

NHH



Bulletin

UTGITT AV NHH, AFF OG SNF

Nr. 01 - 2018



UFORSTYRRET LEDELSE? S 12 og 20

GRÜNDERE FRA NHH **4**

KVINNER I FINANS **32**

4 Cutters tar markedsandeler i full fart

– Lanser et produkt i et marked som er stort nok til at du kan tjene penger, der du kan skille deg ut fra etablerte aktører. Dermed slipper du å gå direkte inn i konkurranse, sier Cutters-gründer og NHH-er Kristian H. Solheim.



Foto: Cutters



Foto: Siv Dolmen

HANS MORTEN SKIVIK, NY DIREKTØR PÅ SOLSTRANDPROGRAMMET.

12 Hvis alle vet det, hvorfor er det så vanskelig?

Når du spør ledere om hva godt lederskap er, får du stort sett samme svar, sier Hans Morten Skivik, ny direktør på AFF Solstrand-programmet. Men hvis alle vet hva godt lederskap er, hvorfor er det til tider så vanskelig å praktisere?



Ill.: Øyvind Lothe

20 Toppledelse må være tilstede

Når organisasjonen går gjennom store endringer, kan ikke toppledelsen bli et «spøkelse». Hva skal til for å lykkes? NHH-professor Inger G. Stensaker peker på tre kritiske suksessfaktorer.

22 Folkefinansiering tar av

Ved hjelp av donasjoner fra fans har spillutvikler Chris Roberts fått inn 183 millioner dollar til å utvikle en oppfølger av det populære spillet Wing Commander. Nå kaster også stadig flere i Norge seg på folkefinansieringsbølgen.



FØRSTEAMANUENSIS CARSTEN BIENZ VED INSTITUTT FOR FINANS

28 – Ikke tenk så mye, bare gjør det!

Det er oppfordringen fra porteføljeforvalter Anette Hjertø i DNB Wealth Management. Hjertø har fullført Autorisert Finansanalytikerstudium i kombinasjon med Porteføljeforvaltning og har oppnådd graden MBA i finans.



Foto: Siv Dolmen

32 Knuser myter om finans

– Det er på tide å ta livet av mytene om finans som en dårlig karrierevei for kvinner, sier den tidligere NHH-studenten, Charlotte Wallem Rakner.



Foto: Helge Skodvin



Foto: Helge Skodvin

44 Imponerer professorene

Den ferske doktorgradsstudenten Charlotte B. Evensen (27) roses opp i skyene av forskere ved NHH. Takket være tydelig professorvertalelse søkte hun stipend, og fikk det.



NHH BULLETIN

Ønsker du et gratisabonnement, send epost til bulletin@nhh.no.

Gründerløftet ved NHH

– Lanser et produkt i et marked som er stort nok til at du kan tjene penger, der du kan skille deg ut fra etablerte aktører, sier NHH-er og Cutters-gründer Kristian H. Solheim.

Cutters er en av suksesshistoriene med direkte link til NHH. Solheim, og mange andre entreprenører som er utdannet ved NHH, blir ofte invitert tilbake for å holde gjesteforelesninger og snakke med studentene om sine erfaringer med oppstartselskaper. I 2018 har høyskolen en rekke fagtilbud innen innovasjon og forretningsutvikling. Neste steg er en ny mastergrad i bedriftsutvikling og entreprenørskap, som starter opp i høst, ledet av førsteamanuensis Bram Timmermans. Studentene skal lære om dynamikken i innovasjon og entreprenørskap, identifikasjon og implementering av nye forretningsmuligheter og ikke minst: Ledelse og oppskalering av nye forretningsmuligheter.

Frisørgründerne bak Cutters har satset på stor skala fort, noe som gjør det vanskelig for nye aktører å komme etter dem, sier førsteamanuensis Eirik Sjøholm Knudsen i dette nummeret. I strategifaget har forskere de siste årene hatt fokus på at bedriftene tar utgangspunkt i ressursene sine og det de er gode på. Men Cutters går andre veien. De identifiserer nisjer eller segmenter i et marked og designer en bedrift som er best mulig egnet til å skape verdi i dette markedet.

I NHH Bulletin møter du også partner i AVO Consulting, Christoffer Pettersen. Han var med å starte opp AVO i 2016 og har allerede kontorer i Bergen, Oslo og Stockholm med totalt 65 ansatte. Selv sier han at de kunne ha ekspandert raskere, men spørsmålet er om de kunne klart det uten å bli utvannet. NHH-eren Pettersen og AVO bidrar med ekspertise i *Robotics*, et fag som er praktisk rettet mot det som skjer i arbeidslivet nå.

Kandidatundersøkelsen blant NHH-studenter viser at satsing på innovasjon og digitalisering slår positivt ut for kandidatene. Flere fra NHH får jobb innen telekom/IT, mens de som har en ren master i IKT-fag opplever det motsatte. Det viser NIFUs nasjonale *Kandidatundersøkelse (2017)*. Og flere NHH-ere satser som entreprenører.


 Sigrid Folkestad
Redaktør NHH Bulletin



FOTO: CUTTERS

CUTTERS TAR MARKEDSANDELER I FULL FART

– Lanser et produkt i et marked som er stort nok til at du kan tjene penger, der du kan skille deg ut fra etablerte aktører. Dermed slipper du å gå direkte inn i konkurranse, sier Cutters-gründer Kristian H. Solheim.

Tekst: Anna D. Mageli

Dette er ett av flere råd tidligere NHH-student, Kristian Hauge Solheim gir til de som sitter med en gründer i magen. Lysten til å lykkes og til å lære underveis, i kombinasjon med det å godta å leve i usikkerhet, er svært viktig.

Han etablerte frisørkjeden Cutters i 2015, sammen med Andreas Kamøy.

Cutters

Cutters er i dag en av frisørkjedene i Norden som vokser raskest. De skiller seg ut fra den mer tradisjonelle salongmodellen på flere områder: De tilbyr kun klipp, har bare stikk innom-timer, og selve behandlingen skal i utgangspunktet ikke ta mer enn femten minutter. Dessuten har Cutters en fastpris på 299 kroner, uavhengig av kjønn og hårlengde.

Solheim og Kamøy, gründerne i Cutters, var blant annet å finne på en stand på NHH for å teste etterspørselen:

– Vi snekret sammen en boks i en kjeller og reiste rundt på skoler og ulike arrangementer for å møte potensielle kunder, for å se om de likte konseptet og for å få input. Det var her vi lærte at konseptet var vel så egnet for kvinner som for menn. Dette tok vi med oss da vi videreutviklet ideen og til slutt åpnet vår første salong, forteller Solheim.

Tydlig konsept

– Dette er et eksempel på en bedrift som har sett en markedsmulighet. De har deretter bygget et tydelig konsept som er lett å lese, og de har etablert en sterk merkevare. I tillegg bruker de teknologi som er svært komplementær. For eksempel kan du gå inn på nettet og se hvor lang ventetid det er på de ulike salongene. Dette er små ting, men det har stor effekt på den forretningsmodellen Cutters har, forteller Eirik Sjøholm Knudsen.

Knudsen er førsteamanuensis ved Institutt for strategi og ledelse ved NHH og knyttet til Center for Strategy, Organization and Performance (STOP).

Skalérbare forretningsmodeller

Cutters er en del av investorfellesskapet, *Askeladden og co*, drevet av blant andre tidligere NHH-student, Martin Schütt. *Askeladden og co* jobber med å utvikle og skalere nye forretningsmodeller i det nordiske vare- og tjenestemarkedet.

I strategifaget har forskere de siste årene hatt fokus på at bedriftene tar utgangspunkt i ressursene sine og det de er gode på, utdyper Knudsen. Det bestemmer hva de skal gjøre og hvem man leverer til ut i fra det.

– Men det Cutters og en del andre selskaper i *Askeladden og co* gjør, er å gå andre veien: De identifiserer nisjer eller segmenter i et



FØRSTEAMAUENSIS EIRIK SJÅHOLM KNUDSEN, INSTITUTT FOR STRATEGI OG LEDELSE, NHH. FOTO: SIV DOLMEN

marked og designer en bedrift som er best mulig egnet til å skape verdi i dette markedet. Cutters er et veldig godt eksempel på dette, sier Knudsen.

Begravelsesbransjen

I porteføljen til *Askeladden og co* ligger blant annet *Kolonial.no*, som er Norges største matbutikk på nett og *Dr. Dropin*, som tilbyr alle slags legetjenester til en fastpris på 595 kr. uten ventetid. Videre finner du også *Freska*, et selskap som tilbyr vasketjenester til 399 kr. i timen og *Adams Matkasse*, leveranse av matkasser via et abonnement, rett på døren.

– Felles for disse selskapene er at de går inn i fragmenterte og modne markeder som har lav konkurransedynamikk, men hvor det ved hjelp av smarte teknologiske løsninger er mulig å skape skalerbare forretningsmodeller, forteller Knudsen videre.

Eksempelvis planlegger *Askeladden og co* å gå inn i begravelsesbransjen, forteller Knudsen videre.



– OMGI DEG MED DYKTIGE FOLK, GJERNE FOLK SOM ER BEDRE ENN DEG OG SOM ALLEREDE HAR HATT SUKSESS, SIER KRISTIAN HAUGE SOLHEIM.

Salong for travle?

Konseptet bak *Cutters* ble i utgangspunktet utviklet for menn, inspirert av den japanske frisørkjeden *QB House*, som tilbyr klipp på ti minutter. *QB House* har salonger på kjøpesentre hvor det er høy gjennomstrømning av mennesker.

Da Cutters-gründerne skulle lage et lignende konsept i Norge, så de for seg at de fleste damer ønsket å bruke litt mer enn femten minutter hos frisøren. Men i dag ser de at mange kvinner tar den regelmessige klippet hos Cutters. De mer omstendelige behandlingene tar de fortsatt hos de tradisjonelle salongene, men da sjeldnere. Mange av dem som bruker Cutters har høy utdannelse og en travel jobbhverdag, er erfaringene fra frisørkjeden.

– Mange av kundene er folk som gjerne er litt i beit for tid. Cutters gir dem en mer fleksibel måte å klippe seg på. Du kan finne frisører i Bergen som tilbyr klipp til under 299 kroner, men ingen andre som kan garantere akkurat den samme effektiviteten og kvaliteten, hevder Knudsen.

Holder konkurrenter på avstand

I dag har Cutters 39 salonger; seks i Bergen, tre i Kristiansand og tolv i Oslo. Alle salongene ligger i områder med høy gjennomstrømning av mennesker. De er eksempelvis å finne på Lagunen Storsenter, Oslo City og på Gardemoen.

Dette skaper et hinder dersom nye aktører forsøker å komme seg på banen, mener Knudsen.

– Som en del av strategien prøver de å få stor skala raskt. Dette gjør det vanskelig for nye aktører å komme etter dem. For at noen skal kunne klare å komme inn på markedet nå, må de ha like stor skala og et like sterkt merkenavn som Cutters. Dette medfører store



MANDAG 24. APRIL ÅPNET CUTTERS DET SOM BLIR NORGES FØRSTE FRISØRSALONG PÅ EN FLYPLASS, PÅ OSLO LUFTHAVN. FOTO: CUTTERS

kostnader. Og så er det selvfølgelig et spørsmål om hvor stort dette markedet faktisk er. Er det plass til en ny aktør i dette segmentet, spør NHH-forskeren.

Knudsen forteller at det er vanskelig å bedømme hvor stort markedet er, og at det blant annet kommer an på i hvor stor grad Cutters stjeler kunder fra de etablerte salongene, eller ei. Har de faktisk skapt en økt etterspørsel der kundene faktisk klipper seg oftere? Solheim bekrefter at de ser en klar tendens til at kunder klipper seg oftere etter at de begynner å benytte seg av Cutters.

Etableringsbarrierer for andre

Det er ikke bare det enkle konseptet og de gunstige lokasjonene som holder konkurrentene på avstand.

– Det er også vanskeligere for de etablerte aktørene å gå inn i Cutters' marked. De har nemlig bygget seg opp på en helt annen måte. Det gjelder opplæringen av frisører, hva de tilbyr av behandlinger og ikke minst investeringer i utstyret og lokalene, forteller Knudsen.

Cutters tilbyr ikke hårvask, og kan derfor nøye seg med langt mindre salonger.

– Men for en pengesterk aktør som tenker at her er det gode penger å tjene, så kan de jo prøve seg på akkurat samme oppskrift som Cutters, den er jo fritt tilgjengelig og den er ikke så vanskelig å forstå, legger Knudsen til.

Lære av Cutters

Knudsen trekker frem at personene bak Cutters har forstått viktigheten av å se muligheter, for så å gå «all in». Videre vektlegger han hvordan de har kommunisert en svært sterk

merkevare, og på denne måten gjort det enkelt for kunden å forstå konseptet. De har også vært flinke til å gjøre justeringer underveis. På den måten har de tilpasset seg markedet.

– De har hatt en veldig åpen holdning, spesielt med tanke på at de gikk fra en forretningsmodell basert på å være en ren herresalong til også å tilby klipp til damer.

I dag består kundegruppen av halvparten kvinner og halvparten. De fleste er mellom tjue og førti år. Solheim og Kamøy, gründerne i Cutters, var blant annet å finne på en stand på NHH for å teste etterspørselen:

«Sayingen»

– Vi snekret sammen en boks i en kjeller og reiste rundt på skoler og ulike arrangementer for å møte potensielle kunder, for å se om de likte konseptet og for å få input. Det var her vi lærte at konseptet var vel så egnet for kvinner som for menn. Dette tok vi med oss da vi videreutviklet ideen og til slutt åpnet vår første salong, forteller Solheim.

Videre sier han at de jobber etter *sayingen*: «Om du ikke er flau over produktet ditt første gang du lanserer det, så har du lansert det for sent», og det har gitt gode resultater så langt.

Den tidligere NHH-studentens råd til de som sitter med en gründeridé er å teste produktet for å se om det er noe kundene faktisk vil ha, før du bruker mye penger og tid på å lansere noe som ingen vil kjøpe. Og sist, men ikke minst legger han til:

– Omgi deg med dyktige folk, gjerne folk som er bedre enn deg og som allerede har hatt suksess, sier Solheim.

EKSPANDERER I KONTROLLERT TEMPO

Christoffer Pettersen startet AVO Consulting for cirka 20 måneder siden og har allerede kontorer i Bergen, Oslo og Stockholm. – Vi kunne ha ekspandert raskere, men spørsmålet er om vi kunne klart det uten å bli utvannet.

Tekst: Anna D. Mageli Foto: Helge Skodvin



– I AVO JOBBER VI UNDER SLAGORDET «DO EPIC SHIT» OG «GET SHIT DONE». VI ER LITT ANNERLEDES SKRUDD SAMMEN. VI PRØVER Å JOBBE I DET VI SELV MENER BEST KAN BESKRIVES SOM SKJÆRINGSPUNKTET MELLOM JOBB OG HOBBY (JOBBY), SIER CHRISTOFFER PETERSEN.

Selv om partner og medgründer Christoffer Pettersen mener selskapet kunne vokst enda raskere, har det skjedd mye på kort tid. Likevel finner han tid til å dra på blåturer med 10-kaffe-gjengen fra NHH.

– 10-kaffe-gjengen er vennegjengen min fra NHH. Vi drakk kaffe sammen kl. 10 hver eneste dag da vi skrev masteroppgave, forteller Pettersen og smiler.

Venner fra NHH

Det er seks og et halvt år siden han gikk ut fra NHH, og for ham har nettverket og bekjentskapene han fikk i studietiden vært en kjempegevinst i arbeidslivet.

I 2016 startet han og fire andre opp AVO Consulting, et konsultentselskap spesialisert på skjæringspunktet IT/forretning.

– Vi ser et stort behov for kompetanse på dette området. I dag driver vi med regelstyrt automatisering av prosesser, men også mer kognitiv automatisering ved hjelp av maskinlæring og kunstig intelligens i form av for eksempel chatbots. Hva vi gjør i morgen vil tiden vise, men jeg kan garantere at det blir noe som er relevant for fremtidens organisasjoner.

Må lære det selv

Videre forteller Pettersen at mye av arbeidet også ligger i å gjennomføre kulturendringsprosjekter. AVO Consulting ønsker å

gjøre bedrifter mer dynamiske slik at de lettere kan tilpasse seg endringene i samfunnet, uten hjelp av konsulenter.

– Vi mener at de selv må lære seg å kunne gjøre det vi gjør. Vi blir en slags utdanningsinstitusjon for bedriften, og derfor ansetter vi folk med gode pedagogiske evner, forteller han.

Det er også en av årsakene til at Pettersen har ansatt en rekke studentassistenter fra faget Databehandling for økonomer, hvor han selv også var studentassistent da han gikk på NHH.

NHHs-CV

I tillegg til å være studentassistent, var Pettersen aktiv i IT-

gruppen, shipping-gruppen, UKEN, Symposiet, og ikke minst ASAP.

– Jeg bruker nettverket fra NHH masse i dag, for jeg vet at jeg kan stole på dem. De som rekrutterte meg inn i ASAP har jeg for eksempel ansatt hos meg i dag, sier Pettersen og smiler.

Nettverket har vært viktig på flere områder, ikke bare i ansettelsesrundene. Noen av de største kundene han har jobbet med er hentet fra skolens nettverk, forteller Pettersen.

– Det var vanskelig å starte opp et selskap som AVO fra bunnen av, for vi konkurrerte med en rekke store og kjente merkenavn. Men

mange av de vi jobber med visste at vi som var studentassistenter og var med i studentforeningen hadde levert gjennom disse fem årene, både faglig og sosialt. Det frivillige arbeidet og engasjementet blir på en måte CV'en vår.

Data på topp

Det er ikke bare det sosiale livet som student som har vært viktig for Pettersen. Han likte godt de praktiske fagene ved NHH og har hatt aller mest bruk for *Data for økonomer* etter han kom ut i arbeidslivet.

– Den gangen likte jeg ikke alle disse strategi- og ledelsesfagene. Men nå angrer jeg veldig på at jeg ikke tok dem mer seriøst, for det er egentlig veldig relevant for meg, nå som jeg bygger opp AVO. Vi har gått fra én til to til tre til 65 ansatte i tre byer, og da er det mange ting jeg skulle hatt mer teoretisk kunnskap om.

