dette store beløp.

Utvalget av private merker øker hele tiden, fordi de tre kjedene i norsk dagligvarehandel har knekket noen koder, og de får det til, mye bedre enn tidligere, mener Hem.

#### Stor utvikling

Det er ikke bare dagligvarebransjen som opplever dette. Det skjer i alle bransjer der kjeder blir sterke og vil ta en større del av verdikjeden uten å være avhengige av produsenter, slik som sports- og elektronikk-kjedene.

– I flere tilfeller har kjedene også kjøpt produksjonsleddet, slik Rema 1000 gjorde da de overtok Stange kylling. De har da kontroll over hele verdikjeden fra råvare til kunde.

Opp gjennom tidene har butikkjedene forsøkt seg med egne merkevarer gjentatte ganger, forteller Hem, men uten å lykkes. På

1970-tallet kom de blåhvite varene i butikkhyllene.

– Det gikk ikke, fordi kjedene var små og det var så mange individuelle kjøpmenn. Produksjonen ble for liten, og det lønte seg ikke. Tiåret etter var en roligere periode der Rema 1000 og Rimi utviklet seg for fullt, og der Coop vokste.

#### Lua i hånden

På nittitallet ble konkurransen mellom kjedene skjerpet.

– I dag er det om å gjøre å ta prosenter fra hverandre. Alle kjedene utvikler egne merkevarer, og spesielt Coop har profilert seg på dette.

Produsentene må forholde seg til kjedene på en helt annen måte i dag.

– På 1970-tallet var produsentene så store at de kunne diktere butikkeierne. Kjøpmannen kom nærmest med lua i hånden når de skulle kjøpe varer av produsentene. I dag er det motsatt. Produsentene prøver å komme seg inn og få listing, få sine varer i butikkhyllene, og møter hard konkurranse fra kjedens egenproduserte varer.



MATKJEDEUTVALGETS RAPPORT FRA 2011 VISTE AT SVENSKENE HADDE DOBBELT SÅ MANGE VARER Å VELGE MELLOM SOM NORDMENN, MEN AT UTVALGET I NORGE ØKTE RASKERE. PRISENE I NORGE VAR DE HØVESTE I EUROPA. HARRYHANDEL ER FREMDELES KJØTT, ALKOHOL OG TOBAKK, MEN STADIG FLERE ER NÅ OGSÅ PÅ JAKT ETTER BEDRE OG BILLIGERE ØKOLOGISKE VARER.

### Premiumprodukter

Hem mener forbrukerne har blitt mye mer positive til private merker. For bare noen få år siden så vi på private merker som noe billig med lav kvalitet.

– Det er ikke lenger et lavprisfenomen. Nå har vi fått private merker på tre nivåer: Det billigste, som First Price, et mellomsegment med for eksempel Eldorado, og en premiumserie med høy pris og høy kvalitet, slik som NorgesGruppens merke Jacobs.

I mange tilfeller vet ikke kundene at de kjøper kjedenes egne merker.

– Mange tror premiumvarer fra Jacobs kommer fra en uavhengig leverandør, men dette er et eksempel på at kjedene har lært av produsentene hvordan de skal bygge sine egne merker. Med segmenteringen gir de noe til alle. Til prisjagerne og til dem som ser etter høyere kvalitet.

### Høy lojalitet

Når Hem spør eldre forbrukere, er mange litt negative til private merker. De vil ha Gilde og Tine og de trygge merkene.

– Men spør jeg studentene ved NHH, sier de at kjedenes merker kanskje ikke er like god på smak, men når en billig vare koster en tredjedel av en konkurrerende vare, blir valget lett.

I dag vet den enkelte kjede så mye om kundene at de kan skreddersy løsninger for dem som gjør at de foretrekker kjedenes varer. Kundene får høy lojalitet til kjedene og kjedenes egne merker.

– Du begynner å bli vant til Coop kaffe og begynner å kjøpe Coop chips, øl og en rekke andre varer fra kjeden. Kanskje du får rabatter på kjedens varer og tilbud på kjedens kort. De styrer deg mer og mer i retning av å kjøpe egne produkter. Da begynner kjedene å få en forståelse av kundene som de bruker til å trekke dem enda tettere til seg.

” På 1970-tallet var produsentene så store at de kunne diktere butikkeierne. Kjøpmannen kom nærmest med lua i hånden når de skulle kjøpe varer av produsentene. Leif E. Hem

### Pris, pris, pris

– Det er likevel mange som hevder at vi har for mange lavprisbutikker med dårlig utvalg?

– Grunnen til dette er at kjedene er flinke til å gi oss et fokus. Så å si all kommunikasjon går på pris, og vi blir påvirket av denne markedskommunikasjonen. Når det nesten utelukkende er prisen som står i fokus, tenker vi på pris. Bare unntaksvis kommuniseres det kvalitet og variasjon i assortimentet.

– I dårlige tider blir vi mer prissensitive?



– I nedgangstider selger kjedenes egne merker bedre, fordi det normalt sett er billigere produkter. Er det smalhans, går mange for de billigste varene. Men det som skjer, er at vi blir vant til disse merkene, og vi blir lojale og slutter ikke å kjøpe dem selv om økonomien blir bedre.

### Riktig satsing

– Hvis produsentene synes det er unfair, at de blir dårlig behandlet – og jeg er enig i at de blir presset hardt – må de ta skjeen i egen hånd. Hvis de ikke kommer fram til forbrukerne sine, kan de gjøre som marked.no.

Matkjedeutvalgets maktanalyse fra 2011, «Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdet i verdikjeden for mat», påpekte presset på leverandørene. De fleste små leverandørene har ifølge utvalget kort levetid, mens de mellomstore ser begrenset mulighet til å satse videre på sine opprinnelige merkevarer og vurderer å gå over til produksjon av kjedenes egne merker. De store leverandørene sier at de må inngå eksklusive avtaler med kjedene for å sikre forutsigbarhet.

Satsingen på netthandel er ett svar på disse utfordringene, og professoren mener dette er spennende og et helt riktig initiativ.

– Hvis dette blir stort nok, vil de kunne tilby varer billigere enn kjedebutikkene, som har investert stort i inventar, logistikk og ansatte, avslutter Hem.

# Sykehusstopp til AFF

*Trond Søreide (44) er ansatt som ny administrerende direktør ved AFF. Han går fra jobben som personal- og organisasjonsdirektør ved Haukeland universitetssykehus.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

– Gratulerer med ny jobb. Hva betyr dette for deg?

– Det betyr en mulighet til å bli kjent med en ny, spennende organisasjon. Det betyr også farvel til en veldig interessant arbeidsplass. Jeg er veldig glad for den nye jobben, men det er samtidig litt trist å forlate Haukeland.

Trond Søreide har vært personal- og organisasjonsdirektør ved Haukeland universitetssykehus i åtte år, men har hatt samme arbeidsgiver de siste 17 årene. Han har hovedfag fra UiB og skrevet en oppgave om helsesektoren.

– Sykehus er store og komplekse organisasjoner. Det gjør at du virkelig må anstrenge deg i jobben. Ansatte på sykehus er svært dedikerte, noe som er inspirerende. Det er vemodig å farvel, men jeg gleder meg til å bli kjent med nye kolleger og det store miljøet rundt AFF og ved NHH.

– Helsesektoren må tåle kritikk fra alle kanter. Er det krevende?

– Ja, men det er også ekstremt givende å jobbe i en organisasjon som Haukeland. Vi har nærmere 700 000 pasientbehandlinger hvert år. Sykehus betyr så mye for så mange. Klart at noen ser forbedringsområder, men de fleste er heldigvis fornøyde. Sektoren består av utrolig mange flinke og velmenende mennesker, men vi forvalter samfunnsressurser og må tåle kritikk.

Det skulle bare mangle.

– Flere aviser har i det siste skrevet om konflikter internt ved sykehusene, og begrepet «hard HR» brukes om personalpolitikken. Er det kjent for deg?

– Jeg vet ikke hva begrepet innebærer, men jeg håper de fleste ved Haukeland oppfatter at det er åpenhet for diskusjon, og at jeg har vært med å bidra til det.

– Du har gått på AFF Solstrandprogrammet og har sikkert en formening om hvordan du som leder blir oppfattet?

– Jeg er ikke autoritær, men kan være ganske bestemt. De fleste vil mene at jeg er ganske fleksibel. Det er flere måter å jobbe med utfordringer på, og det går an å komme med innspill fra flere perspektiver. Men når vi har bestemt oss, er jeg tydelig på hva jeg mener og hvor vi skal. Jeg liker også at det er godt humør og takhøyde. Vi jobber med vanskelige ting, og da kan vi ikke gå rundt å være gravalvorlige.

– En organisasjon med cirka 12 000 ansatte, klarer du å holde roen?

– De fleste vil oppfatte meg som rolig. Jeg er ikke med å eskalere når det toppe seg.



TROND SØREIDE, PÅTROPPEDE ADMINISTRERENDE DIREKTØR VED AFF.

– Leder i helsesektoren eller lede lederspesialister i AFF. Hva er mest utfordrende?

– Det er selvfølgelig krevende å være leder i en stor sykehusorganisasjon, som det kan være i mange andre bransjer. Generelt handler det om å tilpasse sitt lederskap til kontekst og rammebetingelser. Det er fantastisk mange dyktige ledere i sykehuset, og de kommer jeg godt overens med. Jeg har også tenkt over hvordan er det å være leder for lederspesialister, men en må jo møte dem der de er. Jeg skal ikke komme til AFF og fortelle dem hva som er god ledelse, men være med å utvikle et fagmiljø. Dessuten er ledelse av spesialister i ledelse ikke nytt for meg. Her ved Haukeland har vi en lederutviklingsenhet, som jeg var leder for fram til 2008. Vi har utviklet et eget miljø drevet av oss selv.

– Hvordan ble AFF et jobbalternativ?

– AFF har vært med meg i jobben ved Haukeland og faktisk helt siden studietiden. Som hovedfagsstudent hadde jeg Torodd Strand, tidligere direktør ved AFF, som veileder (nå professor emeritus ved Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, red merk.). Han var levende opptatt av skjæringspunktet mellom organisasjon og ledelse. Jeg var også vitenskapelig assistent for ham og fikk være med i innspurten på boken hans, «Ledelse, organisasjon og kultur».

