

NHH



Bulletin

UTGITT AV NHH, AFF OG SNF

Nr. 02 - 2014



SOSIAL SPONSING

ENDELIG FERDIG! 4

KAMPFIXSING 14



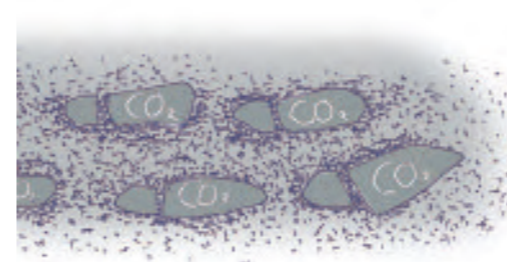
Foto: Helge Skodvin

4 Endelig ferdig!

Doktorand Aleksander Sivertsen har disputert. Den alvorspregete og høytidelige seansen på Jebsen-senteret ved NHH ble en suksess for Sivertsen, og han trekker et lettelsens sukk når samboer og advokatfullmektig Wenche Sædal slenger seg rundt halsen hans.

20 Kamouflerer norsk karbonutslipp

Norske husholdningers karbonfotavtrykk er langt større enn tidligere antatt, mener Patrick A. Narbel.



32 Problemer med å kommunisere edle motiver?

Selskaper havner fort i trøbbel når de skal kommunisere sin sosiale ansvarlighet, mener forsker Siv R. Skard. – De risikerer å framstå som kyniske. Da vil ikke folk tro på de edle motivene de prøver å demonstrere.



Foto: Helge Skodvin



– JEG ER JO CHILENER OG SELVSAGT VELDIG INTERESSERT I FOTBALL, SIER GUAJARDO.

14 Kampfiksing

Fotball er verdens største idrett, men også den mest korrupte. Manuell fordeling av kampdatoer og dommere fører til mistanke om korrupsjon og kampfiksing i fotball. Med NHH-forsker Mario Guajardos matematiske modell blir prosessen mer transparent.



44 Brødrene på Bryggen

Brødrene Harald og Audun Viken har sitt herredømme på Bryggen i Bergen, der de eier halvparten av alle butikkene.



Foto: Helge Skodvin

18 Bekymret for dubbing av barneprogrammer

Stadig flere av dei utenlandske fjernsynsseriene for barn blir dubbet.

– Dårligere språkkompetanse blir konsekvensen, ifølge førsteamanuensis Marita Kristiansen ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon.



Foto: iStock

Disputas 313

I 1957 tildelte NHH sin første doktorgrad til Ole Myrvoll (1911-1988), på grunnlag av avhandlingen «Studier i arbeidslønnsteori». Myrvoll ble professor i samfunnsøkonomi samme år, men er nok i ettertid mest kjent som finansminister i Per Bortens borgerlige koalisjonsregjering.

Myrvoll var den eneste som disputerte ved NHH i 1957, og slik var det i de følgende to tiårene. Det kunne gå flere år mellom doktorandene. I dag opplever NHH en rekordartet søkning til det fireårige doktorgradsprogrammet. Nærmere 340 personer har i vår søkt om en stipendiatstilling. Mellom 15 og 20 personer får tilbud om plass. Andelen utenlandske studenter som søker om opptak på høyskolens PhD-program har økt kraftig, og NHH er ikke i en særstilling. I Norden kan utenlandske studenter, som de norske, ta graden ved en institusjon som holder høyt nivå, det er kostnadsfritt og de får en årslønn på cirka 430 000 kroner. Høyskolen ønsker internasjonalisering og den kvalitetshevingen det kan bidra til, men ser gjerne at flere av de gode masterstudentene ønsker å starte en forskerkarriere ved NHH.

En av dem som gikk direkte fra mastergraden til et doktorgradsløp er Aleksander Sivertsen, som har vært stipendiat ved Institutt for strategi og ledelse. Han forsvarte sin avhandling 14. mai og ble NHHs 313. som har fått anledning til å forsvare sin doktoravhandling. Sivertsen var så vidt fylt 30 da han disputerte. Han er langt yngre og mye raskere enn vanlig. Snittaldere på de som disputerer er over 36 år. De bruker over fem år på avhandlingen. Sivertsen gjorde det på fire år, og professorene i bedømmelseskomiteen berømmet arbeidet hans.

På de nestene sidene kan du se hvordan den alvorspregete doktoranden kom seg gjennom den krevende dagen der den akademiske protokoll skal følges, der opponenter og doktorand følger hverandre i krevende akademiske drøftinger på engelsk og det lett kan begynne å koke i hodet når professorene i den sakkyndige komiteen går inn i detaljene.



Sigrid Folkestad
Redaktør NHH Bulletin



NHH BULLETIN

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



ENDELIG!

Doktorand Aleksander Sivertsen har disputert. Den alvorspregete og høytidelige seansen på Jebesen-senteret ved NHH ble en suksess for Sivertsen, og han trekker et lettelsens sukk når samboer og advokatfullmektig Wenche Sædal slenger seg rund halsen hans.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

PHD-GRADEN ER BARE ET FORMELT PAPIR UNNA, OG HOVEDPERSONEN ER KLAR FOR Å NYTE DAGEN MED SAMBOER WENCHE SÆDAL. FØRSTEOPPONENT OG PROFESSOR BOB FENNIS PÅ SKJERMEN OVERVÆRER GLEDESSCENEN FRA NEDERLAND.





HEKTISKE MINUTTER FØR PRØVEFORELESNINGEN NÅR FØRSTEOPPONENTEN MÅ DELTA PÅ SKJERM. FUNGERENDE DEKAN LARS JACOB TYNES PEDERSEN, VEILEDER HELGE THORBJØRNSEN, ADMINISTRASJONSSJEF PAAL FENNEL, IT-SJEF THOR-INGE NÆSSET OG ATLE ASKELAND, SOM HAR ANSVAR FOR TEKNISK UTSTYR.

ALEKSANDER SIVERTSEN ØNSKER VELKOMMEN TIL PRØVEFORELESNING OVER ET GITT TEMA.

FØRSTEOPPONENT BOB FENNIS I NEDERLAND ER MED PÅ SKJERM, MEN FØLGER FORELESNINGEN TIL SIVERTSEN UTEN KOMMENTARER, SLIK PROTOKOLLEN SIER.

– Jeg har en plan på hva jeg skal gjøre. Må bare ha nervene under kontroll, sier doktoranden.

Aleksander Sivertsen har vært stipendiat ved Institutt for strategi og ledelse og skrevet avhandlingen «Do We Really Like Things Better When They Are Easy To Imagine? An Exploration of How Consumers Interpret Simulation Fluency».

Etter fire års forskningsarbeid, er han klar.

Samboeren ved sin side

– Dette kommer til å gå så fint, sier samboer Wenche Sædal oppmuntrende. Hun har fri fra jobben som advokatfullmektig i et av Bergens store advokatselskaper.

Det er antydning til hektisk stemning i det splitter nye Jebsen-senteret på NHH, der prøveforelesning og disputas skal

arrangeres. Kvelden før fikk NHH melding om at førsteopponenten i den sakkyndige komiteen ikke kunne stille. Derfor må professor Bob Fennis i Nederland opp på skjerm og kunne kommunisere med Sivertsen. Det er helt avgjørende. Hele komiteen skal være til stede.

Teknikken blir fikset, og professor Fennis kan være med fra Nederland. Nervene roer seg.

Sivertsen tar det hele med fatning. Han er fokusert på prøveforelesningen han skal holde for komiteen og gjestene i auditoriet.

– Da jeg fikk tema for prøveforelesningen, tenkte jeg at det skulle gå greit. At det ville gi en god ramme for disputasen og forhåpentligvis hjelpe salen til å forstå hva jeg skulle snakke om på disputasen.

Som å flytte hjemmefra

Veileder og professor Helge Thorbjørnsen holder seg i nærheten av sin kandidat. Det er en viktig dag for Institutt for strategi og ledelse, som det er for hele NHH hver gang en av doktorandene skal i ilden. Disputaser er akademisk høytid, og det skal markeres.

– Det er litt som en barnedåp, sier professor Thorbjørnsen.

– Eller som 18-årsdag og du skal flytte hjemmefra, repliserer Sivertsen.

– Nei, men det er veldig stas med en disputas. Det er ikke alle stipendiater som klarer å fullføre, og det er ikke alle som fullfører på tiden og med en god avhandling, sier Thorbjørnsen.

Blomsteroppsatsen kommer på plass. Foreldre, tante og onkel og forskerverner fra instituttet setter seg. Aleksander har mikrofonen godt festet. Batteriet er fulladet.

Herlig abstrakt tema, ikke sant?

– Hva skal du presentere på prøveforelesningen?

– Nå skal jeg snakke om noe som heter fluency og hvilke rolle det

spiller i konsumentferd. Hvor vanskelig eller lett det er å forestille seg en merkevare og hvordan denne følelsen påvirker våre handlinger. Herlig abstrakt tema, ikke sant? flirer Sivertsen før han går i gang med forelesningen.

Etter vel 45 minutter, avslutter Sivertsen. Han trekker pusten dypt og ser seg rundt. Alle kommer bort, han får godord fra sine kolleger på instituttet. Planen har fungert.

Det er på tide å få balanse i kroppen, og Sivertsen, fagfeller og familie går ned til kantinen for å få seg litt mat og drikke, men etter bare en snau halvtime er de tilbake i Jebsen-senteret. Sivertsen har den store utfordringen i vente.

Nå skal selve disputasen skje, og han vet at opponentene vil stille krevende spørsmål.

Skrekkblandet fryd

– De er en skrekkblandet fryd. Nå er jeg endelig komme til målet, men det er ukjente ting jeg skal begi meg ut på, og jeg er spent på hva komiteen skal spørre om.

Professor Fennis er med på Skype. Sivertsen avklarer fluency-begrepet og de teoretiske implikasjonene. Fennis har latt seg

”*De er en skrekkblandet fryd. Nå er jeg endelig komme til målet, men det er ukjente ting jeg skal begi meg ut på, og jeg er spent på hva komiteen skal spørre om. Aleksander Sivertsen*



SIVERTSEN HAR STARTET DISPUTASEN, OG NÅ ER DE AKADEMISKE DRØFTELSENE MED OPPONENTENE I GANG. MODELLBRUK OG TEORI BLIR DISKUTERT.

SIVERTSEN DISPUTERTE MED STOR SUKSESS OG FÅR GRATULASJONER FRA ANDREOPPONENT SARA ROSENGREN, VEILEDER HELGE THORBJØRNSEN, LEDER FOR DEN SAKKYNDIGE KOMITEEN TOR WALLIN ANDREASSEN OG SELVSAGT, SAMBOER WENCHE SÆDAL.

imponere, men han har noen smarte spørsmål på lur.

– Gratulerer med avhandlingen. Det er vanskelig å komme opp med et virkelig nytt bidrag til litteraturen, men det har du gjort. Studien er meget bra utført. Du fortjener en stor kompliment. Nå vil jeg utveksle noen tanker med deg, sier Fennis.

– Great question

Først vil Fennis ha Sivertsen til å reflektere over hvor han står i rekken av forskerbidrag på feltet.

– Great question, svarer Sivertsen.

Han tar spørsmålet på strak arm og snakker om sin plassering i faglitteraturen. Deretter vanker det flere store og krevende innspill etterfulgt av spørsmål som går rett inn på enkeltsider i avhandlingen.

– Study two is very strong, sier Fennis, før han fortsetter:

– But there is a catch. It always is. Look at page 20.

De diskuterer modellbruk og begreper. Sivertsen får prøve seg mot en opponent som er svært godt forberedt.

Andreopponent professor Sara Rosengren fra Stockholm School of Economics overtar. Hun mener Sivertsen har gjort en interessant vending i faglitteraturen og vil snakke om dette.

– But I will also point at some nitty gritty.

Hun er ute etter noen detaljer. Sivertsen følger henne hele veien. Etter nærmere en halvtime går det mot slutten av Rosengrens tid. Klokken er snart 1445.

– I can see that you are getting tired, sier hun forståelsesfull.

Bedømmelseskomiteen snakker sammen. Ingen har flere spørsmål. Etter halvannen time med vennlige, men krevende akademisk drøftelser, er det på tide å avslutte.

Tid for kos

Aleksander Sivertsen tar seiersropet og løfter begge armene over hodet. Alle klapper, og kjæresten hiver seg rundt halsen hans. Mor

og far kommer bort og gratulerer. De er rørt. 30-åringen med PhD-grad er sliten.

Administrasjonssjef på instituttet Paal Fennel inviterer alle opp i andre etasje til et glass «med og uten», som har sier.

– Gratulerer med disputas, hvordan føles det, lurer vi på, og familie og venner ler fornøyd.

– Lettelse og ikke tilstedeværelse i kroppen. Det er vanskelig å sette ord på det. Men jeg er godt fornøyd. Ikke skjelven, men kokt i hodet.

Sove godt om natten

– Du fikk veldig mye skryt innledningsvis. Likevel måtte du være helt skjerpet for å turnere de kritiske spørsmålene?

– Ja, selvfølgelig, det er slik vitenskapen fungerer. For hvert spørsmål du stiller, blir det tre nye å svare på. Jeg synes det fungerte slik jeg hadde forestilt meg. Helge hadde forberedt meg godt på det jeg hadde i vente.

– Hva kan du gjøre nå som du ikke kunne gjøre for noen uker siden?

”*Det er vanskelig å sette ord på det. Men jeg er godt fornøyd. Ikke skjelven, men kokt i hodet.*

Aleksander Sivertsen



FAR KRISTIAN SIVERTSEN GRATULERER SIN SØNN MED DISPUTAS.



ALEKSANDER SIVERTSEN MED ET VELFORTJENT GLASS MUSSERENDE SAMMEN MED SIN VEILEDER HELGE THORBjørnSEN OG ADMINISTRASJONSSJEF PAAL FENNEL, ALLE VED INSTITUTT FOR STRATEGI OG LEDELSE.



TOR WALLIN ANDREASSEN (I MIDTEN) LEDET DEN SAKKYNDIGE KOMITEEN SOM VURDERTE AVHANDLINGEN TIL SIVERTSEN. HAN VAR I GODT HUMØR ETTER DISPUTASEN.



SLIK FEIRES EN PHD-GRAD PÅ NHH. ALEKSANDER SIVERTSEN MED VENNER OG FAMILIE SENKER SKULDRENE ETTER DAGENS KREVENDE AKADEMISK LØP.

– Sove godt om natten. Betydelig lavere stressfaktor i ukene framover. Trekke pusten. Det ser jeg fram til.

I august begynner han som førsteamanuensis på Markedshøyskolen i Bergen. Der blir det 50/50 med undervisning og forskning.

– Dette er ingen tur i parken

Leder for bedømmelseskomiteen Tor Wallin Andreassen er professor ved Institutt for strategi og ledelse ved NHH og leder for Center for Service Innovation (CSI). Han beskriver en god disputas, slik han nettopp var vitne til, på følgende måte:

– Poenget er få en samtale mellom to intelligente parter. Hensikten er ikke å sette vedkommende fast, men å kunne utforske og forstå arbeidet dypere og bedre eller på an annen måte. Det synes jeg Aleksander gjorde på fin måte. Vi fikk gode spørsmål og svar. Det var fin atmosfære, ikke sant?

– Men han måtte jobbe for det?

– Ja, kjære vene, dette er ikke noen tur i parken. Du så på slutten at han begynte å svette. Det er enormt konsentrasjonskrevende.

Stor dag for hele Sivertsen-familien

Foreldrene Kristian og Greta Sivertsen er like glade som sønnen.

– Det er en kjempestor dag for oss, og veldig spennende å følge ham på prøveforelesning og disputas. Jeg synes det var stas å få det presentert på denne måten. Nå åpner det seg nye dører for Aleksander, sier Greta Sivertsen.

Samboer Wenche Sædal er enig. Folk kommer bort for å gratulere både henne og foreldrene.

– Tusen takk. Det er deilig at det er over. Jeg er lettet og veldig glad for alle de positive tilbakemeldingene han har fått, sier hun.

– Nå får dere mer tid til hverandre?

– Ja, og vi holder på med et husbyggingsprosjekt, og nå har jeg besluttet at han skal ta over roret. Så i morgen er det han som gjør planleggingen, sier hun.

Doktormiddag på NHH

Utpå ettermiddagen går folk hjem for å skifte til doktormiddagen på NHHs festlokale Stupet, like innenfor rektors kontor. Personalet på Stupet har pyntet og dekket til festmiddag. Toast master Paal Fennel introduserer Sivertsen, som vil ta ordet før middag, deretter slappe av.

– Det gikk til slutt! Jeg kunne ikke gjort uten dere. Helge Thorbjørnsen har gitt meg god hjelp og oppmuntring og «du leverer på tiden, ikke sant?»-formaninger.

Sivertsen fortsetter med å takke venner og familie.

– Og hadde det ikke vært for henne, sier han og kikker på samboeren, så ville jeg ikke stått her.

Noe særlig mer enn dette vil han ikke si. Han vil ha en festmiddag uten stress.

– Fra nå av tar vi det litt rolig og avslappet, sier Philosophiae Doctor Sivertsen.

”*Poenget er få en samtale mellom to intelligente parter. Hensikten er ikke å sette vedkommende fast, men å kunne utforske og forstå arbeidet dypere og bedre eller på an annen måte. Det synes jeg Aleksander gjorde på fin måte. Vi fikk gode spørsmål og svar. Det var fin atmosfære, ikke sant? Tor Wallin Andreassen*

Rekordmange vil ta en PhD

Aldri før har så mange søkt seg til PhD-programmet ved NHH. Det er særlig andelen utenlandske studenter som øker.

Tekst: Sigrid Folkestad



HELGE THORBJØRNSEN.