På rett spor

Før Pettersen startet AVO, jobbet han for en av de fire store, men savnet det å kunne utfolde seg kreativt. Han forteller at han går lange turer over Vidden, gjerne én gang i uken dersom været tillater det, og bare tenker.

– Jeg tenker veldig mye, jeg tenker på hva vi skal løse og hva vi skal gjøre framover og lurer veldig på hvorfor ting fungerer sånn som det fungerer.

I AVO opplever Pettersen at han får gå i den retningen han ønsker, og han har også fått bekreftelse på at det han gjør fungerer.

– Vi kunne ha ekspandert raskere, men spørsmålet er om vi kunne klart det uten å vanne ut oss selv. Vi ønsker å levere kvalitet, og da er det kulturen i AVO vi ville slitt med å eskalere. I AVO jobber vi under slagordet «Do epic shit» og «Get shit done», vi er litt

annerledes skrudd sammen. Vi prøver å jobbe i det vi selv mener best kan beskrives som skjæringspunktet mellom jobb og hobby (Jobby). Fordi det er her vi tror læringslysten er størst, avslutter Pettersen

Kunstig intelligens og robotisering

Pettersen bidrar til masterkurset Kunstig intelligens og robotisering ved NHH.

– Vi hadde et ønske om å bidra til et fag som er praktisk rettet mot det som skjer i arbeidslivet nå, forteller Christoffer Pettersen.

På initiativ fra professor Jon Iden ved Institutt for strategi og ledelse, er kursansvarlig Bjørnar Tessem og AVO sentrale i gjennomføringen av kurset. Her får studentene ved NHH blant annet lære om programvare for utvikling av soft ware-roboter, modellering av forretningsprosesser og ikke minst få en forståelse for fremtidens organisasjoner og samspillet mellom mennesket og teknologien.

Pettersen oppfordrer dagens studentene om å søke, utforske og å være nysgjerrige på de ulike programmene som finnes der ute. Når alle i hele verden har tilgang på de samme programmene, blir konkurransen større. Da blir konkurransefortrinnet vår evne til å ta i bruk og se de nye mulighetene dette gir.

– Verden endrer seg. Her er det svært viktig med læringslyst!, sier Pettersen.

” *Jeg tenker veldig mye, jeg tenker på hva vi skal løse og hva vi skal gjøre framover og lurer veldig på hvorfor ting fungerer sånn som det fungerer. Christoffer Pettersen*



CHRISTOFFER PETTERSEN OG MARCUS GARBERG FØR EN NHH-FORELESNING OM ROBOTISERING.



HVIS ALLE VET DET, HVORFOR ER DET SÅ VANSKELIG?



HANS MORTEN SKIVIK ER AFFS NYE DIREKTØR PÅ SOLSTRANDPROGRAMMET.

Når du spør ledere om hva godt lederskap er, får du stort sett samme svar: Noen favoritter er resultatorienterte, vise tillit, være tydelig og gi handlingsrom, sier Hans Morten Skivik, ny direktør på Solstrandprogrammet. Men hvis alle vet hva godt lederskap er, hvorfor er det til tider så vanskelig å praktisere?

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

– De fleste av oss vet hvordan god ledelse ser ut, men det krever selvbevissthet, evne til å manøvrere i komplekse og til tider uoversiktlige situasjoner og for de fleste av oss kontinuerlig innsats for å utøve godt lederskap, sier Hans Morten Skivik, AFFs nye direktør på konsultentselskapets flaggskip, Solstrandprogrammet (se faktaboks).

Han møter oss en tidlig morgen i Universitetsbibliotekets kaffebar, like ved AFF og NHHs lokaler i Drammensveien. Skivik er cand.polit. fra UiO og har en master i konflikt, meglings og

forhandling fra Universitetet i København, foruten dette har han studier i kompleksitet og endring og er utdannet psykoterapeut. Han har 20 års erfaring fra ledelsesutvikling og har skrevet flere bøker innen fagområdet ledelse og organisasjon.

Godt lederskap?

Financial Times evaluerer årlig verdens beste lederutviklingsprogrammer. Her skårer Solstrandprogrammet høyt med hensyn til måloppnåelse, design, forventet utbytte og valuta for pengene. Programmet rangeres blant Nordens beste.





– TA MEG SOM EKSEMPEL, EN PERSON MED MASSE KONFLIKTUNNVIKELSE, SIER HANS MORTEN SKIVIK.

Programdirektør Skivik, som har vært konsulent på programmet i fire år, skriver ut sitt første kull ledere fra Solstrand denne våren. Et nytt kull startet i april. De skal inn i et løp over 14 måneder.

– Du kan spørre nesten hvem som helst om hva godt lederskap er, og svarene er universelle. Vi beskriver det med ord som strategiske, endringsorienterte, gir tillit, tar ansvar, er tydelig, gir tilbakemeldinger og er resultatorienterte.

Professor Julian Birkinshaw fra London Business School er foreleser på Solstrandprogrammet.

– Han stiller det enkle, men presise spørsmålet: Hvis alle vet det, hvorfor synes det å være så vanskelig i praksis?

Strekke seg

– Svaret til Birkinshaws kan synes overraskende. Behovet for kontroll og andre drivere står ofte i veien for det vi vet vi *burde* gjøre. I tillegg omfatter også forventninger og krav som kan synes unaturlig for den enkelte, sier Skivik.

Skal du bli en god leder, må du strekke deg på egenskaper du ikke er så god på, uten å miste de kvalitetene du har av syne, utdyper Skivik.

– Det blir som en annen av våre forelesere, professor Gareth Jones, sier «be yourself more with skills». Jeg liker den inngangen, du skal ikke bli noe annet enn det du er, men kan bli mer av deg selv

for å øke handlingsrommet i ledergjernen. Det er et mye mer konstruktivt utgangspunkt for egenutvikling enn å tenke at jeg skal forandre meg, som er en mer klassisk oppfatning av læring, da er jo kravet å bli noe annet enn det jeg er.

Mange mener at lederskap er noe som skal utvikles inne i lederen og glemmer at lederskap er noe som opptrer mellom mennesker og i veldig forskjellige kontekster.

Skivik møter ledere på høyt nivå. De har fått til mye, de er dyktige og de vil mer, sier han.

Mye av den livshistorien vi har med oss har gitt oss teorier om hvem vi er, hvorfor vi er det vi er og ikke minst hvilken leder vi er, mener Solstrand-direktøren.

– Ta meg selv som eksempel, en person med passe konfliktunnavikelse. Det skal ikke plukkes vekk, fordi det sannsynligvis også betyr at jeg er empatisk og tolerant, og det er fint i mange situasjoner. Men jeg må fortsatt strekke meg på områder og møte de utfordrende samtalene når situasjonen krever det.

Helhetlig utvikling

På Solstrand jobber deltakerne med strategi, innovasjon og de forretningsmessige utfordringer den enkelte står oppe i. Det er også rom til å arbeide med egne erfaringer og livshistorie i tilknytning til utøvelse av lederskapet. Enkelte ganger utforsker

deltakerne A og B historien sin. Det ene er den offisielle historien om lederkarrieren og det vi viser frem fra livet, og den andre kan handle om erfaringer vi ikke er like bevisste på. Det overraskende er at det ligger mye læringspotensial også i de mer vanskelige erfaringene vi har med oss.

Skivik beskriver sin egen primæridentitet som «en enkel gutt fra Horten», med noen krevende år med lærevansker på barne- og ungdomsskolen. Det var ingen forventning om at han skulle ta videregående.

– Men det betyr også at jeg er en ganske god konsulent for folk som har utfordringer med å tilegne seg fagstoff eller har mye prestasjonsangst, et eksempel på hvordan en erfaring kan brukes senere i livet.

Tidlig sjef

Han gikk selv veldig tidlig inn i en lederrolle. Allerede som 25-åring ble han leder for et femtittalls personer. Mange var på alder med hans foreldre. For Skivik ble det lederutvikling i praksis. Han hadde lest mye om ledelse, og mente han kunne mye.

– Men det å komme på innsiden av rollen som leder er noe helt annet enn å stå på utsiden. Det er langt mer kompleks enn det ser ut til. Og det synes jeg er spennende med Solstrandprogrammet, vi kan ta den enkeltes kompleksitet på alvor. Vi har mye tid og kan gå i dybden og behøver ikke å oversette dette til enkle firfeltmodeller og løse vanskelige forhold med quik fiks.

– Kommer en leder inn på Solstrandprogrammet som én versjon, og går ut som en annen?

– Dette er veldig interessant spørsmål. Svaret er både ja og nei. Lederne på programmet deltar frivillig, mange har planlagt sin deltakelse i årevis og uten unntak er alle motiverte. De har store ambisjoner, på egne og egen virksomhets vegne. Endel av dem har en forestilling om at de skal fikses. De sier at de har en eller annen skavank som skal rettes opp. Og som sagt tidligere, vi tenker at det er rom for å bli mer av seg selv, derfor nei. Å utvikle selvinnsikt gir muligheter til å se på tidligere erfaringer i et nytt lys. Det kan åpne opp for å ta bedre valg i møte med nye lederutfordringer og noen gamle mønstre blir borte, på den måten ja. Det intensive arbeidet mellom deltakerne gir rom til å utforske seg selv og sin virksomhet i mange perspektiver. Og perspektiver er viktig fordi vi ikke prediker den «rette lære» om ledelse.

Titler og karriere?

Ledelse er ikke primært å følge en oppskrift eller et regelverk, det er å stole på seg selv og verdiene sine og tåle alle unntakene, sier AFFs programdirektør.

– Tian Sørhaug sier svært treffende at ledelse er som husarbeid, hver gang du er ferdig er det noen som begynner å spise igjen. I tillegg peker han på forskjellen mellom styring og ledelse. Ledelse er utøvelse av skjønn og handler derfor ikke om regler og prosedyrer. Det er viktig å skille mellom avvik og unntak. Lederskapet trer frem når vi står ovenfor situasjoner vi ikke har de umiddelbare svarene, oppskriftene eller løsningene på. Ledelse handler om å håndtere unntakene og manøvrere i uoversiktlig farvann, da kan du ikke bruke oppskriften til en suksessrik leder som har skrevet boken om 10 gode råd for å lykkes i lederrollen. Du

må kjenne konteksten, deg selv, dine medarbeidere, tørre å be om hjelp og ta så kloke beslutninger som mulig.

Første uken på Solstrand kan handle litt om titler og karriere, men det forsvinner i løpet av kort tid, forteller Skivik. Når arbeidet starter legges glansbildene til side. Her er det også lite rom for å dyrker stereotypene høy sigarføring og Birken, selv om det er høy treningsaktivitet.

– Glansbildene legges igjen hjemme. På Solstrand møter deltakere av kjøtt og blod, både med virksomhetens og deres egne utfordringer i front. Deltakerne i hver gruppe er direkte, åpne og stille kritiske spørsmål til hverandre. De blir dine nærmeste profesjonelle venner og viktigste kritikere. Mange holder kontakten i årtier etter at programmet er avsluttet.

«Full kontroll»

Skivik har møtt flere «prestasjonsjunkier» i løpet av sin rolle som ledelsesutvikler.

– Det er personer som har vært superflinke i hele sitt liv. Så kommer de til midten av førtiårene og opplever prestasjonen i seg selv som ganske meningsløs, samtidig som de er redd for å miste ambisjonene sine. De utforsker og arbeider med verdiplattformen bak prestasjonene. Det kan kanskje høres banalt ut, men det kan være et krevende arbeid.

Lederutvikleren beskriver deltakerne som dyktige, ambisiøse og etiske orienterte ledere som vil noe både med samfunnsoppgavet, virksomheten og sin egen rolle.

– Det er meningsfylt og et privilegium å få til å arbeide sammen med. I en travel hverdag hvor quick fix og app-er skal bidra til din utvikling på alle områder, har Solstrandprogrammet en viktig plass. Vi tør å bruke tid, refleksjon, tro, tvil og forskjellige perspektiver. I en verden som endrer seg som aldri før trenger vi kloke ledere som evner å manøvrere i komplekse og uoversiktlige situasjoner framfor å ha illusjonen om at en kan kontrollere omgivelsene, avslutter Skivik.

FAKTA:

Ledere har hatt utbytte av Solstrand-programmet i over 60 år. I 1952 undersøkte Professor Rolf Waaler ved Norges Handelshøyskole hvordan man drev lederutvikling ved Harvard og Henley. I 1953 startet han det første programmet på Solstrand. 3000 ledere har siden den gang deltatt i Nordens mest aktuelle, praktiske og krevende program for leder-utvikling. Siden 2009 har Solstrand-programmet vært med på Financial Times sin årlige rangering av de 50 beste programmene i verden, sammen med Harvard og Henley.



– VÅRT MÅL ER AT SHIPPING SKAL VÆRE I TET

– Dere representerer en næring som vet alt om hvor hardt et oljeprisfall kan ramme. Men nå er den verste krisen over, sa næringsminister Torbjørn Røe Isaksen på NHHs shippingkonferanse i Bergen i april.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

– Vårt mål er at shipping skal være i tet. Vi har solid økonomi, politisk stabilitet og et høyt kostnadsnivå. Dette gjør at vi blir tidlige adaptere, fordi vi er nødt til å ta i bruk ny teknologi, nærings- og fiskeriminister Torbjørn Røe Isaksen.

Statsråden var en av innleiderne på NHHs shippingkonferanse Leadership 2018 i Bergen i april. Fremtiden for den maritime industrien, grønn shipping og digitalisering var hovedtema på konferanse der forskere og bransjefolk var innledere og publikummere.

«Ny vekst, stolt historie»

– Havnæringen sett under ett står for 70 prosent av norsk eksportverdi. Bergen er hjemmet til Norges største flåte med over

1000 skip. Dere har en komplett maritim klynge, der alt ligger godt til rette for å bidra til å holde Norges posisjon som en av verdens ledende skipsnasjoner, sa Røe Isaksen.

Skal Norge sikre en bærekraftig utvikling, må vi omstille norsk økonomi. Dette ble virkelig satt på dagsorden etter oljeprisfallet, sa ministeren.

Det verste er forbi

– Dere representerer en næring som vet alt om hvor hardt et oljeprisfall kan ramme. Dere visste å være en næring som hadde evne til omstilling når ordrene fra offshore begynte å falle. Akkurat nå er den verste krisen over. Optimisme er der, men vi ser at havnæringen fortsatt har lavere omsetning enn før krisen.



– Havnæringen sett under ett står for 70 prosent av norsk eksportverdi. Bergen er hjemmet til Norges største flåte med over 1000 skip. Dere har en komplett maritim klynge, der alt ligger godt til rette for å bidra til å holde Norges posisjon som en av verdens ledende skipsnasjoner, sa næringsminister Torbjørn Røe Isaksen.



PROFESSOR ROAR O. ÅDLAND FRA NHH SENTER FOR SHIPPING OG LOGISTIKK, CEO HEGE ØKLAND FRA NCE MARITIME CLEANTECH OG LINE S. ULVESÆTER FRA WISTA.

Vi er nødt til å være ledende på å tenke nytt, mener Røe Isaksen. En av makrotrendene er digitalisering.

– Vi er i front i utvikling for eks utvikling av autonome skip. Norge har bygget verdens første helelektriske ferge, vi har laget verdens første elektriske sjark, og nå utvikler Yara og Kongsberg verdens første utslippsfrie og helautomatiske skip som skal gå i trafikk. Denne utviklingen kommer til å prege hele bransjen.

Rasler med sablene

Rektor ved Norges Handelshøyskole, professor og makroøkonom Øystein Thøgersen, trakk også fram teknologit utvikling i sin innledning på shippingkonferansen. Kombinert med økt politisk usikkerhet internasjonalt, legger det press på shipping.

– Er det en fase hvor det har vært mye politisk risiko, er det de siste årene. Evne til å håndtere politisk risiko og usikkerhet er viktig for næringslivet. Teknologit utviklingen er en annen trend som næringene må takle. Og den teknologiske utviklingen går svært fort, og sa Thøgersen.

Litt mer optimistiske

Harald Solberg, administrerende direktør i Norges Rederiforbund, deler Thøgersens bekymring.

– Det som særlig bekymrer oss er proteksjonisme. Mange land finner det fornuftig å gjennomføre tilbake som beskytter egen aktivitet, som tollbarrierer. Vi vet at økt frihandel vil bidra positivt, også for fattige land. Brexit er også bekymringsfullt, i først omgang usikkerheten rundt hvilke handelshindringer som eventuelt oppstår.

Likevel, sier Solberg, er det trekk som gjør at de cirka 150 medlemmene i Norges Rederiforbund er litt mer optimistiske i dag.

– Vi er veldig glad for den offensive politikken som føres fra regjeringens side. Vi er en gjennomglobalisert næring. Det er norskkontrollerte skip over hele verden. Det innebærer at vi møter



CAMILLA GRIEG, CEO I GRIEG STAR, VAR EN AV FOREDRAGSHOLDERNE I SESJONEN "SMART SHIPPING - DOING THINGS RIGHT".

hele verdens utfordringer, også konkurranse fra andre offensive maritime nasjoner.

5. plass i verden

Oppdaterte tall viser at Norge er verdens femte største sjøfartsnasjon målt i verdi (og ikke tonnasje), etter Japan, Hellas, Kina og USA. Bergen. Den norske flåten er de siste tiårene bygget opp for å klare krevende og avanserte operasjoner. Rederne har investert store summer i dyre skip som har avanserte funksjoner.

– De siste par årene har vi kommet oss gjennom krisen og vokst. Det har også blitt flere skip som seiler med norsk flagg. Som en konsekvens av en bevisst maritim politikk, har den norske flåten styrket seg de siste to årene. De siste fem årene har Rederiforbundet gjennomført en konjunkturundersøkelse blant sine medlemmer. Denne uken legger forbundet fram den ferske rapporten.

– Den melder om en viss positivitet. Men vi har vært gjennom en krevende tid. Det er to særskilte utviklingstrekk som har vært tøffe. Den ene startet i 2009, med etterdønningene etter finanskrisen. Den slo tungt inn på inntjeningen til de norske rederiene. Offshore økte inntektene, men samlet var den en topplinjereduksjon. Så hadde vi en stabil vekst fram til 2015. Da kom oljeprisfallet, som førte til kraftig korreksjon på topplinjen, sa sjefen i Rederiforbundet.