– Nå går du inn i konsulentbransjen. Må hestehalen fare?

– Mitt egentlige mål er å bli popstjerne, smiler gitarist Søreide. Jeg spiller i band og må stå klar når platekontrakten kommer. Ikke hvis den kommer. Da må jeg prioritere musikkkarrieren.

Den nye administrerende direktøren kommer inn på AFFs tilblivelse og hvordan en del store bedrifter etter krigen hjalp til med midler for å sette i gang en mer systematisk skolering av ledere – et program som bidro til gjenoppbygging av samfunns- og næringsliv.

– Det norske samfunnet står over for nye store utfordringer i dag. Forhåpentligvis kan AFF være med å bidra i den omstillingen som i dag pågår i norske virksomheter.

Men, sier Søreide, ledelsesutvikling er aldri et mål i seg selv.

– Vårt mål ved Haukeland er ikke ledelsesutvikling, det er pasientbehandling. Men skal vi klare å omstille virksomheten og videreutvikle oss, trenger vi dyktige ledere, og det kan vi som har kompetanse om ledelsesutvikling bistå med. Samfunnet står overfor store omveltninger, og vi er nødt til å jobbe kontinuerlig med ledelse for å klare å ta oss gjennom mange av disse utfordrende prosessene, avslutter Søreide, som er på plass i AFF i juni.

# Rekord for energikonferanse

*Over 500 personar er venta til IAEE sin internasjonale konferanse som NHH arrangerer i juni.*

Tekst: Sigrid Folkestad



FRÅ 19. TIL 22. JUNI ARRANGERER NOREGS HANDELSHØGSKOLE IAEE SIN INTERNASJONALE ÅRSKONFERANSE.

Organisasjonen The International Association for Energy Economics for energiøkonomar har nær 5000 medlemmer verda over. Kvart år arrangerer dei ein internasjonale konferanse som samlar forskarar, næringslivsleiarar og politikarar.

## Energi og utryggleik er hovudtema

Stikkord for hendinga i år er energi, forventingar, utryggleik og risiko.

– Utryggleik har mange dimensjonar: marknadsmessig, teknologisk, politisk og regulatorisk, og ikkje minst utryggleik knytt til klima. Konsekvensar av dette for næringsliv nasjonalt og internasjonalt høyrer naturleg inn under eit slikt tema, seier professor emeritus Einar Hope ved NHH. Han leiar arbeidet med IAEE-konferansen.

Mellom 500 og 600 deltakarar frå heile verda er venta til NHH i juni.

I løpet av tre konferansedagar i juni skal leiande forskarar og profilerte næringslivstoppar møtast for å diskutere framtidens energiløysingar, geopolitiske kriser og miljøøkonomi.

– Sjølv om hovudtema er energi og utryggleik, noko som plenumsforedraga skal ta opp, vil svært mange av dei mindre sesjonane dekkje vidt ulike problemstillingar innan energi, seier Hope.

## 720 vitenskaplege artiklar

Så langt har Hope, professor Gunnar S. Eskeland og dei andre NHH-arane som jobbar med konferansen overopplyft måla sine. Påmeldinga frå forskarar som vil presentere sine papers har vore fenomenal.

– Vi har motteke samandrag av 720 vitenskaplege artiklar, noko som er rekord for konferansen. Det er fantastisk for oss, og no jobbar forskarar med å velje ut papers som skal presenterast. Med så stor oppslutning, får vi høg kvalitet på konferansen.

Dessutan har organisatorane booka foredragshaldarar med stor vitenskapleg tyngde, CEO-ar frå norske og internasjonale selskap og politikarar innanfor klima- og energifeltet.

– Dette er ein internasjonale konferanse med ei internasjonale orientering, men vi vil også kome inn på problemstillingar rundt norsk energiforvaltning og –politikk. Vi har fått inn svært mange norske papers til konferansen, seier Hope.

## Medlem av Folkekongressen

Måndag 20. juni er den første offisielle dagen til konferansen, og Einar Hope leiar opningssesjonen.

– Eitt av høgdepunkta måndag 20. juni, er fellesesjonen «Energy and environmental policy formation in an uncertain world». Her har vi fått professor Yi Wang og Eldar Sætre, CEO i Statoil, til ein sams sesjon om energi og miljøpolitikk. Vi har også invitert ein høgtstående embetsmann i EU-Kommisjonen og ventar på svar. Dette er svært interessant i den geopolitiske situasjonen som verda er i, med energiutryggleik og energi brukt som politisk verkemiddel, seier Hope.

Wang er professor ved Institute of Policy and Management, Chinese Academy of Sciences. Han er også medlem av Den Nasjonale Folkekongressen, som er Kinas parlament.

## Stanford-professor

Same dag skal professor i miljøøkonomi Thomas Sterner frå Universitetet i Gøteborg leie ein sesjon om korleis ein kan bruke økonomisk-politiske verkemiddel for å handsame klimaproblem. Her skal mellom anna Stanford-professor James L. Sweeney halde eit innlegg. Han forskar på økonomisk politikk og analyse, særleg på energi, naturressursar og klima.

Som ein liten smakebit på onsdagsprogrammet nemner Hope sesjonen om dei finansielle sidene ved kraftmarknadene.

Finansforskar John Parsons frå MIT Sloan School of Management vil leie ein sesjon om «Financial aspects of power markets». Parsons er administrerande direktør ved Center for Energy and Environmental Policy Research.

Konferansen blir avslutta med ein rundeborddebatt med tema «Strategies for the energy sector under uncertainty», der leiarar for store, internasjonale energiselskap skal debattere. Her deltek konsernsjef i Statkraft, Christian Rynning-Tønnesen.

## Summer School

NHH arrangerer også ein workshop - IAEE Summer School, som i år har tittelen «Financial Management of Energy Price Risk».

Denne er i regi av NHH-professor Petter Bjerksund.

Organisasjonskomiteen arrangerer to «technical tours». Den eine dagsturen går til vasskraftverka i Sima, inst i Hardangerfjorden, og Dale i Vaksdal kommune. Den andre guida reisa går til Statoil Mongstad, det største oljeraffineriet i landet.

Det blir også tid for sosialt samvær, med mellom anna gallamiddag i Grieghallen måndag kveld.

**FOR MER INFO  
OG PÅMELDING:  
[WWW.IAEE2016NHH.NO](http://WWW.IAEE2016NHH.NO)**



LEIAR FOR ORGANISASJONSKOMITEEN VED NHH, PROFESSOR EMERITUS EINAR HOPE.

The Choice Lab skal gjere ein studie i 60 land:

## Får 20 millionar Toppforsk-kroner

*Forskarane ved The Choice Lab har fått ein fantastisk start på 2016. Forskingsrådet gjev dei 20 millionar kroner for å levere banebrytande forskning og bli internasjonalt leiande.*

Tekst: Sigrid Folkestad

Professor Bertil Tungodden ved Institutt for samfunnsøkonomi har fått 20 millionar kroner frå Forskingsrådet (og NHH, sjå fakta) til The Choice Labs nye femårige forskingsprosjekt «FAIR».

– Det vi bli eit unikt prosjekt. Ingen har gjort ein tilsvarande studie internasjonalt, seier Tungodden, og legg til at forskarane siktar mot «ultimate publiseringar».

### Må ha potensial

Ifølgje Forskingsrådet skal Toppforsk-midla bidra til å gjere sterke forskingsmiljø i stand til å bli mellom dei internasjonalt leiande innanfor felte sine.

I vurderinga av søknadene blir det lagt vekt på at prosjektet og forskargruppa har potensial for å bli mellom dei beste.

– Dette er ei stor anerkjenning av The Choice Lab. Vi har hatt som ambisjon å bli ein leiande *hub* for åtferdsforskning og eksperimentell økonomi i Europa. No har vi fått ei stadfesting på at vi er på rett veg, seier han.

### – Tenkje heilt nytt

Tungodden og professor Alexander W. Cappelen leiar The Choice Lab-gruppa og står i spissen for studien.

– Vi kunne aldri gjennomført studien utan desse midla. Det er heilt utenkjeleg. Midla frå Toppforsk set oss i ein unik posisjon internasjonalt, seier Tungodden.

– Det som er spanande med desse utlysingane er at dei utfordrar oss til å tenkje kva som er meningsfullt å bruke så mykje ressursar på. Du må tenkje heilt nytt, seier Alexander W. Cappelen.

### 1000 personar i 60 land

Studien - og delprosjekta - til forskarane ved The Choice Lab leiest ut av hovudspørsmålet; kva forklarar forskjellar i rettferdsoppfatningar på tvers av land?

– Vi skal gjere ein stortilt studie i 60 land, med eit utval på cirka 1000 personar i kvart land, der vi undersøker forskjellar mellom landa og i kor stor grad vi blir forma av landa sine institusjonar.

Choice Lab-forskarane har utvikla ein ny metode for å studere rettferdsoppfatninga på tvers av land, noko dei har brukt i ein samanlikningsstudie mellom USA og Noreg. Dette rammeverket skal dei no ta globalt.

### Ingen seleksjon

– Ønsket vårt er også å studere barn si moralske utvikling i dei same 60 landa, om alt går etter planen. Vi skal verkeleg grave djupt, seier Tungodden.

Somme har kritisert delar av samfunnsforskninga sine eksperimentelle metodar, fordi ein har brukt studentar som testpersonar, og det har vore små utval.