I vår har NHH fått 336 søknader til stipendiatstillinger. Bare 15-20 kandidater får tilbud om opptak i programmet.

Det er særlig andelen utenlandske studenter som øker, og NHH er ikke i en særstilling i Norge. Lønnen gjør Norge attraktiv for de som vil ta den høyeste universitetsgraden. Begynnerlønnen for stipendiater er på drøyt 430 000 kroner i året, og oppfølging fra institusjonene og veiledning fra professorene er gratis. Dette er spesielt for Skandinavia.

I de siste årene har NHH markedsført programmet internasjonalt. Dette har fungert etter planen, men Helge Thorbjørnsen, dekan for doktorgradsprogrammet ved NHH, ser gjerne at flere norske studenter vil starte en forskerkarriere ved høyskolen.

– Hva er de positive sidene ved å rekruttere PhD-kandidater internasjonalt?

– Verden er større enn Norge, og det finnes naturligvis studenter

fra andre deler av verden som er svært dyktige og velkvalifiserte. PhD-programmet blir også både bedre, mer inspirerende og får mer impulser utenfra ved et internasjonalt opptak, sier dekanen.

– Hvilke krav stiller NHH til de som tas opp på programmet?

– De må ha gode karakterer, et godt prosjekt, motivasjon, talent for forskning og en relevant utdanning som tilsvarer en 5-årig master.

– Hvilke utfordringer har NHH når det gjelder å få flere norske studenter interessert i å ta en doktorgrad?

– Utfordringen er nok delvis dårlig kjennskap og kunnskap om hva en PhD er og hvilke jobber man kan få etter endt PhD-utdanning ved NHH. Delvis har også et svært godt arbeidsmarked for siviløkonomer i Norge «skylden» for at flertallet av de beste kandidatene våre foretrekker næringslivet fremfor PhD, avslutter Thorbjørnsen.

”Verden er større enn Norge, og det finnes naturligvis studenter fra andre deler av verden som er svært dyktige og velkvalifiserte. Helge Thorbjørnsen

FAKTA

I fjor disputerte 1 523 personer, det høyeste antallet noensinne. Av disse var 552 utenlandske statsborgere, ifølge Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU).

I 2013 var det flest kinesiske og tyske personer som disputerte i Norge, med 56 doktorander fra hvert av landene. Det var også mange fra India, Iran, Sverige og Etiopia. Halvparten av utlendingene er bosatt og yrkesaktiv i Norge to år etter disputasåret. Den andre halvparten antas å ha vendt tilbake til hjemlandet (NIFU).

NHH tilbyr doktorgradsstudium i regnskap og revisjon, bedriftsøkonomi, samfunnsøkonomi, finans, språk og interkulturell kommunikasjon, og strategi og ledelse. Normert studietid for doktorgradsstudiet er tre år. Studiet består av en kursdel og et større skriftlig arbeide (avhandling).

Myrvoll tok NHHs første doktorgrad

Ole Myrvoll var den første som fikk tildelt doktorgraden ved NHH. Det skjedde i 1957. I ettertid er han nok mest kjent som finansminister i to ulike regjeringer, i en stormfull periode i norsk politikk..

Tekst: Sigrid Folkestad

Den første doktorgraden ved NHH ble tildelt i 1957, da Ole Myrvoll fra Kragerø disputerte for graden med avhandlingen «Studier i arbeidslønnsteorien».

Myrvoll ble professor i samfunnsøkonomi ved NHH samme år, men er nok i ettertid mest kjent som finansminister i to regjeringer. Han var sentral i rikspolitikken da det stormet som verst på seksti- og syttitallet.

Etter Kings Bay-ulykken på Svalbard, måtte regjeringen gå av i 1963. Den nye statsministeren John Lyng satt sammen en borgerlig regjering, der venstremannen Myrvoll ble lønns- og prisminister. Etter bare fire uker trakk regjeringen seg på grunn av mistillit fra venstresiden.

Myrvolls karriere i rikspolitikken var likevel ikke slutt. Etter valget i 1965 ble Myrvoll finansminister og denne gang i Per Bortens

firepartiregjering. De satt til 1971, men også denne regjeringen måtte gi fra seg makten, etter en lekkasjesak knyttet til norsk medlemskap i EF (nå EU). EF-saken førte til at ja-mannen Myrvoll gikk ut av Venstre og inn i det nystiftede Det Nye Folkepartiet.

I 1972 ble Myrvoll ordfører i Bergen og senere innvalgt på Stortinget.



STATSMINISTER PER BORTEN OG FINANSMINISTER OLE MYRVOLL I STORTINGET I 1969. FOTO: LEIF HØEL, DAGBLADET/NORSK FOLKEMUSEUM.

Fjerner muligheten for kampfiksing

Manuell fordeling av kampdatoer og dommere fører til mistanke om korrupsjon og kampfiksing i fotball. Med NHH-forsker Mario Guajardos matematiske modell blir prosessen mer transparent.

Tekst: Bendik Støren Ill: Øyvind Lothe

Fotball er verdens største sport, men dessverre også verdens mest korrupte sport. For øyeblikket etterforskes mistanker om kampfiksing i 25 land. I denne sammenhengen spiller fordelingen av dommere og kampdatoer en rolle, en prosess som mange steder fortsatt gjøres for hånd av en utvalgt gruppe.

Oversikt fra 2013

Chilenske Mario Guajardo fra NHHs Institutt for foretaksøkonomi ønsker å forandre dette.

Sammen med blant andre en professor ved Universidad de Chile har Guajardo tatt for seg fordelingene av kampdatoer og dommere i chilensk første- og andredivisjon.

Han tror studien kan bidra til å fjerne muligheter for juks og korrupsjon.



En oversikt fra 2013 viser at enkelte dommere får dømme langt flere kamper enn andre; forskjellen er på hele tolv kamper mellom den hyppigst og den minst hyppig brukte dommeren.

Skeiv fordeling

I tillegg er det stor forskjell på hvilke dommere som får dømme hvilke kamper. En dommer dømte for eksempel ett spesielt lag hele syv ganger, mens en annen aldri fikk dømme det samme laget. Guajardo understreker imidlertid at de ikke kan påvise at noen har jukset.

– I en ideell verden, hvor hverken dommere eller andre gjør feil, så skal jo dette egentlig ikke ha noe å si. Men vi vet jo at dommere i praksis gjør feil, og derfor vil vi gjøre noe med systemet, sier Guajardo.

Det var heller ikke slik at de dommerne som dømte det samme laget flere

ganger, bodde like ved og hadde kortest vei, kan forskeren fortelle. Alle dommerne, utenom én, bodde i hovedstaden Santiago, og hadde dermed tilnærmet like lang vei til alle kampene.

Kontroverser

– En hypotese er at fotballforbundet bare ikke bryr seg om den skeive fordelingen. En annen er at de ikke er klar over det, det kan jo skje når man gjør slikt for hånd. En tredje mulighet er at de ønsket en spesiell dommer til en gitt kamp, men det vil jeg aldri kunne bevise, sier han.

Det har vært mange kontroverser rundt tildelingen av dommere i Chile, og den manuelle tildelingsordningen har fått mye kritikk i chilenske aviser, forteller Guajardo.



NHH-FORSKER MARIO GUAJARDO.

– Det kan være de har lyst til å bruke de gode dommerne oftere, eller at de ville være hyggeligere mot enkelte. Antakeligvis er det økonomisk lukrativt å dømme mange kamper også, forteller han.

Optimalisering

Guajardos masteroppgave fra Chile handlet om modeller for planlegging for bedrifter i kobberindustrien. Han brukte optimeringsverktøy, tilrettelagt programvare og matematisk programmering for å løse bedriftenes planleggingsutfordringer. Tilfeldigvis ble en av professorene hans involvert i et prosjekt om å

lage forutsigbare kamp- og dommerfordelinger, og de trengte en student til å hjelpe seg med det enklere arbeidet.

– Jeg er jo chilener og er selvsagt veldig interessert i fotball. I tillegg er anvendt optimalisering et av



”En hypotese er at fotballforbundet bare ikke bryr seg om den skeive fordelingen. En annen er at de ikke er klar over det. En tredje mulighet er at de ønsket en spesiell dommer til en gitt kamp, men det vil jeg aldri kunne bevise. Mario Guajardo

”Jeg er jo chilener og er selvsagt veldig interessert i fotball. I tillegg er anvendt optimalisering et av mine ekspertisefelt, så dette passet perfekt for meg. Mario Guajardo



”*En dommer dømte for eksempel ett spesielt lag hele syv ganger, mens en annen aldri fikk dømme det samme laget.* Mario Guajardo



mine ekspertisefelt, så dette passet perfekt for meg, sier han.

Verktøy innen anvendt optimalisering kan brukes på svært mange felt, som naturressurser og

transportplanlegging, noe NHH-forskeren nylig har begynt å jobbe med.

Fortsatt skeptisk

Selv om forskernes bidrag til serieplanlegging har vært svært vellykket, har implementeringen av dommerfordelingen hatt en mer broket historie.

– Da vi solgte modellen for dommerfordeling inn til det chilenske fotballforbundet første gang, var de ganske positive, og de begynte å bruke systemet. Men en person i komiteen ble etter hvert mer skeptisk. Når man bruker matematiske modeller på virkeligheten, tror folk gjerne at de mister kontrollen, sier Guajardo.

– Med kampdato-modellene forsto de at de kunne få bedre kontroll dersom de tok i bruk disse verktøyene, men denne innsikten ble dessverre ikke overført til modellen for dommerfordeling. Personen i dommerkomiteen var skeptisk, og dermed stoppet prosessen opp, forteller Guajardo. Det hjalp heller ikke at det kom en stor skandale der dommertildelingen spilte en viktig rolle.

– Dette førte til at forbundet begynte å trekke dommerne tilfeldig. Det er en ganske dårlig løsning, fordi én dommer i prinsippet kan få alle kampene, sier han.

Ønsker å utvide

Foreløpig har Guajardo og forskerkollegene modellert kamptabellen for både første- og andredivisjon i Chile samt for en

av landets juniorligaer. I tillegg kommer dommerfordelingen, som er deres siste bidrag, og som omtales i hans nyeste artikkel.

– Vi klarte å lage en slags allianse med den chilenske fotballassosiasjonen. Vi startet i 2005 og har laget kampoppsettet for hver sesong siden det. Vi har også gjort turneringer for ungdomsligaen, alt i alt rundt 50 turneringer de siste ti årene.

Han understreker at å hjelpe ungdomsligaen ikke er noe mindre viktig enn de profesjonelle turneringene – ja kanskje enda viktigere, siden nettopp profesjonaliteten der er lavere.

FIFAs rankingsystem

– Vi skulle gjerne også utvidet til å lage terminlister for verdenscupen. Det finnes flere modelleringer for lokale cuper, blant annet i Norge og Belgia, men ennå ingen for verdenscupen. Kvalifiseringsrunden til Sør-Amerika har for eksempel brukt den nøyaktig samme rekkefølgen i mange år nå, et oppsett som opprinnelig ble laget av Peru.

Også FIFAs rankingsystem er han kritisk til.

– I rankingen får man for eksempel mer poeng for å vinne borte mot Malta, enn å spille uavgjort mot Spania, som er et mye bedre lag. Jeg skulle gjerne bidratt med litt ny og bedre metodologi til FIFA, men det spørs om det noen gang vil skje.



– *Tøft, men fullt mulig*

ELISABETH TAKLE
Controller, DNB ASA
MBA i økonomisk styring og ledelse



– *Forelesere som forstår det praktiske*

TONE E. AA. SKUTERUD
Senior VP Corporate Audit, STATKRAFT
MBA i strategisk ledelse



– *Karrieren min fikk et betydelig løft*

LARS TROYE EIDE
Management Consultant, ACCENTURE
MBA i økonomisk styring og ledelse



ØNSKER DU KARRIEREUTVIKLING?

MBA-STUDIER VED NHH

Send e-post til opptakmba@nhh.no

Uroa over dubbing av barneprogram

Stadig fleire av dei utanlandske fjernsynsseriane for born blir dubba. – Dårlegare språkkompetanse blir konsekvensen, ifølge førsteamanuensis Marita Kristiansen.

Tekst: Øyvind Torvund



Foto: iStock

Saman med Nederland er Norge kjent som eit land der folk tradisjonelt har hatt sterk engelskkompetanse. Dette blir sett i samanheng med at vi har teksta utanlandske program, medan ein i andre land dubbar.

Miste fortrinnet

No er vi i ferd med å miste dette fortrinnet, seier førsteamanuensis Marita Kristiansen ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon ved NHH.

Bortsett frå enkelte program på kveldstid er det konsekvent dubbing på dei kommersielle barnekanalane, ifølgje Kristiansen. Men langt verre meiner ho det er at også statskanalen NRK sender fleire dubba program. Til si store forundring oppdaga ho at sjølv danske seriar er blitt dubba.

– Når dei dubbar skandinaviske seriar fårøvar dei ungane sine sjansar til å opparbeide seg språkkompetanse. Dubbing pasifiserer lyttesansen og fører til mindre ferdigheitstrening i lesing. Ambisjonsnivået blir lagt veldig lågt på borna sine vegne. For nordmenn har det aldri vore ei problemstilling å forstå dansk og svensk, men born vil no vere i dårlegare stand til å forstå folk i våre naboland, seier Kristiansen.

Enorm læringskapasitet

Ho underviser til dagleg i engelsk på NHH og er uroleg for språkkompetansen til den oppveksande generasjonen.

– Når det gjeld framandspråk viser forskning at barn har ein enorm læringskapasitet fram til dei er rundt 12 år gamle. Etter dette går læringskapasiteten sterkt ned. Når så mange program blir dubba, fører det til at skulen må ta eit endå større ansvar, seier ho.

At dubbing sikrar at også yngre barn kan følgje med på programma, meiner Kristiansen ikkje er eit gyldig argument.



– VI LIGG FRAMLEIS GODT AN I EUROPEISK SAMANHENG, MEN FORSKING SOM ER GJORT PÅ LESEKOMPETANSEN I DEI VIDAREGÅANDE SKULANE VISER AT VI IKKJE ER SÅ FLINKE SOM ME TRUR ME ER, SEIER MARITA KRISTIANSEN.

– Då synst eg dei undervurderer ungane. Dei startar trass alt å lese og skrive på skulen når dei er seks år gamle, seier ho.

Ikkje er så flinke som me trur

Sjølv om dagens ungdommar blir eksponert for meir engelsk enn tidlegare, meiner Kristiansen det ikkje er nokon grunn til å kvile på laurbæra.

– Vi ligg framleis godt an i europeisk samanheng, men forskning som er gjort på lesekompetansen i dei vidaregåande skulane viser at vi ikkje er så flinke som me trur me er.

Elevane er flinke i generell engelsk, men overgangen blir ofte stor når ungdomane skal sette i gong med lesing av engelskspråkleg pensum på universitet og høgskular, seier Kristiansen.

Ho meiner det er fleire grunnar til at tekstinga må tilbake.

Ber NRK rydde opp

– Det at norsk er eit lite språk er ein viktig grunn til at engelskkompetansen er viktig. Mange av dei andre europeiske landa har eit større språk som gjer at dei klarar seg betre utan bra engelsk. Arbeidslivet blir stadig meir internasjonalt, og ein god språkkompetanse vil også gjere det lettare å ta jobbar utanlands, seier Kristiansen.

No ber ho spesielt NRK ta ansvar for mindre dubbing av program.

– NRK skal ikkje kaste seg på det dei kommersielle kanalane gjer. Dei må ha eit bevisst forhold til dette, og dei har eit ansvar for den oppveksande generasjon, seier ho.

” *Når det gjeld framandspråk viser forskning at barn har ein enorm læringskapasitet fram til dei er rundt 12 år gamle. Marita Kristiansen*

KAMUFLERER NORSK KARBONUTSLIPP

Norske husholdningers karbonfotavtrykk er langt større en tidligere antatt. – Det man ofte ser er politikere som skryter av seg selv for å ha redusert utslippsnivået. Problemet er imidlertid at de kun ser på hva som skjer innenfor sine egne landegrenser, sier Patrick A. Narbel.

Tekst: Erik Nordbø

Patrick André Narbel, som disputerer ved NHH i juni, synes det er rart at det ikke er større fokus på handel med utlandet, tatt i betraktning at det har en stor innvirkning på karbonfotavtrykket til norske husholdninger.

Sammen med stipendiat Elisabeth T. Isaksen fra Universitetet i Oslo har Narbel gjennomført en studie som avslører at det tradisjonelle klimaregnskapet kamuflerer det reelle karbonutslippet.

I artikkelen «A carbon footprint proportional to expenditure – a case for Norway?» kommer Patrick Narbel og Elisabeth Isaksen med et alternativ til den tradisjonelle metoden for å måle karbonfotavtrykket til norske husholdninger.

Forårsaket av en husholdning

Karbonfotavtrykket er en viktig størrelse i klimadebatten og defineres som summen av klimagassutslipp forårsaket av en husholdning.

Ifølge forskerne er den dominerende metoden i dag å se på hvor store de lokale direkte og indirekte karbonutslippene er, innenfor landets grenser. De direkte utslippene er utslipp som stammer fra bilkjøring, oppvarming og lignende aktiviteter, mens de indirekte er utslipp som inngår i produksjonen av varer og tjenester som er produsert i Norge.

Denne metoden tar ikke høyde for utslipp som stammer fra handel



PATRICK ANDRÉ NARBEL PÅ BEEER-KONFERANSEN I REGI AV NHH TIDLIGERE I VÅR. NARBEL DISPUTERER FOR PHD-GRADEN I JUNI. HER SAMMEN MED TORBEN MIDEKSA FRA UNIVERSITETET I WIEN.

med utlandet, mener Narbel og Isaksen. De har tatt for seg tilgjengelig informasjon om norske forbruksmønstre og funnet ut at en stor andel av norske husholdningers karbonfotavtrykk skyldes karbonutslipp fra produksjon og transport av importerte varer og tjenester.

