

Øyvind Bøhren og Arne Jon Isachsen: Forsker og forretningsmann: En verdiskapende allianse?*

Samarbeid mellom akademia og næringsliv er lite utbredt og sjelden diskutert i Norge. Basert på personlige erfaringer gjennomgår vi muligheter og fallgruver i slike allianser. Utfra kravet om positivt utbytte for begge parter konkretiseres sentrale verdibidrag mellom forsker og forretningsmann. Noen samarbeidsformer er trolig mer til skade enn gagn, men potensialet for gode allianser er på langt nær utnyttet. Vi står her trolig overfor et område hvor noen få gjennomtenkte innspill kan gi stor effekt for begge parter.

1. Bakgrunn

Handelshøyskolen BI er en privat stiftelse med eksplisitt mål om nært samarbeid med partnere i næringsliv og forvaltning. Denne intensjonen nedfeller seg bl.a. i arbeidskontraktene, som avsetter inntil 20% av arbeidstiden til konsulentarbeid. Tanken er at dette kan bedre undervisningen, fremme forskningen og synliggjøre BI i det norske samfunn.

Gjennom de siste fem år har vi fulgt denne oppfordringen gjennom næringslivsarbeid innen makroøkonomisk politikk, finans og strategi. Dette har foregått delvis på deltid med full BI-tilknytning, delvis på heltid med BI-permisjon. Vi har arbeidet både som frittstående konsulenter og som ansatte i selskaper innen kunnskapsbasert tjenesteyting.¹

Det er uvanlig at en norsk akademisk institusjon oppfordrer så konkret til allianser mellom forsker og forretningsmann² som det BI gjør. Samtidig er oppmerksomheten om slike problemstillinger liten i Norge. Mange i næringslivet synes fortsatt å mene at forskere er ubrukelige utenfor elfenbenstårnet fordi teori er noe helt annet enn praksis. Kritiske

røster i akademia hevder det tradisjonelle syn at nærkontakt med næringslivet smaker av prostitusjon og er akademia uverdige. I begge leire finnes også dem som hevder at allianser mellom akademia og næringsliv nærmest er et ubetinget gode.

Vår erfaring tilsier at et vellykket samarbeid må oppleves som *verdiskapende* for *begge* parter; dvs. at begge må få noe positivt ut av dette som vanskelig kan skaffes enklere på andre måter. Samfunnsøkonomen sier her at begge må ha komparative fortrinn i produksjon av noe som den andre etterspør. Strategifaget kaller dette win-win situasjoner.

I neste avsnitt diskuterer vi våre erfaringer med forskerens verdibidrag til forretningsmannen. Tredje avsnitt tar opp hva vi som forskere mener å ha mottatt. Deretter skisseres kjennetegn ved vellykkede allianser så vel som ved tvilsomme. Femte avsnitt setter dette alliansespørsmålet inn i et videre perspektiv.

Utvalgsstørrelse og datainnsamlingsmetode gjør at våre konklusjoner ikke utgir seg for å være generaliserbare. Dette er snarere en rapport fra en begrenset eksplorativ studie, rettet mot å systematisere

* Vi har fått mange gode kommentarer på tidligere versjoner av denne artikkelen. Vi takker Jostein Fjalestad, Tore Fjell, Tove Strand Gerhardsen, Per Ivar Gjærum, Christian Grøm, Kjell Grønhaug, Tore Gulli, Knut Isachsen, Ivar Strompdal, Henrik Aass og kolleger i BIs Institutt for Økonomi.

1. Bøhren var ansatt ved NHH i perioden 1976–82 og har siden vært tilknyttet BI; fra 1985 som professor i finans. I samarbeidet med næringslivet har han fokusert på prosjektanalyse, verdsettelse, PC-basert beslutningsstøtte samt strategi. Frem til 1990 arbeidet han som frittstående konsulent; periodevis i team med kolleger fra akademia. Fra 01.01.90 var han tre måneder heltid i IKO Strategi, som da

hadde ca. 20 konsulenter og drøye 30 mill. i årsomsetning.