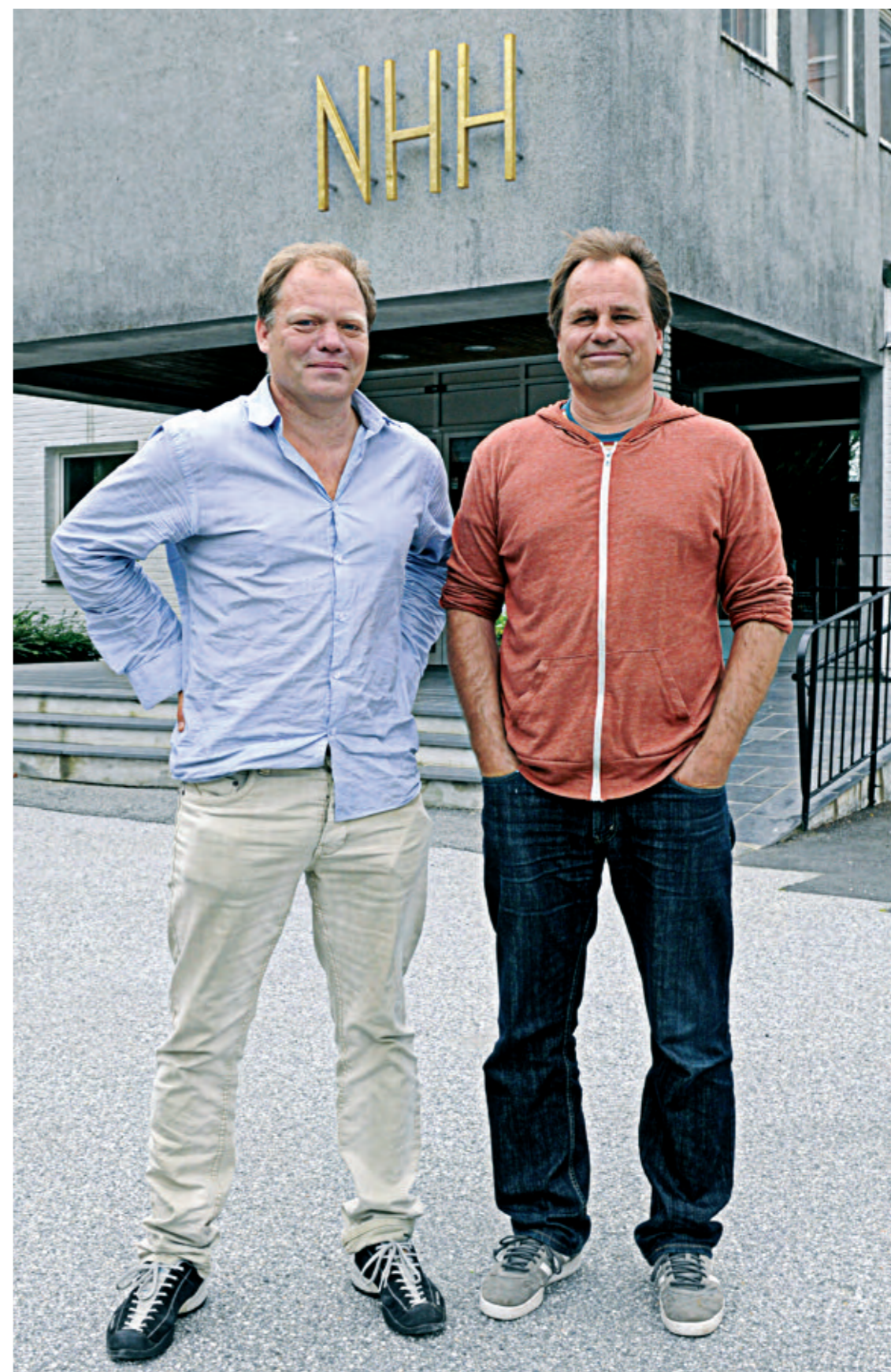
– Vi bryt dramatisk med dette ved at vi gjer studien med eit representativt utval av folket, og vi har store utval. Då veit vi at det ikkje er tilfeldig variasjon eller seleksjon inn i eksperimentet som driv resultatene, seier Cappelen.

### FAKTA:

Toppforsk-prosjekta skal finansierast gjennom eit spleiselag som vil seie at institusjonane sjølv finansierer halvparten av beløpet det er søkt om frå Forskingsrådet. Resten blir dekt av Forskingsrådet.

Med Toppforsk vil Forskingsrådet byggje opp internasjonalt leiande forskingsmiljø i Noreg. Difor blir forskingsgruppa vurdert spesielt. Prosjektet og prosjektgruppa må ha verkeleg potensial til å byggje opp eit internasjonalt leiande forskingsmiljø.

Det er forventa at dei som får godkjent søknaden sin om FRIPRO Toppforsk søker det europeiske forskingsrådet (ERC) i løpet av prosjektperioden. ERC støt «grensesprengjande forskning» gjennom god, langsiktig finansiering innan alle fagfelt.



VI HAR HATT SOM AMBISJON Å BLI EIN LEIAND E HUB FOR ÅTFERDSFORSKING OG EKSPERIMENTELL ØKONOMI I EUROPA, SEIER PROFESSOR BERTIL TUNGODDEN, HER SAMAN MED PROFESSORKOLLEGA VED THE CHOICE LAB ALEXANDER W. CAPPELEN (TIL VENSTRE).

# Etikk som pynter opp næringslivet

*Det er synd at man i krisetid ser etikken som «det snille barnet». Pent antrukket ved formelle anledninger, som skal sees, men ikke høres, mener NHH-forskere.*

Tekst: Ellen Balke Hveem

– Siden høsten 2008 har vi vært i krisetid, både i klima, økonomi og finans. Den økende økonomiske ulikheten i verden kan også ses som et tegn på en sosial krise. Krisene vedvarer og danner bakteppe for det arbeidet vi nettopp har publisert, forteller NHH-professor Knut Johannessen Ims.

## Krisesituasjon

Ims og førsteamanuensis Lars Jacob Tynes Pedersen har redigert boken «Business and the Greater Good: Rethinking Business Ethics in an Age of Crisis» (se referanse).

Boken springer ut fra etikkonferansen TABEC i Bergen i 2012. Konferansen om næringslivsetikk avholdes annethvert år på hver sin side av Atlanterhavet og samler et lite antall inviterte forskere.

– Da konferansen ble planlagt, befant vi oss i en samfunnsmessig krisesituasjon, som bedrifter har et åpenbart medansvar for, sier Pedersen. Han mener næringslivet må være aktivt med for å løse problemene.

## Egeninteresse

Ims mener etikere må gå i front for å formulere kritikken mot de problematiske sidene ved økonomisk virksomhet i dag.

– Hvordan skal dere få til det?

– Å undergrave betydningen av egeninteresse må bli blant de viktigste skiftene i det 21. århundret. Da er det viktig med åpenhet for nye ideer som ved første øyekast kan virke fjerne. Vi kan finne inspirasjon i buddhismens begreper av «nok», «mindfulness», medfølelse og reduksjon av begjæret for materielle ting.

## Tre hovedtema i boken

Forskeren mener vi også kan la oss inspirere og lære av tradisjoner i kristendommen, som bygger på nøysomhet og deling av fellesgoder. Dypest sett handler det om hva mennesket er, mener etikkprofessoren ved Institutt for strategi og ledelse.

– Definerer vi oss som enkeltindivider, kun ansvarlig for oss selv, eller definerer vi oss ut fra relasjonene vi har til andre? Om vi definerer oss i forhold til hverandre, blir det også viktigere å ta vare på hverandre og på felles livsgrunnlag, sier han.

Boken «Business and the Greater Good» har tre hovedtema:

- konsekvensene av økt ulikhet
- hvordan vi kan inkludere økologiske og eksistensielle dimensjoner i økonomisk beslutningstaking
- hvordan vi kan få å ta ansvar for problemene de er med på å skape.

## Pokeretikk

– Da jeg begynte å studere dette, mente Albert Carr, Harry Trumans rådgiver, at å bløffe ikke er uetisk. Ifølge ham er det lov å lyve i næringslivet - en er liksom unntatt vanlig moral.

Det er nok fortsatt noen som tenker slik, mener Ims. Når du har påtatt deg rollen som styremedlem i en bedrift, har studier vist at en kan ha tendens til å tolererer umoralske handlinger. Når en går i kirken og er sammen med familien, har en andre normer.

– Det er schizofrent å separere to verdener som i så stor grad henger sammen, sier professoren.



PROFESSOR KNUT JOHANNESSEN IMS OG FØRSTEAMAUENSIS LARS JACOB TYNES PEDERSEN HAR REDIGERT BOKEN «BUSINESS AND THE GREATER GOOD: RETHINKING BUSINESS ETHICS IN AN AGE OF CRISIS».

Han peker på hvordan CO<sub>2</sub>-utslipp ødelegger klimaet, og at det ofte ikke sanksjoneres så lenge det gir arbeidsplasser.

– Det markedsøkonomiske systemet vårt har resultert i en utrolig materiell vekst, men til hvilken kostnad? Når vi øver vold mot naturen, som moderne bedrifter er anklaget for, ødelegger vi også for oss selv. Det er en vond situasjon å være i, mener Ims.

## En uthult middelklasse

Ulikhet er et av hovedtemaene i boken. Blant annet diskuterer George Enderle fra University of Notre Dame i Indiana hva som skjer når middelklassens kjøpekraft blir uthult.

– De 62 rikeste menneskene i verden har flere eiendeler enn de 50 prosent fattigste. De rikeste fem prosent av amerikanerne stikker av med to tredjedeler av husholdningsinntekten i USA. Vi har store utfordringer med systemet slik det er i dag, sier Pedersen.

Vi kan se dette fra et moralsk perspektiv, men også med utgangspunkt i hva som skjer med samfunnet vi lever i, mener Pedersen.

– Det kan for eksempel bli vanskeligere for bedrifter å tjene penger fordi det er færre som har råd til å kjøpe produktene deres, påpeker han.

## Etikk uten tvang

Mange bedrifter velger selv en sosial eller miljømessig målsetting, hvor forretningsmodellen har en bredere motivasjon enn å maksimere profitten for eierne.

– Det er ingen som tvinger dem, men mange kunder liker godt det de gjør. Den norske sports-tøyprodusenten Stormberg er et eksempel. «Toms shoes» er et annet. Bokas tredje tema handler nettopp om å gi bedrifter muligheten til å gripe ballen frivillig, sier Pedersen.

Han ser positive forandringer i flere store selskaper. I USA har såkalte Benefit Corporations, eller B-Corps, lønnsomhet som formål.