90 000 personer

Maritim næring sysselsetter 90 000 personer. Den skaper verdier for 170 milliarder kroner. Solberg og hans medlemmer tror på økt lønnsomhet fremover.

– Våre medlemmer forventer en kraftig bedring i 2018. Rederiene planlegger bemanningsøkning. Det underbygger bildet av en viss økt aktivitet. I offshore er ratene lave og lønnsomheten er dårlig. Flåteutnyttelsen må bli bedre. Men det også noen lyspunkter i offshore. Vi har passert opplagstoppen i 2017.



FEM SENTRALE PÅ SHIPPINGKONFERANSEN: TOPPSJEFEN I NORGES REDERIFORBUND HARALD SOLBERG, NHH-REKTOR ØYSTEIN THØGERSEN, MINISTER TORBJØRN RØE ISAKSEN, SHIPPINGFORSKER OG PROFESSOR ROAR OS ÅDLAND OG STYRELEDER I BERGENS REDERIFORENING GEIR MJELDE.

– Vi har stor tro på mulighetene vi ser fremover, avsluttet Solberg.

Nøktern beskrivelse

Professor og shippingforsker Roar Os Ådland har bakgrunn blant annet fra verdens største skipsmeglerfirma, Clarkson. Han begynte ved NHH i 2012 og gikk da inn i et gaveprofessorat fra Bergens Rederiforening. Denne avtalen ble i sommer forlenget med fem nye år, frem til august 2022. Han er forsker ved Senter for shipping og logistikk ved NHH.

På konferansen helte Ådland litt kaldt vann i årene på de mest ihuga digitaliseringstilhengerne i shipping.

– Det jeg tror kommer til å skje, er at digitale løsninger blir billige, forholdsvis enkle å kopiere og raske å implementere. Dette vil da bare bli tatt ut i lavere pris, og det vil skje raskt. Det vil si at du har et veldig lite «window of opportunity». I dag har det kanskje ikke så mye for seg å være pioner, sier Ådland.

Redere må bruke veldig mye tid og penger på teknologiutviklingen. De må selv ta tunge kostnader, men de får ikke så mye igjen for det, fordi andre kommer raskt etter, mener NHH-forskeren.

Ute av business

– Ja, digitalisering er bra samfunnet, for miljøet og for kunden, men redere vil ikke sitte igjen med så mye. Problemet er at hvis de ikke gjør det, er de ute av business. Så de må foreta seg noe, spørsmålet er når og hvor mye, sier Ådland.

– Er du enig i at ny, grønn teknologi kan være med å drive norsk maritim næring videre?

– Ja, absolutt, og her er de ikke bare markedet som bestemmer, men også reguleringer, nye lovbestemmelser og ønsket om å

reduere karbonfotavtrykket til shipping. Da har du eksterne drivere som gjør utviklingen av en bærekraftig teknologi kan bli lønnsom.

Shipping og logistikkmiljø

Professor og logistikkforsker Stein W. Wallace er leder for NHHs Centre for shipping and logistics. Flere forskere fra senteret holdt presentasjoner på NHHs shippingkonferanse denne uken.

Denne forskningen er relevant for næringen, mener Wallace.

– Men som forskere vi er tidlig i verdikjeden. Vår jobb er å finne ut av hva som virker og ikke virker, og å utdanne studenter til noe som er relevant. Våre studier og forskningsprosjekter kommer ikke til nytte i morgen. Det er ikke vår verden, vi er forskere, ikke konsulenter.

Senteret er en fusjonert gruppe av forskere innen shipping og logistikk med flere faste forskere, en postdoktor og noen stipendiater.

– Roar Ådland og jeg begynte i 2012, og vi har sakte men sikkert bygget opp miljøet. Mye av forskningsaktiviteten er logistikk på kjøll. Vi er interessert i logistikk på hjul også, men senterets kobling mellom logistikk og shipping gjør at vi blir sterkere på dette feltet – et felt som er spesielt relevant for Norge.

– Ser du for deg at senteret vokser og får litt mer muskler?

– Det er to ting jeg håper på. Det ene er at vi får litt flere prosjekter, slik at vi kan engasjere flere stipendiater og postdoktorer. Det andre er at NHH, som nå fremover skal satse tyngre på bedriftsøkonomi, gjerne ser i retning av vårt fagmiljø. Shipping og logistikk er fagfelt som NHH trenger, sier Wallace.

“I Sveits kan du betale kommunale regninger med kryptovaluta. Hva fremtidens betalingsløsninger kommer til å bli vet jeg ikke.”

ATLE SIVERTSEN,
leder Finance Innovation



MBA IN TECHNOLOGY AND INNOVATION OF FINANCE

Nytt masterstudie på deltid over to år.
Oppstart høsten 2018.

Executive MBA.

NHH.NO/EXECUTIVE



TOPPLEDELSE MÅ VÆRE TILSTEDE

Når organisasjonen går gjennom store endringer, kan ikke toppledelsen bli et «spøkelse». Den må være synlig for de ansatte. Etter omstillingene, må ledelsen ofte bygge opp tilliten igjen.

Tekst: Sigrid Folkestad Ill: Øyvind Lothe

Store endringsprosesser, som fusjoner og sammenslåinger, er krevende for ledelse og ansatte. Forskning viser de fleste mislykkes etter intensjonene.

Hva skal til for å lykkes? NHH-professor Inger G. Stensaker peker på tre kritiske suksessfaktorer:

Krystallklar!

– Målsetningen med sammenslåingen må være krystallklar. Hvorfor skal ulike enheter slås sammen? Hva er drivkreftene bak

sammenslåingen og hva ønsker ledelsen å oppnå, spør Stensaker.

Dette legger sterke føringer på hvordan ledelsen organiserer den sammenslåtte enheten og hvordan den legger opp integrasjonsprosessen.

– En tydelig visjon vil redusere usikkerhet, virke motiverende og mobilisere andre til å bidra.

For det andre: Organisasjonen må få på plass noen strukturer slik



INGER G. STENSAKER ER PROFESSOR VED INSTITUTT FOR STRATEGI OG LEDELSE OG DEKAN FOR NHH.

at ansatte er informert om rammene de skal jobbe innenfor.

Dersom det er snakk om å smelte sammen to organisasjoner til én, har en plutselig dobbelt sett med avdelinger, ledere, og systemer. Ansatte vil stille spørsmål ved hvor skal de jobbe, med hvem og hvem de skal rapportere til. Har jeg i det hele tatt en jobb i det sammenslåtte selskapet?

Struktur for omstillingen

I en slik situasjon kan det bli utfordrende å ta seg av kunder, pasienter, klienter og daglig drift, mener Stensaker. Hun mener det er flere ting ledelsen kan gjøre for å redusere usikkerhet.

– Å klargjøre på et overordnet nivå hvordan den fremtidige organisasjonen vil se ut. Ledelsen kan også redusere usikkerhet ved å formidle hva som *ikke* skal endres.

Det må etableres en struktur for selve omstillingen. Den må være tydelig på hvem som skal lede integrasjonen og når skal viktige beslutninger tas.

– Ved å plassere et tydelig ansvar for integrasjonsprosessen er det større sannsynlighet for at endringene som må til faktisk blir prioritert og ikke blir slukt av den daglige driften.

Bruk ressurser på den

Det siste, men viktige punktet i en organisasjonsendring – som sammenslåing – er å sette av ressurser til integrasjonen.

– Med det mener jeg tid, penger og folk. En vellykket sammenslåing krever masse arbeid. Gevinstene kommer ikke av seg selv. Man må arbeide systematisk og over flere år for å lykkes med å ta ut synergier. Her har jeg inntrykk av at det skorter i offentlig sektor. Det kan virke som om noen tror at de kan hente ut gevinster uten at selve integrasjonen koster noe. Kanskje det

bunner i begrensede ressurser, men i så tilfelle må strenge omprioriteringer til. Det viser seg nemlig at menneskene som blir satt til å jobbe med integrasjonen – dersom de får fornuftige rammer til å utføre denne jobben – er de som virkelig blir integrert og som bidrar til at resten av virksomheten blir det.

Enkelte ganger kan omstillingsprosesser gå på tilliten løs. Ansatte opplever at det er utilstrekkelig kommunikasjon, og at toppledelsen ikke presenterer hele bildet av prosessen. Det kan også være tilfeller hvor ansatte ikke tror på det som faktisk blir kommunisert, fordi informasjonen ifølge ansatte noen ganger inneholdt faktafeil.

Brutt tillit?

– Når det gjelder manglende omtanke og menneskelige hensyn, handler dette blant annet om behovet for å bli verdsatt og anerkjent. Når ansatte mister tillit til ledelsen, vil dette alltid være basert i de ansattes oppfatninger, helt uavhengig av om ledelsen selv mener de har opptrådt konsistent og med integritet.

– *Hva kan gjøres når stor omstillinger resulterer i tap av tillit til ledelsen?*

– Ledelsen kan tro at de engasjerer seg i tillitsbyggende atferd, mens ansatte på sin side oppfatter noe helt annet. Vi har sett en rekke eksempler på at ledelsen involverer ansatte, mens ansatte opplever at de i liten grad har kunnet påvirke endringene som skal gjennomføres. Hvis jeg skulle gitt noen råd til hvordan en kan bygge tillit, vil jeg trekke frem tre råd:

- Begge parter erkjenner at nåværende situasjon ikke er holdbar
- Organisasjonen jobber sammen om en konkret oppgave for å skape nye og bedre erfaringer
- Ledelse og ansatte etablerer andre arenaer for samvær i tillegg til oppgaven som skal løses



– PROBLEMET ER AT FOLK SOM GÅR INN MED PENGER I DISSE PROSJEKTENE HAR LITE INFORMASJON, SIER FØRSTEAMAUENSIS CARSTEN BIENZ VED INSTITUTT FOR FINANS.

FOLKEFINANSIERING TAR AV

Ved hjelp av donasjoner fra fans har spillutvikler Chris Roberts fått inn 183 millioner dollar til å utvikle en oppfølger av det populære spillet Wing Commander. Nå kaster også stadig flere i Norge seg på folkefinansieringsbølgen.

Tekst: Øyvind Torvund Ill: Øyvind Lothe

– Folkefinansiering er én av suksesshistoriene til den nye økonomien. På samme måte som vi bruker Finn til å kjøpe biler eller hus, kan vi bruke andre plattformer til å skaffe penger, sier førsteamanuensis Carsten Bienz ved Institutt for finans.

Økonomer kaller dette fenomenet den lange halen. Internett har redusert informasjonskostnadene i en slik grad at det plutselig er mulig å finne kapitalinnskytere til prosjekter som for lenge siden ikke ville ha vært i stand til å få finansiering.

– Ved at kapitalinnskyterne forplikter seg i forkant av et prosjekt, kan gründere eller kunstnere få vite på forhånd om prosjektet vil bli vellykket. Risikoen overføres fra gründeren til kapitalinnskyteren, ettersom gründeren kan la være å gå videre med prosjektet hvis hun ikke får nok støtte, sier Bienz.

Ekstreme tilfeller

På 90-tallet ble Wing Commander et av verdens mest populære dataspill. Mannen som skapte spillet den gangen, Chris Roberts, har nå fått inn hele 183 millioner dollar som skal finansiere en ny versjon av det populære spillet, kalt Star Citizen.

– Det gjorde han rett og slett ved å etablere et nettsted, og kunngjøre at han ville utvikle et nytt spill. David Braben, skaperen av Elite, gjorde det samme, og har sluppet en ny versjon av spillet der hele spillutviklingen er finansiert av fans, sier Bienz.

Historiene til Chris Roberts og Star Citizen eller David Braben og Elite er kanskje ekstreme, men på nettstedet som Kickstarter finnes det mange prosjekter som ber om finansiering. Internett gjør det mulig for gründere å nå direkte frem til personer som er interessert i prosjektet deres, uten å gå via banker eller andre mellommenn.



Konkrete ting

En rask titt viser at en betydelig mengde prosjekter ikke nødvendigvis er tekniske av karakter, som for eksempel dataspill eller nye dingser, men inkluderer designerprodukter eller til og med dokumentarfilmer. Andre brukes til å samle inn penger til personlig bruk, og blander ideen med folkefinansiering og veldedighet.

Den siste tiden har det i tillegg dukket opp flere plattformer for folkefinansiering der enkeltpersoner kan bidra med lån eller bidra med penger som gir deg aksjer i selskapene. Bienz er mer skeptisk til disse prosjektene.

– Problemet er at folk som går inn med penger i disse prosjektene har lite informasjon. Vi vet ikke om de som står bak prosjektene er idealister som ikke vil ha kontakt med banker, eller om det er selskaper som er blitt avvist av bankene. De tradisjonelle bankene har ofte mye bedre oversikt over hvordan det går med lånet, og kan også bedre følge opp låntakerne, sier Bienz.

Han ber folk være svært forsiktig med å gå inn i slike prosjekter.

– Om du har litt penger til overs som du ønsker å spille med, så er det greit. Men det er definitivt ikke noe du bør sette privatøkonomien din på spill for. Problemet er også at media er flinke til å fortelle om suksesshistoriene til alle som har tjent på dette, vi hører sjeldnere om alle som har tapt store penger på det, sier Bienz.

Tar av i Norge

De fleste plattformene for folkefinansiering har base i USA, men i takt med økt medieoppmerksomhet om fenomenet har det kommet stadig flere plattformer også i Norge. Storbanken DNB er blant selskapene som nå har kastet seg på bølgen med en plattform der både gründere og veldedige organisasjoner kan be om penger.

– Folkefinansiering til utvikling av produkter og gjennom donasjoner til veldedige tiltak er jeg ganske sikker på er kommet

for å bli. Det er en effektiv måte å organisere ting på. De fleste av disse donasjonene er bidrag på noen hundrelapper. Dette er en form for risikostyring ettersom risikoen fordeles på mange deltakere, som alle bare har litt å tape, sier Bienz

Akkurat som blogger og YouTube har brutt monopolene til aviser og TV-stasjoner, håper folkefinansieringen å bidra til å bryte ned bankenes monopol ved at mellommenn fjernes, ifølge Bienz.

– Tradisjonelt har banker og andre finansfolk utført rollen som portvakter når det gjelder å avgjøre hvilke prosjekter eller bedrifter som skal få finansiering. Det er lite sannsynlig at bankene plutselig vil bli erstattet av folkefinansiering, men det er et interessant tilskudd på finansieringsarenaen, sier Bienz.

FAKTA: FOLKEFINANSIERING

Her er noen eksempler på folkefinansieringsprosjekter (på engelsk crowdfunding) som er omtalt i media den siste tiden.

- På ett minutt passerte selskapet LAVO.TV halvannen million kroner i egenkapital gjennom crowdfundingstjenesten Dealflow
- Den økologiske butikken Reindyrka i Bergen var i fare for å bli nedlagt. På litt over en måned fikk de inn 120.000 kroner via et folkefinansieringsprosjekt, og butikken har nå håp om å overleve, skriver BA.
- Vari Utvikling AS som bygger ut Romsollen i Askim har lagt ut to lån hos folkefinansieringsplattformen Cameo. Pengene skal brukes på å bygge to tomannsboliger. Første lån på 3,5 millioner kroner med 10 prosent rente ble fulltegnet med 430 ulike små og store långivere i vinter, skriver Smaalenenes Avis.
- Traktorpike tok i bruk folkefinansiering for å lansere ny vinterdress. De hadde mål om å få inn 200.000 kroner i løpet av en måned. Dette klarte de allerede to uker før fristen var ute, skriver Bedre Gard.



VIL HJELPE VEKSTBEDRIFTENE

Det må bli en bedre kobling mellom vekstbedrifter og kapitaleiere, konkluderer Kapitaltilgangsutvalget.

Kapitaltilgangsutvalget ble oppnevnt av regjeringen i april 2017 og fikk i oppgave å utrede om kapitalmarkedene fungerer godt. Førsteamanuensis og utvalgsleder Aksel Mjøs ser potensial for forbedringer på flere områder.

– Det er mulig å legge til rette for en bedre kanalisering av den tilgjengelige kapitalen, og en mer effektiv kobling mellom gründerne og bedriftene som søker finansiering og kapitaleierne som søker investeringsmuligheter, sier Mjøs. NHH har i tillegg vært representert med førsteamanuensis Jøril Mæland i utvalget.

Vil fjerne formuesskatten

Hvor effektiv koblingen mellom de ulike sidene i kapitalmarkedet skjer, avhenger blant annet av tilgangen på informasjon.

– Utfordringer med tilgang på informasjon er særlig fremtredende for aksjer som ikke er børsnoterte. Det blir derfor foreslått flere tiltak som skal bidra til å redusere informasjonsproblemer, særlig ved hjelp av digitale registre og møteplasser, sier Mjøs.

Ifølge utvalget er pensjonskapitalen i Norge ikke forvaltet optimalt ut ifra et mål om å oppnå størst mulig risikojustert avkastning. Utvalget foreslår tiltak som gjør at pensjonssparere som ønsker det kan ta mer risiko i sin pensjonssparing. På den måten kan kapitalen potensielt bidra med mer finansiering til norske bedrifter. Utvalget foreslår også tiltak som legger til rette for at mer av kapitalen som er plassert i stiftelser kan bidra til finansiering av norsk næringsliv.

– Koblingen mellom kapitalsøkerne og kapitaleierne påvirkes også av skattesystemet. Det foreslås blant annet å avvikle formuesskatten, eller å erstatte den med andre skatter med mindre negativ innvirkning på kapitaltilgangen til næringslivet. I tillegg foreslås det å åpne for at ordningen med aksjesparekonto også kan omfatte unoterte aksjer, sier Mjøs.

Utfordringer for vekstbedrifter

Utvalget mener at offentlige virkemidler bør gjøres mer oversiktlige, effektive og tilgjengelige. Basert på en helhetlig gjennomgang av tilgangen på venturekapital, blir det også anbefalt å etablere et nytt statlig venture fond-i-fond-mandat på 1 milliard kroner.