Problematiserer norske importvarer

Forskerne mener vi bør bruke et forbruksbasert perspektiv når vi redegjør for karbonfotavtrykket, der utslipp innbakt i importerte varer og tjenester også blir regnet med.

For å lage en så detaljert modell av norske husholdningers forbruk som mulig har forskerne brukt et datasett som deler forbruket inn i 183 forskjellige klasser av varer og tjenester. Med tall fra

Statistisk Sentralbyrå har Narbel og Isaksen regnet seg frem til hvor stor andel av hver av disse klassene, for eksempel klær, mat eller transport, som er importert fra utlandet.

De to forskerne problematiserer at Norge, som har veldig lave karbonutslipp knyttet til produksjon av energi, kunne ha produsert energiintensive varer og tjenester med et lavere utslippsnivå enn mange av landene vi importerer fra.

Synes det er rart

Sett fra et globalt perspektiv gjør dette at vi, ved å velge å importere fremfor å produsere selv, bidrar til økte klimautslipp. Narbel mener at denne differansen bør bakes inn i summen av norske utslipp.

NHH-forskeren synes det er rart at det ikke er større fokus på handel med utlandet, tatt i betraktning at det viser seg å ha en såpass stor innvirkning på karbonfotavtrykket til norske husholdninger.

– Import har en stor betydning for Norge. Omtrent 40 prosent av karbonfotavtrykket er knyttet til varer og tjenester som er importert. Dette betyr at dersom en politiker ser på norske husholdningers karbonutslipp over tid og kun fokuserer på lokale utslipp, som er den tradisjonelle måten å se på dette på, så overser du fullstendig den delen av utslippene som faktisk øker i Norge, sier Narbel.

Feilaktige beslutninger

Han er bekymret for at det tradisjonelle fokuset på lokale utslipp kan føre til feilaktige beslutninger på det politiske planet.

– Det man ofte ser i avisene, er politikere som skryter av seg selv for å ha redusert utslippsnivået. Problemet er imidlertid at de kun ser på hva som skjer innenfor sine egne landegrenser.

I Storbritannia, for eksempel, har lokale utslipp sunket betydelig i løpet av de siste årene, men, sier Narbel, dersom vi tar import med i vurderingen, ser en at utslippene faktisk har økt.

– Sånn sett kan vi si at politikere faktisk lyver til velgerne når de hevder at karbonutslippene er på vei ned.

– En rekke begrensninger

Narbel understreker imidlertid at det ikke nødvendigvis er snakk om bevisst villedelse fra politikernes side. Det er store nasjonale forskjeller på hvor mye handel har å si, og på grunn av manglende data kan det være veldig vanskelig å gjøre gode anslag på utslippene knyttet til import av varer og tjenester.

– I vår studie har vi en rekke begrensninger. På et overordnet nivå tror jeg resultatene våre er korrekte, men hvis du vil ned på et detaljnivå kan du finne feil overalt, sier Narbel.

Et av problemene som fremheves i Narbel og Isaksens artikkel, er at studien ikke fanger opp endringer i etterspørselsmønster som følge av endring i inntekt. For eksempel antar studien at en husholdning som får en økning i disponibel inntekt bare vil kjøpe et større antall av de samme varene og tjenestene som før, i stedet for å kjøpe varer og tjenester av høyere kvalitet. Siden høykvalitetsprodukter ofte lages i land med renere produksjonsteknologier enn lavkvalitetsprodukter, kan dette føre til feilaktige resultater.

Manglende data

Artikkelforfatterne er bevisste denne problematikken, men fremhever at årsaken til disse usikkerhetene ligger i manglende informasjon. Narbel avviser at det ville vært for vanskelig å arbeide med data helt ned på enhetsnivå.

– Hovedproblemet er at dataene er utilgjengelige, de eksisterer rett og slett ikke. Begrensningene i studien skyldes at vi mangler tall på detaljnivå. For eksempel vet vi hvor mye penger husholdninger bruker på forskjellige varetyper, men ikke hva slags varer de faktisk kjøper. Hvis vi for eksempel kunne påvist at alle rike mennesker kjøper Louis Vuitton, som produseres i Frankrike, kunne vi tatt med det i betraktningen. Men slik det er i dag, vet vi bare hvor mye de bruker på klær, påpeker Narbel.

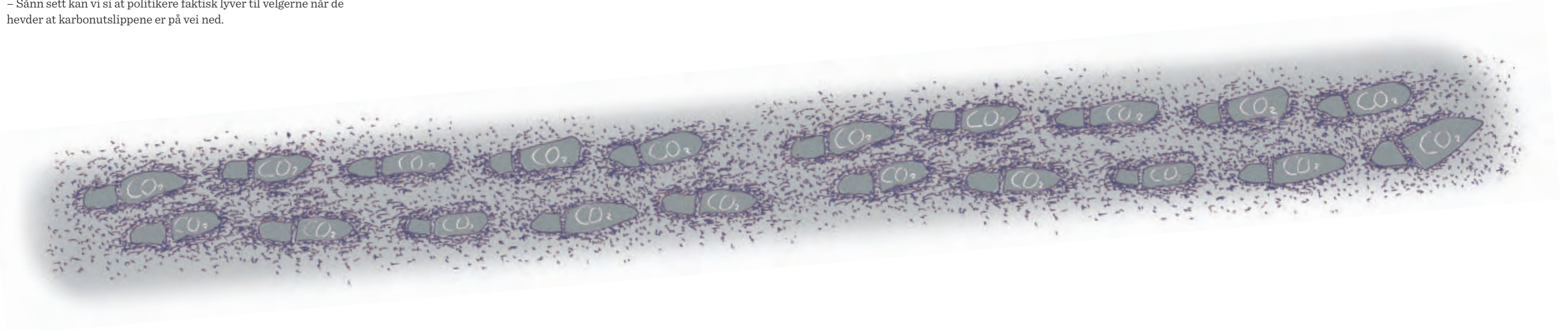
Nyanserer klimadebatten

Til tross for at det foreløpig er vanskelig å gjøre analyser på detaljnivå, presiserer Narbel at konklusjonene på overordnet nivå er gyldige og signifikante. Han tror at et større fokus på handel kan gi et mer nyansert perspektiv på hvordan norsk klimapolitikk bør føres.

– Hvis vi innfører avgifter på karbonutslipp i Norge, må vi se på den globale effekten av denne beslutningen. Noen selskaper vil trolig flytte produksjonen til for eksempel Kina, der produksjonen skaper langt større utslipp enn i Norge. Den totale effekten på klimaet vil være negativ, men norske husholdninger vil ha forbedret karbonfotavtrykket sitt, hvis man tenker på tradisjonelt vis, sier Narbel.

Dersom vi regner inn karbonutslippene tilknyttet import, vil vi innse at det vil være mer gunstig for miljøet å tilrettelegge for produksjon i Norge.

– Det er et argument politikere bør ta med seg. I Norge er det små utslipp knyttet til produksjon av energi, derfor bør vi holde energiintensiv produksjon her i landet. Vårt eget karbonfotavtrykk vil bli litt større, men totaleffekten på klimaet blir langt mindre enn hvis vi skulle importert de samme varene fra et land med billigere produksjonskostnader, men større karbonutslipp, avslutter han.



” Dersom vi regner inn karbonutslippene tilknyttet import, vil vi innse at det vil være mer gunstig for miljøet å tilrettelegge for produksjon i Norge. Patrick Narbel

” Omtrent 40 prosent av karbonfotavtrykket er knyttet til varer og tjenester som er importert. Dette betyr at dersom en politiker ser på norske husholdningers karbonutslipp over tid og kun fokuserer på lokale utslipp, så overser du fullstendig den delen av utslippene som faktisk øker i Norge. Patrick Narbel

Advarer mot å røre handlingsregelen

Stadig flere tar til orde for å stramme inn på statens oljepengebruk ved å endre handlingsregelen. - Svært uklokt, sier økonomiprofessor Øystein Thøgersen.

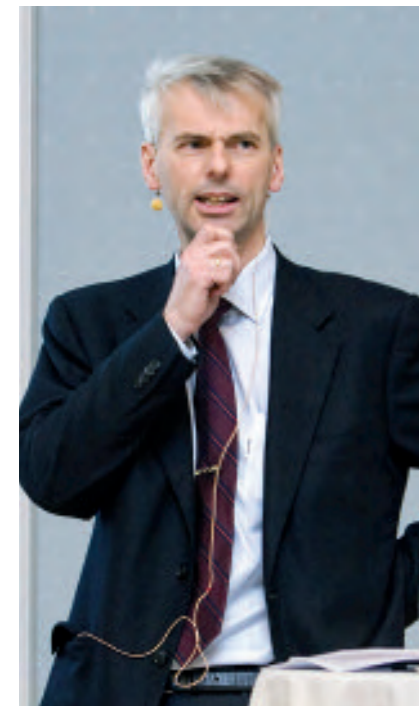
Tekst: Øyvind Torvund

Handlingsregelen fastslår hvor stor andel av inntektene fra oljevirkksomheten som fra år til år kan brukes i norsk økonomi. Regelen, som ble vedtatt i Stortinget i 2001, sier at kun en anslått fire prosent avkastning av oljefondet kan brukes i de årlige statsbudsjetter.

Kun midlertidige forhold

I forkant av Venstre-landsmøtet i april, foreslo leder i Unge Venstre Sveinung Rotevatn å redusere pengebruken fra fire til tre prosent. Argumentene var blant annet at det vil hjelpe norsk konkurranseutsatt næringsliv, og at det sikrer lenger levetid for fondet.

Også sentralbanksjefen og SSB-sjefen har tidligere tatt til orde for å endre handlingsregelen, men alle møter motbør fra forskerhold.



– Handlingsregelen bør ligge fast. Mange av argumentene for å justere ned handlingsregelen nå gjenspeiler midlertidige forhold. Å tukle med handlingsregelen vil være usedvanlig uklokt, fordi det vil underminere legitimiteten som handlingsregelen har i dag, sier professor Øystein Thøgersen ved Institutt for samfunnsøkonomi.

ØKONOMIPROFESSOR ØYSTEIN THØGERSEN.

En fleksibel regel

Han understreker at handlingsregelen inneholder en rekke klausuler som allerede gjør det mulig å bruke mindre enn fire prosent av avkastningen av oljefondet. Derfor mener han en regelendring er helt unødvendig, selv om han ser gode argumenter for å redusere oljepengebruken akkurat nå.

– Vi har for tiden høy oljeutvinning, en god oljepris, konjunktorene er gode med blant annet lav arbeidsledighet og renten er uvanlig lav. Flexibiliteten til handlingsregelen gjør at vi kan ta hensyn til disse forholdene uten å vedta en regelendring, sier Thøgersen, som fra 2004-2009 også var medlem i Norges Banks hovedstyre.

Denne fleksibiliteten er også grunnen til at han i det kommende statsbudsjettet tror det vil bli lagt opp til å bruke i underkant av 3 prosent av avkastningen fra oljefondet.

– En fantastisk suksess

Thøgersen sier det er viktig å holde fast ved prinsippet om at handlingsregelen skal ha evighetens perspektiv, og ikke la seg påvirke av hendelser av midlertidig karakter.

– Da regelen ble laget, ble det sett på tidsserier for finansmarkedenes utvikling i et hundreårsperspektiv. Slik kom en fram til 4 prosent. Vi må også huske på at denne regelen så langt har vært en fantastisk suksess for Norge, og det er det langsiktige perspektivet vårt som har vært suksessoppskriften.

Professoren mener sentralbanksjefen er for episodeorientert når han støtter en endring, og frykter justering av handlingsregelen vil «åpne en stor svart boks».

– Faren vil da være at vi om noen år finner ut at det er behov for å justere handlingsregelen kraftig opp igjen. En slik utvikling mot en «justerbare regel», vil undergrave tilliten til handlingsregelen som en viktig rettesnor for vår oljepengebruk, sier Thøgersen.

Miljølederskap

NHH-professor Gunnar S. Eskeland skiller seg ut med sin sterke tro på miljølederskap.

Tekst: Olav Slettebø Illustrasjon: Øyvind Lothe

Gunnar Eskeland mener klimakrisen representerer et stort samarbeidsproblem. Tidligere i vår holdt han foredrag på Vil Vite-senteret i Bergen om hvordan økonomifaget kan brukes for å løse klodens klimaproblemer.

– Noe av kjernen i problemet er knyttet til å ta kostnader nå for å redusere dem i fremtiden, sier Eskeland. Han er professor i miljøøkonomi ved Institutt for foretaksøkonomi.

Et typisk eksempel på slike kostnader er redusert vekst i det korte løp på grunn av utslippsbegrensninger. Eskeland understreker at viljen til å ta slike kostnader vil avhenge av hvor mye man vektlegger forbruk i dag fremfor i morgen – det som på økonomisk kalles diskonteringsraten.

Krever lang horisont

Stern-rapporten fra 2006, som i etterkant fikk både støtte og sterk kritikk, la til grunn en forholdsvis lav diskonteringsrate, som vil si at gevinsten i fremtiden blir tillagt mye vekt.

I tillegg kommer samarbeidsproblemet: Gevinsten av klimapolitikken ligger ikke bare langt frem, men tilkommer fremtidige generasjoner.

– Dette strever vi økonomer veldig med å få til. Det er ikke så lett å forsvare. Økonomisk vekst er viktig, spesielt for verdens fattige. Men også klimaendring er spesielt viktig for verdens fattige, sier Eskeland.

Gratispassasjerproblemet

Han poengterer at samarbeidsproblemet er stort også i nåtid. Flere økonomer kritiserer utslippsreduksjoner i Europa, fordi disse vil rammes av gratispassasjerproblemet: Uten bedre klimaavtaler vil bare andre land slippe ut mer, og den globale gevinsten blir null.

– Jeg tror dette er for enkelt. Det kan hende at verden trenger å se at utslippsreduksjoner ikke er så vanskelig. Vi kan for eksempel vise frem utslippsfrie byer som også gir trivsel og produktivitet.

Eskeland har gjort seg bemerket med sin sterke tro på elbiler.

– Jeg tror det skal godt gjøres at 50 prosent av nybilsalget i 2020 er elektrisk, men selv tror jeg jo sterkt på halvelektriske biler, de såkalte plugghybridene. Da har du bensintanken på langtur – en kløpinne når du skal rekke noe langt borte – men har erstattet mye av kjøringen med vakker veggstrøm. For en enbilshusholdning vil en slik bil fjerne hele bidraget til luftforurensning i byen, og to tredeler av klimagassutslippet. Det er et kjempebidrag.

– Hvilken effekt vil det ha for klimaet at Norges bilpark blir elektrisk?



GUNNAR S. ESKELAND.

– Effekten på klodens klima er hundre prosent neglisjerbar – hvis man ikke tror at lederskap ved eksempel kan spille en rolle i verdens klimaproblem. Norge er et lite land, og Norges biler utgjør ingen faktor. Blant økonomer er jeg omtrent den eneste som tror lederskap kan være viktig. Økonomien i «lederskap ved eksemplets makt» er annerledes enn den anerkjente «learning by doing», men ligner litt, sier Eskeland.



Vårkonferansen 2014

Klarer Norge seg mot økende konkurranse både fra gamle og fra ny fremadstormende økonomier? Det var temaet under årets Vårkonferanse ved NHH.

Tekst: Torill Sommerfelt Ervik Foto: Helge Skodvin

– Den norske produktiviteten er ikke god nok.

Det var den klare meldingen fra direktør i McKinsey, Svein Harald Øygard under årets Vårkonferanse. Øygard har tidligere vært både statssekretær og sentralbanksjef på Island. På vårkonferansen så han på Norge utenfra, på mikronivå.

Vårkonferansen arrangeres hvert år i mai, på NHH. I år ble den ledet av Tor Wallin Andreassen, professor ved Institutt for strategi og ledelse og ny leder for Center for Service Innovation (CSI).

Blant foredragsholderne var også finansminister Siv Jensen, som blant annet benyttet sjansen til å varsle store strukturreformer innen det offentlige i løpet av de neste årene. Når det gjaldt konferansens tittel, «Er Norge rigget for fremtiden?», var Jensens budskap klart:

– Nordmenn er ikke late. Men vi må slippe til sultne gründere, sa hun fra talerstolen.

I løpet av dagen ble temaet for konferansen drøftet fra flere ulike

utgangspunkt.

– Hvorfor feiler noen land mens andre lykkes, spurte Ragnar Torvik, professor NTNU og gjesteprofessor ved Harvard i sitt foredrag.

Mens noen land med olje gjør det svært bra gjør andre det nemlig veldig dårlig. Torvik trakk fram land som Bangladesh, Mauritius, Norge, Sri Lanka og Canada på den ene siden og Sør-Korea, Brasil og Gambia på den andre.

– Når politisk makt er konsentrert, er olje dårlige nyheter. Norges suksess skyldes kombinasjonen av olje og god politikk, men likevel fører oljeavhengighetene til flere risikoområder. Blant annet en ensidig næringsstruktur og utfordringer knyttet til bruken av oljeinntektene, sa Torvik.

Han trakk også frem Kina som en viktig trussel, fordi landets negative, økonomiske utvikling vil få investeringene til å falle og vekstratene til å synke.



PANELDEBATT: DIREKTØR I MCKINSEY SVEIN HARALD ØYGARD, FINANSMINISTER SIV JENSEN, NTNU-PROFESSOR RAGNAR TORVIK.

NHH Bulletin møtte fire deltakere på Vårkonferansen, og vi stilte to spørsmål: Hvorfor er du på vårkonferansen i år? Hva mener du at Norge bør satse på etter oljen?