## Ben and Jerrys

– Den første store og kjente aktøren som omfavnet B-Corp var iskremprodusenten Ben and Jerrys. De er heleid av Unilever, som ønsker å bli den første konserngiganten som blir et B-Corp. En slik juridifisering av samfunnsansvaret kan være en del av løsningen, fordi det paradoksalt nok kan gi ledelsen større spillerom til å prioritere sosiale og miljømessige målsettinger. Over tid kan det også styrke finansielle resultater, påpeker Pedersen.

Ims er opptatt av at etikkfaget skal ha virkelig verdi. Da kan det ikke bare være et «snilt barn». I bokens siste kapittel, hvor alle deltakerne på konferansen diskuterer fremtiden for næringslivsetikken, er dette blant de viktigste poengene.

– Her på NHH har vi bestemt at alle studentene skal ha et kurs i etikk. Det er med på å legitimere at studentene ellers får en betydelig injeksjon av målet om profittmaksimering, mener Ims.

## REFERANSE:

«Business and the Greater Good: Rethinking Business Ethics in an Age of Crisis» er utgitt på forlaget Edward Elgar. Knut Johannessen Ims og Lars Jacob Tynes Pedersen er redaktører for boken.



# KONKURRANSE- MANNEN

*Lars Sørگرد byrja på NHH fordi han var interessert i samfunnsøkonomi, ikkje fordi han ville bli rik og berømt. Han er i dag ein av dei leiande konkurranseeksperterane i Noreg.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

– EG VILLE NEPPE BLITT SJEFØKONOM FØRSTE GONG I 2004, OM TILSYNET HADDE VORE LOKALISERT I OSLO, SEIER LARS SØRGARD.

– Vil de ha kaffi?

Lars Sørگرد tek gjestfritt imot oss på direktørkontoret til Konkurransetilsynet. Møtebordet er dekt med kaffikanne, koppar og noko søtt å bite i, pent sett opp på eit brett.

## Ikkje til Oslo

Vi er brifa av kommunikasjonsdirektør Torny Aarbakke, som kjenner Sørگرد frå tida si som informasjonssjef ved NHH. Ho minner om tidsbruk. Det er ein times tid til den nye sjefen på huset skal i møte.

I januar vart Sørگرد utnemnt av Kongen i statsråd til ny direktør for Konkurransetilsynet. Då hadde han vore sjeføkonom i eit halvt år.

– Ville du blitt konkurransedirektør om tilsynet låg i Oslo?

– Nei, det er lite sannsynleg. Eg ville neppe blitt sjeføkonom første gong i 2004, om tilsynet hadde vore lokalisert i Oslo. Det hadde ikkje vore naturleg å flytte frå Bergen på den tida, på grunn av familien, og då ville eg ikkje fått den praktiske erfaringa med konkurransepolitikk. Då ville eg vore akademikar enno. Det er fare for det.

## Den tredje heimen

Kontoret er ikkje re-designa etter at Christine Meyer drog frå tilsynet i haust for å bli SSB-direktør. Det er ikkje tid for å flutte seg med nye møblar til Sørگرد no, for om nokre månader flyttar tilsynet ut av Telegrafbygget til splitter nye lokale lenger borte i gata. Då vil økonomane og juristane få arbeidsro utan å måtte bruke høyrslavern i dei opne kontorlandskapa.

Sørگرد er slett ikkje nybyrjar i Konkurransetilsynet. I fjor sommar gjekk han frå professorjobb ved NHH til stillinga som sjeføkonom i tilsynet, ein jobb han også hadde frå 2004 til 2007.

Så, om NHH er den andre heimen hans, er Konkurransetilsynet den tredje.

## Silkeramp frå Fana

I 1979 entra han dørene på NHH for første gong, rett frå militæret. Han var spent på om han kom gjennom nålauget, og det gjekk så vidt, ifølgje han sjølv. Saman med eit par kameratar frå militæret, starta han studia.

– Du var ferdig utdanna siviløkonom i 1983, og jappetida hadde slått inn. Korleis såg du på fenomenet?



”  
*Eg søkte meg til NHH fordi eg var interessert i samfunnsøkonomi, ikkje fordi eg ville blir rik og berømt. Sånn sett var det eit veldig medvite val.* Lars Sørgard

– Eg fekk sjokk då eg byrja å studere. Eg kom frå bondelandet i Fana, men hadde gått på Fana Gymnas og var for så vidt kjent med silkeramp. Likevel var Capitalistisk Folkeparti og ordenar ei heilt anna verd. Eg var litt på utsida av dette. Eg var ikkje mykje med austlendingane med kårband.

– Så jappeskildringa «ambisiøse, dynamiske og individualistiske menneske, med haldningar som meir enn tidlegare handla om personleg vinst» handla ikkje om deg og kameratane dine?

– Nei, på ingen måte, vi var ganske atypiske. Få av oss byrja å jobbe i privat næringsliv. Eg byrja på doktorgrad og heldt fram med forskning. Ein annan vart etter kvart professor ved Universitetet i Oslo.

### Samfunnsøkonomi

– Kvifor ville du studere ved NHH?

– Eg søkte meg til NHH fordi eg var interessert i samfunnsøkonomi, ikkje fordi eg ville blir rik og berømt. Sånn sett var det eit veldig medvite val. Hadde eg ikkje kome inn på NHH, ville det blitt samfunnsøkonomi ved UiB.

Sørgard har arbeidd med konkurranseøkonomi og -politikk heile karrieren. Det var faktisk NHH sin første konkurransedirektør Einar Hope som lokka han utpå, alt i 1986.

– Eg kom tilfeldig inn i faget, takk vere Einar. Han var leiar for Senter for anvendt forskning, forløparen til dagens SNF, og han fekk meg med på eit prosjekt om marknadsstruktur og konkurranse.

Sørgard tok høgare avdeling. Deretter vart han doktorgradsstipendiat ved LOS-senteret i Bergen, med eit opphald på Stanford University i California.

### Sementmarknaden

– Doktoravhandlinga di «Entry games in the Norwegian cement market» frå 1992 handlar om den norske sementmarknaden. Det kan høyrast tørt ut, men det skjuler seg ei interessant historie her?

– Eg skjønar veldig godt om nokon tykkjer det høyrast tørt ut. Jau då.

– Men, seier Sørgard, med tungt trykk på men, for dette er spanande:

– Dei tre einaste norske sementprodusentane hadde eit priskartell

frå 1923 og heilt til dei fusjonerte til monolet Norcem i 1968. Det var mykje action i sementindustrien på åttitalet, med ein stor aktør, Norcem, som gjennom ulike tiltak klarte å halde oppe ei tilnærma monopolstilling i marknaden. Avhandlinga mi såg på korleis bedrifta på ulike måtar lukkast med dette. Dei hadde kjempesuksess. Vi snakkar om cowboyliknande tilstandar, det som skjedde den gongen. For å stoppe importkonkurransen, kjøpte til dømes Norcem tidleg på 80-talet eineretten på leveransar frå Polen og dåverande DDR.

– Kvar var Konkurransetilsynet då?

– Prisdirektoratet på den tida jobba med å regulere prisane på sement, men greip ikkje inn i monopoliseringa. Dei kunne ikkje stanse fusjonar og oppkjøp før 1988. Før den tida kunne selskap fusjonere til monopol. I dag hadde dei neppe fått lov. Dei hadde heller ikkje fått lov til å ha eit priskartell slik dei hadde frå 1923 til 1968.

Konkurransedirektøren i dag ville ha gripe inn om ein fusjon skadar konkurransen og om bedrifter misbrukar dominansen sin, og om konkurranter avtalar prisar og med det driv med prisfiksing.

### Ansaret til tilsynet

Historia om sementmarknaden handlar også om korleis Norcem var med på å gjere Kjell Inge Røkke til ein rik mann. Aker og Norcem fusjonerte på åttitalet, og i 1999 selde Aker sementverksemda. Då var Røkke hovudeigar i Aker. Det vart snakka om ein vinst på fleire milliardar.

Konkurransetilsynet skal også ha ei pådrivarrolle. I tråd med denne rolla leverte tilsynet i fjor ein rapport om de-regulering av taximarknaden, slik at det blir mogleg for tenester som Uber å kome inn på marknaden.

– Eitt anna døme, er det den dåverande konkurransedirektøren Christine Meyer gjorde i 2014 då ho i kronikken «Øl og fotball» peikte på at Avinor hadde inngått avtale med ein leverandør på Gardermoen. Den hadde fått eineretten på å selje øl bak tryggingsskontrollen, noko fleire kundar hadde reagert på, seier Sørgard.

Tilsynet markerte standpunktet sitt, og i haust vart det kjent at det er planar om å sleppe fleire til på Gardermoen og at monolet med det vil falle.

– Våre bidrag skal vere med på å sikre velfungerande marknader.



– SOM AKADEMIKAR KAN DU VERE BOMBASTISK OG MEINE MYKJE OM DET MESTE, MEN HER MÅ EIN VEGE ORDA.

– Er daglegvaremarknaden velfungerande?

– Nei, og utfordringa er å finne verkemiddel for å stimulere til betre konkurranse. Det er vanskeleg å få til nyetableringar, og det norske importvernet gjer det vanskeleg for utanlandske kjeder å ta opp konkurransen med norske. Men importvernet er politisk bestemt, så oppgåva vår er å sikre best mogleg konkurranse gjeve dei politiske rammevilkåra som finst.

### Endra syn på konkurranse

– Er det meir krevjande å vere konkurransedirektør i dag enn for nokre tiår sidan?

– Det er først og fremst forskjellig. No er vi vaktbikkjer og ser til at bedrifter følgjer lova. Den gongen passa direktoratet på prisane. Går du heilt tilbake til trettitalet, bidrog tilsynet til at bedrifter slo seg saman, i ei form for tvangskartellisering.

– Kva var resonnementet?

– Ein tenkte motsett av det vi gjer i dag. Det var økonomisk dårlege tider, og i staden for å konkurrere kvarandre i hel, meinte ein at bedrifter burde få lov å samarbeide. I dag ser vi at konkurranse fører til auka aktivitet, og vi skal ha konkurranse, også i nedgangstider.