– Selv om kapitalmarkedet i Norge i hovedsak fungerer godt, ser vi at det kan være utfordringer for vekstbedrifter med lengre utviklingsløp. Staten kan gjennom sine mandat spille en rolle gjennom å investere sammen med kompetente private eiermiljøer. Dette kan igjen bidra til at vi får flere slike eiermiljøer i Norge, noe som er helt nødvendig for at vi skal få frem flere spennende og lovende vekstbedrifter i Norge, sier Aksel Mjøs.

Andre tiltak som foreslås:

- Permanent, fleksibel og bedre forvaltet såkornordning
- Tilrettelegging for folkefinansiering, både lån og egenkapital
- Mer effektive konkurser og restruktureringer
- Mer disiplinert offentlig eierskap



LEDER VED INSTITUTT FOR FINANS, FØRSTEAMANUENSIS JØRIL MÆLAND, VAR MEDLEM I KAPITALTILGANGSUTVALGET.

– SELV OM KAPITALMARKEDET I NORGE I HOVEDSAK FUNGERER GODT, SER VI AT DET KAN VÆRE UTFORDRINGER FOR VEKSTBEDRIFTER MED LENGRE UTVIKLINGSLØP, SIER FØRSTEAMANUENSIS AKSEL MJØS. FOTO: SIV DOLMEN.



NORGE SENDER UT UNGE FOLK TIL NOEN AV DE VANSKELIGSTE, SKARPE OPPDRAGENE. VERDIENE DE TAR MED SEG UT ER SVÆRT VIKTIGE, MENER DEN TIDLIGERE FORSVARSMANNEN, ROBERT MOOD.

SAVNER VERDIENE I LEDERSKAP

Du må stille krav til deg selv og din egen integritet før du kan stille krav til andre. Det handler om å ta seg sjøl i nakken og etterleve ganske elementære prinsipper, mener Robert Mood. Han gjestet AFF's temamøte tidligere i vår.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen



– DET ER NÅR ALLE MAGASINENE ER FULLE NÅR DE KOMMER TILBAKE, AT SOLDATENE SMILER BREDEST. DETTE ER VERDIBASERT OPPTREDEN, SIER ROBERT MOOD.

Robert Mood ble høsten 2017 valgt til ny generalsekretær i Norges Røde Kors. Han er tidligere generaløyntant og har vært generalinspektør for Hæren. I 2012 var han sjef for FNs observatørstyrke i Syria etter tidligere å ha vært sjef for FNs observatørkorps i Midtøsten. Mood er tildelt en rekke dekorasjoner i løpet av sin militære karriere.

Ingen popularitetskonkurranse

Den erfarne lederen er overbevist om at ledelse kan utvikles og trenes opp.

– Og det er ikke fryktelig vanskelig, heller. Det handler om å ta innover seg noen enkle ting, som at det du gjør og det du sier til avdelingen din må du bære ansvar for. Du må sette krav til deg selv og egen integritet før du kan stille krav til andre. Det handler om å ta seg sjøl i nakken og etterleve ganske elementære prinsipper, sier Mood.

I høst kom han ut med boken «Ansvar. Ledelse er ingen popularitetskonkurranse». Her kommer han inn på nettopp de prinsippene han mener bør legges til grunn for å utøve godt lederskap. Men, understreker han, dette er ikke en oppskrift eller forsøk på å lage en fasit. Det Mood ønsker og flere ganger har uttalt seg om, er å diskutere ledelse, tom retorikk og ansvar, inkludert det han mener er fravær av nasjonal ledelse.

På AFFs temamøte i Oslo tidligere i vår, delte Robert Mood sine personlige erfaringer med verdibasert ledelse i krisesituasjoner og i møte med tunge etiske dilemmaer.

Skarpe oppdrag

Mood viste til Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot (RAM), som grunnlag for egne refleksjoner rundt ledelse.

– Vi startet en verdiprosess helt fra bunnen av og endte opp med nøkkelverdiene respekt, ansvar og mot. Respekt for andre uavhengig av kjønn, religion og legning, respekt for andre kulturer og for respekt for oppgaven og ditt bidrag. Ansvar handler om at må forstå risikoen ved militær aktivitet. Kjerneverdien *mot* handler om mot i kamp, men også tørre å si fra om kritikkverdige forhold eller risiko. Vi kan aldri bare ha ja-mennesker.

Norge sender ut unge folk til noen av de vanskeligste, skarpe oppdragene. Verdiene de tar med seg ut er svært viktige, mener den tidligere forsvarsmannen.

Moods prinsipper:

ANSVAR

Fortell hva du ønsker vi skal oppnå, overlatt hvordan til de som utfører oppgavene.

Du må selv formulere og kommunisere hva vi skal oppnå.

Ansvar kan ikke delegeres, myndighet og ressurser bør delegeres. Delegerer når du kan, kommander når du må.

INTEGRITET

Ansvar er ikke noe du kan ta som de passer, det er noe du har hele tiden.

Det er sjefens feil når det går galt, teamets fortjeneste når vi lykkes.

Du må stille krav til deg selv før du har rett til å stille krav til andre. Ledelse er det du gjør, framfor det du sier.

Du er ansvarlig også for de råd du ikke har gitt.

OPPDRAG

Lokal leder vet best og tar de beste beslutninger.

Tydelige mål, krav og rammer gir maksimal handlefrihet.

Gjør klar alle ressurser som kan bli aktuelle, og ha dem klare når lokal leder spør etter dem.



– MED ANSVAR MENER JEG AT VI MÅ FÅ TILBAKE EN KULTUR DER ALLE LEDERE ERKJENNER AT ANSVARET ER NOE DE BÆRER FRA DE GÅR PÅ TIL DE GÅR AV.

OMSORG

Løs oppdraget og ta vare på kvinner og menn, er to sider av samme sak.

Det er dårlig omsorg å ikke stille krav.

Når det er lov å gjøre feil, blir det færre grove.

Den beste omsorg er krevende trening med fullgod utrustning.

Noen ganger er den verste jobben å være hjemme.

Ansvar til du går

I foredraget sitt snakket Mood mye om ansvar og hvilke konsekvenser han mener ligger i verdien ansvar.

– Med ansvar mener jeg at vi må få tilbake en kultur der alle ledere erkjenner at ansvaret er noe de bærer fra de går på til de går av. Det er ikke noe du skal diskutere med kommunikasjonsrådgiverne om du skal ta eller ei. Du bærer det ansvaret. Noen ganger må det ansvaret få personlige konsekvenser, fordi fremtidige generasjoner av ledere må se at det får følger. Hvis alt vannes ut, taper vi organisasjonen og samfunnet for gjennomføringsevne.

– Hvis du tar det beste fra Forsvaret, hva er det beste det gjør med sine ledere?

– Det beste Forsvaret gjør med sine ledere er å gi dem anledning til å la dem vokse fra ett mestringsnivå til det neste og bli interessert og sultne på nye utfordringer. De får en unik vekslings mellom teoretisk påfyll og praktisk erfaring. Frem til nå har Forsvaret basert seg på at du går en skole når du kommer inn, så jobber du noen år, og så kommer en nye perioder med påfyll.

Skuldre til å tåle

Mood fortalte om flere opplevelser fra farlige situasjoner og skarpe oppdrag – og omsorgen for makkeren.

– Når vi går inn i et krevende oppdrag, er det ansvaret for makkeren det handler om. Det er en gruppe menn og kvinner som har omsorg for hverandre. Det er samme dynamikken som på hjemmebane. Du har omsorg for og stiller krav til barna. Stiller du ikke krav, svikter du på omsorg. Det er noe vi burde vært langt tydeligere på. På mange områder, men særlig på ledelse. Jeg pleier å si at det er lov å gjøre små feil, da unngår du de store.

– Du må tåle mye juling som leder?

– Du må få energi av å samarbeid med andre og kjenne at du får energi av å lykkes sammen med andre. De gangen du ser at du har bidratt til suksessen, må det gi deg skuldre til å tåle når du får høre det motsatte.

Lederskap etter krigen

Mood skiller ikke mellom kvinnelig og mannlige ledere.

– Mange av de lederne som har gjort inntrykk på meg, er kvinner. Ser du det store bildet i dag, opptrer noen av verdens største mannlige ledere etter «min er større enn din»-prinsippet i utenriks- og sikkerhetspolitikken. Det er all mulig grunn til å slippe kvinner til i mye større grad, og det bør institusjonaliseres. Det skal være en balanse, fordi det bidrar til bedre vurderinger og beslutninger. Og bedre lederskap, sier Mood

Generalsekretæren har ingen forbilder, men trekker frem lederskapet som ble utøvd etter andre verdenskrig.

– Norge balanserte på en fin egg i rivningen mellom to supermakter og rett under atomvåpnens bane. Lederskapet var verdiforankret og samtidig pragmatisk, og tydelig på hvilke problemer vi hadde. Da var ikke politikerne redd for å prate om utfordringene, og de tok valg basert på dette.

– Ikke tenk så mye, bare gjør det

Noe av suksessen til NHH sine MBA-studier handler om motiverte og voksne studenter, tror Anette Hjertø. Siviløkonomen fra NHH tok nylig en Executive MBA i finans. Før hun var ferdig med MBA-graden, gikk hun til en ny jobb som porteføljeforvalter i DNBs hovedkvarter i Oslo.

Tekst: Ove Sjøstrøm



Da Siv Østervold tok over sjefsstolen Hordafor-konsernet, var hun utdannet fysioterapeut og bedriftsøkonom. Nå leder hun et grønt biprodukselskap i kraftig vekst.

– Jeg blir utrolig glad når jeg hører de ansatte si at de er stolte av jobben vi gjør. Å forvandle avfall til en ressurs, gir oss alle en meningsfull arbeidsdag, sier en engasjert Østervold.

Hordafor foredler biprodukter fra fisk til bærekraftig marint protein og fiskeolje som blir solgt til forindustrien. Konsernet har nær 150 ansatte og omsatte for 770 millioner kroner i 2016.

For Østervold tok yrkeskarrieren en uventet vending for sju år siden. Frem til da hadde hun drevet egen praksis som fysioterapeut i Bekkjarvik i Austevoll.

Ut på dypt vann

En dag i 2011 spurte Hordafor-gründer, Odd Karsten Østervold, om datteren hadde tid til en prat ved kjøkkenbordet. Bedriften som han startet i 1983, hadde vokst seg stor med nye investorer. Nå trengte de en ny konsernsjef.

– Jeg var kommet inn i styret to år tidligere, men jeg hadde ikke noe godt forslag til navn på den kommende konsernsjefen. Det var da han fortalte at han tenkte på meg. «Og siden du ikke falt av stolen nå, så tar du jobben» sa far, forteller Østervold og ler.

– Hadde det ikke vært en familiesak, så hadde jeg trolig sagt nei.

Hordafor omsatte for 500 millioner kroner da Østervold tok over roret.

– Meningen var at jeg skulle være viseadministrerende direktør i tre til seks måneder, men etter to uker hoppet jeg ut på dypt vann og ble konsernsjef.

– Det var da jeg forstod at jeg trengte mer enn bare en kort økonomiutdanning og pågangsmot for å klare jobben, forteller Østervold.

Valgte NHH

Østervold søkte etter utdanningsveier og falt til slutt ned på NHH. Høsten 2013 var hun ferdig med en MBA i strategisk ledelse, og i

– NETTVERKET JEG FIKK UNDER STUDIENE ER GULL VERDT FOR MEG I DAG. JEG HAR TRUFFET MANGE FORSKJELLIGE MENNESKER FRA ULIKE DELER AV BRANSJEN MIN, SIER ANETTE HJERTØ, PORTEFØLJEFORVALTER I DNB WEALTH MANAGEMENT. FOTO: SIV DOLMEN

2016 leverte hun en ny MBA i økonomisk styring og ledelse.

Østervold jobbet i gruppe under studiene. Medstudentene hadde ulik bakgrunn enn henne selv.

– De ga meg mye, slår hun fast.

– Det ble ekstra interessant, utviklende og levende, nettopp fordi vi hadde ulike ståsted og kompetanse. Underveis i studiet tok jeg den nye kunnskapen inn i min egen ledergruppe, og opplevde at både bedriften og jeg utviklet oss i positiv retning.

Gir skryt til NHH

Østervold blir bedt om å bli trodd på følgende utsagn om NHH Executive:

– Jeg har aldri vært med på et så bra gjennomført studieopplegg. Jeg kommer faktisk ikke på noe negativt å si om NHH i farten, bortsett fra at det koster en del i kroner og øre å gjennomføre studiet.

– Men det var vel ingen dans på roser å ta to MBA-er?

– Studiet var tøft. Det var lite søvn og til tider knallhardt med en ny jobb i tillegg til forelesninger og fagstoff, sier hun og understreker at hun aldri tvilte på at hun ville gjennomføre:

– Oppgavene som lå foran meg som konsernsjef i Hordafor var utfordrende og ekstremt spennende. Jobben ble faktisk enda mer spennende etter hvert som jeg fikk ny kompetanse fra NHH og internt i bedriften.

Fikk ny jobb

– Ikke tenk så mye, bare gjør det!

Det er oppfordringen fra porteføljeforvalter Anette Hjertø i DNB Wealth Management. Hjertø har fullført Autorisert Finansanalytikerstudium (AFA) i kombinasjon med Porteføljeforvaltning og har oppnådd graden MBA i finans. Hun snakker varmt om Norges Handelshøyskole og Norske finansanalytikerers forening (NFF) sine samarbeidsstudier.



SVEIN ERIK HUSBY, VICE PRESIDENT BRAND & PRODUCT MANAGEMENT RBM HOS FLOKK.

”
Jeg må innrømme at det var uvant å starte på ny. Det er en stund siden 1990 og Høgskolen i Molde, men det er et lærerikt og relevant studieopplegg. Svein Erik Husby



SIV ØSTERVOLD, KONSERNESJEF I HORDAFOR.

Hun er ikke tvil om at hennes ferske Executive MBA i finans ga henne nye muligheter på jobbmarkedet. Mens hun var i ferd med å avslutte sin MBA-grad på deltid, gikk hun fra KLP til ny jobb som porteføljeforvalter i DNB ASAs hovedkvarter i Bjørvika i Oslo.

– Jeg var ferdig med det siste kurset i mai i fjor, og byttet jobb i februar samme år. Jeg tror den relevante MBA-graden fra NHH gjorde at jeg landet den nye jobben, sier Hjertø.

Master på deltid

NHH tilbyr MBA-studier innen en rekke fagområder. Studiene tas på deltid i kombinasjon med at deltakerne er i jobb. Hjertø ble overrasket over hvor relevant studiet var for hennes egen jobbhverdag.

– Mye av jobben min er å få med meg hva som skjer i verden. Finans- og pengepolitikk er ekstremt viktig for hvordan det går med markedet.

– Er masteren du tok relevant i forhold til jobben din?

– Veldig! Og det var litt overraskende. Da jeg gikk på siviløkonomstudiet for mange år siden, kjente jeg ikke igjen så mye konkret fra fagene da jeg begynte å jobbe. Både AFA og Porteføljeforvalterstudiet er veldig relatert til det jeg jobber med til daglig, sier hun og trekker frem fordelene med å ta en utdanning mens man er i jobb:

– Det handler om at jeg har flere knagger å henge ny kunnskap på etter mange år som yrkesaktiv.

– Hva synes du om NHH som lærested?

– Norges Handelshøyskole er stødig og tradisjonell, på en god

måte. Det sitter mye god kunnskap i veggene. Lærekreftene er oppdaterte, og forelesningene er gode, sier hun.

Personlig motivasjon

Hjertø utdannet seg til siviløkonom ved NHH i 2005. Deretter ble det et kort opphold i Stavanger hos HitecVision, før det ble jobb i Oslo hos KLP som analytiker og etter hvert porteføljeforvalter. I februar fikk hun jobb hos DNB. Hjertø tror på livslang læring.

– Verden endrer seg, og det er viktig å holde seg faglig oppdatert. For meg var det også en personlig side ved videreutdanningen, sier hun og utdyper:

– Det handler om å lære nye ting og utvide min egen horisont. Jeg synes det er artig å tilegne meg ny kunnskap.

Krever god planlegging

Hun understreker at masteren i finans ikke kom gratis. Utdanningsløpet gikk over tre år med porteføljeforvaltning og finansanalyse i fagkretsen.

– Jeg begynte videreutdanningen etter at jeg hadde fått barn. Det hadde ikke gått bra uten en god arbeidsdeling med mannen min på hjemmebane, sier hun, og legger til:

– Det ble veldig travelt til tider. Ofte leste jeg på kveldene etter at barna var lagt i seng. Om morgenen bar det rett på jobb. Men studieløpet er fullt mulig å gjennomføre med god planlegging og disiplin.

Motiverte deltakere

Noe av suksessen til NHH sine MBA-studier handler om motiverte og voksne studenter, tror Hjertø. Hun trekker også fram

en annen bonus: Nye forbindelser og et nytt nettverk.

– Nettverket jeg fikk under studiene er gull verdt for meg i dag. Jeg har truffet mange forskjellige mennesker fra ulike deler av bransjen min. Jeg har vært lur og ivaretatt dette nettverket også etter studiene, avslutter hun.

Innovasjon og design

Flokk er et internasjonalt selskap med norsk og skandinavisk opprinnelse som designer og produserer kontorstoler, kantine- og konferansemøbler. Etter en rekke oppkjøp, det siste i Polen, har konsernet i dag en omsetning på rundt tre milliarder kroner.

– Vi vokser raskt, og vi er en blitt en ledende aktør i Norge, Skandinavia og Europa, forteller Svein Erik Husby, Vice President Brand & Product Management RBM hos Flokk.

Sammen med tre kolleger tar han en MBA i innovasjon og nye forretningsmodeller hos NHH Executive, ved siden av jobb. Modul 2 startet i fjor høst og varer til januar neste år.

– *Hvordan er det å begynne på en MBA i voksen alder?*

– Jeg må innrømme at det var uvant å starte på ny. Det er en stund siden 1990 og Høgskolen i Molde, men det er et lærerikt og relevant studieopplegg, sier Husby og fortsetter:

– Innovasjon og omstilling er jo uten tvil relevant, også for bransjen jeg jobber i.