Isachsen ble utnevnt til professor i internasjonal økonomi ved BI i 1983. Tidligere var han bl.a. i Norges Bank og Norges Industriforbund. I snaue tre år, frem til våren 1990, var Isachsen sjeføkonom i meglerfirmaet Elcon Securities og ledet en analysegruppe på seks personer. De første par årene tok arbeidet i Elcon 3/4 av total arbeidstid; det siste året 1/4. Isachsen arbeidet hovedsaklig med makroøkonomiske analyser samt bransje- og selskapsanalyser.

2. Vi bruker konsekvent hankjønn om forsker og forretningsmann. Konvensjonen brukes for å slippe de omstendelige «forretningsmann/-kvinne» og «han/hun» gjennom hele artikkelen.

vår egen personlige erfaring og å få et neglisjert tema på dagsorden.

2. Forskernes verdibidrag til forretningsmannen

Forretningsmannen etterspør produkter som bedrer praksis, dvs. som øker næringslivets verdiskapning målt i kroner. Forskerens bidrag til dette kan samles under tre overskrifter: Teori og struktur, Kommunikasjon og pedagogikk, samt Informasjon og datakilder.

Teori og struktur

Et markant trekk ved vår næringslivserfaring er at forretningsmenn er *sultne på teori*, til tross for deres gjentatte påstand om det motsatte. De etterspør *normativ* teori i betydningen oppskrifter og teknikker, eksempelvis økonomisk prosjektanalyse, verdsettelse av selskaper ved fusjoner, nøkkeltallsanalyse basert på regnskapstall og porteføljevalgmodeller for finansielle instrumenter.

Positiv teori prøver å forklare og forutsi. Spesielt presset mot å måtte predikere fremtidige rammebetingelser gjør at forretningsmenn stadig jakter etter få knagger å henge mange erfaringer på; etter prinsipper som gjør det lettere å forstå verden. Typiske spørsmål om positiv teori i våre arbeidsområder har vært: Hvor er pengemarkedsrenten om seks måneder; hvor ligger Oslos eiendomspriser i 1994; hvor mye faller aksjekursene og omsatt volum hvis det innføres 1% omsetningsavgift; hva blir selskapet verd hvis gjeldsgraden halveres?

Forretningsmannens behov for strukturering og innsikt i årsak og virkning gjør at forskeren får applaus for lærebok-inspirert abstrahering og enkel, grovmasket systematisering. Forskerens relative styrke ligger i å få frem de store linjer fremfor konkretisering og detaljkunnskap. Fugleperspektivet og følelsen for det generelle er hva forretningsmannen søker; ikke flere detaljer enn dem han allerede sliter med å holde orden på.

Hvordan kan dette forklares? Vi tror denne etterspørselen etter teori og struktur skyldes at næringslivsarbeid medfører kontinuerlig *tapping av faglige batterier*. Kortsiktige inntjeningskrav, et vell av detaljer og knappe tidsfrister får faglig oppdatering til å fremstå som en luksusaktivitet. Batteriladning taper for brannslukking. Resultatet blir avlæring og glemsel av teori som engang var innlært. Dessuten oppstår nye hull pga. fagenes utvikling. Siviløkonomer utdannet i 1975 fikk neppe mer enn 30% av den finansopplæring 1990-kandidaten får; rett og slett fordi fagets innhold er revolusjonert i løpet av denne

perioden. For strategifaget, som knapt eksisterte på pensumlistene for bare 10 år siden, er forholdet enda mer dramatisk.

Næringslivsarbeid er av-akademiserende ved at fokus flyttes fra hvorfor til *hvordan*; fra undring til *handling*. Samtidig avtar lysten, evnen eller endog adgangen til å utfordre hevdvunne sannheter. Finansanalytikerens strever for å bli ekspert i å tolke aksjehcharts; forskeren spør om chartteknikk virkelig overhodet er meningsfull, gitt det han faktisk vet om mønstre i aksjekurser. Finansdirektøren vil vite når og med hvor mye renten faller; forskeren er mest opptatt av forklaringen på et rentefall. Har finansdirektøren allerede posisjonert seg i rentemarkedet basert på forventninger om rentenedgang, kan han være lite mottakelig for analyser som sier at renteøkning er like om hjørnet.