### Industrial Organization

Sørgard har vore på NHH i nærare tretti år, når du trekkjer frå stipendiatperioden på LOS-senteret, meir enn to års forskingsopphald i USA og åra som sjeføkonom i tilsynet.

– Kva vil du *ikkje* sakne frå NHH?

– Sensur. Det er eg veldig glad for å sleppe. Men eg vil sakne dei gode kollegaane ved instituttet. Det som også har vore veldig kjekt er jobben med å byggje opp miljøet som forskar på næringsøkonomi; no Center for Industrial Organization på NHH. Det var og kjekt å bidra til oppbygginga av senteret BECCLE, ein møteplass for konkurranseøkonomar og –juristar ved NHH og UiB.

– Du hadde kanskje litt friare dagar før og kunne sjonglere med arbeidstida?

– No i starten har det vore tett. Det blir nok ikkje så mange skiturar på Gullfjellet på ettermiddagane.

Sørgard har sprunge fullmaraton i Berlin med NHH-kollegaar, og han understrekar at meir trening skal det bli, og fleire halvmaratonløp, det er garantert, men inntil vidare seier han seg nøgd med å vere med på stafettlaget til Konkurransetilsynet på Bergen Marathon i vår.

### Meir forsiktig

– Men du kan ikkje vere like frittalande i Konkurransetilsynet?

– Det har eg merka allereie, seier han med ein latter.

– Har du sagt noko du ikkje skulle ha sagt?

– Ja, eg har nok det, utan at vi skal snakke om det her, men generelt er det slik at du alltid blir tolka inn i ein samanheng, og det kan skape forventingar. Eg har naturlegvis ikkje røpa noko om sakene, men går eg for hardt ut på banen, får eg fort tilbake «kva gjer du med det då, Sørgard?». Som akademikar kan du vere bombastisk og meine mykje om det meste, men her må ein vege orda.

– Saknar du det?

– Jo, men samtidig har eg fått noko anna. Du kan påverke, setje dagsorden.

Konkurransedirektøren har påverknad, og inngangsporten til departementa er ein heilt anna enn Sørgard hadde som akademikar, meiner han sjølv.

– Her blir ein halde meir ansvarleg, men også lytta til, avsluttar konkurransedirektøren.



## EFFEKTIVITET I KRAFTNETTET

Xiaomei Cheng disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 18. desember 2015 med avhandlingen «*Essays on Efficiency and Productivity in Electricity Networks*».



Da det norske kraftmarkedet ble deregulert i 1990, ble handel med kraft konkurranseutsatt, og produksjon og omsetning skilt fra nettvirkosheten, som fortsatt ble ansett for å være et naturlig monopol. Nettselskapene reguleres av NVE, som bestemmer inntektsrammer, blant annet basert på sammenlignende effektivitetsanalyser.

Den første artikkelen i avhandlingen sammenligner to metoder for effektivitetsanalyser: DEA, som brukes av NVE, og StoNED, som brukes i Finland. I motsetning til DEA skiller StoNED mellom støt og ineffektivitet, men data for norske distribusjonsselskaper illustrerer at de statistiske antakelsene i StoNED ofte ikke er oppfylt. Dette kan ha stor betydning for nivået på beregnet effektivitet.

Den andre artikkelen utvikler en StoNED-basert metode for evaluering av stordriftsfordeler. Analysene viser at norske distribusjonsselskaper overveiende er for små, og dette er i tråd med resultatene fra andre analyser. Optimal selskapsstørrelse reduseres når man tar hensyn til lokale kostnadsdrivende faktorer som vær og topologi, men denne effekten er liten.

Den tredje artikkelen viser hvordan produktivitet kan analyseres ved hjelp av StoNED samt hvordan beregnede produktivitetsindekser påvirkes av statistiske antagelser. I den fjerde artikkelen brukes denne metoden til å analysere produktivitetutviklingen for distribusjonsselskapene i perioden 2004-2013, og det konkluderes med at utviklingen i hovedsak har vært negativ. Dette er overraskende, ettersom insentivene i reguleringen ble styrket fra 2007.

Den siste artikkelen viser at de statistiske antakelsene i StoNED-metoden kan reformuleres slik at de bedre passer til observerte data. En vurdering av hvor viktig det er å treffe med valg av antakelser gjøres ved hjelp av simuleringanalyser.

### Veiledere:

Førstemanuensis Endre Bjørndal, Institutt for foretaksøkonomi, NHH (hovedveileder)  
Professor Jonas Andersson, Institutt for foretaksøkonomi, NHH  
Professor Mette Bjørndal, Institutt for foretaksøkonomi, NHH  
Professor Gudbrand Lien, Høgskolen i Lillehammer

### Om kandidaten:

Xiaomei Cheng (f. 1987 i Kina) har vært stipendiat ved Institutt for foretaksøkonomi ved NHH. Cheng har en master i Management Science and Engineering fra North China Electric Power University og en bachelor i anvendt matematikk fra Chang Sha University Of Science And Technology i Kina.

## VANN. ENERGI. KLIMA

Grant R. McDermott disputerte for doktorgraden ved NHH torsdag 17. desember med avhandlingen «*Water, Energy, Climate. Essays in Empirical Environmental Economics*».



Verdens vann, energi- og klimasystemer er uløselig knyttet sammen. Vann spiller en sentral rolle i energiproduksjonsprosessen, der den brukes for å produsere vannkraft og kjøling i termiske kraftverk. Videre brukes det betydelige ressurser og energi på å sikre mennesker drikkevann og vann til ulike produksjonsprosesser. Og ikke minst påvirker energiproduksjonen klimaet, mens

klimaet påvirker behovet for både vann og energi.

Avhandlingen til McDermott er et forsøk på å bedre forstå de økonomiske sammenhengene mellom energiproduksjon, vannbehov og klimasystemer. Hvordan forplanter endringer i ett element seg til de andre? Hva er implikasjonene av slike gjensidige avhengighetsforhold og hvordan påvirkes politikken?

I første kapittel av avhandlingen undersøker McDermott, sammen med Øivind A. Nilsen, den empiriske sammenheng mellom kraftpriser og tilgjengelighet på vann. Funnene tyder på at klimaendringene vil føre til høyere energipriser, ikke bare gjennom økt etterspørsel etter kjøling, men også gjennom høyere kostnader knyttet til energiproduksjon i form av økte reguleringer og mindre effektiv kraftproduksjon.

Kapittel 2 begynner med et enkelt spørsmål: Hvor mye bevis er nødvendig for å overbevise klimaskeptikere at de tar feil? Den primære funn er at klimadata fra et og et halvt århundre overvelder er nok til å overbevise de fleste, med unntak av de mest ekstreme tvilerne.

Kapittel 3 omhandler den mest eksplisitte koblingen mellom vann og energi: vannkraftproduksjon. I samsvar med teorien, finner McDermott at markedsrett fører til at vannkraftsprodusenter strategisk omdisponerer sine vannressurser mellom ulike perioder av året. En økning i regional markedsrett fører til høyere magasinivolum gjennom sommermånedene og lavere magasinivolum i vintermånedene for på den måten å øke vannkraftprodusentenes profit.

### Veileder:

Professor Øivind Anti Nilsen, Institutt for samfunnsøkonomi, NHH (hovedveileder)

### Om kandidaten:

Grant R. McDermott er født i Zimbabwe og oppvokst i Sør-Afrika. Han har vært doktorgradsstipendiat ved Institutt for samfunnsøkonomi. McDermott har studert ved University of Cape Town, og i 2009 begynte han på masterstudiene ved NHH der han spesialiserte seg på energi og miljøøkonomi. Han er nå postdoktor ved Bren School of Environmental Science and Management, University of California Santa Barbara.

## INTERNASJONALISERING I TRE PROSJEKTER

NHH har fått 2,31 millioner kroner fra SIU til tre samarbeidsprosjekter med internasjonale universiteter.

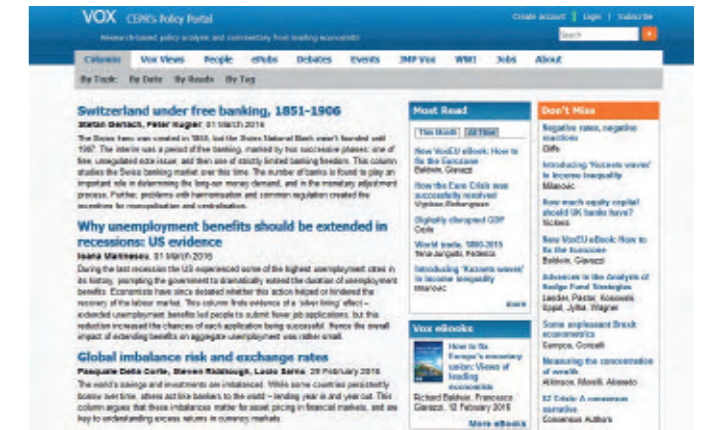
- «NHH-ISET Economics and Anticorruption project» i samarbeid med International School of Economics ved Tbilisi State University (Georgia), ledet av professor Tina Søreide ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap.

Dette prosjektet fikk 1, 82 millioner kroner. Midlene skal brukes på å etablere et dobbelgradprogram i «Economics of Energy, Natural Resources and the Environment» for studentene ved ISET, og gir dem mulighet til å ta en dobbelgrad ved NHH. I tillegg skal midlene brukes på å arrangere en årlig konferanse ved ISET sammen med Transparency International og gi NHH-studenter mulighet å reise til ISET.

- «Energy Economics workshop» i samarbeid med Memorial University of Newfoundland (Canada), ledet av førstemanuensis Linda Nøstbakken ved Institutt for samfunnsøkonomi. Midlene (297 000 kr) skal brukes på å arrangere en workshop innen energi og ressursøkonomi for studentene ved begge universitetene som tar spesialisering i ENE.