Nødvendig med ny kunnskap

Husby trekker frem økt globalisering, digitalisering og endring i forretningsmodeller som en motivasjon for å sette seg på

skolebenken.

– Alt går fortere i dag enn for bare få år siden. Digitaliseringen er her for fullt, kunder endrer seg og får nye preferanser og nye forretningsmuligheter dukker opp, sier han og slår fast:

– Ny kunnskap er helt nødvendig for å henge med i svingene.

– *Hva konkret har skjedd i din bransje de siste årene?*

– Digitaliseringen gjør hele verdikjeden mer effektiv. Kommunikasjon ut til kundene og markedsføringen er på mange områder blitt enklere men også mer komplisert, sier Husby og fortsetter:

– Digitalisering og nye forretningsmodeller vil kunne åpne for nye allianser og samarbeid med andre industrier og utviklingsmiljøer, i og utenfor egen bransje.

Tips til nye studenter

Husby har et klart råd til andre som vurderer NHH Executive som etterutdanning.

– Studieopplegget forutsetter at du bidrar. Du må være motivert for å gjennomføre programmet. Fordelen er at studiet er lagt tett opp til det vi faktisk gjør i virksomheten vår. Dermed blir fagene ekstra interessante og engasjerende.

– *Hva synes du om NHH?*

– Handelshøyskolen er kjent for å ha god kvalitet på undervisningen. Jeg var ikke i tvil om å takke ja da jeg fikk tilbudet. Det gjør meg bedre rustet til å møte framtidige utfordringer i vår bransje, avslutter Husby.

KNUSER MYTER OM FINANS

Kvinner velger bort yrker innen front-finans. Bare tre prosent av arbeidsstokken innen disse yrkene er kvinner.

Tekst: Ove Sjøstrøm Foto: Helge Skodvin



– DET ER PÅ TIDE Å TA LIVET AV MYTENE OM FINANS SOM EN DÅRLIG KARRIEREVEI FOR KVINNER, SIER DEN TIDLIGERE NHH-STUDENTEN, CHARLOTTE WALLEM RAKNER. HUN TOK TUREN TIL NHH FOR Å SNAKKE TIL POTENSIELLE KVINNELIGE MASTERSTUDENTER I FINANS.

– Det er på tide å ta livet av mytene om finans som en ufordelaktig karrierevei for kvinner, sier den tidligere NHH-studenten Charlotte Wallem Rakner. Hun tok turen til NHH for å snakke til potensielle kvinnelige masterstudenter i finans.

Rakner jobber i dag med corporate finance i PwC, og har tidligere jobbet for statens investeringsselskap i aktive eierfond, Argentum. Hun er også grunnlegger og styreleder i Young Finance som skal fremme Bergen som finansby, spesielt blant fremtidige næringslivsledere.



FINANSFORSKER JØRIL MÆLAND, ANNE LINE KRISTENSEN FRA SKAGEN FONDENE, CHARLOTTE WALLEM RAKNER FRA PWC OG INGELIN UTHAUG FRA FAGUTVALGET VED NHH.

Myter om finans

Det har snart gått fem år siden Rakner leverte masteren ved NHH. Deretter gikk hun rett inn i en mannsdominert verden. Hun ønsker seg flere kvinner inn på masterstudiet i finans.

– Det er viktig fordi kjønnsfordelingen på finansstudiet hos NHH gjenspeiles i arbeidslivet.

– Hvorfor er det så få kvinner som velger din karrierevei?

– Jeg tror det er flere grunner til det. En av grunnene er at det eksisterer en del myter om finansbransjen, blant annet at den er preget av mye testosteron og tøft arbeidsmiljø, sier Rakner og slår fast:

– Det er ikke slik lenger. Fremtidens finansbransje er en realitet, og den krever helt andre kvaliteter. Nå er det teknologiforståelse, kommersiell innsikt og lederevner som gjelder, og her har kvinner mye å bidra med. Dessuten er bransjen full av spennende muligheter for kvinner som vil noe. Men dessverre er det fremdeles en mannsdominert arena.

Sterk motivasjon

Tallenes tale er klare når det gjelder kvinneandelen innen yrker i front-finans. Nesten ingen kvinner velger å bli aksjemeglere, analytikere eller å jobbe innen corporate finance. Kvinner utgjør kun tre prosent av arbeidskraften i disse yrkene, ifølge en undersøkelse fra Verdpapirforetakenes forbund fra 2016.

Men undersøkelsen viser også noe annet:

- Kvinner som velger å gå inn i disse yrkene, er svært fornøyde med karrierevalget.
- Kvinner som jobber med «front-end finans» er meget sterkt motivert av faglig interesse/utfordringer. Lønn og andre faktorer rangeres mye lavere. De er dedikerte, hardtarbeidende profesjonsutøvere
- Samlet sett indikerer resultatene at bransjen oppleves som mer positiv av kvinner som jobber i finans enn det omverdenen synes å tro
- Kvinner i front-finans får barn på lik linje med andre yrkesaktive kvinner. Imidlertid synes de å ta noe kortere permisjon

(Fra «Women in front-end finance» Verdpapirforetakenes forbund/ Kepler Cheuvreux, 2016)

– Det er akkurat dette vi må formidle til potensielle masterstudenter, sier Jøril Mæland, førsteamanuensis ved Institutt for finans på NHH.

Viktige forbilder

Mæland har alliert seg med bachelorstudenten Ingelin Uthaug fra Fagutvalget ved NHH. Sammen ønsker de å bedre informasjonen om finansfaget. Selv begynner Uthaug på masteren i finans til høsten.



– Jeg håper jeg får mange kvinnelige medstudenter i høst, sier hun og slår fast:

– Det er viktig å invitere kvinner til NHH som har lykket og trives i finansbransjen. De er gode forbilder for oss som ønsker å gå samme vei, sier hun.

Uthaug har planen klar etter masteren i finans.

– Jeg har veldig lyst å jobbe med private equity eller portefølje, kommer det kontant.

Spennende og utfordrende

Drøyt 30 kvinnelige studenter er kommet til det store auditoriet på NHH for å høre på erfaringene til Rakner og Anne Line Kristensen. Sistnevnte er risikoanalytiker i SKAGEN Fondene. Budskapet til de to gjestene er krystallklart: Du finner mange interessante karriereveier etter masteren i finans.

– Jeg er i skjæringspunktet mellom mange fagområder i jobben min. Jeg har bruk for regnskapsforståelse, strategi, makroteori og økonomisk styring i tillegg til finans, sier en engasjert Rakner og fortsetter:

– Mange verktøy fra NHH-tiden kommer inn i bildet når jeg skal løse arbeidsoppgavene mine. Å jobbe innen finans er spennende og personlig utfordrende. Rakner trekker fram det hun opplevde som et stort paradoks under studiene ved NHH.

– Jo mer jeg gikk inn interessante fagområder som corporate finance, private equity og venture capital, jo færre jenter ble det. Det synes jeg var merkelig.

Må kommunisere bedre

Instituttleder Mæland tror nettopp poenget til Rakner er

underkommunisert til studentene ved NHH.

– Noen tror finans handler om kortsiktig gevinst. Og noen tror at finans ikke er samfunnsnyttig, sier Mæland og slår fast:

– Sannheten er at det er helt avgjørende for økonomisk vekst og omstilling å ha gode kapitalmarkeder. Mye av faget handler om å ta beslutninger under usikkerhet, noe som er relevant i alle deler av næringslivet og i mange forskjellige typer lederstillinger.

KVINNER I FRONT-FINANS inviterte i januar til samling hos DNB i Oslo. Gruppen, som i dag har 159 medlemmer som jobber i megler- og forvaltningsforetak, ønsker å gjøre noe med den lave andelen kvinner i bransjen. På treffet i januar ble Institutt for finans og Alumni ved NHH invitert til å delta i diskusjonen om hvordan kvinneandelen også på NHHs studier kan bli større.



ANALYSESJEF I HANDELSBANKEN ANNE GJØEN, PORTEFØLJEFORVALTER I DNB ASSET MANAGEMENT ANETTE HJERTØ, NYLIG AVGÅTTE ADMINISTRERENDE DIREKTØR I FOLKETRYGDFONDET OG NÅ NY STYRELEDER I DNB OLAUG SVARVA, STYRELEDER VED NHH KARI OLRUD MOEN, INVESTERINGS-DIREKTØR I SKAGENFONDENE ALEXANDRA MORRIS OG FØRSTEAMANUENSIS VED INSTITUTT FOR FINANS JØRIL MÆLAND. FOTO: SIV DOLMEN



NHHS STYRELEDER OG TIDLIGERE KONSERN-DIREKTØR I DNB KARI OLRUD MOEN UNDER SITT INNLEGG PÅ KVINNER I FRONT-FINANS SIN SAMLING. OLRUD MOEN ER SIVILØKONOM FRA NHH OG HAR EN MBA FRA UNIVERSITY OF CALIFORNIA. FOTO: SIV DOLMEN

OLAUG SVARVA, TIDLIGERE ADMINISTRERENDE DIREKTØR I FOLKETRYGDFONDET, NÅ STYRELEDER I DNB. SVARVA ER AUTORISERT PORTEFØLJEFORVALTER VED NORGES HANDELSHØYSKOLE I 2004. FOTO: SIV DOLMEN

EUROPEISK SUPERSTIPEND TIL TUNGODDEN



Professor Bertil Tungodden får Europas mest ettertraktede forskningsmidler, ERC Advanced Grant. Kun én annen norsk forsker får advanced-midler.

Tekst: Sigrid Folkestad

Norges Handelshøyskole mottar sitt første ERC Advanced Grant med Bertil Tungoddens prosjekt «Fairness and the moral mind», som mottar 2.5 millioner euro over en femårsperiode. Mer enn 2160 forskere i Europa leverte inn søknad til Det europeiske forskningsrådet (ERC) sine Advanced-midler. Kun to norske forskere nådde opp i år.

– Unike muligheter

– ERC-tildelingen gir meg unike muligheter til å gjennomføre et svært spennende forskningsprosjekt, som jeg tror har potensial til å bringe viktig kunnskap til samfunnet. Samtidig er det selvsagt en stor anerkjennelse å få tildelt et slikt prestisjefylt stipend. Jeg håper og tror det også vil inspirere resten av forskningsmiljøet ved NHH.

Det sier Bertil Tungodden, professor ved Institutt for samfunnsøkonomi og leder ved FAIR, som for ett år siden ble et Senter for fremragende forskning (SFF), i regi av Norges Forskningsråd.

ERC-midler i kategorien «advanced» er finansiering som gis utelukkende til etablerte forskere med en ekstraordinær merittliste. Forskeren som søker midler må være ledende i Europa på fagfeltet. Prosjektet skal være banebrytende og ha høy «high-risk/high-gain»-faktor (se fakta).

– Stipendet er også spesielt ved at det gir meg ressurser til å satse på et forskningsprosjekt som er svært krevende og som vanskelig kunne la seg realisere uten disse midlene, sier han.

NHHs rolle

FAIR-professoren understreker NHHs rolle i satsingen på forskningsmiljøet ved FAIR, både atferdsøkonomene og arbeidsmarkedsforskerne. Den har vært svært viktig. Høyskolen har vist stor vilje til å støtte FAIR og spisset forskningen ved NHH. Det har gitt stor gevinst, mener Tungodden.

NHHs rektor Øystein Thøgersen er svært glad for tildelingen.

– Fagstaben knyttet til FAIR har levert forskning på internasjonalt toppnivå i mange år. De har jobbet målrettet, og forskningen er banebrytende. Jeg har vært forsker ved samme institutt og fulgt utviklingen. Det er ganske massivt det de har fått til. Og det er riktig som Tungodden sier, NHH har satset tungt på dette miljøet. Det er fantastisk å se at dette gir så gode resultater for FAIR – og ikke minst, for Tungodden selv.

Moral, frihet & ansvar

Midlene til ERC-prosjektet «Fairness and the moral mind» vil styrke forskningsaktiviteten ved FAIR. Prosjektet består av to hoveddeler der fellesnevneren er ulikhet og moralsk motivasjon, hvor en sentral del av prosjektet er gjennomføring av unike eksperimentelle studier i 60 land. En grunnleggende ambisjon med prosjektet er å vise hvordan moralsk motivasjon former enkeltindividets valg og derved også er av stor betydning for å forstå samfunnsutviklingen.

– Ulikhet er ett av de mest presserende problemene i den moderne verden og spiller en avgjørende rolle på nesten alle

NORGES HANDELSHØYSKOLE MOTTAR SITT FØRSTE ERC ADVANCED GRANT MED BERTIL TUNGODDENS PROSJEKT «FAIRNESS AND THE MORAL MIND». MER ENN 2160 FORSKERE I EUROPA LEVERTE INN SØKNAD TIL ADVANCED-MIDLER. VED FØRRIGE UTDELING VAR DET INGEN NORSKE FORSKERE SOM FIKK MIDLER. I ÅR ER DET TO.

samfunnsområder. Vi ser det i politiske debatter om skatt, helse, forsikring og ulike former for reguleringer, på arbeidsplassen i form av lønn og bonuser – og i hjemmet når foreldre skal ta viktige valg om barnas framtid. Den første delen av prosjektet vil studere hvordan oppfatningen av personlig ansvar og individuell frihet i et samfunn former vårt syn på ulikhet. I hvor stor grad skal samfunnet regulere individers valg og hvordan påvirker dette våre holdninger til ulikhet?

Feilvurderer risiko

– Et hovedfokus i prosjektet er å forstå hvordan enkeltindividet avveier individuell frihet mot andre moralske verdier, som å redusere ulikhet og hindre enkeltindivider å gjøre feile valg. Atferdsøkonomien har vist at mennesker gjør mange systematisk feil, sier Tungodden.

Vi tar i en del situasjoner dårlige valg. Vi feilvurderer risiko, som for eksempel kan føre til at vi tar for mye forsikring, og vi feilvurderer vår evne til å gjennomføre våre mål, som for eksempel kan føre til at vi gjør dårlige valg i forhold til egen helse, utdypet han.

– I hvor stor grad skal samfunnet gå inn og regulere folks valg i situasjoner hvor vi vet at mange gjør systematiske feil? Og i hvor stor grad skal vi sikre at slike feil ikke utnyttes av andre aktører i markedssituasjoner? Grunnleggende sett reiser dette problemstillingen om når det er akseptabelt å regulere individuell frihet og prosjektet vil prøve å kaste lys over hvordan folk gjør denne typen vurderinger, både nasjonalt og internasjonalt, sier Tungodden.

Utviklingen

I den andre delen av prosjektet skal Tungodden studere hvordan vår moralske motivasjon utvikler seg i barne- og ungdomsår. Det er allerede veletablert at moralsk motivasjon, på samme linje som språket, i stor grad formes i ung alder, forklarer han, men vi vet fortsatt altfor lite om hvordan dette skjer.

– Dette prosjektet vil gjennomføre en unik studie i 60 land, som vil involvere både voksne og barn, hvor vi vil studere hvordan voksne gjør fordelingsvalg for barn. Her vil de voksne i studien gjøre valg for barn på ulike alderstrinn, som vil gjøre det mulig å studere hvordan voksnes moralske prinsipper for barna utvikler seg med barnas alder.

Skandinavia vs. USA

– Vi er for eksempel interessert i å studere hvorvidt voksne i de skandinaviske landene i mye større grad velger en lik belønningen av to barn som har gjort en oppgave, mens voksne i USA i større grad velger å premiere de flinke.

Studien vil gi unike data som vil gjøre det mulig å studere hvordan institusjonelle forskjeller mellom land samspiller med de voksnes moralske valg og kan dermed til å kaste nytt lys over hvordan moralske prinsipper overføres mellom generasjoner i et samfunn, mener NHH-forskeren.

– Dette vil være den første studien av dette slaget internasjonalt og vil – også på grunn av sin størrelse – kunne gi veldig spennende nye innsikter til samfunnet, sier Tungodden.

LANSERER MASTERPROGRAM I FINTECH

Bank- og finansbransjen står overfor dramatiske endringer som følge av ny teknologi og nye forretningsmodeller. NHH etablerer nå en ny etterutdanning i fintech for å ruste bransjen for endringene.

Tekst: Øyvind Torvund Foto: Hallvard Lyssand

– Nye aktører bidrar til å redefinere bransjen og dette setter den etablerte kompetansen på prøve, sier direktør ved NHH Executive, Birthe Kåfjord Lange.

Nye og bedre tjenester

Finansteknologi (Fintech) handler kort oppsummert om nyskapende bruk av teknologi i design og leveranse av finansielle tjenester og produkter. Tradisjonelle banker og forsikringsselskaper, investerings- og rådgivingselskaper er aktive og store brukere av finansiell teknologi.

– Masterprogrammet skal bidra til å løfte kompetansen i finansnæringen og gjøre lederne bedre rustet til å håndtere den enorme utviklingen vi nå ser, både teknologisk og strategisk. Det skal legge grunnlaget for å utvikle nye og bedre tjenester til markedet.

Det nye programmet vil gå på deltid over to år, og er rettet mot ledere innen bank og finans, både i etablerte selskaper og i

oppstartbedrifter. Selv om programmet har basis i det norske markedet, er ambisjonen at det også skal tiltrekke seg internasjonale deltakere.

Internasjonalt fokus

– For å henge med i utviklingen, trenger man styrket innsikt innen en rekke fagområder: teknologi, finans, strategi, innovasjon, markedsføring og ledelse. Derfor vil vi vektlegge tverrfaglighet og ha et sterkt internasjonalt fokus, der vi skal lære fra de beste miljøene i verden på dette området, sier Kåfjord Lange.

Fintech-masteren kommer som et resultat av at NHH er partner i Finance Innovation, et bransjeinitiativ som i oktober fikk status som næringsklynge for finansteknologi.

– Det har vært stor etterspørsel etter en master i fintech. Vi synes det er veldig spennende å være først ute i Norge med å tilby et slikt videreutdanningstilbud, sier Kåfjord Lange.



REKTOR ØYSTEIN THØGERSEN OG DIREKTØR VED NHH EXECUTIVE, BIRTHE KÅFJORD LANGE.

ØKONOMIFAGET HAR ALDRI VÆRT MER RELEVANT

Ekspertene varsler at jobber innen økonomi og administrasjon står i fare for å bli robotisert bort. Det er feil.