NINA BROCH MATHISEN, DIREKTØR I INNOVASJON NORGE

– Det pleier å være et høyt faglig nivå. I år er det ekstra spennende at temaet er innovasjon og omstilling, i og med at jeg arbeider i Innovasjon Norge.

– Det er jo lenge til oljen tar slutt. Det skjer ikke i morgen. Med det sagt vil jeg trekke frem marin sektor. Vi er gode på å ta i bruk ny teknologi og verden trenger mat. Jeg tror også at vi bør satse på bruke styringssystemene fra oljen i andre sektorer. Det er store muligheter for å overføre kompetanse til for eksempel til helse- og omsorgssektoren. I tillegg skulle jeg ønske at vi satset mer på fornybar energi. I motsetningen til i andre land gjør ikke de norske

rammebetingelsene det interessant for norsk næringsliv å satse.



WENCHE KJØLAAS, CEO I GRIEG MATURITAS AS

– Jeg synes det er mange spennende tema i år. Og så er det flott at det ikke bare er finans på programmet, men også bredere samfunnsøkonomiske perspektiver.

– Jeg tror at oljen kommer til å vare lenge ennå. Men vi bør satse på energien og på fisken. Vi må holde veksten oppe innen fiskeoppdrett, for fisk er en fornybar ressurs. Den bruker vi ikke opp. Og så er vi smarte og globale folk. Gjennom kapitalforvaltninger av oljeformuen vår har vi for eksempel klart å spre risikoen ute i verden. Og vi har verdens vakreste land, og kan tjene penger på turisme. Vi er med andre ord privilegerte nok til at vi har mange næringer som vi kan satse på.



TOM COLBJØRNSEN, REKTOR VED HANDELSHØYSKOLEN BI

– Jeg er her av to grunner. Fordi konferansen gir veldig godt faglig påfyll, og for å holde kontakten med gamle kolleger. Så du kan si jeg er her for fag og for nettverk. I år synes jeg at helheten i programmet er særlig god, og det er flott at man går fra det historiske makroperspektivet og helt ned til dagsaktuelle bedriftstemaer.

– Jeg mener ikke at vi skal satse politisk på spesifikke områder, men heller at vi bør tilrettelegge for vekstkraftige næringer. Hvilke næringer det vil være og hvilken form de vil ha vet jeg ikke, men det må ha med kunnskap å gjøre. Nå er jo jeg i bransjen, men jeg synes ikke at myndighetene gjør en god nok jobb her. De snakker mer om kunnskap enn de faktisk arbeider med å utvikle den.



VILLA KULILD, DIREKTØR I NORAD

– Jeg er her først og fremst fordi jeg er invitert. Men det er mye lærdom å hente her i hvordan man kan skru sammen en god makroøkonomisk politikk. Vi arbeider mye med å gi råd om utvikling og forvaltning i land som nettopp har gjort funn av olje og gass, og da er det spennende å lære mer om kapasitetsbygging. Foredragene med et internasjonalt tilsnitt er særlig relevante for meg. Men mange norske selskaper etablerer seg jo også i u-land, og det er det viktig å ha med i diskusjonen.

– Vi har jo brukt store ressurser og mye kompetanse på å bygge ut olje- og gasssektoren her i Norge. Den kunnskapen kan sikker veksles inn i andre produksjoner. Stikkordet er energi og marine ressurser. Vi er i tillegg ledende innen ulike nisjer innen teknologi, og der er det mulig å satse i en større skala.



Mødre med små barn sakker akterut i karrieren

Kvinner forfremmes sjeldnere når de har små barn. Mødre opplever i større grad enn fedre at de møter karrierehindringer, ifølge en undersøkelse AFF har gjort i seks norske selskaper.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Monica Larsen

Hva kan årsakene være til skjevfordelingen av menn og kvinner i ledende posisjoner? Hvilke tiltak kan tenkes å motvirke denne ubalansen?

Kvinneandelen synker oppover i hierarkiet

Dette var spørsmålene AFFs FoU direktør Rune Rønning og AFFs avdelingsdirektør for Internasjonale relasjoner Beate Karlsen hadde som oppdrag å finne ut av, på vegne av seks store, norske selskaper (se faktaboks). Selskapene ønsket å få svar på hvorfor de ikke har flere kvinner i toppledersjiktet. Kjønnbalansen generelt i norske private selskaper kan oppsummeres slik, basert på tall fra AFF sin lederundersøkelse fra 2011:

Andelen kvinner synker med stigende ledelsesnivå.

Mer detaljert er andelen kvinner i privat sektor 36 prosent på mellomledernivå, 27 prosent på nivå to, som er de som rapporterer direkte til øverste nivå og 22 prosent på øverste ledernivå. Blant de

øverste lederne i private selskap med flere enn 100 ansatte, er andelen kvinner bare 9 prosent.

Glasstak eller «sticky floor»

Det er særlig to hypoteser som har vært brukt til å forklare den ujevne kjønnsbalansen blant ledere:

Den ene er antakelsen om glasstaket, at menns forutinntatte og stereotype holdninger til kvinner i lederposisjoner skaper barrierer for forfremmelser.

Ifølge denne tankegangen, blir menn systematisk foretrukket til ledende stillinger fordi de anses som bedre egnet, eller fordi menn er mer komfortable med andre menn i jobbsammenheng.

Den andre er «sticky-floor»-hypotesen som sier at kvinner velger bort, eller nøler med å søke eller takke ja til lederstillinger av hensyn til barn og familieliv, eller at de ikke ønsker å være en del



FOU-DIREKTØR I AFF, RUNE RØNNING, PRESENTERTE UNDERSØKELSEN AFF HAR GJORT I SEKS NORSKE SELSKAPER PÅ ET ARRANGEMENT I OSLO I MAI.

”Da vi var ferdig med intervjuene, satt vi med et inntrykk av at kvinner trenger et spesielt puff eller insisterende oppfordringer før de sier ja til en lederjobb. Rune Rønning

”Vår undersøkelse viser at det ikke er forskjell i forekomst av forfremmelser siste 5 år mellom kvinner og menn. Rune Rønning

av den maskuline kulturen i toppledersjiktet.

Ekkluderer kompetanse?

Ledelsen i de seks selskapene som engasjerte AFF var bekymret for at de ikke får god nok tilgang til den ledelseskompetansen kvinner utgjør. Derfor ville de undersøke om det finnes barrierer, og de ønsket å sette inn tiltak dersom det var tilfellet. Dette ser selskapene på som et rent business-anliggende.

– Men det er også sensitivt med svært lav kvinneandel i en toppledelse, fordi det går ut over selskapets legitimitet.

I spørreundersøkelsen kom det fram at flere kvinner enn menn opplever hindringer og forskjellsbehandling.

AFF-forskerne intervjuet ledere i selskapene i forkant av spørreskjemaundersøkelsen.

– Da vi var ferdig med intervjuene, satt vi med et inntrykk av at kvinner trenger et spesielt puff eller insisterende oppfordringer før de sier ja til en lederjobb. Det var et så klart inntrykk at vi tok det med videre som en hypotese, men resultatene fra spørreundersøkelsen viser at kvinner ikke tviler mer enn menn. Og de sier i like stor grad ja til ledende stillinger.

– Hva kan da forklare at vi ikke har flere kvinnelige toppledere?

– Tiden er en viktig faktor. Hvis vi ser på utviklingen fra 2002 og fram til i dag, så ser vi at kvinneandelen øker systematisk. Andelen



Foto: iStock

kvinner som tar høyere utdanning stiger også raskere enn for menn. Om kompetanse er et viktig kriterium for forfremmelse til toppstillinger vil det jevne seg ut. Spørsmålet er hvor mye det vil jevne seg ut og om det går raskt nok. Vi tror ikke selskapene vil være tilfreds med tempoet de opplever nå.

På mellomledernivå

Det er først og fremst på mellomledernivå kvinner og menn rapporterer ulikt når det gjelder hindringer og forskjellsbehandling.

40 prosent av de kvinnelige respondentene på dette nivået opplever i ganske stor, eller svært stor grad hindringer, mens andelen for menn er 22 prosent.

– Mødre opplever i større grad enn fedre hindringer. Å ha barn ser altså ikke ut til – i seg selv – å innebære en større grad av opplevelse av hindringer, sier Rønning.

Men mødre med yngre barn mener i større grad enn fedre at kvinner med små barn ikke blir foretrukket ved forfremmelser. Resultatene fra undersøkelsen viser at dette stemmer, men bare når det gjelder hyppighet av forfremmelser – karrierehastighet.

– Så karrieren sakker akterut når du får barn?

– Ikke for menn, bare for kvinner. Kvinner sier i større grad at det er viktigere å kunne kombinere jobb med barn. Men andre undersøkelser har vist at holdningene til likestilling er ganske like. Kvinner og menn at de skal ha like muligheter til karriere, men i praksis ser vi at det er kvinner som «setter karrieren på vent».

Kvinner forfremmes i like stor grad som menn

Men totalt sett er det altså ikke samsvar mellom opplevelsene av

hindringer og forskjellsbehandling og forekomst av forfremmelser.

– Vår undersøkelse viser at det ikke er forskjell i forekomst av forfremmelser siste 5 år mellom kvinner og menn. Men kvinner med små barn forfremmes mindre hyppig enn fedre med små barn, og mindre hyppig enn kvinner og menn som ikke har små barn.

– Dere har funnet at barnefødsler kan forsinke kvinners karriere. Tror du at dette får en langvarig negativ effekt for den enkelte kvinne?

– Dette er avhengig av hvordan selskapene jobber i forhold til rekruttering. Hvilke tiltak de setter inn. Kvinner risikerer å få en varig karriereforsinkelse etter at de har vært ute av jobben en periode. De kan miste kontakten med det som skjer på jobben, de kan bli «glemt» og ikke tenkt på ved forfremmelser. Da er det viktig å sette inn tiltak som gjør at disse kvinnene er med i loopen og holder kontakten. Noen av selskapene, for eksempel Orkla, ser ut til å ha gjort det spesielt bra på dette feltet er Orkla.

– Undersøkelsen viser at menn har litt andre holdninger enn kvinner til de positive effektene av jevn kjønnsbalanse?

– Ja, og hvis du ser dette på et mer overordnet nivå, så har noen menn en tendens til å se på spørsmål om kjønnsbalanse som et kvinnespørsmål. I vår undersøkelse har menn en lavere svarprosent enn kvinner, sier Rønning, som mener at det gir en antydning om holdningsforskjellene. 70 prosent av kvinnene har svart fullstendig på undersøkelsen, mot 60 prosent av mennene.

FAKTA

Selskapene Orkla, Hydro, NSB, Statkraft, Telenor Norge og Deloitte Norge engasjerte AFF ved NHH for å undersøke mulige årsaker til ujevn kjønns sammensetning blant lederne i selskapene, og for å finne frem til tiltak som kunne skape balanse. Prosjektet «Gender Balance» omfattet innledende intervjuer, spørreskjemaundersøkelse og intervjuer i etterkant av spørreundersøkelsen. 1012 ansatte i seks selskaper ble invitert til å besvare spørreskjemaet.

BEDRIFTER OG BRANSJER MED SVIKTENDE OMDØMME:

Reklame mer effektivt enn PR

Selskaper havner fort i trøbbel når de skal kommunisere sin sosiale ansvarlighet, mener forsker Siv R. Skard. – De risikerer å framstå som kyniske. Da vil ikke folk tro på de edle motivene de prøver å demonstrere.

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

Har selskaper et dårlig omdømme, men vil fortelle omverdenen om at de sponser ideelle organisasjoner og er sosialt ansvarlige, kan det være lurt å lytte til følgende råd fra to NHH-forskere:

Ikke regn med at folk uten videre tror på budskapet om de altruistiske motivene bak sosio-sponsing. Forbrukere som i utgangspunktet kjenner bransjen eller selskapets frynsete rykte vil lese kritisk. Noen vil oppleve at de blir forsøkt manipulert. Dermed er kanskje ikke innsalg til pressen det beste du kan gjøre. En «nøytral» avisartikkel kan slå helt feil ut, og reklame kan faktisk fungere bedre.

Beste måten å kommunisere på

Forskere ved NHH som jobber med sponsing og merkebygging, har gjort en studie for å se hva som er den beste måten å kommunisere sine investeringer i sosio-sponsing. Er det PR eller reklame?

Resultatene foreligger i artikkelen «Is Publicity Always Better than Advertising? The Role of Brand Reputation in Communicating Corporate Social Responsibility».

Det er førsteamanuensis Siv E. Rosendahl Skard og professor Helge Thorbjørnsen, begge ved Institutt for strategi og ledelse,

som står bak den eksperimentelle studien av PR og reklame.

Artikkelen er publisert i Journal of Business Ethics.

Minefelt

Sosio-sponsing er et segment av sponsormarkedet, og ofte er det ideelle organisasjoner som sponses. Som et ledd i sponsevirksomheten er kommunikasjonen. En ønsker at samfunnet skal få kjennskap til det.

– Bedriften ønsker som regel å demonstrere sosial ansvarlighet, men hvordan skal en kommunisere at en tar ansvar? Det er et minefelt, sier Siv R. Skard.

– Hvorfor er det så vanskelig?

– Konsumentene er skeptiske, og bedriftene står i en klassisk catch-22, noe som gjør dette svært interessant å studere. De fleste av oss forventer at bedrifter tar sosialt ansvar, er filantropiske og i enkelte tilfeller deler av sitt overskudd. Men samtidig vil vi ikke at bedrifter skal utnytte den linken kommersielt.

Selskapene må likevel kommunisere at de gjør det, for det er



forventet av ulike interessenter, av kundene, for eksempel.

Må ut med det

Dermed går de ut og forteller om sin støtte til ideelle organisasjoner. Problemet, mener forskerne, er at det kan få negative effekter.

– Fordi konsumentene ikke tror på budskapet?

– Det er motivene bak sosio-sponsing som er viktige. Hvilke motiver tillegger vi sponsorer? Hvis vi mistenker at de gjør det for å renvaske seg eller pusse på omdømmet, blir det fort negative konsekvenser.

Hvis det handler om bedrifter eller bransjer som har et omdømmeproblem som olje, bank og forsikring, så har de lav tillit i

befolkningen.

– De er redde for å kommunisere dette såkalte samarbeidet. De er ikke like tilbakeholdne med at de støtter fotballandslaget eller skiløpere, men med sosial sponsing er de mer tilbakeholdne, fordi de vil unngå å bli oppfattet som kommersielle, kyniske aktører som utnytter linken mellom seg og sponsorobjektet.

All PR er ikke god

Tidligere forskning, utdyper Skard, viser at vi er mer positive når det kommer informasjon i en avisartikkel enn gjennom reklame. Det er fordi vi oppfatter kilden som nøytral.

– Det ser også vi i denne studien, men bare dersom merket har et godt omdømme fra før. Det er derfor vi ser at effekten av kanalen (reklame vs. avisnotis) er moderert av sponsorens omdømme.

Dermed er det ikke åpenbart, som mange PR-rådgivere vil ha det til, at det alltid er presseomtale som gir best uttelling.

– I boken «The fall of PR & the rise of advertising» (se egen sak) er poenget at folk begynner å bli skeptiske til såkalte nøytrale kilder, inkludert for eksempel bloggere. Det skal være uavhengige kilder, men vi tviler i større grad på nøytraliteten.

Reklame for de med dårlig omdømme

Ser vi en reklame, så vurderer vi den ofte overfladisk, men en avisartikkel er vi mer kritiske til.

– Studien viser at for bedrifter eller bransjer med dårlig omdømme er reklame best. Mens for de med godt omdømme er effekten av PR bedre.

– Hvorfor skjer det?

– Avisomtale av bedrifter som sliter med omdømmet, leser vi med kritiske øyne, vi begynner å tenke kritisk og stiller spørsmål ved motivene til bedrifter, og du oppfatter at dette er et manipulasjonsforsøk. Noen prøver å overtale meg til noe.

Det må være samsvar mellom kanal og merke. Det er samsvar mellom reklamemediet og en bedrift med dårlig omdømme og mellom PR-mediet og en bedrift med godt omdømme. Disse kombinasjonene virker best.

Misforstått kommunikasjon

– Jeg tror de fleste bedrifter som driver sosial sponsing, for eksempel sponsorer av humanitære organisasjoner, foretrekker



SIV R. SKARD VED INSTITUTT FOR STRATEGI OG LEDELSE.

PR framfor reklame. De mener at dette genererer positive nyheter, men vi viser at de i langt i større grad må være obs på de negative konsekvensene. Har du et dårlig omdømme, kan folk begynne å stille spørsmål ved omtalen. Da er reklamemediet bedre.

– Hvilke anbefalinger vil du komme med?

– Har du et merke eller en bedrift med omdømmeproblemer, må du være oppmerksom på at folk kan bli mer skeptiske. Og kanskje bør de holde seg til de kontrollerbare kanalene. Da trenger ikke konsumentene spørre seg om hvilke kilder informasjonen kommer fra.

Bedrifter som er inne i sosial sponsing er forsiktige med å bruke aggressiv reklame. De kommuniserer det først og fremst gjennom egne nettsider.

Sender en sjekk

Et eksempel på et vellykket samarbeid mellom en kommersiell aktør og en ideell organisasjon, mener Skard, er Ocean Forest. Her samarbeider Bellona med Lerøy Seafood. Lerøy vil ha mest mulig profit ut av naturressursene, men de er opptatt av de samme

problemstillingene som Bellona, og på hver sin måte ønsker de bærekraft i havet.

Hvis et selskap sier at de samarbeider med en humanitær organisasjon fordi de sender en sjekk, så er det ikke et samarbeid, mener hun.

– Folk blir mindre skeptiske når de hører samarbeid og partnerskap, men ofte dreier det seg om sponsing. Den ideelle organisasjonen er et sponsorobjekt, ingen partner, sier hun.