Spesielt i slike litt ubehagelige situasjoner er det vår erfaring at forskerens *kritiske holdning* kan være av stor verdi for forretningsmannen. I akademia blir skepsis lett destruktiv hvis kritikk blir et mål i seg selv og kritikeren ikke følger opp med bedre forslag. I næringslivet er ofte problemet det motsatte: optimisme, pågangsmot og sterk tro på egne krefter gjør blind for innvendinger. Hver for seg kan derfor forretningsmann og forsker komme dårlig ut fordi de ligger på hver sin ende av skepsis-skalaen. Blandingen av optimisme og faglig forankret kritikk kan derimot gi stor synergi.

Uten tilstrekkelig evne og anledning til å gå i dybden i analysearbeidet blir det gjerne fritt frem for å erstatte analyse med synsing og intuisjon i næringslivet. Analysemessig pågåenhet og grundighet er derfor et område hvor vi føler akademia har mye å tilføre, om ikke annet fordi analytisk trening bedrer intuisjonen. Svak øvelse i analytiske resonnementer og økonomisk teori er med på å svekke forretningsmannens evne til å kvalitetsbedømme både eget og andres analysearbeid. Et typisk trekk ved slik ukritisk holdning til teori er at kompliserte årsaks- og virkningsforhold uten videre reduseres til enkle sammenhenger mellom to variable. Eksempelvis troen på at prisendringer på Osloboliger bestemmes av endringer i realrenten. Kompliserende faktorer som endret marginalskatt, eksisterende nybyggingsprosjekter og fremtidig flyttemønstre har også sin plass i en slik vurdering.

Det er lett å latterliggjøre forskere som stadig foretrekker tja fremfor klare ja eller nei. Vi tror næringslivets kjappe sprintere trenger flere partnere med sterkere tvil enn tro.

Kommunikasjon og pedagogikk

Kanskje mer enn noen andre lever konsulentfirmaer av kommunikasjon med klienten. God pedagogikk

blir da kritisk suksessfaktor allerede i salgsfasen, hvor flere konkurrenter gjerne får en tilmålt tid for å presentere sitt forslag til analysemåte og arbeidsform.

I et slikt kort, muntlig salg uten angrefrist er ikke kunnskaper om selve substansen i klientens problem tilstrekkelig for å lykkes. Også *presentasjonsformen* må være ryddig, logisk og forståelig. Det samme gjelder underveis i oppdraget. Mulighetene til å få iverksatt endringsforslag kan avhenge helt av at klientens egne ansatte føler delaktighet i det arbeidet konsulentene har gjort. Igjen er kommunikasjon gjennom god pedagogikk en nøkkel.

Vår erfaring er at enkelte forretningsmenn og de fleste konsulenter er gode på det tekniske i presentasjoner, som f. eks. å lage delikat grafikk og vakre transparente. Både i muntlig og skriftlig presentasjon kan det imidlertid skorte atskillig på den ikke-tekniske delen av pedagogikken. Dette gjelder særlig svak logisk struktur (som ofte skyldes teoriløshet), manglende tråd i argumentasjonsrekker, upresis bruk av begreper og dårlig språk.

Vi tror akademia i alle fall i gjennomsnitt har et høyere kvalitetsnivå på disse pedagogiske områdene, takket være studenters og tidsskriftredaktørers kresenhet. Med relativt liten innsats kan forskeren her gi forretningsmannen store verdibidrag. Det kan dreie seg om enkle ting som omarbeiding av transparente eller endret struktur på et foredragsmanus. Mye kan vinnes ved å sjekke grunnleggende krav til klarhet, som at premisser, analyse og konklusjon henger sammen.

Informasjon og datakilder

Mange forretningsmenn ser ut til å savne *døråpnere til akademia*. For den travle forretningsmann som ønsker kontakt med forskere i et spesifikt prosjekt, virker barrieren håpløst høy hvis han må starte leteprosessen på universitetets eller høyskolens sentralbord. Det er mye lettere å snakke fem minutter med en forsker som allerede kjenner forretningsmannen og organisasjonen han ringer fra. Denne formen for uformell arbeidsformidling i akademia gjør at forskere med god næringskontakt kan aktivisere sitt nettverk i akademia på en ny og utradisjonell måte.