ØYSTEIN THØGERSEN
Rektor, NHH



LINDA NØSTBAKKEN
Prorektor for utdanning,
NHH



THERESE SVERDRUP
Prorektor for nyskaping og
utviklingsarbeid, NHH

Jobbeksperter tar feil når de hevder at økonomi- og administrasjonsfag blir mindre relevant som følge av robotiseringen. Indirekte er rådet at unge bør velge andre utdanninger for å være sikret en trygg jobb.

Men dette stemmer ikke. Faget har kanskje aldri vært mer relevant enn det er nå.

Tusenvis av unge skal i løpet av den neste måneden ta et av sine viktigste valg i livet. Innen 15. april må de velge hvilken høyere utdanning de vil starte på. Valg av utdanning er helt avgjørende for hvilke jobbmuligheter man får senere i livet, og i mediene deler jobbeksperter nå sine råd for hvilken utdanning som bør velges.

Senest i Aftenposten konkluderer tre eksperter med at jobber innen økonomi og administrasjon står i fare for å bli robotisert bort.

Andre typer kompetanse

Det er liten tvil om at robotiseringen vil endre arbeidslivet drastisk. Det kan vi lese i internasjonale rapporter som World Economic Forums rapport «The Future of Jobs» fra 2016.

Men, her kommer likevel økonomer godt ut.

Det er de rutinepregede kontor- og administrasjonsoppgavene som blir borte. Veksten kommer i jobber som er relatert til teknologi og digitalisering, og i finans og ledelse.

Fremtidens arbeidsmarked vil derfor kreve andre typer kompetanse, som evnen til å skape verdi av potensialet som ligger i ny teknologi, og å kunne se sammenhenger mellom teknologi, ledelse, økonomi og bærekraft.

Økonomiutdanningene er i en rivende utvikling for å tilpasse seg det nye arbeidslivet. På NHH har vi derfor skrudd om på kursporteføljen og masterprofilene som kan velges.



FREMIDENS ARBEIDSMARKED VIL KREVE ANDRE TYPER KOMPETANSE, IKKE MINST DET Å KUNNE SE SAMMENHENGER MELLOM TEKNOLOGI, LEDELSE, ØKONOMI OG BÆREKRAFT, SKRIVER KRONIKKFORFATTERNE.

Hard + myk kunnskap

Noe som skiller seg ut som et overordnet trekk ved fremtidens arbeidsliv er at man på den ene siden må beherske ny teknologi, mens man på den andre siden må håndtere mennesker, og evne å få til samarbeid på tvers av disipliner og kulturer. Dette betyr at man både må beherske såkalt hard og myk kunnskap på samme tid.

I en undersøkelse fra Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD), som viser de viktigste egenskapene i det 21. århundre, trekkes nettopp dette frem. Man må ha både gode IKT-kunnskaper, kunne jobbe i team, løse problemer, og ha evne å ta vare på seg selv.

Selv om teknologi og digitalisering er på fremvekst, er det ansattes «soft skills» som trekkes frem som noen av de viktigste ferdighetene i fremtidens arbeidsliv.

Skape arbeidsplasser

Vi vil også legge til ferdigheter innen forretningsutvikling. Man kan bli god på teknologi og utvikle spennende teknologiske løsninger, og være god på problemløsning og samarbeid. Men vel så viktig er evnen til å sette dette ut i skalerbare forretningsmodeller som gjør at man kan bygge bedrifter og skape arbeidsplasser.

Det er på dette området økonomistudier skiller seg fra andre, mer teknologitunge, utdanninger.

Vi er helt sikre på at det vil være et stort behov for økonomer også i fremtiden. Et godt økonomistudium må tilby spennende nye kurs i teknologiforståelse kombinert med forretningsutvikling.

Det må også sørges for at mer tradisjonelle økonomikurs har et innhold som reflekterer fremtidens teknologi, organisasjoner og markeder.

Kronikken ble først publisert i Bergens Tidende 27. mars 2018.



KATRINE VELLESEN LØKEN
Professor ved FAIR og Institutt
for samfunnsøkonomi

BEDRE HELSE, MINDRE FRAFALL

Bedre helse kan være både billigere og bedre enn dagens tiltak for å redusere frafall i videregående skole.



En stor og voksende forskningslitteratur peker mot at billige intervensjoner som forebygger dårlig helse kan gi langsiktige positive effekter, ikke bare på helseutfall, men også utdanning og arbeid.

Eksempler på billige intervensjoner er bedre informasjon om forebygging av helse, bedre og billigere tilgang på arenaer (treningsstudioer, gymsaler, fotballbaner osv) for å forbedre helse og dulting («nudging») mot bedre helsevaner. Felles for disse intervensjonene er at de koster lite penger.

Dette står i skarp kontrast til hvor mye det offentlige bruker på tiltak i skolen for å forebygge frafall i videregående skole (VGS), hvor forskningen viser små eller ingen effekter av ulike tiltak.

Må se på nytten og kostnaden

For å evaluere tiltak er det viktig å se på både nytten og kostnaden av tiltaket. Se for deg at det offentlige tester et tiltak som doubler antall lærere i VGS for å prøve å få ned frafallet. Noen skoler blir tilfeldig trukket til å delta mens andre er kontrollskoler.

La oss så anta at en evaluering av tiltaket finner at frafallet faller med 10 prosent på grunn av doblingen av antall lærere. Er dette da noe som burde ruller ut for alle skoler? For å svare på det er det viktig å vurdere om en kan få til samme reduksjon med et billigere tiltak. Holder det for eksempel å øke antall lærere med 50 prosent (istedenfor 100 prosent)?

Da vil kostnaden bli halvert, og resten av pengene kan brukes på

andre viktige samfunnsområder. Eller kan vi kanskje få til samme reduksjonen i frafall til en tiendedel av kostnaden ved å forebygge helse som igjen gjør at flere kan fullføre skolen fordi de har grunnlaget for å delta, trives og lære? Med andre ord: at et tiltak virker betyr ikke nødvendigvis at det er det beste tiltaket, hvis vi kan få mer effekt – i dette tilfellet mindre frafall – for pengene på andre måter.

Tilgang til helsestasjoner

La oss se på tre svært ulike tiltak og hva vi vet om kostnader og effekter av dem. Det første er helsestasjoner. Jeg har nylig publisert en studie av nettopp helsestasjoner sammen med forskerkollegaer Aline Bütikofer og Kjell Salvanes.

Vi finner at barn som hadde tilgang til helsestasjoner i første leveåret har lenger utdanning og omtrent 2 prosent høyere livstidsinntekt enn de som ikke hadde det. Siden utbyggingen av tilbudet foregikk over en lang tidsperiode, kan vi sammenligne barn født i samme kommune i årene før og etter at helsestasjoner ble bygget i årene 1936-1955, og med tilsvarende kull i kommuner der det ikke ble bygget noen helsestasjon i den samme perioden.

Det koster selvsagt noe å bygge og drive helsestasjoner, men når vi sammenligner disse kostnadene med den økte inntekten for alle individene som fikk tilgang, viser det seg at nytten er mye høyere enn kostnaden. Det har kommet en rekke studier fra andre land som også viser lignende effekter for relativt billige helseintervensjoner for barn.

Gratis treningskort

Det andre eksempelet er knyttet til å få gratis tilgang på treningsarenaer. Alexander Cappelen, Gary Charness, Mathias Ekström, Uri Gneezy og Bertil Tungodden har nylig publisert et arbeidsnotat der de ser på effekten av å gi studenter gratis treningskort hos Studentsamskipnaden i Bergen (SiB) og hvordan dette igjen påvirker karakterer første året på høyere utdanning.

De finner store positive effekter på karakterene, spesielt for ungdom som hadde dårlige helsevaner før studien. De finner også at gratis treningskort førte til at studentene fikk bedre soverutiner, helse og bedre selvkontroll. Foreløpig har ikke studien fulgt opp for å se på langsiktige effekter, men hvis bedre karakterer på studiene slår ut også i høyere fullføring av studier og høyere deltagelse og lønn i arbeidsmarkedet, er dette et eksempel på et tiltak som har høy framtidig nytte til en lav kostnad.

For eksempel vil gratis treningskort for 12000 studenter koste omtrent 24 millioner, hvis man antar 2000 i året per kort.

Tilrettelagt oppfølging

Mitt tredje eksempel er det nasjonale prosjektet Ny GIV, som skal redusere frafall fra videregående skole. Det er ifølge Kunnskapsdepartementet brukt 611 millioner på prosjektet. Det offentlige har gitt over 12000 elever tilrettelagt oppfølging i 10-klasse for å forebygge frafall i videregående skole.

Forskere ved SSB har analysert prosjektet ved å sammenligne variasjon over kohorter, tid og sted for implementering, og finner

ingen effekter av programmet på fullføring. Dermed slår dette tiltaket veldig dårlig ut på en enkel kost-nytte-analyse, siden det er ingen målbar nytte, men høye kostnader.

I motsetning til utdanningsprosjektet har altså eksemplene om helsetiltak til felles at de er relativt billige samtidig som viser positive effekter på utdanning. De to eksemplene her illustrerer at tiltak både kan rettes inn mot tidlig innsats for de yngste og forebyggende tiltak mot bedre helsevaner for ungdom.

Billige helseintervensjoner

Studiene passerer kost-nytte-analyser med god margin. De tre tiltakene illustrerer poenget med positive effekter for billige helseintervensjoner og ingen effekter for dyre utdanningsintervensjoner. Det vil såklart alltid være unntak, men min lesing av litteraturen er at disse studiene passer inn i en voksende internasjonal litteratur som peker mot de samme konklusjonene.

Omfordeling av midler mot forebyggende helsetiltak for barn og ungdom, ikke bare med tanke på folkehelsen, men også for å redusere frafall i skolen, bør prioriteres.

Kronikken ble først publisert i Agenda Magasin 25. april

Kronikken ble først publisert i Bergens Tidende 27. mars 2018.



IMPONERER PROFESSORENE

Den ferske doktorgradsstudenten Charlotte B. Evensen (27) roses opp i skyene av forskere ved NHH. Takket være tydelig professorovertalelse søkte hun stipend, og fikk det.

Tekst: Sigrid Folkestad. Foto: Helge skodvin

– Jeg la først merke til Charlotte på et masterkurs i næringsøkonomi, hvor hun viste både god teknisk og intuitiv innsikt. Og under skrivingen av masteroppgaven imponerte hun, blant annet med en teoretisk nyvinning. Prisen hun mottok for den var velfortjent, sier professor og hovedveileder Hans Jarle Kind ved Institutt for samfunnsøkonomi og Centre for Business Economics ved NHH.

Fantastisk miljø

På et felleskontor på Institutt for samfunnsøkonomi sitter en gjeng stipendiater. Dette er Charlotte Bjørnhaug Evensens nærmeste kolleger. De begynte på sitt fireårige stipendiatløp i høst.

– Vi har det kjempefint. De er veldig gode venner, også utenfor kontoret. Det er et fantastisk miljø.

– Hva er det beste med å være stipendiat?

– Det aller beste er at du har veldig mange dyktige mennesker rundt deg hele tiden. Jeg lærer enormt mye og har mulighet til å jobbe med akkurat det jeg synes er spennende. Og det er fleksibelt. Du kan jobbe veldig lenge én dag, og blir det plutselig sol en annen dag, kan du ta en tur på fjellet.

Slik oppsummerer Evensen livet som stipendiat ved NHH. 27-åringen tenkte ikke en gang på muligheten for å gå videre med forskning før hun kom til NHH.

Beste masteroppgave

– Jeg hadde ikke ofret det en tanke før jeg begynte på masteroppgaven, men jeg likte veldig godt prosessen med å skrive

oppgaven. Det var Hans Jarle Kind som gjorde at jeg ble nysgjerrig på det. Han mente at en doktorgrad burde passe for meg. Og det var noe han gjentok med jevne mellomrom, ler hun.

Evensen og medforfatter på masteroppgaven vant i fjor prisen for årets beste masteroppgave i samfunnsøkonomi. Evensen hadde ikke valgt enkleste vei på master. Hun tok profilen Økonomisk analyse, «velegnet for stillinger som krever en særskilt høy analytisk kompetanse», som NHH skriver på sine nettsider.

– Jeg hadde fordypning i finans på bachelor, så det sto mellom finans og samfunnsøkonomi. Så da tok jeg fag i begge leire, og er nå knyttet til CBE-senteret ved NHH. Mitt forskningsfelt er næringsøkonomi, som dreier seg om konkurranseøkonomi, markedsregulering og bedriftenes strategivalg. Det er områder der du kan jobbe både teoretisk og empirisk. For min del er det viktig. Jeg synes det er gøy både å lage modeller, jobbe matematisk og så er det godt med de avbrekkene der en kan samle inn data, teste om modellene fungerer og knote med datamaterialet. Se hva som faktisk skjer i verden.

El-bil-insentiver

Som masterstudent var Evensen med å arrangere UKEN, og hun spilte volleyball med andre NHH-studenter. Den siste tidens diskusjoner om utestenging og sosial utsiling kjenner hun seg ikke igjen i.

– Jeg tror studenter som kommer rett fra videregående merker dette bedre. Jeg har ikke opplevd noe av det, heller ikke skryting av karakterer i kantinen.





– NÅR DET ER SOL OG FINT VÆR, ER DET FÅ STEDER SOM SLÅR BERGEN. OG SÅ ER DET FORDEL MED BERGEN; ALTERNATIVKOSTNADEN VED Å JOBBE ER VELDIG LAV NÅR DET ER SÅ MYE DÅRLIG VÆR, SIER CHARLOTTE BJØRNHAUG EVENSEN.

– Var det hyggelig å studere på NHH?

– Det var kjempehyggelig. På den profilen jeg tok var det ikke så mange studenter, slik at vi ble svært godt kjent. Fagene har vel rykte på seg for å være tekniske og matematiske. Jeg synes det er dette som er gøy å jobbe med.

– Dere skrev om insentiver for el-bil. Fant dere tydelige svar?

– Vi var interessert i å finne ut om insentivene fører til at de som kjøper el-bil, kjøper den som sin andre eller tredje bil i stedet for å bytte ut fossilbilen sin. Og hvilke implikasjoner det har for effektiviteten til disse incentivene. Fordi insentivene koster ganske mye.

Bilkjøp fra åttitallet

Kort oppsummert fant de ut at bompenger og kø-prising fungerer bra, fordi det har såpass store konsekvenser for de som har bensin- eller dieselbil. Det var en omfattende oppgave, fordi de ønsket å gjøre både en teoretisk og en empirisk analyse.

– Vi begynte med å utlede en teoretisk modell som kunne forklare hvordan etterspørselen etter de ulike biltyperne endret seg i takt med incentivene. Vi fikk data fra Opplysningskontoret for veitrafikk, slik at vi hadde alle registreringer på biler kjøpt fra 1980 og frem til i dag. Vi kunne se – på individnivå – når personer hadde én bil, to biler og hvilke typer biler de kjøpte. Da kunne vi også teste om modellen holdt, og vi fikk stort sett samsvar mellom modellen og empirien.

Sprangrytteren

Evensen har bakgrunn som sprangrytter. Målet var å bli profesjonell. Men hun hadde en plan B, noe som førte henne til Australia for å studere sport management.

– Hvis jeg ikke kunne bli profesjonell sprangrytter, ville jeg være med å arrangere OL. Jeg var interessert i idrettsadministrasjon, og liker veldig godt store idrettsarrangementer. Jeg gleder meg alltid til OL, Tour de France og fotball-VM.

– Er du interessert i fotball?

– Nei, men jeg synes de store arrangementene er spennende. Det er fascinerende med folk som har jobbet så hardt for bli dyktige i noe. Det er stor glede, men også mange skuffelser, og det er underholdende å se på.

Fra København til NHH

Da hamarjenta skulle slutte som aktiv sprangrytter og bli heltidsstudent, gjorde hun som flere av vennene og flyttet til Trondheim for å ta bachelorgraden. Deretter ville hun studere ved Copenhagen Business School. Hun søkte, men fikk problemer med godkjenning av ett fag fra Trondheim. I god tro på at det skulle ordne seg, flyttet hun til København.

– Det ordnet seg ikke. Men jeg fikk tilbud om jobb i et IT-selskap som var ledende på booking i restaurantnæringen. De skulle starte opp i Norge, og dette fikk jeg anledning til å jobbe med, noe som kjempespennende.



– JEG ER VELDIG ÅPEN FOR MULIGHETENE ETTERPÅ, BÅDE UTENFOR OG INNENFOR AKADEMIA. DET JEG JOBBER MED NÅ ER RELEVANT I SVÆRT MANGE SAMMENHENGER. JEG ER IKKE BUNDET TIL PROFESSORLØYPA.

Evensen var fast bestemt på å ta en master, og hun visste at NHH ville godkjenne faget.

– Jeg hørte veldig mye positivt om NHH og var klar over at skolen var anerkjent, og at det var gode muligheter for å få et nettverk i næringslivet. Da var det egentlig et lett valg å flytte tilbake til Norge – og Bergen.

Litt overrasket over regnet

– Hvordan var første semesteret?

– Jeg var veldig innstilt på at det skulle bli mye regn, men jeg er fortsatt litt overrasket over hvor mye regn det faktisk var. Men det går seg jo til. Jeg foretrekker faktisk at det er litt mildt. Når det er sol og fint vær, er det få steder som slår Bergen. Og så er det fordel med Bergen; alternativkostnaden ved å jobbe er veldig lav når det er så mye dårlig vær.

For å sikre en god dose sol denne sommeren, drar Evensen til Kroatia sammen med kjæresten, en masterstudent på NHH.

– Han skriver masteroppgave nå, og har fått jobb her i Bergen. Det gjør det veldig mye enklere å bo her.

– Du har en master på NHH, tar doktorgrad her, kjæreste fra NHH og nærmeste nabo til campus?

– Jeg hadde ikke forventet at de to årene på master ved NHH skulle prege så mye av livet mitt i etterkant!

Trives stort sett alltid

– Hva gjør du etter disputasen, om cirka fire år?