Fra trad CSR til felles verdiskaping

– Reelle partnerskap, som mellom Bellona og Lerøy, kan skape verdier for bedriften, men i høyeste grad også for samfunnet. Da har samfunnsansvar beveget seg fra den tradisjonelle oppfatning av *corporate social responsibility* til verdiskaping i fellesskap, eller *creating shared values*, slik Michael E. Porter og Mark Kramer har skrevet om.

– Men du ser ikke på sosial sponsing som skitten?

– Nei, men bedrifter må bli mye mer bevisste på hvilke relasjoner

de går inn, ellers blir det slik kollega Lars Jacob Tynes Pedersen sier, det blir window dressing. Hvis de hadde tenkt mer på å utvikle felles verdier og hvordan de sammen kan løse et problem som vil gi positive effekter for samfunn og bedrift, da er det mer enn fasade og omdømme.

Blogg på Center for Service Innovation

I et blogginnlegg på Center for Service Innovation ved Norges Handelshøyskole (se csi.nhh.no) har Skard skrevet et innlegg om hvordan en kan bruke samarbeid til innovasjon.

– Vi tenker gjerne CSR som omdømmebygging. Men det er et snevert perspektiv, og min anbefaling er ikke å tenke sosial ansvarlighet som omdømmebygging. Å tro at du kan kjøpe deg et godt omdømme, det holder ikke. Det virker bare kunstig.

Bedrifter må finne organisasjoner som har samme fokus på et relevant problem.

– Da vil du i hvert fall få et bedre omdømme. Da vil folk mest sannsynlig mene at samarbeidet er troverdig, mener forskeren ved Institutt for strategi og ledelse.

”Har du et merke eller en bedrift med omdømmeproblemer, må du være oppmerksom på at folk kan bli mer skeptiske. Og kanskje bør de holde seg til de kontrollerbare kanalene. Siv R. Skard

THE FALL OF PR

«The fall of advertising and the rise of PR» ble utgitt i 2002. Reklamebransjen følte at den ble filleristet etter at forfatterne påsto at bransjen ikke fulgte med i timen. De henviste til en rekke merker som var bygget opp så å si uten reklame, slik som Body Shop, Wal-Mart, Red Bull og Zara.

I «The fall of PR & the rise of advertising» (2006), snur forfatter Stefan Engeseth helt om og gir PR-bransjen samme behandling. Ett av hans hovedpoenger er at PR ikke lenger flyr under radaren, til det er dagens konsumenter for smarte. De skjønner at det er PR, selv om det kommer via presse eller blogger. Han mener at

grådighet og konkurranse har drevet PR-byrået til å selge pressemeldinger i kilovis. Etter å ha intervjuet selskaper over en toårsperiode, konkluderer Engeseth med at «ni av ti kunder ikke er sikre på hva de har betalt for».



OCEAN FOREST

I fjor sommer etablerte sjømatprodusenten Lerøy Seafood og miljøvernorganisasjonen Bellona et kommersielt selskap, Ocean Forest. Selskapet skal samarbeide med ulike forsknings- og teknologimiljøer for å utvikle løsninger som sikrer bærekraft i havet. Et prosjekt på Sotra utenfor Bergen er i gang. Her skal en dyrke tang og tare i nærheten av oppdrettsanlegg for å se på

effektene. Målet å bli kvitt en del av avfallsstoffene fra fiskeavføring og fiskefôr.



The infamous securities

Securitization got much of the blame for the financial crisis.

Michael Kisser takes a shot at regulating it.

Text: Olav Slettebø

Prior to the financial crisis, so-called securitization of mortgages was commonplace: Financial institutions gave out mortgages to individual borrowers and then sold them off as structured products to the financial market. These products became infamous after the crisis.

Along with John Kiff, Associate Professor Michael Kisser has taken an in-depth look at the regulation of such products. The paper has been printed in a special issue on «Finance, growth and stability - lessons from the crisis» in the Journal of Financial Stability.

– When you sell these structured products you can create different risk-return profiles, says Kisser.
– You typically aim to create one product with low risk, the so-called senior *tranche* (French for «slice»). This senior tranche received AAA-ratings from the rating agencies and was in high demand from both public and private investors. Because the overall risk profile can't differ from the original loan portfolio, this implies that the other tranches need to be more risky.

A simplified structured product consists of three tranches: Senior, mezzanine and equity.

Tranche holders are paid in a specific order, starting with the senior tranche. If some of the expected cash flows are not realized (e.g. some loans default), losses are first absorbed by the most risky equity tranche.

– The mezzanine tranche is in between the equity and the senior tranche. It ranks lower than regular debt (i.e. the senior tranche) in the case of a default, and is hence more risky. Still, of course, less risky than equity. Once the equity tranche is depleted, then payments to the mezzanine tranche holders are reduced, says Kisser.

Thickness is crucial

– After the crisis, regulators responded by requiring banks to retain some exposure to the original loans. They were not allowed to sell all of them off. But there was an important unknown variable: Should the banks retain part of the equity tranche, which is the most risky one, the mezzanine tranche (medium risk), the senior tranche or a bit of everything?

This is the main theme of Kiff and Kisser's paper. When they started working on the project in 2009, another study was pushing the idea that banks should retain the mezzanine tranche, not the equity tranche.

– We didn't believe in it, and found that the result depended on a crucial assumption, says Kisser.

The assumption is the *thickness* of the equity tranche. Feeling confused? Don't worry.

– Say we have a bank, with a hundred mortgages and a total loan volume of \$100 million. I can create an equity tranche that has a loan exposure of \$5 million. That would be a five percent equity tranche, which is considered relatively thin, and it would be wiped out if total losses of the entire loan portfolio exceed \$5 million.

Above result depended on the assumption that the equity tranche is very thin.

– But it wasn't chosen optimally by anybody in the model. We thought it was too important from a policy perspective not to follow up on this, says Kisser.



MICHAEL KISSER

Incentive problems

The Basel regulations require banks to hold more capital for holding the equity tranche than for retaining the mezzanine tranche, because the mezzanine tranche is less risky. All things equal, holding the mezzanine tranche is thus less costly for a bank.

– However, that is not the end of the story. If you do not retain the most risky tranche, you will have less incentive to screen loans in the first place, says Kisser.

Loan screening involves investigating the probability that borrowers default. Fewer expected defaults increase profits.

Kiff and Kisser introduce both costs into their model and let the bank choose optimally how much it wants to retain and how much it is willing to use on screening.

Real benefits?

To the average citizen, it may not be obvious that securitization provides real benefits to society. In their paper, Kisser and Kiff point out the advantages of securitization – it allows financial institutions to reduce concentrated risks in their portfolios by transferring them to capital markets. As such, it should increase lending activity, foster financial stability and reduce the overall cost of capital.

– *Are these theoretical or real advantages?*
– Obviously, costs far outweighed the benefits. These costs are really agency costs - the need to screen loans was low, as no risk was retained in the securitization chain. In addition, structured products were highly intransparent and rating agencies did not understand how to rate them.

Current regulatory proposals try to limit the negative effects to allow society to reap some of the benefits.

– Whether it succeeds remains to be seen, says Kisser, who also believes there is a danger of too much regulation:

– Suppose an agency comes up with a new proposal with a thousand pages of detailed regulations. Implementation takes time because the banks can respond to the proposal. This creates uncertainty, which then has a negative impact on lending activities. In addition, when there are a lot of competing regulators in different countries, it's a huge mess.

– But don't get me wrong, I still think it's better than having no regulations and another financial crisis.

” *When you sell these structured products you can create different risk-return profiles. Michael Kisser*

ABOUT THE ARTICLE:

Michael Kisser and John Kiff: «A shot at regulating securitization» has been printed in a special issue on «Finance, growth and stability - lessons from the crisis» in the Journal of Financial Stability. Michael Kisser is Associate Professor at the Institute of Finance at NHH.

Dagligvarekonflikt på pensum

Mens konfliktene har herjet dagligvarehandelen det siste året, har masterstudentene ved NHH fått besøk av de største motstanderne på markedet.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

I januar 2013 meldte ICA Norge og NorgesGruppen at de hadde inngått en samarbeidsavtale om innkjøp av varer. NorgesGruppen skulle i tillegg ta over 60 prosent av varedistribusjonen for ICA.

Samme dag svarte Konkurransetilsynet med en pressemelding der de sa at de var bekymret for avtalen. Ole Robert Reitan lovet at han ville gjøre alt som sto i hans makt for å stoppe avtalen. Dette gjorde administrerende direktør i ICA Norge Thorbjørn Theie «svært overrasket», ifølge E24 fra januar 2013. Både Reitan og Theie har nylig vært gjesteforelesere ved NHH.

Strategisk outsourcing og franchising

Professor Øystein Foros ved Institutt for foretaksøkonomi er ansvarlig for masterkurset Strategisk outsourcing og franchising.

– Dette er et kurs som ser på strategisk interaksjon i verdikjeden. Der har vi viet mye fokus mot det mye omtalte



ØYSTEIN FOROS, PROFESSOR VED INSTITUTT FOR FORETAKSØKONOMI VED NHH.

innkjøps samarbeidet mellom NorgesGruppen og ICA, som Konkurransetilsynet har varslet at de vil forby, sier Foros.

Administrerende direktør Thorbjørn Theie fra ICA beskrev Norge som annerledeslandet, med over 440 butikker per én million innbyggere. Det er ingen land i verden som slår Norge på butikk tetthet.

– Tapt penger i flere år

For ICAs del har forretningen gått dårlig i mange år.

– ICA Norge har tapt penger og markedsandeler i flere år. Dette har gitt en negativ spiral som har ført til uforholdsmessig høye logistikkostnader og dårlige innkjøpsbetingelser, sa Theie til masterstudentene.

Gjennom en avtale med NorgesGruppen på innkjøp og logistikk ønsker ICA Norge å få lavere innkjøpspriser gjennom felles innkjøp med NorgesGruppen. ICA skal stå for 34 prosent av innkjøpene selv.

Gjesteforeleser Reitan

Mens Konkurransetilsynets eksperter har jobbet med saken, har også Ole Robert Reitan, toppleder i Rema 1000, vært gjesteforeleser på masterkurset.

Da Rema startet i 1979 var det 500 varer i butikken. I dag er det mellom 3000 og 4000 varer. Selv om lavprissegmentet bare vokser



ADMINISTRERENDE DIREKTØR THORBJØRN THEIE FRA ICA FOTO: TOR ARNE FANGHOL, BT.



OLE ROBERT REITAN, TOPPLEDER I REMA 1000. FOTO: ØRJAN DEIZ, BT.

og vokser, har Reitan lenge hatt et ønske om å snu på forestillingene om Rema som lavpriskonsept også innebærer lav kvalitet.

Parallelt med dette arbeidet har Reitan hatt innkjøpsavtalen mellom Norgesgruppen og Ica å stri med, en prosess som toppet seg 13. desember i 2013. Da sa Rema og Coop at de ville opprette et felles innkjøps selskap – hvis Konkurransetilsynet godkjenner avtalen mellom Norgesgruppen og Ica Norge.

Men det var ikke ment som «utpressing», sa Reitan.

Varslet et nei

Professor Øystein Foros mener utspillet fra Reitan gjorde det enda vanskeligere for Konkurransetilsynet.

– Det var en genistrek; utspillet kom rett før jul, like før tilsynet skulle avgjøre saken. Konkurransetilsynet sier at det ikke har påvirket beslutningen. Jeg synes det er litt vanskelig å tro. Hvis de i utgangspunktet var i modus til å si nei til ICA og NorgesGruppen, hvorfor skulle de da utsette beslutningen?. Alt tyder på at de var på glid til å si ja til ett eller annet. Så kom dette som kastet på tilsynet. Da måtte de ta en runde til. Nå har de varslet at de skal si nei.

I tillegg til Ole Robert Reitan og Thorbjørn Theie, har masterstudentene også hatt Jostein Skaar, Oslo Economics, rådgiver for leverandørene, som gjesteforeleser.



Seniorkonsulent i AFF Thora Haavik har studert strategisk fornyelse av et internasjonalt konsultantselskap som ledd i et Executive Master program om endringsledelse ved HEC Paris og Oxford University. Thora Haavik er her i samtale med Arne Selvik, kommunikasjonsdirektør i AFF.

STRATEGISK FORNYELSE

– I alle prosesser som involverer mennesker vil det være mange konkurrerende viljer og personlige agendaer. Disse oppfanges sjelden i slike prosesser, fordi de ofte foregår i den såkalte skyggeorganisasjonen, sier Thora Haavik.

– Strategisk fornyelse innebærer mange spenningsfelt og motstridende krefter, slik du redegjør for i forskningsrapporten. Kan konkurrerende viljer og private agendaer ødelegge prosessene?

– I alle prosesser som involverer mennesker vil det være mange konkurrerende viljer og personlige agendaer. Disse oppfanges sjelden i slike prosesser, fordi de ofte foregår i den såkalte skyggeorganisasjonen og i tillegg er til dels ubevisste for aktørene selv, sier Thora Haavik.

Haavik har nettopp tatt en Executive Master i organisatorisk endring ved HEC Paris og Oxford University med spesialisering innen strategisk fornyelse.

– Det er min overbevisning at selv om du aldri får alt frem i lyset, vil den eksterne endringskonsulenten få tilgang til mye mer informasjon enn interne aktører, fordi det er mindre farlig å åpne seg overfor en ekstern part som skal holde sine kilder konfidensielle. Den eksterne konsulenten risikerer selvfølgelig å bli manipulert i dette spillet, noe han eller hun i enkelte tilfeller selv oppdager.

Lever i hvert vårt mentale bilde

– Hjerneforskere hevder at virkeligheten hverken er objektiv eller reell, men en mental avbildning av de impulsene hjernen fanger opp. Vi lever i hvert vårt mentale bilde. Kan det bety at våre forsøk på å skape felles visjoner er forgjeves?

– Jeg mener ikke at de er forgjeves. Selv om vi vil ha helt personlige opplevelser av å gå en tur i skogen, så kan vi fortsatt bli

enige om å dra dit og når vi skal dra. Det samme gjelder endringer i organisasjoner. Hovedlinjene kan vi bli enige om, selv om vi har subjektive persepsjoner av det som skjer og kan misforstå hverandre på veien.

De ulike mentale bildene vil bety at flere spørsmål blir stilt og flere forslag kommer på bordet, mener Haavik. Dette forutsetter at organisasjonen klarer å balansere imøtekommenhet overfor dette mangfoldige univers med en viss fremdrift. Det kan bidra til klokere beslutninger og veivalg.

– Ledere som oppsøker persepsjonsutvidelse gjennom for eksempel mental trening og refleksjon, kontakt med meningsmotstandere og økt selvinnsikt, vil i høyere grad være i stand til å utfordre egne tanker og spontanatferd. Det er det vi velger å gi fokus, som blir vår virkelighet, sier Haavik.

Illusjonen om kontroll

– Du konkluderer litteraturgjennomgangen i oppgaven din med at strategifeltet er mye bredere enn det mye av handelshøyskolepensumet kan gi inntrykk av. Begreper som kreativ destruksjon, kaosteori, the sweet zone og strategiløse organisasjoner har vært med oss en stund. Hva tenker du er de mest fruktbare begrepene når en studerer kunnskapsorganisasjoner av den typen du har studert?

– Dette er begreper som strategifaget har benyttet en god stund, men de blir tillagt forholdsvis liten betydning i litteraturen, sannsynligvis fordi de er vanskelige å håndtere i praksis og forutsetter at vi tør å slippe illusjonen om kontroll.



Ill: Willy Skramstad

Den klassiske ledelseslitteraturen handler i stor utstrekning om hvordan optimere og bevare kontroll, mener Haavik.

– Når det gjelder temaet strategi, har det vært lagt hovedvekt på den rasjonelle, optimale tilpasningen av organisasjonen til en kjent og forutsigbar omverden, og i mindre grad på begrenset rasjonalitet og «extra rational» organisatoriske prosesser på organisasjons- og individnivå. Dette er forhåpentligvis i endring.

Vår tenking begrenser suksessen

Haavik ønsker ikke å peke på enkelte begreper eller modeller som mer fruktbare enn andre. Hun mener at det er mye inspirasjon å hente i tankesettet til de fleste begrepene, og at det gjelder å ha en eklektisk tilnærming og ikke minst en dyp anerkjennelse av den dynamiske kompleksitetens visdom og ressurser.

Kunsten er å bruke disse kreftene konstruktivt.

– Vi hører ofte at 70 prosent av alle strategiimplementerings- og organisasjonsutviklingstiltak mislykkes. Jeg ser to mulige årsaker til denne tenkingen, som jeg mener er en sosial konstruksjon: Den ene er at vi legger prosessen opp som en lineær prosess med planlegging etterfulgt av implementering, som mislykkes i møte

med virkelighetens uforutsigbarhet, sier Haavik.

Den andre mulige forklaringen, mener Haavik, er at vi forventer at resultatet skal bli akkurat slik vi forestilte oss i starten av prosessen, for å kunne defineres som vellykket.

– En systemisk tenking og tilnærming, med rom for dynamikk underveis, vil kanskje endre både vår opplevelse av suksessraten og det faktiske utbyttet av prosessen.

Rollen som filmregissør

– For meg har rollen som regissør av strategiske endringer vært en god metafor i ledelse. Roller, tempo og dramaturgi kan være nyttige begreper i endring. Er du enig i det?

– Dette er et begrep som kan inspirere og kan bidra til klarhet i forhold til ansvar, myndighet, sikring av fremdrift og ikke minst tydeliggjøring av visjon og mål. Uten å kjenne film- og teaterverdenen spesielt godt, tenker jeg at det finnes en del regissører som nok har klare visjoner og høy kunstnerisk ambisjon, slik strategisk fornyelse krever, men som ikke besitter den fleksibiliteten og lydhørheten som skal til for å lykkes med organisatoriske endringsprosesser, avslutter Thora Haavik.