Forretningsmenn flest vet lite om stoff som er publisert etter avsluttet eksamen. Store endringer i fagområdenes innhold har derfor medført at vi stadig opptrer som veivisere til litteratur og databaser. Tilsvarende kan forskere fylle en ekspertfunksjon ved å være orientert om videreutdanningsprogrammer. Tendensen i etterspørselen synes her å gå mot lengre, kompetansegivende studier fremfor enkeltstående kurs. Ledelsesorienterte MBA programmer over 1 år er et eksempel. Siden forretningsmannens egen sat-

sing da blir tilsvarende stor (reduksjon i arbeidsinntekt samt eventuelt flytting av familie), føles det ekstra viktig å samrå seg med noen som har daglig arbeid ved en handelshøyskole.

3. Forretningsmannens verdibidrag til forskeren

Forskerens ønske om samarbeid med næringslivet kan sees i lys av hvordan dette øker akademias verdiskapning, dvs. kvaliteten på forskning og undervisning. Diskusjonen kan igjen organiseres rundt merkelappene Teori og struktur, Kommunikasjon og pedagogikk, samt Informasjon og datakilder.

Teori og struktur

For oss har det vært positivt å erfare den praktiske nytten av god teori. Det finnes stadig dem som ynder å si at teori er en ting, men praksis noe helt annet. Eller at det en trenger som næringslivsleder ikke læres på handelshøyskoler, men i speidertroppen eller på fotballbanen. På det personlige plan finnes det neppe bedre måter en forsker kan ta oppgjør med slikt på enn ved å prøve seg i praktisk arbeid.

Når dette er sagt, må vi straks påpeke at kontakt med næringslivet virker *faglig edrueliggjørende*, noen ganger grensende til det desillusjonerende. Riktignok gir det glede å se at fag virker i praktisk bruk. På den annen side er det ikke på langt nær all form for teori som slår an; i mange situasjoner trengs snarere klar begrepsbruk og ryddighet enn avansert modellbygging. Den grunnleggende siftingsmekanisme her er at forretningsmenn lever av produkter som kan brukes; helst innen kort tid. Struktur- og teorisiden må være forholdsvis enkel å forstå, og i alle fall dens intuitive innhold må kunne kommuniseres til andre brukere.

Av slike grunner har vi fått større varhet for teoribrukens grenser i praktiske sammenhenger. De kritiske faktorer her er nok lav nytte av eksplisitt matematikkspråk samt at datatilgang setter brutale skranker.

Det kontinuerlige krav til lønnsomhet gir sjelden tid til å jakte spurv med kanoner, slik vi ofte gjør i akademia. Tid er penger i praktiske sammenhenger. En tidkrevende, finpusset og faglig sett førsteklasse analyse må ofte vike for grove antakelser og intuitive tommelfingerregler. Forskeren får trening i å gjøre intelligente forenklinger tidlig i analysen; i å leve med det ufullstendige og halvveis gjennomtenkte. Dette er frustrerende og vanskelig for en som er vant til selv å kontrollere egen produksjon, inklusive muligheten for å melde seg ut og ikke produsere noe

overhode når situasjonen føles for utrygg. For næringslivet er det imidlertid bedre med en halvgod analyse før beslutninger skal treffes enn en perfekt avhandling to dager for sent.

I alle fall forskningsdelen av akademia-arbeid er mer beskyttet mot kortsiktig tidspress enn det forretningsmannens jobb er. Spesielt fulltidsarbeid i næringslivet kan derfor lære oss *bedre arbeidsvaner* i betydningen av å utnytte tiden mer effektivt; å bli ferdig til avtalt tid; å jobbe forholdsvis avslappet under korte tidsfrister.

Vi skal heller ikke fornekte at nettopp denne erfaringen med det daglige kjøret i næringslivet har økt vår bevissthet om verdien av å slippe dette presset. Forskeren skal ikke ha jobbet mange timer i næringslivet før han oppdager hvor unike arbeidsbetingelser akademia tilbyr. Nøkkelordet her er *personlig fleksibilitet*, som er forretningsmannens store mangelvare. Akademia kan her skilte med langt bedre betingelser både hva gjelder hva du vil arbeide med, hvor oppgaven skal utføres og når jobben skal gjøres.

Vi føler at næringslivsarbeid har to verdifulle funksjoner i forhold til den akademiske frihet: For det første synliggjør det verdien av den fleksibilitet akademia tilbyr. For det andre reduseres faren for å søle bort tid gjennom lite målrettet virksomhet.