– Jeg er veldig åpen for mulighetene etterpå, både utenfor og innenfor akademia. Det jeg jobber med nå er relevant i svært mange sammenhenger. Jeg er ikke bundet til professorløypa.

– Du virker veldig fornøyd?

– Jeg trives stort sett alltid der jeg er. Men jeg har tenkt i det siste at nå har jeg det veldig bra.

Professor Kind mener de glupe PhD-ene (spesielt hans egen) fortjener litt oppmerksomhet:

– Det er veldig hyggelig at de blir gjort stas på! Det kan hjelpe når deriveringene ikke fungerer, og verden virker mørk og trist, spøker han.



ASTRID KUNZE

– Det er en stor ære å bli professor i samfunnsøkonomi. Jeg synes det er av særlig betydning å bli professor i et område dominert av menn, sier Astrid Kunze.



Den nye professoren ved Institutt for samfunnsøkonomi har publisert svært mange artikler innen felt som empirisk arbeidsmarkedsøkonomi, mobilitet og familieøkonomi.

“Det er ingen tvil om at hennes vitenskapelige produksjon er stor nok”, skriver komiteen som har evaluert søknaden til opprykk. Komiteen sier videre at kvaliteten på hennes beste vitenskapelige artikler holder svært høyt nivå og er viktige bidrag til faget. Og – hennes publiseringer er godt sitert av andre forskere. De sier videre at Kunze “er en ledende ekspert på feltet familie/kjønns-gap”.

ASTRID KUNZE HAR FÅTT
OPPRYKK TIL PROFESSOR
VED INSTITUTT FOR
SAMFUNNSØKONOMI.

TROND M. DØSKELAND

Trond M. Døskeland er nå professor ved Institutt for foretaksøkonomi og forsker ved Skattesenteret ved NHH.

Hans forsknings- og ekspertisetfelt er blant annet kapitalforvaltning, personlig økonomi, ansvarlige investeringer, atferdsøkonomi og risiko. Døskeland tok doktorgrad i finans ved NHH i 2007 med avhandlingen er «Essays on Portfolio Choice». Han har Høyere avdelings studium og er siviløkonom fra samme institusjon, henholdsvis 2002 og 2000. Han har publikasjoner i topp tidsskriftene Journal of Finance og Management Science, som begge ligger på ABS-nivå 4 og UHR-nivå 2 samt på Financial Times sin liste over publikasjoner. Døskelands forskningsarbeider er innen finans.



DIRK SCHINDLER

Dirk Schindler er blitt professor ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap. Han har en doktorgrad fra tyske Universitetet i Konstanz i 2004. Mange av hans seneste forskningsarbeider ved NHH fokuserer på selskapsskatt, internasjonal skattlegging og skatteflukt. Han er forsker ved Skattesenteret ved NHH (Norwegian Center for Taxation - NoCeT) og har publisert en rekke artikler med kolleger ved senteret. Schindler sendte inn 15 artikler for vurdering. Komiteen poengterer at han er en svært produktiv forsker på skattespørsmål – som er av like stor interesse og viktighet for akademika som i pågående debatter om regulering og skattlegging av multinasjonale selskaper.



NHH deltar på Arendalsuka i samarbeid med PwC

Alle arrangementene skjer ombord på seilskipet **Statsraad Lehmkuhl** i løpet av Arendalsuka

Hovedarrangement:

TILLIT ER DEN NYE OLJEN

Tirsdag 14. august kl. 09.00 - 11.00 kan du få med deg blant andre professor og atferdsøkonom Alexander W. Cappelen fra forskningscenteret FAIR ved NHH.



Følg med på programmet til Arendalsuka eller på NHH.NO for mer informasjon om NHH og PwC sine arrangementer.

VIKTIGE RUTEPLANLEGGINGS-PROBLEMER

Seyed Mostafa Mirhedayatian disputerte for doktorgraden ved NHH 30. januar 2018 med avhandlingen «Contribution to rich vehicle routing problems».



Denne avhandlingen tar for seg viktige ruteplanleggingsproblemer, slik som planlegging av distribusjon av pakker hos Posten eller Bring. Første del, som er avhandlingens hoveddel, introduserer en ny modell knyttet til lokaliseringen av omlastingspunkter for distribusjon utenfor byene. Matematisk formulering og løsningsmetodikk blir diskutert. Den andre delen tar for seg bruken av ruteplanleggingsmodeller i evalueringen av ulike elbilfordeler.

I kapittel to introduserer og definerer Mirhedayatian en ny matematisk modell som spesielt fokuserer på synkroniseringen mellom ulike kjøretøy i leveringskjeden fra depot til kunde. Modelleringen av synkronisering kan brukes i mange lignende problemer. Han foreslår en løsningssteknikk som dekomponerer problemet i tre ulike faser: 1) valg av omlastingspunkter, 2) tilordning av kunder til disse og til slutt 3) en metode for å levere til kundene fra omlastingspunktene.

Kandidaten presenterer numeriske resultater for metodene, og han foreslår tre datadrevne metoder for å forenkle modellene. Numerisk testing viser at disse hjelper for å finne bedre løsninger. I kapittel 6 diskuterer han hvordan modellene i avhandlingen kan utvides for å dekke andre lignende planleggingsproblemer.

Kapittel 7 er en del av en artikkel skrevet med Shiyu Yan, publisert Transportation Research Part D: Transport Environment. Her foreslår forfatterne et rammeverk som kombinerer en optimeringsmodell (i dette tilfellet en ruteplanleggingsmodell) med en økonomisk analyse for å evaluere effekten av ulike politiske virkemidler for fremme av elektriske kjøretøy.

Veiledere:

Professor Stein W. Wallace (hovedveileder), Institutt for foretaksøkonomi, NHH
Førsteamanuensis Mario Guajardo, Institutt for foretaksøkonomi, NHH
Professor Teodor Gabriel Crainic, University of Quebec at Montreal, Canada

Tema for prøveforelesning:

Maritime Inventory Routing: Status og utfordringer

Bedømmelseskomiteen:

Førsteamanuensis Sigrid Lise Nonås (leder for komiteen), Institutt for foretaksøkonomi, NHH
Associate professor Walid Klibi, KEDGE Business School
Førsteamanuensis Arild Hoff, Molde University College

Om kandidaten:

Seyed Mostafa Mirhedayatian har vært stipendiat ved Institutt for foretaksøkonomi, NHH. Han har mastergrad i *Industrial Engineering* fra Qazvin Islamic Azad University (2009) og bachelorgrad fra Mazandaran University of Science and Technology, begge universiteter i Iran.

STOKASTISKE SPILL

Reza Azad Gholami disputerte for doktorgraden ved NHH 12. mars 2018 med avhandlingen «Essays on Equilibria in Non-autonomous Bilevel Stochastic Games».



Hovedformålet med denne avhandlingen er å gi beslutningstakere i en leverandørkjede analytiske verktøy til å utforme langsiktige pris- og leveringsstrategier som tar hensyn til usikkerheten i framtidig etterspørsel.

De fire artiklene i denne avhandlingen foreslår generelle løsninger for forskjellige likevektproblemer i en desentralisert leverandørkjede. Beslutningstakerne må håndtere stokastisk og tidsavhengig etterspørsel,

samt at varen har en begrenset levetid. Denne typen problemer har stor økonomisk betydning, da nær sagt alle varer har begrenset levetid og usikker etterspørsel.

For eksempel: Avhandlingen analyserer strategier for å erobre markedsandeler, hvor en nyetablert leverandør prøver å manipulere etterspørselen ved å tilby lavere priser i begynnelsen. Gholami viser hvordan en slik strategi med lav fortjeneste i starten kan gi høyere profitt i framtiden grunnet en høyere etterspørsel.

I de to første artiklene vurderes scenarier der beslutningstakerne er risikonøytrale og maksimerer deres forventede fortjeneste i en verden med usikker etterspørselen over en flerårig (muligens uendelig) tidshorisont. Vi introduserer også etterspørselshukommelse, som betyr at historisk etterspørsel og pris påvirker framtidig etterspørsel. De resulterende likevektproblemer blir derfor svært kompliserte på grunn av den historiske avhengigheten. Vi foreslår derfor løsningsalgoritmer med etterspørselshukommelse som kan løse opp avhengigheten mellom hver tidsperiode og gi oss numeriske resultater.

I tredje og fjerde artikkel blir de foreslåtte optimeringsalgoritmer gjort mer robuste ved å la downstream-beslutningstakeren utsette hennes pris og kvantum beslutning til etter at hun har observert et etterspørselssignal. Avslutningsvis gir avhandlingen en komplett løsning, når beslutningstakerne i en leverandørkjede er bundet av en buy-back kontrakt.

Veiledere:

Professor Leif Sandal (hovedveileder), Institutt for foretaksøkonomi, NHH
Professor Jan Ubøe, Institutt for foretaksøkonomi, NHH

Tema for prøveforelesning:

The newsvendor model: State of the art

Bedømmelseskomiteen:

Professor Jonas Andersson (leder for komiteen), Institutt for foretaksøkonomi, NHH
Førsteamanuensis Zhan Pang, City University of Hong Kong
Professor Stein-Erik Fleten, NTNU

Om kandidaten:

Reza Azad Gholami har vært stipendiat ved Institutt for foretaksøkonomi, NHH. Gholami har en master i aerodynamikk fra Tehran Polytechnic i 2007. Kandidaten har også en mastergrad fra matematisk statistikk fra Universitetet i Bergen. Han har bachelorgraden fra Universitetet i Teheran.

EMPIRISK ARBEIDS- OG UTDANNINGSØKONOMI

Antonio Dalla-Zuanna disputerte for doktorgraden ved NHH 16. mars 2018 med avhandlingen «Essays in Empirical Labor Economics».



Temaet for avhandlingen er empirisk arbeids- og utdanningsøkonomi i vid forstand. Analysene utnytter svært gode, norske registerdata og identifiserer flere nye og interessante funn.

I det første essayet er formålet å forstå hvordan forhold ved lokale arbeidsmarkeder påvirker inntektene til kommende generasjoner. Mer spesifikt: Sammenhengen mellom barns og foreldres inntekt. Kandidaten analyserer hvordan funn av olje og etableringen av

oljeindustrien i noen regioner (og ikke i andre) påvirket inntektsutviklingen på tvers av generasjoner. Studien viser at oljeboomen økte den intergenerasjonelle inntektsmobiliteten og delvis brøt linken mellom foreldres og barnas inntekt. Medforfattere på dette essayet er professor Kjell Gunnar Salvanes og førsteamanuensis Aline Bütikofer, begge NHH.

Det andre essayet analyserer effektene av overgang til et konkurransebasert system for opptak til videregående skoler. Avhandlingen utnytter en skolareform i Bergen der en innførte et system med opptak basert på karakterer fra grunnskolen sammenlignet med et system med opptak basert på skolekretsen elevene bor i. Forfatterne viser at innføring av konkurranse om plassene i de beste skolene fører til en konsentrasjon av de beste elevene i noen videregående skoler. Imidlertid gir det ingen effekt på deres karakterer, og det øker heller ikke tendensen til å gå videre på universiteter eller høyskoler.

Det tredje essayet undersøker hvor viktig uformelle nettverk i arbeidsmarkedet er og hvordan det påvirker sannsynligheten for å finne en ny jobb. Essayet viser at arbeidstakere som mister en jobb ved nedskaleringer i bedrifter, og som har et godt uformelt nettverk, har kortere tid som arbeidsledige. Imidlertid er jobbene de finner av lavere kvalitet, på den måten at de er dårligere betalt opptil sju år senere. Dalla-Zuannas analyse viser at uformelle nettverk i arbeidslivet fører til at en hurtigere finner en jobb, men at denne jobben er en dårligere match for arbeidstakerne og således av dårligere kvalitet.

Veiledere:

Professor Kjell Gunnar Salvanes (hovedveileder), Institutt for samfunnsøkonomi, NHH
Førsteamanuensis Aline Bütikofer, Institutt for samfunnsøkonomi, NHH
Dr. Kai Liu, Universitetet i Cambridge

Tema for prøveforelesning:

«Discuss different theories for the question of the effect of work-related networks on earnings, and explain how they can be tested empirically»

Bedømmelseskomiteen:

Professor Katrine Vellesten Løken (leder for komiteen), Institutt for samfunnsøkonomi, NHH
Seniorøkonom Bhash Mazumder, Federal Reserve Bank of Chicago
Professor Mikael Lindahl, Universitetet i Göteborg

Om kandidaten:

Antonio Dalla-Zuanna har vært stipendiat ved Institutt for samfunnsøkonomi, NHH. Dalla-Zuanna har en master i økonomi fra Universitetet i Bologna og en bachelorgrad i økonomi fra Universitetet i Padova.

CORPORATE FINANCE

Erik Hetland Tvedt disputerte for doktorgraden ved NHH 22. mars 2018 med avhandlingen «Essays on Dynamic Models in Corporate Finance».



Avhandlingen til Erik Hetland Tvedt omhandler forskjellige emner innenfor corporate finance. Kandidaten bruker primært dynamiske modeller og strukturell estimering som metode i de tre artiklene.

I den første artikkelen undersøker Tvedt hvor viktig skattefradrag for gjeldsrenter er for oppkjøpsaktiviteten til profesjonelle investorer. Tvedt utvikler en modell som kan si noe om hvor mye denne oppkjøpsaktiviteten hadde gått ned

dersom skattefradraget for gjeldsrenter hadde blitt fjernet.

Den andre artikkelen tar for seg motivene bak bedrifters valg om å skille ut en avdeling i et eget selskap. Dersom en avdeling er skilt ut i et eget selskap, vil det være lettere for andre bedrifter å kjøpe denne opp på et senere tidspunkt. Tvedt utvikler en modell som gir et estimat på hvor mye verdi muligheten for fremtidig oppkjøp skaper for bedrifter som skiller ut en avdeling i et eget selskap.

I den tredje og siste artikkelen forklarer Tvedt hvordan innføringen av en amerikansk lovreform kan påvirke kapitalstrukturen til amerikanske selskaper. Ulike amerikanske delstater har innført en lov som styrker bedriftenes muligheter til å beskytte sine forretninghemmeligheter og etter denne loven har blitt innført, har bedriftene valgt å endre sin kapitalstruktur. Tvedt utvikler en modell som kan forklare dette.

Veiledere:

Førsteamanuensis Jørgen Haug (hovedveileder), Institutt for finans, NHH
Førsteamanuensis Jøril Mæland, Institutt for finans, NHH

Tema for prøveforelesning:

The role of dynamic structural models in corporate finance

Bedømmelseskomiteen:

Professor Tore Leite (leder for komiteen), Institutt for finans, NHH
Professor Kristian Miltersen, Copenhagen Business School
Professor Snorre Lindset, NTNU

Om kandidaten:

Erik Hetland Tvedt har vært stipendiat ved Institutt for finans, NHH. Tvedt har master og bachelor fra Norges Handelshøyskole og jobber i dag hos EY.



HØYE SØKERTALL FOR NHH

Antall søkere til siviløkonomstudiet ved NHH øker, viser tallene fra Samordna opptak. Bare rettsvitenskap ved Universitetet i Oslo har flere førsteprioritetssøkere.

1801 personer har siviløkonomstudiet ved NHH som førstevalg i år. Det er en økning på 1,6 prosent sammenlignet med i fjor.

– Vi er godt fornøyd med søker tallene. De viser at NHH har det desidert mest populære studiet innen økonomi- og administrasjonsfag. Vi har gjort flere grep for å gjøre utdanningen enda mer relevant, blant annet gjennom kurs som tar for seg robotisering, kunstig intelligens og digitale forretningsmodeller.

Dette har vi fått gode tilbakemeldinger på både fra studentene og næringslivet, sier NHH-rektor Øystein Thøgersen.

Han sier en økonomiutdanning kanskje aldri har vært mer relevant enn den er nå.

– Næringslivet trenger kandidater som kan se sammenhenger mellom teknologi, ledelse, økonomi og bærekraft. Da er en siviløkonomutdanning fra NHH det beste du kan ha med deg videre. Den siste arbeidsmarkedsundersøkelsen viste blant annet at nærmere 75 prosent av studentene får jobbtilbud før de ble uteksaminert, så NHH er et trygt valg, sier Thøgersen.

Totalt har 4216 personer søkt seg til NHH. Det er en oppgang på 2,5 prosent sammenlignet med samme tall i fjor.



GÅR FRAM PÅ PRESTISJETUNG RANGERINGS

NHH og AFF klatrer sju plasser på Financial Times-rangeringen over de beste åpne lederutviklingsprogrammene i verden. Nyskapende og varierte læringsformer er hovedgrunnen til fremgangen.

NHH og AFF er rangert som nummer 41 i verden og nummer 21 i Europa. I Norden er det bare Stockholm School of Economics som er over NHH og AFF på listen.

– Dette er den beste plasseringen vi har hatt på rangeringen på fem år. Det er sterkt med tanke på den økende internasjonale konkurransen vi opplever, sier NHH-rektor Øystein Thøgersen.

Ett av områdene NHH og AFF satser på, er å utvikle varierte og nyskapende læringsformer. Dette har gitt resultater på rangeringen.

– Vår høyeste prioritet er å tilby nyskapende, relevant og variert programinnhold. Derfor er vi ekstra stolte over å bli anerkjent for

dette internasjonalt, sier administrerende direktør Trond Søreide i AFF.

I rangeringen deltar NHH og AFF med AFFs Solstrandprogrammet, Solstrandprogrammet Accelerate, AFF Samspill & Ledelse og NHHs Corporate Finance. I kategorien Læringsmetoder- og materiell, klatrer NHH og AFF hele 12 plasser fra 2017. Innen *Kursdesign* kommer NHH/AFF på 21 plass i verden, dette er en fremgang på fire plasser.

– Programmene henter inn nye perspektiver på organisering og ledelse, men det viktigste vi gjør er å sørge for at disse blir relevante for ledere i programmet. Derfor er vårt programdesign og læringsformer avgjørende for å skape verdi og måloppnåelse for deltakerne, sier Søreide.

Det er IMD i Sveits som topper årets rangering. På plassene bak kommer University of Oxford: Saïd i Storbritannia og Iese Business School i Spania.

Financial Times har også rangert bedriftsinterne programmer. Her kommer NHH og AFF på en 86. plass.