FAKTA

Thora Haavik er seniorkonsulent i AFF. Hun har over 20 års erfaring innen organisasjons- og lederutvikling i både privat næringsliv og offentlig forvaltning i tillegg til egen ledererfaring.

Arne Selvik er kommunikasjonsdirektør i AFF, styreekspert og forfatter av bøker som «Ledelse på hjernen» og «Omgitt av løgnere».

Selskapssal er nødvendige

Det blir ofte støy når eit selskap får nye eigarar, men som oftast er frykta ugrunna. Problemet er heller at det skjer for få selskapssal.

Tekst: Aksel Mjøs, førsteamanuensis ved Institutt for finans, NHH



Orkla sitt sal av Elkem til kinesiske Blue-star i 2010 og Trond Mohn sitt sal av Frank Mohn til svenske Alfa Laval i år er eksempel på endring av eigarskap som vekker sterke kjensler. Engasjementet er særleg stort om staten, utlendingar eller investeringsfond er involverte.

Mange uttrykkjer frykt når det vert kjent at eit selskap skal seljast, sjølv om det oftast er ei naturleg del av utviklinga. Frykta knyter seg til ukjente kjøparar og kva eit sal kan ha å seia for tilsette og lokalsamfunn.

Lett forenkla kan private eigarar delast i tre kategoriar: ein eller få einskildpersonar/familiar, børsnoterte selskap med mange aksjonærar og finansielle eigarar som t.d. private equity fond. I tillegg eig det offentlege og stiftingar mange selskap.

Kor aktive er eigarane?

Kva skil så desse private eigarkategoriane - og kva betyr det for verksemdene? Mykje knyter seg til kor aktive eigarane er. Dei definerer kvaliteten på styre og leiarskap, som er ein funksjon av kompetanse og engasjement.

I familieselskap gjev eigarskap og forretningskunnskap vanlegvis god styring. Utfordringa og usikkerheta kjem ofte ved generasjonsskifter. Faren er om ein enten gjev ansvar til neste generasjon ukritisk eller tilset ekstern leiar utan reelt handlingsrom.

Børsnoterte selskap er ofte så store at berre få aksjonærar engasjerer seg i styreval, dei fleste sel heller aksjane om dei er ueinige. Val av styre og leiar vert difor i større grad definert av styre og administrasjon sjølv. Store selskap kan ha utfordringar med sentrale personar sine incentiv til å tena aksjonæranne. Den daglege verdsettinga på børsen gjev likevel marknaden sitt syn på

styret og leiinga, noko ein ikkje får for andre eigarformer.

Når private equity fond eig eit selskap, er dei opptekne med rekruttering til styre og leiing. Søket etter kompetanse går oftast bredt, og nøkkelpersonane får og si løn direkte knytt til oppnådd avkastning.

Tregast i børsnoterte selskap

Kva så når selskapet kjem i ei krise eller skal utnytta store strategiske muligheter? Då skil eigarformene seg tydeleg. Ein kompleks situasjon vert handtert tregast i børsnoterte selskap på grunn av tyngre formelle prosessar. Dersom ein skal skaffa ny kapital, selja ut eller slå seg saman med andre, er det likevel tenleg med børsnotering. Marknadsprising av aksjane forenkler alle prosessar.

Eit private equity-fond vil handla raskt og har gjerne god tilgang til ressursar, men verdsettinga vil nødvendigvis verta vanskelegare. Familieselskap handterer oftast kriser godt innanfor sine ressursar og sin kompetanse, prosessen vert meir usikker dersom ein må henta inn ressursar i marknaden.

Utfordrar organisasjonar og lokalsamfunn

Private equity-fond er ute etter selskap som enten er i krise eller har stort utviklingspotensial. Dei er difor innretta på å få til endringar og forbetringar i selskapa. Det er ikkje uventa at eit slikt endringsfokus utfordrar organisasjonar og lokalsamfunn, sjølv om det må vera positivt i ein større samanheng. Ein analyse av kva deira eigarskap betyr for verksemdene er vanskeleg, for ein veit aldri kva som elles kunne ha skjedd. I mange tilfelle hadde det nok vorte stagnasjon eller det som verre er. Partner Reynir Indahl i Altor uttrykte det slik i Dagens Næringsliv 16. mai: «Det er ingen motsetning mellom å skapa verdier og ta ansvar.»

Kor langsiktige er ulike eigarar? Børsnoterte selskap vert kritiserte for å vera mest opptekne med kvartalsresultata medan private equity-fond har ei fastsett tid då deira kapital skal betalast tilbake til investorane.

Ei anna vurdering er at når private equity-fond sel sine selskap så skjer det fullt dokumentert og til kompetente kjøparar. Eg har

vanskeleg for å skjøna at ein seljar som står for vanstyre og kortsiktighet ikkje stort sett vert avslørt.

Utnyttar kriser

Familieselskap kan vera langsiktig stabile svært lenge, men ved regimeskifte eller i kriser kan dei verta uforutsigbare og kortsiktige. Det er sjølv sagt og eksempel på at investorar utnytter kriser til enten å verta kvitt ein konkurrent, overta teknologi eller viktige eigendelar (eksempelvis boreriggjar) og bryt ned organisasjonar.

Kva disiplinerte krefter finn ein så i dei ulike eigarformene? Børsnoterte selskap og selskap eigd av private equity-fond vil alltid kunna seljast til nye eigarar ved problem som dagens eigarar ikkje greier å løysa. Dette skjerpar leiinga som sjeldan «overlever» slike sal.

Familiar som er langsiktig knytte til si verksemd vil langt sjeldnare selja ut, med større fare for at verksemda forvitrar, eller ikkje tek ut sitt potensial. Samstundes, medan børsmarknaden disiplinerte noterte selskap følgjer utlånsbankane nedsida i andre verksemdar.

Offentlege verksemdar, samvirker, sparebankar, gjensidige forsikringsselskap og dei som er eigde av stiftingar saknar og den disiplinen som eit mogleg sal representerer.

Overdrive kontrollfokus

Dette gjeld i endå større grad enn for familieselskap. Mi vurdering er at det heller skjer for få enn for mange selskapssal, særleg av private, familieeigde selskap. I eit samfunnsperspektiv er det viktigare at verksemdar veks og utviklast enn at eigarskapet er stabilt. Dersom overdrive kontrollfokus eller manglande kapital hjå dagens eigarar er hemmande bør heller nye overta på ryddig vis.

Eigarane definerer ressurstilgangen for verksemda. Og når både behov for kapital og kompetanse og kva eigarane kan stilla opp med skifter, vil eit sal kunna verka konstruktivt for både tilsette, lokalsamfunn og økonomien samla.

Kronikken sto første gang på trykk i Aftenposten 25. mai 2014.



BRØDRENE HARALD (41) OG AUDUN (39) VIKEN EIER SJU BUTIKKER PÅ BRYGGEN I BERGEN.

BRØDRENE PÅ BRYGGEN

Brødrene Harald og Audun Viken har sitt herredømme på Bryggen i Bergen, der de eier halvparten av alle butikkene. Fra kontoret på Bryggen styrer de to hel – og halvstuderte siviløkonomene 22 butikker rundt om i landet.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

– Som barn var det butikken på Skei i Jølster vi forholdt oss til. Det var nok fremtidssceneriet. Helt til det første lokalet dukket opp i Bergen, sier Harald Viken.

450 000 cruiseturister

Framtidsutsiktene tok en ny vending for over 20 år siden, da familien åpnet Julehuset, deres første butikk på Bryggen. Det var starten på en intensiv utvikling i familiebedriften, og Harald var med for fullt helt fra starten. I dag eier han og broren Audun halve Bryggen i Bergen, med sine sju butikker som lokker bergensere og besøkende med suvenirer og gaver. De har totalt 22 butikker, i Oslo, Stavanger, Tromsø og Geiranger.

Litt over gatenivå ligger kontoret til brødrene. Her sitter Harald (41) og Audun (39) Viken fra trivselsfylket tett i tett og skuer og ut mot sitt rike og bort på cruiseskipene som legger til kai. Sesongen er i gang. Døren til butikken i underetasjen er alltid åpen. Her kikker det på alpakkagensere, skinnvesker og interiør i moderne design. Ved siden av ligger de andre Viken-eide butikkene på rekke og rad.

Cruiseturistene som besøker Bergen, cirka 450 000 i året, går med halvåpen lommebok og ser verdens kulturarv gjennom kameralinsen. Du må manøvrere deg skjønnsomt gjennom folkemengdene ved butikker og uteserveringer, der folk koser seg med kaffen i formiddagsolen.

Historien fra farmor

Hadde bare farmor Audhild bare sett dette. Audhild Viken startet geskjeften med en enkel vevstue på Skei i Jølster, der familien kommer fra. Historien forteller at hun dro rundt på sykkel, og senere i bil, for å selge husflidsprodukter til nordmenn og utenlandske turister.

På syttitallet hadde hun nærmere 200 veversker i distriktet i Sogn og Fjordane. Det var da hun åpnet den første butikken i Viken-familien, som sønnen etter hvert overtok.

Mer enn 60 år etter at farmor satt i vevstuen og jobbet, er det barnebarna Harald og Audun som sørger for suvenirer til turistene og gaver til bryllup og jul. Brødrene har ekspandert kraftig, i takt med veksten i turisttrafikken.

Brødrene mener cruisetrafikken har fått unødig mye negativ omtale.

– Det som er et faktum er at det er cruiseturistene som handler mest. De handler ikke bare suvenirer, men også i de andre butikkene, og ikke bare hos oss. Det tror jeg ikke kommer så godt fram i den negative omtalen. En skulle tro det var det samme for samfunnsøkonomien om de legger pengene igjen i butikken eller på restauranten. Jeg tror heller ikke de kommer til Norge på annen måten. Det er reiseformen som er tiltrekkende. Det blir ikke det



EN KOMBINASJON AV BUTIKK I BLODET, ØKONOMIFORSTÅELSE OG INTERESSE FOR DESIGN HAR BRAKT AUDUN OG HARALD OPP SOM STORE EIERE PÅ BRYGGEN.

DE JOBBER TETT OG DELER KONTOR. - VI KUNNE SIKKERT SNAKKET MER SAMMEN, MEN VI HAR FÅTT EN FELLES FORSTÅELSE FOR HVA SOM SKAL GJØRES, SIER HARALD VIKEN (TIL VENSTRE).

samme å sitte på en buss til Bergen, sier Audun, som fullt ut deler misnøyen mot forurensende skip som seiler inn til norske severdigheter.

Færre rike amerikanere

– Endrer dere vareutvalget etter hvert som nye typer av turister kommer?

– Ja, det har endret seg. Nå er det litt mer vanlige folk som kommer og færre rike amerikanere. Vi har tilpasset oss dette, med varer i lavere prisklasse enn det som var vanlig på 1990-tallet, sier Audun.

Nittitallet betydde NHH. Først Harald. Han ble lei.

– Jeg tok japansk valgfag, og jeg syntes det var vanskelig å få grep på, og faget tok mye tid. Jeg var travel med tre butikker og slet med motivasjonen og tenkte at det var en del fag jeg ikke hadde brukt for når jeg drev butikk. Da fant jeg ut at jeg ville slutte på NHH.

Auduns tur på NHH

Broren Audun begynte på siviløkonomstudiet ved NHH i 1996. Han fullførte.

– Joda, men jeg var aldri en superstudent. Jeg gjorde det jeg måtte gjøre, sier Audun.

Han og Harald avtjente verneplikt samtidig i Bergen i 1994-95. Da Audun begynte på NHH, hjalp han broren med butikkdriften.

– Jeg tok kasseoppgjør og slike ting, men det var han som styrte sjappen, sier Audun.

Etter studiene, var det butikkdrift på full tid, også for Audun.

– Er det stor forskjell på dere?

– Ja, litt måten å jobbe på. Audun jobber mer med forhandlinger, bank og strategier. Jeg er mer på daglig drift, mens han tenker framover. Om det er på grunn av utdannelsen, vet jeg ikke. Men jeg har alltid likt å jobbe i butikken, sier Harald.

Ekspansiv periode

Da brødrene hadde fått etablert seg med tre butikker på Bryggen, startet en ekspansiv periode. De startet opp Ting, en gavebutikk som ligger mellom de andre tre butikkene. Alt i 100 meters avstand.

– Vi var veldig på hugget med å utvide til flere Ting-butikker og jobbet med lokaler og leiekontrakter i Oslo og Stavanger, sier Audun.

– Hva gjorde at dere valgte butikker som Ting, Småting og Røst?

– Den første Ting-butikken var en kombinasjon av gaver og suvenirer, sier Audun, men vi så potensialet til å rendyrke dette i Bergen og senere i Oslo.

Også i Tromsø

De sindige brødrene fra Sogn og Fjordane jobber langsiktig, ikke minst for å finne lokaler nær de mest attraktive gatene. Det gjelder å finne rett beliggenhet, der husleien ikke er den høyeste.

– Og samtidig å se på mulighetene for å etablere flere butikker nær hverandre for å få denne tiltrekningskraften. Dette er en ledetråd i strategien, sier Audun.

– Er dette vanskelig å få til?

– Ja, i Tromsø tok det sju år fra vi tok første turen til vi faktisk hadde lokalet. Det er store utfordringer. En må gjøre seg kjent i byen og skjønne hvor kundene går. Er det mange kontorarbeidsplasser i nærheten, så er det bra. Er det dit turistene går, er det bra. Trafikkbildet og synlighet i byen er viktig. Vi ser også på om det går busser og trikker forbi, sier Audun.

Mye annet har utviklet seg

I løpet av de siste årene har familien Viken ekspandert like mye på

hjemmefronten, noe som preger brødrenes kontor. Noen kasser med leker fra Småting-butikken står ved siden av pultene. Det er mange barn inne i bildet.

– Det er en del barn, ja. Jeg har tre og Audun venter sitt femte.

– Men dere kan styre egen tid og få plass til både barn og butikk?

– Det er en av fordelene med å ha egen bedrift. Du kan styre det litt selv. Ulempen er at du uansett må ta et tak når det trengs. En har ikke andre å sette på saken.

– Jobber dere tett?

– Vi har samme kontor, sier Harald. Vi sitter tett, men jobber mer og mer adskilt. Vi kunne sikkert snakket mer, men ting blir gjort og vi har fått en felles forståelse for hva som skal gjøres.

– Det blir ikke tid til å diskutere alt, og vi tar beslutninger hver for oss, svarer Audun.

– Vi er så opptatt av våre ting, men å få tid sammen er kanskje det vanskeligste. Nå høres vi ut som et ektepar, sier Harald.



PUBLISERER MEIR I PRESTISJETIDSSKRIFT

Forskarane ved NHH har publisert rekordmange forskingsartiklar i tidsskrift med særleg høg prestisje, viser ny rapport.

Tekst: Øyvind Torvund

Tala frå Database for statistikk om høgare utdanning viser ein auke i publikasjonspoeng på beste publiseringsnivå (nivå 2), som er tidsskrift med særleg høg kvalitet. I 2012 var talet 63,3, medan talet for 2013 er 87,2.

– Å få publisert artiklar i dei mest anerkjende tidsskrifta er ein krevjande prosess. Dei nye tala er derfor svært gledelege, og viser at vi har forskarar med sterk motivasjon og godt uthald, seier viserektor for forskning, Helge Thorbjørnsen.

Talet på publikasjonspoeng på nivå 2 per fyrstestilling er godt over gjennomsnittet for resten av sektoren.

– Frå ein tek til å jobbe med ein artikkel til han er publisert i ein toppjournal, kan det gå opp mot tre til fem år. Fordi prosessen er så omfattande og krevjande, vil produktiviteten til den einskilde forskaren variere frå år til år. Men fokuset for vår del vil alltid vere kvalitet framfor kvantitet, og slik sett er denne utviklinga i tråd med vår strategi, seier Thorbjørnsen.

TAKKA AV ETTER 38 ÅR

Torsdag vart assisterande direktør Kurt Petersen takka av etter 38 år som tilsett ved NHH. I august 1976 byrja Kurt Petersen i Studieadministrasjonen ved NHH. Då hadde han alt studert ved høgskulen i nokre år, og når han no vert pensjonist, kan han altså sjå tilbake på over 40 år ved høgskulen. I mai var både noverande og tidlegare kollegaer og samarbeidspartnarar inviterte til mottaking i Jebsen-senteret for å markera Petersens avgang. Tekst og foto: Hallvard Lyssand



ÅRETS BEEER-KONFERANSE VED NHH

Knut Einar Rosendahl, professor ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet i samtale med professor Derek Bunn frå LSE. Til høyre professor emeritus ved NHH, Einar Hope. Rosendahl og Bunn holdt hovedinnleggene ved årets BEEER-konferanse ved NHH. Foto: Helge Skodvin

BLANT DEI 50 BESTE I VERDA

NHH og AFF ligg på 45. plass i Financial Times si nyaste kåring av dei beste opne leiarutviklingsprogramma i verda.

I denne rangeringa deltek miljøet med AFF sitt Solstrandprogram og Yngre Ledere samt NHH med Corporate Finance.

– Eg er tilfreds med at programma vi tilbyr, er blant dei 50 beste i verda. Vi er i ei tid der europeiske handelshøgskular satsar sterkt

på etter- og vidareutdanning, seier rektor Frøystein Gjesdal.

– Vi må hugse på at det blant 6.000 handelshøgskular i verda berre er vel 600 som er akkrediterte. Av desse er 70 med på FT si rangering, seier administrerande direktør Mai Vik.