- «Global conversations with entrepreneurs» i samarbeid med Cornell University (USA), ledet av professor Magne Supphellen ved Institutt for strategi og ledelse. Midlene (192 000 kr) brukes på å etablere et kurs i entreprenørskap ved begge lærestedene, og innebærer både interaksjon på nett og ansikt-til-ansikt mellom de to studentgruppene. Seafood Innovation Cluster skal bidra med virkelige case innen industrien i kurset.

## THE CHOICE LAB BLOGGER PÅ VOX



Forskere ved The Choice Lab har blogget på [voxeu.org](http://voxeu.org). Bloggen har 250 000 brukere i måneden og er rangert av *The Wall Street Journal* som en av verdens mest interessante økonomiblogger.

Sigrud Folkestad

Blogginlegget «Measuring ethnic preferences: New experimental evidence» er et samarbeid mellom forskere fra The Choice Lab, Berkeley, UCLA og Stanford (se under). Innlegget «Measuring ethnic preferences, new experimental evidence» ble lagt ut på Vox [www.voxeu.org](http://www.voxeu.org) i februar, og kommer til å bli lest av tusenvis av forskere, men økonomer og finansfolk i næringsliv og politikk, og økonomijournalister. Bloggen siteres jevnlig av internasjonal media. Nettstedet publiserer forskningsbasert policyanalyser og kommentarer. *The Wall Street Journal* skrev for noen år siden at Vox var en verden mest interessante og velskrevne økonomiblogger, og sa følgende:

«Vox, which is a forum for economists to offer up analysis and commentary on topical macro issues, always has something to chew over. Its offerings are both crunchy and meaty without being dry and, frankly, mathematically long-winded like most academic offerings».

### Forskerne bak blogginnlegget:

Lars Ivar Oppedal Berge, Kjetil Bjorvatn and Bertil Tungodden (The Choice Lab, NHH), Simon Galle og Edward Miguel (begge fra University of California, Berkeley), Daniel Posner (UCLA) og Kelly Zhang (Stanford University).

## Medieklipp

### PÅ VAKT

– Både innbyggere og beslutningstakere må være våkne for slike problemer. Det er også viktig å poengtere at det er mange typer utilbørlig påvirkning som ikke nødvendigvis er korrupsjon. Det er mange gråsoner som ikke omfattes av straffeloven, men som likevel er galt.  
Professor Tina Søreide til [bygg.no](http://bygg.no)

### LOKALE OVERTA

– Når dei store trekk seg ut, kan dei lokale bankane ta dei kundane som ikkje føler seg godt betent. Med nærleik, kundekontakt og kunnskap om lokalmarknaden, får dei eit heilt anna grep om kundane sine.  
Professor Tor Wallin Andreassen til NRK

### MER UT AV PENGENE

– Skal vi klare en gradvis omstilling til en kunnskapsøkonomi, og bort fra en økonomi basert på naturressurser, må vi få atskilleg mer ut av pengene vi putter inn i kunnskap og forskning om vi skal videreutvikle levestandarden her til lands.  
Professor Kjell G. Salvanes til BT



## DISPUTERTE OM VARSLING EIRIK GAARD KRISTIANSEN I AKSJELOVUTVALGET

NHH-forsker Birthe Eriksen disputerte for PhD-graden ved UiB fredag 19. februar med en avhandling om arbeidstakers rett til å varsle om kritikkverdige forhold.

Birthe Eriksen disputerte ved Det juridiske fakultet ved Universitetet i Bergen med avhandlingen *Arbeidstakers rett til å varsle om «kritikkverdige forhold» etter arbeidsmiljøloven § 2-4(1). Med særlig vekt på varsling i aksjeselskap.* Eriksen er ansatt som universitetslektor ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, og hennes spesialfelt er blant annet arbeidsrett, personvern- og informasjonssikkerhet, selskapsrett/corporate governance og korrupsjon/økonomisk kriminalitet.

NHH-professor Eirik Gaard Kristiansen er utnevnt som medlem i det nyoppnevnte ekspertutvalget som skal gå gjennom aksjeloven. Målet er en enklere hverdag for små og mellomstore bedrifter.

## STATOIL FINANSIERER NYTT FORSKNINGSPROSJEKT

Statoil finansierer det fireårige forskningsprosjektet «Styringssystem i endring», ledet av professor Katarina Kaarbøe. Forskningsprogrammet setter fokus på styringssystemer i store organisasjoner og behovet for dynamikk.

## KARIN THORBURN I EKSPERTUTVALG

Finansprofessor Karin Thorburn er utnevnt som medlem i utvalget som skal vurdere aksjeandelen i Statens pensjonfond utland.

– Valget av aksjeandel er den beslutningen som har størst betydning for forventet avkastning og risiko på lang sikt i fondet. Utvalget har fått en sammensetning av personer med bred innsikt i finans og samfunnsøkonomi og forståelse av fondets rolle i norsk økonomi og politikk, sier finansminister Siv Jensen i en pressemelding fra regjeringen.



## SATSER MED NY DIGITAL LAB

Universitetet i Bergen og Bergens Forskningsstiftelse går sammen om satsing på en ny computerlab til samfunnsvitenskapelig forskning. The Choice Lab ved Institutt for samfunnsøkonomi er med som partner i prosjektet.

– For The Choice Lab vil det være nyttig, fordi vi da på en enklere måte kan gjøre eksperimenter på grupper av deltakere utenfor NHH. Vi håper laben står ferdig til bruk i høstsemesteret 2016, sier professor Erik Ø. Sørensen.



## AKSEL MJØS I EKSPERTUTVALG

Førsteamanuensis Aksel Mjøs ved Institutt for finans er utnevnt til medlem i et ekspertutvalg som skal evaluere dagens stiftelseslov.

Målet er at reglene skal være tilpasset dagens stiftelser. Stiftelsestilsynet ble opprettet i 2005

og har ansvaret for forvaltning, tilsyn og kontroll av stiftelser i Norge etter stiftelsesloven. Nærings- og fiskeridepartementet har fagansvaret for stiftelsesloven.



## FIBE 2016



HANS-WILHELM STEINFELD FRA CORPORATE COMMUNICATIONS HOLDT ETT AV HOVEDFOREDRAGENE PÅ DEN ÅRLIG FIBE-KONFERANSEN VED NHH I JANUAR. ÅRETS TEMA VAR «DOING BUSINESS ABROAD: WHEN IN ROME DO AS THE ROMANS?». NHH-PROFESSOR TINA SØREIDE VAR DEN ANDRE HOVEDTALEREN. FOTO: HELGE SKODVIN.

## Medieklipp

### NEPPE MEST PRISSENSITIVE

– De som kjøper mat på nett, setter nok større pris på fritiden. I tillegg liker de nye måter å handle på. Og de er neppe de mest prissensitive. Professor Frode Steen til budstikka.no

### USERTIFISERTE TESTER

– Det er litt forskjellig, men noen (personlighetstester red.merk.) er bygget på utdatert forskning og aparte teorier. Jeg tror noen personlighetstester nærmest har en slags underholdningsverdi også, for alle liker jo å lese om seg selv. Professor William Brochs-Haukedal til E24

### MINDRE FARESIGNALER

– Jeg synes faresignalene er mye mindre nå enn i 2007. Da var det en voldsom overoppheting med børs- og boligbobler. Det ser vi ikke i dag. Det vi ser er en avmatning av konjunkturoppgangen mer enn en finanskriser. Faresignalene ligger mer i realøkonomien enn i finansmarkedene. Professor Ola H. Grytten til Aftenposten

### DØR IKKE

– Ting er trist, men vi dør jo ikke. På lang sikt vil vi leve lykkelig og godt her i landet. Professor Thore Johnsen til Aftenbladet

### INGEN FINANSKRISE

– Jeg vil ikke overvurdere det som nå skjer. Professor Ola H. Grytten til Aftenbladet

### HYDROGEN

– Hydrogen produsert av fornybar kraft er en viktig kandidat til å bidra til å dekke fremtidens energibehov. Hydrogen har den fordelen at det kan lagres og transporteres. Professor Gunnar S. Eskeland til Vest 24

### ARBEIDSLEDIGHET SPREER SEG

– Det er jo slik at redusert aktivitet og arbeidsledighet sprer seg fra næring til næring i en region, og videre til andre regioner dersom det er sammenhenger mellom markedene. Professor Kjell G. Salvanes til BT



- Et krevende og inspirerende studium.

JAN PETTER STENBERG  
HR-leder FORSVARSBYGG  
MBA i strategisk ledelse



- MBA-studiet har gitt meg større faglig trygghet.

ELLEN CHARLOTTE SOLUM  
Partner, UNICONSULT AS  
MBA i økonomisk styring og ledelse



- Nivået på foreleserne imponerte meg.