PUBLIKASJONAR FRÅ NHH

ARNT OVE HOPLAND, PETRO LISOWSKY, MOHAMMED MARDAN AND DIRK SCHINDLER.

Flexibility in Income Shifting under Losses The Accounting Review, forthcoming

WALT POHL, KARL SCHMEDDERS AND OLE WILMS

Higher-Order Effects in Asset-Pricing Models with Long-Run Risks Journal of Finance, forthcoming

WILLIAM MESSIER AND CHRISTIAN P. R. PIETSCH

The Effects of Time Pressure on Belief Revision in Accounting: A Review Of Relevant Literature within a Pressure-Arousal-Effort-Performance Framework American Accounting Association, Vol. 29

KYEONG HUN LEE, DAVID C. MAUER AND QIANYING(EMMA) XU

Human Capital Relatedness and Mergers and Acquisitions Journal of Financial Economics, forthcoming

ECKBO, B. ESPEN, TANAKORN MAKAEW, AND KARIN S. THORBURN

Are stock-financed takeovers opportunistic? Journal of Financial Economics, forthcoming

FRANCISCO SANTOS

IPO market timing with uncertain aftermarket retail demand Journal of Corporate Finance

NILS FRIEWALD, RAINER JANKOWITSCH AND MARTI G. SUBRAHMANYAM

Transparency and Liquidity in the Structured Product Market Review of Asset Pricing Studies

MATHIAS EKSTRÖM

The (un)compromise effect (discussion paper)

ALINE BÜTIKOFER, SISSEL JENSEN, KJELL G. SALVANES

The Role of Parenthood on the Gender Gap among Top Earners (discussion paper)

TZU-TING CHIU, YUYAN GUAN AND JEONG-BON KIM

The Effect of Risk Factor Disclosures on the Pricing of Credit Default Swaps Contemporary Accounting Research

RÖGNVALDUR HANNESSON

Shared stocks, game theory and the zonal attachment principle Fisheries Research

BARTLING, BJÖRN; CAPPELEN, ALEXANDER W.; EKSTRÖM, MATHIAS; SØRENSEN, ERIK Ø.; TUNGODDEN, BERTIL

Fairness in Winner-Take-All Markets (discussion paper)

CHI, CHANG KOO; OLSEN, TROND E.

Relational Incentive Contracts and Performance Measurement (discussion paper)

TZU-TING CHIU, JEONG-BON KIM AND ZHENG WANG

Customers' Risk Factor Disclosures and Suppliers' Investment Efficiency Contemporary Accounting Research

FOROS, ØYSTEIN; NGUYEN-ONES, MAI; STEEN, FRODE

The Effects of a Day Off from Retail Price Competition: Evidence on Consumer Behavior and Firm Performance in Gasoline Retailing (discussion paper)

HOLLEBEEK, LINDA D.; ANDREASSEN, TOR WALLIN; SMITH, DALE; GRÖNQVIST, DANIEL; KARAHASANOVIC, AMELA; MARQUEZ, ALVARO

Epilogue - Service Innovation Actor Engagement: An Integrative Model Journal of Services Marketing

JOHANNESSEN, TROND VEGARD; FUGLSETH, ANNA METTE

Utfordringer ved bruk av selvbetjente etterretningsverktøy MAGMA

SUND, BERIT; LINES, RUNE

When Leadership leads to Loathing: The Effect of Culturally (In)Congruent Leadership on Employee Contempt and Voluntary Work Behaviors

The Journal of Values Based Leadership

BYGSTAD, BENDIK; AANBY, HANS-PETTER; IDEN, JON

Leading digital transformation: The Scandinavian way Lecture Notes in Business Information Processing

BYGSTAD, BENDIK

Generative innovation: a comparison of lightweight and heavyweight IT Journal of Information Technology

ANATOLI BOURMISTROV, KATARINA KAARBØE

Tensions in Attention: Use of information from budgets and Balanced Scorecard in handling the crises in a telecom company in distress Journal of Accounting and Organizational Change, Volume 13 Issue 2

GUAJARDO, MARIO RÖNNQVIST, MIKAEL FLISBERG, PATRIK FRISK, MIKAEL, SKOGFOSK

Collaborative transportation with overlapping coalitions European Journal of Operational Research, Online 07:05.2018

JAEWOO KIM, KYEONG HUN LEE, AND ERIK LIE

Dividend Stickiness, Debt Covenants, and Earnings Management Contemporary Accounting Research

GUAJARDO, MARIO

Environmental Benefits of Collaboration and Allocation of Emissions in Road Freight Transportation Operations Research/Computer Science Interfaces Series(Springer), Online 21.04.2018

BJØRGE, ANNE KARI; MADSEN SANDVIK, ALEXANDER; WHITTAKER, SUNNIVA

The recontextualisation of values in the multilingual workplace Corporate communications: An international journal

GISLE ANDERSEN

A corpus study of pragmatic adaptation: The case of the Anglicism [jobb] in Norwegian Journals of Pragmatics

GJESDAL, ANJE MÜLLER; SKALLE, CAMILLA ERICHSEN; EIDE, LIV

Migrantnarrativer som interkulturell døråpner? En pilotanalyse av læreverktekster i fransk, italiensk og spansk Acta Didactica Norge - tidsskrift for fagdidaktisk forsknings- og utviklingsarbeid i Norge

HOPLAND, ARNT OVE KVAMSDAL, STURLA F.

Concerns among local government facility managers: a Norwegian survey Facilities, 2018

TOUMASATOS, EVANGELOS STEINSHAMN, STEIN IVAR

Coalition Formation with Externalities: The Case of the Northeast Atlantic Mackerel Fishery in a Pre-and Post-Brexit Context International Game Theory Review, Online 29.03.2018

HUTTUNEN, KRISTIINA MØEN, JARLE SALVANES, KJELL G.

Job Loss and Regional Mobility Journal of Labor Economics, 2018, 36(2), 479-509, Online 06.02.2018

ÅDLAND, ROAR OS CARIOU, PIERRE WOLFF, FRANÇOIS-CHARLES

Does energy efficiency affect ship values in the second-hand market? Transportation Research Part A: Policy and Practice, 2018, 111, 347-359, Online 02.04.2018

MICHAEL KISSER, JOHN KIFF, AND MAURICIO SOTO

Do managers of U.S. defined benefit pension plan sponsors use regulatory freedom strategically? Journal of Accounting Research

SIMONNÆS, INGRID

Terminologische Datenbanken als Verstehens- und Formulierungshilfe beim Übersetzen von Rechtstexten Parallèles

RYGG, KRISTIN

Typically Norwegian to be impolite? Impoliteness according to whom? FLEKS - Scandinavian Journal of Intercultural Theory and practice

ZOUTMAN, FLORIS T. GAVRILOVA-ZOUTMAN, EVELINA HOPLAND, ARNT OVE

Estimating Both Supply and Demand Elasticities Using Variation in a Single Tax Rate Econometrica

BJØRNDAL, ENDRE BJØRNDAL, METTE MIDTHUN, KJETIL TOMASGARD, ASGEIR

Stochastic electricity dispatch: A challenge for market design Energy

BERNES, HANNA SKJERVHEIM FLO, ISABEL MARIE FOROS, ØYSTEIN KIND, HANS JARLE

Raising rivals' costs or improving efficiency? An exploratory study of managers' views on backward integration in the grocery market Journal of Revenue and Pricing Management

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.

VITENSKAPELIGE ARTIKLER:

ROAR ADLAND, PIERRE CARIOU, HAIYING JIA AND FRANCOIS-CHARLES WOLFF

The energy efficiency effects of periodic ship hull cleaning
Journal of Cleaner Production

ISABELL SCHONHOWD HAAGENSEN, ELINE KATRIN HELLAND AND TORSTEIN NESHEIM

Enhancing knowledge articulation in communities of practices: the role of the community leader
Int. J. Knowledge Management Studies

EVANGELOS TOUMASATOS AND STEIN IVAR STEINSHAMN

Coalition Formation with Externalities: The Case of the Northeast Atlantic Mackerel Fishery in a Pre-and Post-Brexit Context
International Game Theory Review

AFSANE BJORVATN

Social Science & Medicine: Private or public hospital ownership: Does it really matter?
Social Science & Medicine

ALEXANDER JAKUBANECS, MAGNE SUPPHELLEN AND JAMES G. HELGESON

Crisis Management Across Borders: Effects of a Crisis Event on Consumer Responses and Communication Strategies in Norway and Russia
Journal of East-West Business

E. LINDSTAD, C.F. REHN, G. ESKELAND

Sulphur Abatement globally in maritime shipping
Transportation research

FIJALOWSKA, A. P., K.S. HJARÅKER, T. NESHEIM

Lay off employment or terminate consultant contracts?
Employee Relations

KIND, H.J., L. SØRGARD, GARCIA PIRES

The effects of strategic new sources on media coverage
Information economics and policy

KVAMSDAL, S.F.

Indexing of technical change in aggregated data
Computational Economics

BREKKE, K., GARCIA PIRES, A., SCHINDLER, D. AND SCHJELDERUP, G

Capital Taxation and Imperfect Competition: ACE vs. CBIT
Journal of Public Economics

NESHEIM, T., OLSEN, K.M. AND SANDVIK, A.M.

Never walk alone: achieving work performance through networking ability and autonomy
Employee Relations

EKERHOVD, N.-A. AND KVAMSDAL, S.F.

Up the ante on bioeconomic submodels of marine food webs: A data assimilation-based approach
Ecological Economics

BJØRNDAL, T. AND GUILLEN, J.

Market integration between wild and farmed seabream and seabass in Spain
Applied Economics

NESHEIM, T.; RATHKE, C. OG SMITH NYGAARD, L.

Fleksibel organisering i mediebedrifter
Magma

ADLAND, R. AND JIA, H.

Physical basis risk in freight market hedging
Maritime Economics

KVAMSDAL, S.F. (2016)

Technical Change as a Stochastic Trend in a Fisheries Model
Marine Resource Economics

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

When employees and external consultants work together on projects: Challenges of knowledge sharing, International Journal of Project Management.

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

Value Chain Dynamics and the Small-scale Sector: A Summary of Findings and Policy Recommendations for Fisheries and Aquaculture Trade, Aquaculture Economics & Management.

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

Maritime shipping and emissions: A three-layered, damage-based approach', Ocean Engineering..

ARBEIDSNOTATER:

KJETIL BJORVATN, MATHIAS EKSTRÖM OG ARMANDO J. G. PIRES

Små dytt for store valg: Rapport fra et forskningsprosjekt om nudging for økt rekruttering til lærerutdanningen

EINAR HOPE

Studier i konkurranse- og energipolitikk. Utvalgte skrifter i samling, 2004 - 2016

ENDRE BERNER, AKSEL MJØS AND MARIUS OLVING

NORWEGIAN CORPORATE ACCOUNTS - Documentation and quality assurance of SNF's and NHH's database of accounting and company information for Norwegian companies

ENDRE BERNER, AKSEL MJØS OG MARIUS OLVING

Regnskapsboka - Dokumentasjon og kvalitetssikring av SNF's og NHH's database med regnskaps- og foretaksinformasjon for norske selskaper

ARNT OVE HOPLAND AND STURLA F. KVAMSDAL

Concerns among local government facility managers

STEIN IVAR STEINSHAMN

Predators in the market: Implications of market interaction on optimal resource management

ELEONORE LAZAT AND TROND BJØRNDAL

The Eastern Atlantic Bluefin Tuna: Fast Crash and Swift Recovery for the Ferrari of the Ocean?

FRANK ASCHE AND DANIEL V. GORDON

PCAIDS and Growth Index Demand Modelling for Imported Cod Products in Portugal. 'Special Issue - Fisheries and Aquaculture'

KANIRA SHAH AND TROND BJØRNDAL

The Café Femenino Peru Story: Evaluating the potential of a for-profit gender equitable value chain

YUANMING NI AND STEIN I. STEINSHAMN

Optimal fishing mortalities with age-structured bioeconomic model- a case of NEA mackerel

RAPPORTER:

TORSTEIN NESHEIM

Hva kjennetegner Oljedirektoratets organisasjon?

EIRIK VATNE

Sysselsetting i petroleumsvirksomhet 2017. Omfang og lokalisering av ansatte i oljeselskap og den spesialiserte leverandørindustrien

NINA M. IVERSEN, LEIF E. HEM, ALEXANDER JAKUBANECS, EIVIND FARSTAD OG OVE LANGELAND

Delings- og formidlingsøkonomi: Muligheter og utfordringer
Bruk av markeder og konkurranse i omsetning av matvarer – utfordringer og muligheter

IVAR GAASLAND OG TOMMY STAAHL GABRIELSEN

Budsjettet i utvikling. En kvantitativ studie av norske virksomheters bruk og holdning til budsjettet

LARS KLEVELAND OG ANNIKEN TISET

Contradictory Formalisations in a Management Control System

MARTIN O. GOODERHAM AND OSKAR JENSEN SKULBERG

Understanding Risk Appetite. What is it, what pressures shape it and how is it institutionalized

HÅVARD BAUNAN AND JOEL BERGE

Tjenende ledelse i små, norske bedrifter. En studie av norske regnskapsbedrifter

KAROLINE DYBENDAL AULIE OG VEGARD SUNDNES

Tillit i virtuelle prosjektteam

MARIE AUNE OG JULIE BIE

Samfunnsøkonomisk analyse av Veterinærinstituttets innsats innen fiskehelse

FRODE SKJERET, KÅRE PETTER HAGEN OG LINDA NØSTBAKKEN

Effektive team. Kognitiv motivasjon og maksimerings betydning for hvordan team arbeider og presterer
MATHIAS GRØNHAUG REIERTH OG JULIET TRONSTAD

Sysselsetting i petroleumsvirksomhet 2015. Omfang og lokalisering av ansatte i oljeselskap og den spesialiserte leverandørindustrien



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

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

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

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

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

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

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

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

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

KONTORADRESSE:

Samfunns- og næringslivsforskning AS
Helleveien 30, 5045 Bergen

SENTRALBORD:
55 95 95 00

INTERNETT:
www.snf.no

E-POST:
snf@snf.no

NHH BULLETIN

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

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

ADMINISTRERENDE DIREKTØR
Trond Søreide
trond.soreide@aff.no

AVDELINGSDIRECTØR
Nicole Njå
nicole.njaa@aff.no

AVDELINGSDIRECTØR
Harald Engesæth
harald.engesæth@aff.no

UTVIKLINGSDIRECTØR
Beate Karlsen
beate.karlsen@aff.no

SALGSDIRECTØR
Liz Hellevig
liz.hellevig@aff.no

ØKONOMIDIRECTØR
Jan Frode Jansen
jan.frode.jansen@aff.no

KONTORADRESSE:

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

SENTRALBORD:
815 55 345

INTERNETT:
www.aff.no

REKTOR
Øystein Thøgersen

PROREKTOR FOR UTDANNING
Linda Nøstbakken

PROREKTOR FOR NYSKAPING OG UTVIKLINGSARBEID
Therese E. Sverdrup

VISEREKTOR FOR FAGRESSURSER
Gunnar E. Christensen

VISEREKTOR FOR FORSKNING
Kenneth Fjell

INSTITUTTLEDERE:

- Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap: Finn Kinserdal
- Institutt for samfunnsøkonomi: Eirik Gaard Kristiansen
- Institutt for foretaksøkonomi: Jarle Møen
- Institutt for finans: Jøril Mæland
- Institutt for strategi og ledelse: Paul N. Gooderham
- Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Beate Sandvei

KOMMUNIKASJONS- OG MARKEDSSJEF
Kristin Risvand Mo
915 99 661
presse@nhh.no

KONTORADRESSE:

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

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

NHH-STUDENTENE ER ATTRAKTIVE I ARBEIDSMARKEDET

Tekst Hallvard Lyssand

88 prosent av NHH-studentene er i jobb etter seks måneder. Andelen som arbeider innen IT og telekom er stigende.

Arbeidsmarkedsundersøkelsen er en årlig måling av hvordan NHHs kandidater blir tatt imot i arbeidslivet. Den ble sendt ut til de 498 kandidatene som ble uteksaminert våren 2017.

Svarene viser at over 88 prosent var i arbeid et halvt år etter fullført mastergrad. Ca. sju prosent av kandidatene valgte å studere videre ved NHH eller andre læresteder. Det er to prosent mer enn året før.

Blant de som er i arbeid opplyser 73,6 prosent at de fikk jobb allerede før de ble uteksaminert. Nær 95 prosent vurderer stillingen sin som relevant i forhold til NHH-utdannelsen.

– Vi jobber kontinuerlig med å videreutvikle utdanningstilbudet vårt for å ivareta næringslivets behov for økonomer med solid forståelse for teknologi og andre trender i samfunnet. Vi har dessuten flinke og hardtarbeidende studenter. Jeg er derfor ikke overrasket over at resultatene fra undersøkelsen viser at vi lykkes med å være relevante, sier rektor Øystein Thøgersen.

Også lønnen viser at NHH-kandidatene er attraktive blant arbeidsgivere. Gjennomsnittslønnen for de spurte er på ca. kr 531.400, mot ca. kr 524.700 i fjorårets undersøkelse.

Flere nøkkeltall

- 95,2% av de som har besvart undersøkelsen arbeider i Norge.
- De aller fleste finner jobb i Oslo (63,8%) og Bergen (20,1%).
- 6,8% har startet egen bedrift.

Andelen NHH-kandidater som går til privat sektor er høy og stigende. 93,2 prosent av 2017-kandidatene svarer at de er i det private.

Konsulentvirksomhet (25%), revisjon (18,2%) og bank, finans og forsikring (17,6%) er fortsatt de klart største bransjene for ferske NHH-kandidater.

IT/telekom er imidlertid i vekst. 10,1 prosent av kandidatene melder at de arbeider i disse bransjene, mot 6,8 prosent i fjor og 4,5 prosent for de som ble uteksaminert i 2015.

NHH har styrket satsingen innen teknologi og digitalisering med en rekke nye kurs de siste årene – både for å møte næringslivets etterspørsel etter økonomer med dypere teknologiforståelse og for å ruste studentene best mulig til møtet med et arbeidsliv i rask endring.



NHH Bulletin er utgitt av:



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