NÆR REVISJONSHISTORIE

Korleis har globaliseringa påverka utforming, bruk og handheving av revisjonsstandardar? Dette var blant spørsmåla då professor William R. Kinney jr. held den femte utgåva av Gjesdal-førelsinga.

The Frøystein Gjesdal Lecture on Accounting Research vart oppretta i 2010, i samband med 60-årsdagen til professor Frøystein Gjesdal.

Kinney kan visa til ei 50 år lang karriere som både omfattar ei rekkje sentrale forskingsartiklar og bidrag til utvikling av revisjonsstandardar. Nettopp utvikling og endringar av revisjonsstandardar og regulering - og dermed revisors rolle - dei siste 50 åra spela ei sentral rolle i føredraget hans, som bar

tittelen Global Auditing Standards and Jurisdictional Regulation: The Role of Core Concepts. Tekst og foto: Hallvard Lyssand



BRONSESVAMPEN TIL INGER STENSAKER

Professor Inger G. Stensaker har fått Bronsevampen for andre gong. Ho vann prisen for kurset Strategisk ledelse.

– Utruleg motiverande, seier Stensaker

I grunngjeving frå Fagutvalet heiter det at Stensaker har utmerka seg som ein tydeleg, engasjerande og fagleg dyktig førelasar. Ho får ros for heile tida å visa korleis teori kan nyttast i praksis og å knyta faget tett opp mot næringslivet, m.a. gjennom ei solid rekkje av næringslivstoppar som gjesteførelasarar. Det vert også framheva at Stensaker er svært open for tilbakemeldingar og viser vilje til å utvikla kurset vidare.

Medieklipp

DYRT MED TAXI

– Det er blitt vanvittig dyrt å kjøre drosje i Oslo og Bergen. Skal du fly et eller annet sted opplever du ofte at det koster mer å komme seg til flyplassen enn selve flyturen. Det virker litt absurd. Professor Rolf Jens Brunstad til BT

BRUKT OPP KVOTEN

– Det passet dårlig for Norwegian å havne i en konflikt på dette tidspunktet, etter at de har slitt med en rekke Dreamliner-problemer og samtidig prøver å få transportmyndighetene i USA over på sin side. Nå har Norwegian brukt opp kvoten og kan ikke havne i flere konflikter på en stund. Professor Frode Steen til DN

IKKE SÆRBEHANDLE VÅNINGSHUS

– Våningshus bør likebehandlast med andre bustadhus når det kjem til takst for eigedomsskatt. Det vil vere betre å subsidiere jordbruket direkte enn indirekte gjennom eigedomsskatten. Då ville kommunane også unngått å kome i slike kniper som dei no er i. Professor Guttorm Schjelderup til Nationen

DØD MED GJELD

– Det er åpenbart at eldres lån øker kraftig. Dette er en ny trend. Før var det slik at man tenkte at når man dør, skal man ha betalt ned gjelda. Da fikk arvingen hus og hjem. I dag er det helt greit å dø med gjeld. Det synes både de som låner og de som låner ut. Professor Ola H. Grytten til Stavanger Aftenblad

DRAKTREKLAME-SLUTT?

– Det inntektsområdet jeg tror norsk fotball har underutviklet er salg av spillerprodukter. Ikke bare skjjerf og drakter, men alt fra mugger til blyanter, penaler, jojoer og hva enn det er. Der ligger det et fantastisk inntektspotensiale. Professor Tor Wallin Andreassen til NRK

SALG AV NORSKE SELSKAPER

– I konkurransen om selskapskontroll prøver man å etablere stadig mer effektive kjeder og strukturer. Og våre selskaper lokalt trenger å gå inn i slike strukturer. Dette er en tyngdekraft som vil føre til salg, om den bare får virke lenge nok. Og ofte skjer salgene i forbindelse med generasjonsskifter. Professor Lasse Lien til BT

Vant konkurranse i konjunkturanalyse

Masterstudent i finans, Andreas Aure, vant førsteprisen i «den store konjunkturanalysekonkurransen» som ble gjennomført i et kurs i finansiell økonomi.

Tekst: Lisbeth Heilund Foto: Torill Sommerfelt Ervik



Konjunkturanalysene har gått over tre måneder, der studentene i hver av disse månedene blant annet har predikert opp- og nedganger i oljefondets verdi, boligpriser og hovedindeksen på Oslo Børs. Andreas Aure har alene utklasset de 40 gruppene som var med i konkurransen.

Professor Gernot Doppelhofer er fagansvarlig for kurset, som han holder sammen med stipendiat Ole-Petter Moe Hansen.

MASTERSTUDENT ANDREAS AURE SAMMEN MED PROFESSOR GERNOT DOPPELHOFFER (TIL VENSTRE) OG PHD-STUDENT OLE-PETTER MOE HANSEN.

Skattedebatt med finansministeren og Cappelen

– Det vi i sterkere grad kjem til å etterspørje i framtida, er tenester i offentlig sektor. Sjølsagt skal skatten skal opp, sa professor Alexander W. Cappelen. I april møtte han finansminister Siv Jensen til skattedebatt i regi av Studentersamfunnet i Bergen. Tekst: Sigrud Folkestad Foto: Odd Mehus



FINANSMINISTER SIV JENSEN, FØRSTEAMAUENSIS BJØRN SANDVIK FRA UIB OG PROFESSOR ALEXANDER W. CAPPELEN.

Medieklipp

FYLL TANKEN PÅ RIKTIG DAG

– Det settes en anbefalt pris, og alle starter på likt utgangspunkt på mandag ettermiddag. Deretter konkurreres prisene ned gjennom uken, før man når bunnen, gjerne på torsdag. Da blir prisene skrudd opp igjen for å så konkurreres ned fram til mandag morgen, før det hele starter på nytt. Professor Frode Steen til Sunnmørsposten

KJØNNSFORSKJELLER

– I eksempelet med sivil økonomene ser vi at mange flere av de mannlige økonomistudentene går inn i konsulentbransjen. Dette er en bransje man tjener godt i, men der man samtidig må regne med at det er «vinn eller forsvinn». Professor Kjell G. Salvanes til BT

FLYPRISER

– Vi sjekket priser inntil to måneder før avgang og hver dag frem til flyet tok av. Ingen dagsystematikk var å spore, men vi fant selvsagt dynamikk i prisene og en klar trend frem mot avgangstidspunkt. Professor Frode Steen til BT

The Choice Lab får 11 millioner kroner i støtte

Forskergruppen The Choice Lab har fått tilsagn om over 11 millioner kroner i støtte fra Forskningsrådet. – Dette er helt avgjørende for videreføringen av arbeidet vårt, sier Alexander W. Cappelen.

Tekst: Sigrud Folkestad

Nye, store forskningsprosjekter er på gang i The Choice Lab, forskergruppen ved Institutt for samfunnsøkonomi. Med mer enn 11 millioner kroner fra Forskningsrådet, kan de nå iverksette en rekke studier under prosjektittelen «The welfare state and fairness in markets».

– Det nye prosjektet tar for seg spørsmål som er fundamentalt viktige for å forstå utfordringene for moderne velferdsstater, sier professor Alexander W. Cappelen.

Lederlønn

Det storstilte forskningsprosjektet ligger under Forskningsrådets VAM-program; Velferd, Arbeid, Migrasjon.

Prosjektledere er professorene Cappelen og Bertil Tungodden, begge ved Institutt for samfunnsøkonomi.

Den overordnede ideen er en kobling mellom velferdsstat og marked.

– Med disse planlagte studiene foretar Choice Lab en kursendring. Vi ønsker å forstå hvordan adferd i markeder påvirkes av sosiale preferanser og hvordan sosiale preferanser igjen blir påvirket av markedene, sier Cappelen.

Kursendring

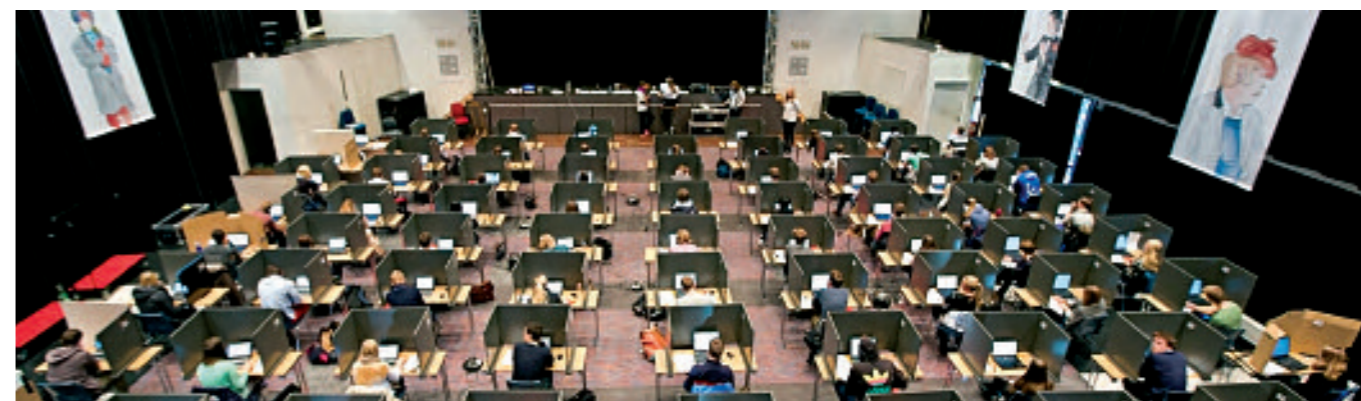
– Vi skal også gjennomføre eksperimenter for å studere hvorfor noen oppsøker konkurransesituasjoner, mens andre skyr unna. Samtidig er vi ute etter å forstå hvordan konkurransesituasjoner preger oss. Gjør slike situasjoner oss mer tilbøyelige til å lyve eller ta umoralske valg for å lykkes?

De skal også se nærmere på effektene av lederlønninger.

– Jeg tror det er viktig å ta inn over oss at det er andre effekter av høye lederlønninger enn at de motiverer ledere til å gjøre en bedre jobb. Vi har lyst å finne ut av hvilke personer som blir tiltrukket av høye lønninger, og hvordan lønnsnivå påvirker andre i organisasjonen og om vi synes det er rettferdig at enkelte får så høye lønninger, sier Cappelen.

Et annet tema de ønsker å belyse er kvotering av kvinner til styrer og hva som kan forklare de ulike holdningene til kvotering.

Ett av de overordnede målene med den planlagte forskningen er å gi ny innsikt i hva som skal sikre bærekraft for velferdsstaten og hvordan markedsinstitusjoner former folks rettferdighetspreferanser. De ønsker å bringe inn flere forskningsbaserte perspektiver på rettferdigheten av inntektsforskjeller på arbeidsmarkedet og effekten av økonomiske insentiver og konkurranser.



NORSK LØNNSNIVÅ

– Det bør ikke være overraskende at vi med slike lønninger har 535.000 mennesker i yrkesaktiv alder på helserelaterte ytelser. Dette er folk som ikke forsvarer verdens høyeste lønnsnivå. Og svært mange av dem vil trenge varige tilskudd og varig tilrettelegging av arbeidet for å kunne bidra i arbeidslivet. Professor Victor D. Norman til BT

KOPIMEDISIN

– Når du får kopimedisin med samme effekt, kan det være en vinn/vinn-situasjon for forbrukeren, som får tilgang til billigere medisin, for staten, som betaler mindre i refusjon, og kanskje til og med for apotekene, som tjener mer på å selge dette. Den eneste som på en måte taper på dette, er jo produsentene av originalproduktet. Professor Kurt R. Brekke til NRK

JOBB I MEDIA?

– «Alle» vil bli noe innen media, og det tenker jeg er feil. Det er klart det er gunstig å jobbe i en stor avis eller TV-kanal, men det skjer enorme teknologiske endringer og papiravisene er nesten i ferd med å forsvinne. Jeg ville vært veldig forsiktig med å velge media. Professor Kjell G. Salvanes til BT

DELVIS IDENTIFIKASJON

Lukáš Lafférs disputerte for doktorgraden ved NHH mandag 24. mars med avhandlingen «*Essays in Partial Identification*». Avhandlingen analyserer situasjoner der den økonomiske modellen sammen med dataene ikke kan fastsette variabelverdiene.



I slike situasjoner kan det finnes et sett av verdier i parameterne som er i overensstemmelse med både økonomisk modell og med dataene. I det tilfellet blir variablene bare delvis identifisert. En økonomisk modell fører til tydelige konklusjoner basert på sterke forutsetninger, men disse forutsetningene kan ofte ikke rettfærdiggjøres på økonomisk grunnlag.

Litteraturen om delvis identifikasjon bidrar til å frigjøre analysen fra slike antakelser som er gjort bare på grunn av analytisk enkelhet, og som ikke er avledet

fra den økonomiske teorien. Dette fører til slutt til en mer troverdig inferens.

Avhandlingen består av fire artikler: Det første kapitlet presenterer et nytt rammeverk som beriker gruppen av modeller med delvis identifiserte parametere. Det andre kapitlet sammenligner ulike metoder for statistisk inferens for en delvis identifisert skalar parameter.

I det tredje kapitlet anvender Lafférs metoden for å identifisere effektene av foreldres skolegang på barnets skolegang, mens han i siste kapittel påpeker at betingede og ubetingede identifiseringsforutsetninger ofte er forvekslet i litteraturen.

Lafférs har siden januar 2014 vært forsker ved University of Matej Bel i Banská Bystrica, Slovakia.

Veileder:
Professor Gernot Doppelhofer ved Institutt for samfunnsøkonomi, NHH

KONSUMENTERS PRODUKTOPPLEVELSE

Aleksander Sivertsen disputerte for doktorgraden ved NHH onsdag 14. mai med avhandlingen «*Do We Really Like Things Better When They Are Easy To Imagine? An Exploration of How Consumers Interpret Simulation Fluency*».



Reklame appellerer ofte til konsumenters fantasi. Så langt har forskning konkludert med at produktevalueringer blir mer positive desto lettere konsumenter kan forestille seg produktopplevelser.

Denne avhandlingen viser at effekten av hvor lett eller vanskelig det er å forestille seg en produktopplevelse er avhengig av hvordan konsumentene tolker denne følelsen. Hvordan konsumenter tolker følelsen, avhenger av hva de fokuserer på når de forestiller seg produktopplevelsen.

Resultatene viser at konsumenter som fokuserer på utfallet av en forestilt opplevelse, kan tolke følelsen av letthet/vanskelighet som et tegn på eksklusivitet. I det tilfellet blir et produkt opplevd som mer eksklusivt når konsumentene synes det er vanskelig å forestille seg produktopplevelsen.

Konsumenter som fokuserer på prosessen bak en forestilt produktopplevelse, kan i motsetning tolke følelsen av letthet/vanskelighet som et tegn på deres egen evne til å bruke produktet. I dette tilfellet blir et produkt opplevd som enklere å bruke desto lettere det er å forestille seg produktopplevelsen.

Følelsen av at det er lett å forestille seg en produktopplevelse fører derfor til mer positive produktevalueringer når konsumenter fokuserer på prosessen. Dette er ikke tilfellet når de fokuserer på utfallet av en forestilt produktopplevelse: produktevalueringer blir da mer positive når konsumenten opplever at det er vanskelig å forestille seg produktopplevelsen.

Aleksander Sivertsen er utdannet siviløkonom fra NHH. Han har vært stipendiat ved Institutt for strategi og ledelse.

Veileder:
Professor Helge Thorbjørnsen ved Institutt for strategi og ledelse, NHH

NHH-Symposiet er i gang med planleggingen

Konferansen avholdes onsdag og torsdag 18.-19. mars 2015.

Tema for konferansen i 2015 omhandler *produktiviteten*, og spesielt trenden med den fallende produktivitetsveksten som Norge og øvrige industrialiserte økonomier opplever. Produktivitetsveksten i vestlige økonomier har siden 1970-tallet vært avtakende. Denne veksten er halvert de siste ti årene, og 2013 var første gang veksten var under én prosent for disse økonomiene. Norge er intet unntak, og med lavere produktivitetsvekst øker faren for å stagnere som økonomi. Er dette en varig trend? Er tiden for de store innovasjonene forbi? Er den viktigste drivkraften bak århundrer med økt velstand nær en slutt? Hvordan kan privat og offentlig sektor øke produktiviteten sin ytterligere? NHH-Symposiet 2015 vil belyse utfordringene Norge møter i fremtiden. Teknologi og innovasjon, moderne ledelse og bærekraftige løsninger vil være blant de temaene du møter i neste års program.

For påmelding til konferansen, ta kontakt med markedschef Marie Lerøy på marked@symposiet.no.



PUBLIKASJONAR FRÅ NHH

ASMUSSEN, CHRISTIAN GEISLER; FOSS, NICOLAI JUUL.

COMPETITIVE ADVANTAGE AND THE EXISTENCE OF THE MULTINATIONAL CORPORATION: EARLIER RESEARCH AND THE ROLE OF FRICTIONS. Global Strategy Journal 2014

BIRKINSHAW, JULIAN; FOSS, NICOLAI JUUL; LINDENBERG, SIEGWART.

Combining Purpose With Profits. MIT Sloan Management Review 2014

BOLY, AMADOU; CONIGLIO, NICOLA D.; PROTA, FRANCESCO; SERIC, ADNAN.

Diaspora Investments and Firm Export Performance in Selected Sub-Saharan African Countries. World Development 2014

BREDSTRØM, DAVID; JØRNSTEN, KURT; RØNNQVIST, MIKAEL; BOUCHARD, MARIE.

Searching for optimal integer solutions to set partitioning problems using column generation. International Transactions in Operational Research 2014

BREKKE, KURT; GRAVELLE, HUGH; SICILIANI, LUIGI; STRAUME, ODD RUNE.

Patient Choice, Mobility and Competition Among Health Care Providers. I: Health Care Provision and Patient Mobility. Developments in Health Economics and Public Policy

BREUNIG, KARL JOACHIM; AAS, TOR HELGE; HYDLE, KATJA MARIA.