ARNT ANDRÉ DULLUM  
Business Controller, LINDORFF AS  
MBA i økonomisk styring og ledelse

NHH



PUBLIKASJONAR FRÅ NHH

LADLEY, DAN, TERJE LENSBERG, JAN PALCZEWSKI OG KLAUS REINER SCHENK HOPPE  
*Fragmentation and stability of markets*  
*Journal of Economic Behavior and Organization*

NILS FRIEWALD, CHRISTOPHER A. HENNESSY OG RAINER JANKOWITSCH  
*Secondary Market Liquidity and Security Design: Theory and Evidence from ABS Markets*  
*Review of Financial Studies*

B. ESPEN ECKBO, KARIN S. THORBURN OG WEI WANG  
*How Costly is Bankruptcy for the CEO?*  
*Journal of Financial Economics*

EINAR BAKKE, TORE LEITE OG KARIN S. THORBURN  
*Partial Adjustment to Public Information in the Pricing of IPOs (discussion paper)*

MICHAEL KISSER, JOHN KIFF, ERIK S. OPPERS OG MAURICIO SOTO  
*Do pension plans exploit regulatory leeway to manage pension liabilities (discussion paper)*

TORE LEITE  
*Debt, Equity and the (Modified) Pecking Order (discussion paper)*

ANNE KARI BJØRGE AND SUNNIVA WHITTAKER

*Corporate values: A linguistic approach*  
*International Journal of Cross Cultural Management*

ANNELISE LY  
*Getting access to language data in the workplace: role enactment as a data-generation method*  
*In: Alessi and Jacobs (eds): The Ins and Outs of Business and Professional Discourse Research. Reflections on Interacting with the Workplace.*  
*Palgrave Macmillan*

GISLE ANDERSEN  
*Pseudo-borrowings as cases of pragmatic borrowing: Focus on Anglicisms in Norwegian*  
*In: Furiassi, Cristiano & Henrik Gottlieb (eds) - Pseudo-English: Studies on false Anglicisms in Europe. Berlin: De Gruyter Mouton, 123-144.*

GISLE ANDERSEN  
*Relevance In: Karin Aijmer og Christoph Rühlemann. Corpus Pragmatics. Cambridge University Press*

GISLE ANDERSEN OG OLE VÅGE.  
*Fagfolk som ordsmedar*  
*Språknytt 1/2015: 22-23.*

TRINE DAHL  
*Contested science in the media: linguistic traces of news writers' framing activity*  
*Written Communication (32 (1), 39-65).*

INGRID SIMONNÆS  
*Basiswissen deutsches Recht für Übersetzer (Berlin: Frank & Timme)*

KNUT AASE  
*Life Insurance and Pension Contracts II: The Life Cycle Model with Recursive Utility*  
*ASTIN Bulletin*

H. LINDSTAD OG GUNNAR S. ESKELAND  
*Low carbon maritime transport: How speed, size and slenderness amounts to Substantial Capital Energy Substitution, Transportation Research Part D: Transport and Environment, 2015, 41, 244-256.*

JARLE MØEN OG H. S. THORSEN  
*Publication Bias in the Returns to R&D Literature*  
*Journal of the Knowledge Economy*

METTE BJØRNDAL, ENDRE BJØRNDAL, A. CULLMANN OG M. NIESWAND  
*Finding the Right Yardstick: Regulation under Heterogeneous Environments (discussion paper)*

GULBRANDSEN, E.G., JØRGENSEN, S., KAARBØE, K. OG PEDERSEN L.J.T.  
*Developing Management Control Systems for Sustainable Business Models.*  
*Beta: Scandinavian Journal of Business Research*

JØRGENSEN, S. AND PEDERSEN, L.J.T.  
*Bærekraftige forretningsmodeller: Hva, hvorfor og hvordan?*  
*Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*

DØSKELAND, T. OG PEDERSEN, L.J.T  
*Investing with Brain or Heart? A Field Experiment on Responsible Investment Management Science.*

PETHERBRIDGE, J. OG W. F. MESSIER, JR.  
*The impact of PCAOB regulatory actions and engagement risk on auditors' internal audit reliance decisions*  
*Journal of Accounting and Public Policy.*

KRAUSSMAN, M. OG W. F. MESSIER, JR.  
*An updated analysis of enforcement actions against engagement quality reviewers*  
*Current Issues in Auditing*

MESSIER, W. F. JR., J. C. ROBERTSON AND C. A. SIMON  
*The effects of client management concessions and ingratiation attempts on auditors' trust and proposed adjustments*  
*Advances in Accounting*

RUF, M., AND D. SCHINDLER  
*Debt Shifting and Thin-Capitalization Rules - German Experience and Alternative Approaches*  
*Nordic Tax Journal*

ROBBESTAD, A., AND KAARBØE, K.  
*The construction of the income statement in public sector - a study of change agents struggle*  
*Journal of accounting and organizational change.*

EILFISEN, AA., CO-AUTHOR MESSIER W.F.  
*Materiality Guidance of the Major Public Accounting Firms*  
*Auditing: A Journal of Practice and Theory.*

BEISLAND, L. A., AND K. H. KNIVSFLÅ  
*Have IFRS Changed how Stock Prices are Associated with Earnings and Book Values? Evidence from Norway*

*Review of Accounting and Finance*

CHIARA CANTA AND MARIE-LOUISE LEROUX  
*Public and private hospitals, congestion, and redistribution*

*Journal of Public Economic Theory*

STIG TENOLD

*Gas Lion: The first Clyde-built gas carrier and a microcosm of Norwegian shipping*

*The Mariner's Mirror*

SANDRA E. BLACK, PAUL J. DEVEREUX, OG KJELL G. SALVANES:  
*Healthy(?), Wealthy, and Wise. Birth Order and Adult Health (discussion paper)*

TUOMAS PEKKARINEN, KJELL G. SALVANES OG MATTI SARVIMÄKI  
*The evolution of social mobility: Norway over the 20th century (discussion paper)*

INGVILD ALMÅS OG ANDERS KJELSRUD  
*Pro-poor price trends and inequality/the case of India (discussion paper)*

WANG, Y., S. W. WALLACE, B. SHEN, OG T.-M. CHOI  
*Service supply chain management: A review of operational models, European Journal of Operational Research*

HOPLAND, A. O., OG O. H. NYHUS  
*Gender differences in competitiveness: Evidence from educational admission reforms, The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*

CHRONOPOULOS, M. OG A. SIDDIQUI  
*When is it better to wait for a new version? Optimal replacement of an emerging technology under uncertainty*  
*Annals of Operations Research*

SCHJELDERUP, G.  
*Taxing mobile capital and profits: The nordic welfare states (Discussion Paper)*

DE HAAN, THOMAS, OFFERMAN, THEO OG SLOOF, RANDOLPH  
*Money talks? An experimental investigation of cheap talk and burned money*  
*International Economic Review*

DE HAAN, THOMAS OG VAN VELDHIJZEN, ROEL  
*Willpower depletion and framing effects*  
*Journal of Economic Behavior & Organization*

BÜTIKOFER, ALINE, LØKEN, KATRINE V. OG SALVANES, KJELL G.  
*Long-Term Consequences of Access to Well-child Visits (Discussion Paper)*

ØNSKER DU KARRIEREUTVIKLING?

MBA-STUDIER VED NHH

Send e-post til [opptakmba@nhh.no](mailto:opptakmba@nhh.no)

## 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.

## RAPPORTER:

IVAR GAASLAND OG TOMMY STAAHL GABRIELSEN

R01/16: *Bruk av markeder og konkurranse i omsetning av matvarer – utfordringer og muligheter*

THEA JARNEID HOLMEN AND INGVLID SKURTVEIT

R01/15: *A Longitudinal Perspective on Rolling Forecasts & Interactions*

ERIK DØVING, PAUL N. GOODERHAM OG HENRIK ØHRN

R14/15: *HR-feltet i Norge 1995-2014: Stabilitet og profesjonalisering?*

TORSTEIN NESHEIM

R13/15: *Enhetlig styring i en mangfoldig stat? En kunnskapsoversikt over betingelser for ledelse, styring, organisering og samordning i staten*

EIRIK VATNE

R05/15: *Growth and Innovation: Venture capital, private equity, and innovation processes in service industries*

EVANGELOS TOUMASATOS AND FO WANG

R06/15: *A Bioeconomic and Game Theoretic Analysis of the Northeast Atlantic Mackerel Dispute*

PER HEUM, KÅRE PETTER HAGEN, EVA BENEDICTE NORMAN, VICTOR D. NORMAN OG LINDA ORVEDAL

R12/15: *Samferdselsprosjekters betydning for verdiskapningen. Holddepunkter for en samfunnsøkonomisk tilnærming*

## ARBEIDSNOTATER:

HENRIK FJELLSTAD OG EIRIK SUND KARLSEN

A12/15: *Koordinert adferd i banknæringen. Prissignalisering – et problem for samfunnet?*

KRISTIN WARD HEIMDAL OG KRISTOFFER JOHNSEN SOLBERG

A11/15: *The effect of competition on non-performing loan rates. Evidence from the Norwegian banking market*

TROND BJØRNDAL, ANA BRASÃO, JORGE RAMOS OG AMALIE TUSVIK

A13/15: *The Portuguese Fish Processing Industry from the 1960s to the Present*

ENDRE BERNER, AKSEL MJØS AND MARIUS OLVING

A15/15: *NORWEGIAN CORPORATE ACCOUNTS – Documentation and quality assurance of SNF's and NHH's database of accounting and company information for Norwegian companies*

JOSÉ FERNÁNDEZ POLANCO AND TROND BJØRNDAL

A10/15: *Value Chain and Price Integration in the Spanish Market for Salted Cod*

FRANK ASCHE AND DANIEL V. GORDON

A09/15: *Demand Characteristics for Imported Cod Products in Portugal Frozen, Salted & Dried and Salted*

## ARTIKLER

KVAMSDAL, S.F. (2016)

*'Technical Change as a Stochastic Trend in a Fisheries Model', Marine Resource Economics (forthcoming).*

NESHEIM, T. AND HUNSKAAR, H.M. (2015)

*'When employees and external consultants work together on projects: Challenges of knowledge sharing', International Journal of Project Management, Vol. 33(7), 1417-1424.*

BJØRNDAL, T., CHILD, A., LEM, A. AND DEY, M.M. (2015)

*'Value Chain Dynamics and the Small-scale Sector: A Summary of Findings and Policy Recommendations for Fisheries and Aquaculture Trade', Aquaculture Economics & Management, Vol. 19(1), 148-173.*

LINDSTAD, H., ESKELAND, G., PSARAFITIS, H., SANDAAS, I. AND STRØMMAN, A.H. (2015)

*'Maritime shipping and emissions: A three-layered, damage-based approach', Ocean Engineering, Vol. 110(B), 94-101.*

ÅDLAND, R. AND JIA, H. (2015)

*'Shipping market integration – the case of sticky newbuilding prices', Maritime Economics & Logistics, 17, 389-398. DOI: 10.1057/mel.2014.35.*

STEINSHAMN, S.I. AND EKERHOVD, N.-A. (2015)

*'Economic benefits of multi-species management: The pelagic fisheries in the North East Atlantic', Marine Resource Economics (forthcoming).*

JAKUBANECS, A. AND SUPPHELLEN, M. (2015)

*'Cultural embeddedness of products: A new measurement of culture and its effects', International Journal of Market Research (forthcoming).*

OPPEDAL BERGE, L.I., BJORVATN, K., GARCIA PIRES, A.J. AND TUNGODDEN, B. (2015)