Incentives and performance measures for open innovation practices. Measuring Business Excellence 2014

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

Rettferdighet på hjernen. Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse 2014

CHRONOPOULOS, MICHAIL; BUNN, DEREK; SIDDIQUI, AFZAL S..

Optionality and Policymaking in Re-Transforming the British Power Market. Economics of Energy & Environmental Policy 2014

CHRONOPOULOS, MICHAIL; DE REYCK, BERT; SIDDIQUI, AFZAL S..

Duopolistic Competition Under Risk Aversion and Uncertainty. European Journal of Operational Research 2014

CLOUGHERTY, JOSEPH A.; GUGLER, KLAUS; SØRGARD, LARS; SZÜCS, FLORIAN W.

Cross-border mergers and domestic-firm wages: Integrating «spillover effects» and «bargaining effects». Journal of International Business Studies 2014

CUARESMA, JESUS CRESPO; DOPPELHOFER, GERNOT PETER; FELDKIRCHER, MARTIN.

The determinants of economic growth in European regions. Regional studies 2014

DENNIS, IAN; KAVLI, FREDRIK ANDERSEN.
The nature of accounting regulation. Routledge 2014

EILIFSEN, AASMUND; MESSIER, WILLIAM; GLOVER, STEVEN M.; PRAWITT, DOUGLAS F..
Auditing & Assurance Services. McGraw-Hill 2014

ESPEDAL, BJARNE; KVITASTEIN, OLAV A..
How does CEO Cooperative Behaviour Affect Organizational Performance?. I: Leadership Development in Multinational Companies. Fagbokforlaget 2014

FOSS, NICOLAI JUUL.

Toward and Organizational Economics of Heterogeneous Capabilities. International Journal of Economics and Business Research 2014

GÓMEZ-RUBIO, VIRGILIO; BIVAND, ROGER; RUE, HÅVARD.

Spatial models using Laplace Approximation Methods. I: Handbook of Regional Science. Springer 2014

GOODERHAM, PAUL N.; NORDHAUG, ODDS DØDSBO; GRØGAARD, BIRGITTE.

The Multinational Company. I: Leadership Development in Multinational Companies. Fagbokforlaget

GRYTTE, OLA HONNINGDAL; HUNNES, ARNGRIM.

An anatomy of financial crises in Norway, 1830–2010. Financial History Review 2014

HANNESSON, RØGNVALDUR.

Does Threat of Mutually Assured Destruction Produce Quasi-Cooperation in the Mackerel Fishery?. Marine Policy 2014

IDEN, JON; EIKEBROKK, TOM ROAR.

Using ITIL process reference model for realizing IT Governance: An empirical investigation. Information systems management 2014

JORDAHL, ATLE; RØNNING, RUNE; ESPEDAL, BJARNE.

Designing Leadership Development Programmes in MNCs. I: Leadership Development in Multinational Companies. Fagbokforlaget 2014

JØRGENSEN, ANNETTE MARIA MYRE; MARTINEZ, JUAN ANTONIO.

Análise de alguns marcadores de controlo de contacto na linguagem da juventude de Madrid de Buenos Aires. Calidoscópico revista de lingüística aplicada 2014

KAARBØE, KATARINA; ANDVIK, CHRISTIAN EIDE; MEIDELL, ANITA.

Enterprise Risk Management Practices - What are the Drivers for Differences. I: Accounting, Management Control & Institutional Development. Cappelen Damm Akademisk 2014

KISSER, MICHAEL; KIFF, JOHN.
A Shot at Regulating Securitization. Journal of Financial Stability 2014

KVERNDOKK, SNORRE; NÆVDAL, ERIC; NØSTBAKKEN, LINDA.
The trade-off between intra- and intergenerational equity in climate policy. European Economic Review 2014

LIU, KAI; SALVANES, KJELL GUNNAR; SØRENSEN, ERIK ØIOLF.

Bad times at a tender age. How education dampens the impact of graduating in a recession.. Nordic Economic Policy Review 2014

LIU, XIAOZI; HEINO, MIKKO PETERI.

Overlooked biological and economic implications of within-season fishery dynamics. Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences 2014

MESSIER, WILLIAM; QUICK, LINDA A.; VANDERVELDE, SCOTT D..

The influence of process accountability and accounting standard type on auditor usage of a status quo heuristic. Elsevier IFAC Publications / IFAC Proceedings series 2014

MOLNAR, KRISZTINA; SANTORO, SERGIO.

Optimal monetary policy when agents are learning.. European Economic Review 2014

NILSEN, ØIVIND ANTI; MCDERMOTT, GRANT ROBERT.

Electricity prices, river temperatures, and cooling water scarcity. Land Economics 2014

NILSEN, ØIVIND ANTI; REISO, KATRINE HOLM.

Scarring effects of early-career unemployment.. Nordic Economic Policy Review 2014

OLSEN, CARMEN.

Hva er profesjonell skepsis?. Revisjon og Regnskap 2014

PATINO, PEDRO.

Towards a definition of specialized collocation. I: LSP in Colombia: advances and challenges. Peter Lang Publishing Group 2014

QUIROZ, GABRIEL; PATINO, PEDRO.

LSP in Colombia: advances and challenges. Peter Lang Publishing Group 2014

RYGG, KRISTIN

Intercultural Training: Learn to avoid treading on other people's toes or experience walking in the other person's shoes. FLEKS-Scandinavian Journal of Intercultural Theory and Practice 2014

SCHWARZ, GAVIN M.; STENSAKER, INGER G..

Progress in Evidence: You Can't Always Get What You Want. Journal of Applied Behavioral Science 2014

PUBLIKASJONAR FRÅ SNF

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

RAPPORTAR:

PER HEUM, AFSANEH BJØRVATN, KÅRE PETER HAGEN, KARL ROLF PEDERSEN OG FRODE SKJERET

R02/14: Vinter-OL i Oslo i 2022 i samfunnsøkonomisk perspektiv

INGUNN F. LUNDØY OG KARINA H. SORTLAND

R07/13: Læring og kunnskapsdeling i ein prosjektbasert organisasjon – ein casestudie gjennomført i Wärtsilä

MONA HALVORSEN OG SUSANN IREN HOLTER

R14/13: Kjønn og ledelse. Hvilken betydning har lederstil og kjønn for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?

KARIN MJELDHEIM HOLTER

R13/13: Like barn leker best – En casestudie av hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling i team

HELENE STRAND BACHMANN OG TONE BJØRNSTAD HANSTAD

R12/13: Lønnsomhet i norske sparebanker. En studie av forklaringer til lønnsomhetsvariasjon

ERIK AUBERT BARKOVITCH

R10/13: Kundehåndtering og lønnsomhet – En studie av Regnskapsbedrifter

TORSTEIN NESHEIM OG STEINAR VAGSTAD

R11/13: Konsulentkjøp og –bruk i statlige virksomheter

MATS ANDREAS GRIMSTAD OG KJETIL TORSTEINSEN

R02/13: Tillit i rolleovergang. En studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen i overgangen til rådgiverrollen

INGUNN AANES

R08/13: Kundeforhold i regnskapsførerbransjen

EMIL HVATTUM BJØRNSTAD AND JOHAN FREDRIK HILLVEG

R05/13: Beyond Bonuses. A case study on bonuses and their impact on work motivation from a Beyond Budgeting perspective

ENDRE BJØRNDAL, METTE BJØRNDAL AND VICTORIA GRIBKOVSKAIA

R15/12: Congestion Management in the Nordic Power Market – Nodal Pricing versus Zonal Pricing

EVA BENEDICTE NORMAN OG VICTOR D. NORMAN

R06/13: Ett Nordfjord? Virkninger for arbeidsmarkeder og verdiskapning av E39 gjennom Nordfjord

MARIA BLOM

R03/13: Fra regnskapsfører til rådgiver? Endring i profesjonelle roller

EIRIK VATNE

R12/12: Innovasjonssystemer i servicenæringer. Hva vet vi om disse?

MARGRETHE ANDERSEN

R04/13: Norges Banks utlånsundersøkelse blant ikke-finansielle foretak: ledende indikator for Kredittindikatoren K2? En empirisk analyse av Norges Banks utlånsundersøkelse blant ikke-finansielle foretak rentekanalene, kredittkanalen og Kredittindikatoren K2

EIRIK VATNE

R02/13: Den spesialiserte leverandørindustrien til petroleumsvirksomhet. Omfang og geografisk utbredelse i Norge

IVAR GAASLAND

R01/13: Regionale virkninger av økonomisk politikk – et makroperspektiv

INGER BEATE PETERSEN, KJETIL STORHAUG NJÆRHEIM, ANAS CHAIR YEMLAHI OG ANITA E. TOBIASSEN

R13/12: Norwegian subsea firms are going international. Experiences with the market entry process in Houston

RUNE NJØS

R11/12: NCE Maritime og NCE Subsea: Korleis påverkar internasjonalisering klyngene?

ARBEIDSNOTAT:

STURLA F. KVAMSDAL AND LEIF K. SANDAL

A04/14: The Ensemble Kalman Filter for Multidimensional Bioeconomic Models

ØYSTEIN FOROS, HANS JARLE KIND AND GREG SHAFFER

A06/14: Turning the Page on Business Formats for Digital Platforms: Does Apple's Agency Model Soften Competition?

SISSEL JENSEN AND GUTTORM SCHJELDERUP

A02/10: Multinationals and Tax Evasion: Estimating a Direct Channel for Income Shifting

GUTTORM SCHJELDERUP

A05/14: Form og substans: Flernasjonale selskaper og skatteplanlegging

GUTTORM SCHJELDERUP OG MICHAEL RIIS JACOBSEN

A38/11: Nye utfordringer i bedriftsbeskatningen

SIMON P. ANDERSON, ØYSTEIN FOROS AND HANS JARLE KIND

A43/13: Competition for advertisers and for viewers in media markets

JOSTEIN LILLESTØL OG JONAS ANDERSSON

A03/14: Snytte skatt hvis mulig? Hva fortalte Verdiundersøkelsen 2007?

ESPEN BOLGHAUG

A02/14: Innhenting etter resesjoner. Betydningen av resesjonens dybde og banksystemets størrelse

DIWAKAR POUDEL, LEIF K. SANDAL, STURLA F. KVAMSDAL AND STEIN IVAR STEINSHAMN

A01/14: Long-Term Sustainable and Optimal Management of Multispecies Stochastic Fisheries

PER HEUM AND ARMANDO JOSE GARCIA PIRES

A44/13: Foreign direct investments: The BRIC countries and Norway

JOHN WIKSTRÖM OG LASSE JAMT

A53/13: Fremmede eller bare hemmende? En studie av lavkonjunkturers påvirkning på norske nyetableringer i perioden 2000-2010

JARLE MØEN, DIRK SCHINDLER, GUTTORM SCHJELDERUP AND JULIA TROPINA

A04/10: International Debt Shifting: Do Multinationals Shift Internal or External Debt?

EIRIK S. KNUDSEN OG LASSE B. LIEN

A52/13: Skjev eller bare hard? Økonomisk seleksjon i utider

ERLING RANESTAD OG ØYSTEIN ESPE CHRISTOFFERSEN

A37/13: Prediksjon av exit og exittyper gjennom ulike forretningsssykluser

LARS MAGNUS BRYNILDSDRUD

A36/13: High-growth firms and the business cycle: A study on how the fastest growing Norwegian firms are affected by the different phases of the business cycle

EIRIK S. KNUDSEN AND LASSE B. LIEN

A35/13: Gaining Share and Losing Ground

LASSE B. LIEN AND PETER G. KLEIN

A34/13: Why There? Decomposing the Choice of Target Industry

ALENA LAPPO, TROND BJØRNDAL, JOSE FERNANDEZ-POLANCO AND AUDUN LEM

A51/13: Consumer trends and preferences in the demand for food

ERLING STEIGUM AND ØYSTEIN THØGERSEN

A50/13: A crisis not wasted – Institutional and structural reforms behind Norway's strong macroeconomic performance

ARI HYYTINEN, FRODE STEEN AND OTTO TOIVANEN

A49/13: Anatomy of Cartel Contracts

ØIVIND A. NILSEN, LARS SØRGARD AND SIMEN A. ULSAKER

A48/13: Upstream Merger in a Successive Oligopoly: Who Pays the Price?

ØYSTEIN FOROS, ERLING J. HJELMENG OG HANS JARLE KIND

A47/13: Fastpris på bøker



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
Forskningsleder Kjell Gunnar Salvanes
kjell.salvanes@nhh.no

ENERGI, NATUR OG MILJØ
Forskningsleder Stein Ivar Steinshamn
stein.steinshamn@snf.no

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

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

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

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

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

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

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

KONTORADRESSE:

Samfunns- og næringslivsforskning AS
Helleveien 30, 5045 Bergen

SENTRALBORD:
55 95 95 00

INTERNETT:
www.snf.no



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

AVDELINGSDIREKTØR
INTERNASJONALE RELASJONER & SAMFUNNSKONTAKT
Beate Karlsen

AVDELINGSDIREKTØR FAGUTVIKLING
Elisabeth Østrem

AVDELINGSDIREKTØR
PRODUKTUTVIKLING
Harald Engesæth

AVDELINGSDIREKTØR MARKED & KUNDEOPPFØLGING
Olav Haugene

SALGSDIREKTØR
Liz Hellevig

PROGRAMDIREKTØR
SOLSTRANDPROGRAMMET
Beate Karlsen
beate.karlsen@aff.no
Mobil: 92 04 08 85

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

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

KONTORADRESSE:

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

SENTRALBORD:
815 55 345

INTERNETT:
www.aff.no



REKTOR
Frøystein Gjesdal

PROREKTOR
Sunniva Whittaker

VISEREKTOR
Gunnar E. Christensen
Helge Thorbjørnsen

ADMINISTRERENDE DIREKTØR
Nina Skage

PROGRAMUTVALG:

BACHELORUTDANNINGEN
Dekan Kjetil Bjorvatn

MASTERUTDANNINGEN
Dekan Kenneth Fjell

DOKTORGRADSUTDANNINGEN
Dekan Helge Thorbjørnsen

ETTER- OG VIDEREUTDANNING
Dekan William Brochs-Haukedal
INSTITUTTLEDERE:

- Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap: 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
55 95 92 40
presse@nhh.no

ALUMNIKOORDINATOR
Torill Sommerfelt Ervik
alumni@nhh.no

KONTORADRESSE:

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

NHH BULLETIN

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

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

UTGIVER: NHH, AFF, SNF
OPPLAG: 12 500
FORSIDE: Øyvind Lothe

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

KRISTIAN GERHARD JEBSEN-SENTERET ÅPNET

Aud Jepsens tre slag i skipsklokken markerte åpningen av Kristian Gerhard Jebsen-senteret ved NHH i april.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

Som en drømmegave i desember 2012, ga *Stiftelsen Kristian Gerhard Jebsen* 24 millioner kroner til NHH. Pengegaven skulle brukes til å bygge et høyteknologisk læringssenter. Denne pengesummen var den største enkeltstående gaven til en norsk økonomisk utdanningsinstitusjon noensinne.

Hedre minnet om Kristian Gerhard Jebsen

I april kunne Aud Jebsen og sønnen Hans Peter Jebsen komme tilbake til NHH for å åpne Kristian Gerhard Jebsen-senteret. Det inneholder et spesialdesignet auditorium, grupperom, arbeidsplasser og vrimelearealer, alt med topp moderne teknologisk utstyr.

Som en maritim gest til rederifamilien Jebsen hentet administrerende direktør Nina Skage fram skipsklokken, og med Aud Jepsens slag i klokken var senteret høytidelig innviet.

Det er Aud Jebsen som har etablert stiftelsen. Dette gjorde hun sammen med sine tre sønner i 2009, for å hedre minnet om avdøde Kristian Gerhard Jebsen og hans innsats for norsk og internasjonal skipsfart og næringsvirksomhet. De har siden 2009 særlig støttet medisinsk og marin/maritim forskning samt

kulturformål.

Norges største tankrederi

Hans Peter Jebsen er styreleder i stiftelsen, og han kontrollerer det familieeide Kristian Gerhard Jebsen Skipsrederi, som er Norges største tankrederi.

Jebsen sa i sin introduksjon på åpningsseremonien at de har noen helt bestemte kriterier å gå etter når de velger hvem de ønsker å støtte, og dette er kriterier som det suksessrike rederiet selv har fulgt.

– Hardt arbeid, at de jobber internasjonalt, de må ha en god kultur og jobbe i team og ha en systematisk og analytisk tilnærming til arbeidsoppgavene.

En positiv forskjell

Jebsen sa videre at han håper og tror at stiftelsens bidrag kan gjøre en positiv forskjell.

– NHH har alltid stått for høy kvalitet både på bachelor- og masterutdanning. Tre av våre topper i ledergruppen kommer alle fra NHH, sa Hans Peter Jebsen.

Nå kan også studenter som kommer hit på executive-utdanningen få tilgang på topp utstyr i internasjonal klasse.

– Dette vil ære min fars navn, sa Hans Peter Jebsen.

AUD JEBSEN INNVIET KRISTIAN GERHARD JEBSEN-SENTERET VED Å SLÅ TRE GANGER I SKIPSKLOKKEN. ADMINISTRERENDE DIREKTØR NINA SKAGE HOLDER KLOKKEN. REKTOR FRØYSTEIN GJESDAL KAN GLEDE SEG OVER AT NHHs NYE PRAKTAVDELING NÅ KAN TAS I BRUK.



NHH Bulletin er utgitt av:



Nettadresser:

Norges Handelshøyskole: www.nhh.no

Administrativt Forskningsfond: www.aff.no

Samfunns- og næringslivsforskning www.snf.no