*'Competitive in the Lab, Successful in the Field?' Journal of Economic Behavior & Organization, 118, 303-317.*

HOPLAND, A.-O. AND KVAMSDAL, S.F. (2015)

*'Optimal Maintenance Scheduling of Local Public Purpose Buildings', Property Management (forthcoming).*

KVAMSDAL, S.F. AND SANDAL, L.K. (2015)

*'The Ensemble Kalman Filter for Multidimensional Bioeconomic Models', Natural Resource Modeling, Vol. 28(3), 321-347.*

GARCIA PIRES, A.J. (2015)

*'Competitiveness-Shifting Effects and the Prisoner's Dilemma in International R&D Subsidy Wars', International Economics, 142, 32-49.*

KALLEBERG, A.L., NESHEIM, T. AND OLSEN, KAREN M. (2015)

*'Job quality in triadic employment relations: Work attitudes of Norwegian temporary help agency employees', Scandinavian Journal of Management, http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2015.03.002.*

MJELDE, M.E. OG NESHEIM, T. (2015)

*'Ledelse i ulike kontekster', Magma, nr. 2, 62-72.*

DAHL, S.Å., HANSEN, H.T. AND VIGNES, B. (2015)

*'His, Her, or Their Divorce? Marital Dissolution and Sickness Absence in Norway', Journal of Marriage and Family, Vol. 77, 461-479.*

GARCIA PIRES, A.J. (2015)

*'Multinationals, R&D and Endogenous Productivity Asymmetries', International Economic Journal, 29, 95-119.*

GARCIA PIRES, A.J. (2015)

*'Brain Drain and Brain Waste', Journal of Economic Development,*

NESHEIM, T. AND SMITH, J. (2015)

*'Knowledge sharing in projects: Does employment arrangement matter?' Personnel Review, 44(2), 255-269.*

POUDEL, D., KVAMSDAL, S.F. AND SANDAL, L.K. (2015)

*'Stochastically Induced Critical Depensation and Risk of Stock Collapse', Marine Resource Economics, 30(3), 297-313.*

KVAMSDAL, S.F., POUDEL, D. AND SANDAL, L.K. (2014)

*'Harvesting in a Fishery with Stochastic Growth and a Mean-Reverting Price', Environmental and Resource Economics, DOI: 10.1007/s10640-014-9857-x.*

LIU, X., LINDROOS, M. AND SANDAL, L.K. (2014)

*'Sharing a Fish Stock When Distribution and Harvest Costs are Density Dependent', Environmental and Resource Economics, DOI: 10.1007/s10640-014-9858-9.*

ADHIKARI, C.B. AND BJØRNDAL, T. (2014)

*'Economic Relationship between Access to Land and Rural Poverty in Nepal', Applied Economics Journal, Vol. 21(1), 20-41.*

BJØRNDAL, T., LAPPO, A. AND RAMOS, J. (2014)

*'An economic analysis of the Portuguese fisheries sector 1960-2011', Marine Policy, DOI:10.1016/j.marpol.2014.06.004.*

BJØRN DAL, T. AND LINDROOS, M. (2014)

*'Noncooperative Management of the Northeast Atlantic Cod Fishery: A First Mover Advantage', Natural Resource Modeling, 27(3), 396-410.*



ADMINISTRERENDE DIREKTØR  
Svenn-Åge Dahl, 55 95 95 58  
svenn-age.dahl@snf.no

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

ARBEID OG UTDANNING  
Programleder Kjell G. Salvanes  
kjell.salvanes@nhh.no

ATFERDSØKONOMI  
Programleder Alexander W. Cappelen  
alexander.cappelen@nhh.no

ENERGI, NATURRESSURSER OG MILJØ (ENE)  
Programleder Stein Ivar Steinshamn  
stein.steinshamn@nhh.no

FUTURE-ORIENTED CORPORATE SOLUTIONS (FOCUS)  
Programleder Inger G. Stensaker  
inger.stensaker@nhh.no

NÆRINGSØKONOMI OG KONKURRANSEPOLITIKK  
Programleder Kurt R. Brekke  
kurt.brekke@nhh.no

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

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

## KONTORADRESSE:

Samfunns- og næringslivsforskning AS  
Helleveien 30, 5045 Bergen

SENTRALBORD:  
55 95 95 00

INTERNETT:  
www.snf.no

E-POST:  
snf@snf.no

## NHH BULLETIN

**ANSV.RED:** Komm.-sjef Kristin Risvand Mo (NHH)  
**REDAKTØR:** Sigrid Folkestad (NHH)  
**FAGREDAKTØR:** Harald Engesæth (AFF) og  
Svenn-Åge Dahl (SNF)



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

AVDELINGSDIRECTØR  
Beate Karlsen  
beate.karlsen@aff.no

AVDELINGSDIRECTØR  
Harald Engesæth  
harald.engesæth@aff.no

AVDELINGSDIRECTØR  
Olav Haugene  
olav.haugene@aff.no

SALGSDIRECTØR  
Liz Hellevig  
liz.hellevig@aff.no

PROGRAMDIRECTØR  
SOLSTRANDPROGRAMMET  
Beate Karlsen  
beate.karlsen@aff.no

PROGRAMDIRECTØR  
AFF YNGRE LEDERE  
Harald Engesæth  
harald.engesæth@aff.no

FORSKNINGSDIRECTØR  
Rune Rønning  
rune.roenning@aff.no

## KONTORADRESSE:

AFF (ADMINISTRATIVT FORSKNINGSFOND)  
Helleveien 30, 5045 Bergen  
Drammensveien 44, N -0271 Oslo  
Litlabergeveien 33, N - 4050 Sola

SENTRALBORD:  
815 55 345

INTERNETT:  
www.aff.no

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

**UTGIVER:** NHH, AFF, SNF  
**OPPLAG:** 11200  
**FORSIDE:** Øyvind Lothe

**TRYKK:** Bodoni  
Redaksjonen ble avsluttet 2. mars.  
**GRAFISK DESIGN/SATS:** Reine Linjer



REKTOR  
Frøystein Gjesdal

PROREKTOR  
Sunniva Whittaker

VISEREKTOR  
Gunnar E. Christensen  
Helge Thorbjørnsen

ADMINISTRERENDE DIREKTØR  
Nina Skage

## PROGRAMUTVALG:

BACHELORUTDANNINGEN  
Dekan Per E. Manne

MASTERUTDANNINGEN  
Dekan Jan I. Haaland

DOKTORGRADSUTDANNINGEN  
Dekan Helge Thorbjørnsen

ETTER- OG VIDEREUTDANNING  
Dekan Inger G. Stensaker

## INSTITUTTLEDERE:

- Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap: Trond Bjørnenak
- Institutt for samfunnsøkonomi: Frode Steen
- Institutt for foretaksøkonomi: Frode Sættem
- Institutt for finans: Jøril Mæland
- Institutt for strategi og ledelse: Paul N. Gooderham
- Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Anne Kari Bjørge

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

KOMMUNIKASJONSSJEF  
Kristin Risvand Mo  
915 99 661  
presse@nhh.no

## KONTORADRESSE:

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

Du kan fritt lasta ned publikasjonar i pdf-format. For meir informasjon, sjå www.snf.no.

# «Meget er dog ennå ugjort»

*Søndag 24. januar 2016 var det 100 år sidan Kristofer Lehmkuhl, Joachim Grieg og ei rekkje andre herrar hadde det konstituerande møtet i Foreningen for opprettelse av Norges handelshøyskole i Bergen.*

Tekst: Kristin Risvand Mo

Foreininga vart stifta 24. januar 1916, med Kristofer Lehmkuhl som formann og styrerepresentantar frå heile Noreg til stades. Medlemskap i organisasjonen kosta fem kroner året.

*Vort land er saaledes, for så vidt den høiere undervisning angaar, kommet et godt stykke på vei for at kunne fylde de krav som stilles til en kulturstat der vil være paa høide med sin tid. Meget er dog ennu ugjort. Og deriblandt er en norsk handelshøyskole. Dette er den institution som nu aller først staar for tur.*

Sitatet er henta frå foreininga sitt framlegg til plan og organisering av Norges handelshøyskole, «Forestilling om opprettelse av Norges handelshøyskole» frå 1917.

Medlemene arbeidde intenst for høgskolesaka og var dåtidens lobbyorganisasjon for NHH. Engasjementet bidrog til at Stortinget behandla saka same år, og konkluderte med at ein høgskole innan handel var ei statssak og at den i forma måtte bli ein statsinstitusjon.

Etter opprettinga av NHH i 1936, skifta foreininga namn til

Foreningen for Norges Handelshøyskole (Foreningen For). Også etter 1936 har foreininga arbeidd aktivt for skolen og det beste for studentane. Fleire millionar kroner har gjennom tidenes løp blitt tilført NHH og dei mange studentaktivitetane ved høgskolen.

Foreininga, som i 2013 skifta namn til Stiftelsen for Norges Handelshøyskole, eksisterer også i dag. Søndag 24. januar var det jubileumsmarkering på Stupet under leiing av jubileumsgeneral Lisbeth Nærø, administrerande direktør i Fana Sparebank.

Jubileumsåret skal feirast med fleire markeringar i løpet av året, mellom anna under foreininga sin årsmiddag og med ein eigen rundebordskonferanse seinare i vår.

– Forfedrane våre hadde ein visjon om å få eit universitet og ein handelshøgskole til Bergen. Det greidde dei, men vegen til målet var ikkje berre lett. Dette var ressurssterke menn som ikkje gav opp, og etter 20 år kunne dei realisere draumen. Ein handelshøgskole som vi alle er så stolte av, med rette, seier Lisbeth Nærø.



KONG HAAKON OG KRISTOFER LEHMKUHL, «HØGSKOLENS FAR», PÅ OPNINGS DAGEN 7. SEPTEMBER 1936 (TIL VENSTRE). FORENINGEN FOR NORGES HANDELHØYSKOLE FINANSIERTE HYTTA KRAMBODEN, FRÅ OPNING AV KRAMBODEN I 1938.

NHH Bulletin er utgitt av:



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