En annen erfaring er klarhet i skillet mellom *analyse* og *iverksettelse av beslutninger*. Forskerens primære bidrag gjelder analysedelen; forretningsmannen har sitt fortrinn på iverksettelse. Vi tror dette er en riktig arbeidsdeling i en allianse; forskeren bør ikke jobbe hardt for å bli en effektiv iverksetter. Ved på nært hold å observere den utfordringen en vellykket iverksettelse innebærer, har vi like fullt fått økt respekt for andres kompetanse.

Kommunikasjon og pedagogikk

I forrige hovedavsnitt konkluderte vi at på områdene kommunikasjon og pedagogikk har forretningsmannen mye å hente hos forskeren. Det faktum at forretningsmannen lever av kundens betalingsvilje skulle i seg selv tilsi at forskere kan lære atskillig om brukerorientering i muntlige og skriftlige presentasjoner. Dette betyr i så fall at vi som forelesere og lærebokforfattere kunne bli flinkere til å sette studenten i fokus. Vi tror at i alle fall skoler som lever av studentenes studieavgifter har mekanismer som ivaretar dette. Eksempelvis er den intense kursevaluering BI-studentene gjennomfører hvert eneste semester en så effektiv kontroll av produktkvalitet at manglende studentorientering neppe er noe stort problem.

Informasjon og datakilder

Forretningsmannens viktigste verdibidrag til forskeren er her den *miljøfortrolighet* selvopplevde erfaringer gir. Konkrete kunnskaper om hvordan norsk næringsliv funksjonerer er nyttig. Det er grunnleggende forskjeller mellom å lese om begivenheten i Dagens Næringsliv og selv å delta på arenaen.

Den umiddelbare nytten av slik miljøfortrolighet skjer i *undervisningen*, primært ved at generell teori knyttes til norsk praksis. Jo flere amerikanske lærebøker studenten har lest, desto mer velkomment er selv et lite Norsk Data-eksempel fremfor enda et stort om IBM.

Idéen om livslang læring betyr bl.a. at forskere oftere vil møte studenter med både allsidig praksis og høy utdanning. BIs 1-årige MBA-program er her et eksempel. 1990-kullet 26 studenter er gjennomsnittlig 32 år og har 6 års yrkeserfaring (blant deltakerne finner vi bl.a. 7 sivilingeniører, 2 leger, 1 jurist og 4 økonomer). Overfor slike studenter har vi erfart hvor viktig det er å belyse teori med god eller dårlig praksis fra den virkeligheten de kjenner. Samtidig letter det kommunikasjonen at læreren er fortrolig med forretningsmannens sjargong og tenkemåte.

Det er vanskelig å anslå det utbytte samarbeid med næringslivet gir for egen *forskning*. Forskjeller i forskningsnormer gjør at potensialet trolig varierer med fagområdet. Eksempelvis er det unge strategifaget mer tolerant for både teoribygging og testing utfra få cases (ofte basert på konsulentarbeid) enn det mer etablerte finansfaget. Kravet til presis teori og kvantifisert empiri er også større i finans enn i strategi.

I finans tror vi derfor at det på teorisiden neppe er mye å hente fra næringslivsarbeid. For empirisk forskning er utbyttet ikke primært data, men bedre innsikt i institusjonelle forhold og forretningsmannens arbeidsmåte og vokabular. Dette gjør at forskeren eksempelvis blir flinkere til å formulere spørreskjemaer som gir høy svarprosent fordi respondenten forstår hva det spørres om, og ikke plagges med irrelevante spørsmål.

4. Kjennetegn ved verdiskapende allianser

Så langt kan vi ha skapt det inntrykk at allianser mellom akademia og næringsliv er bra for enhver forsker og alle forretningsmenn. Siden vi er overbevist om at dette er en forhastet konklusjon, diskuteres nå betingelser for et vellykket samarbeid. Først tar vi opp nødvendige egenskaper ved forskeren; deretter tilsvarende for forretningsmannen og hans organisasjon.

La oss starte med det mest opplagte: Forskeren må være *nysgjerrig og åpen* for hva som foregår i næringslivet. Eventuell akademisk arroganse må byttes ut med respekt for andres profesjonalitet. På den annen side bør forskeren være seg sine komparative fortrinn bevisst.

Forskerens interesse for næringslivet kan skyldes forventninger om de verdibidrag fra forretningsmannen vi gjennomgikk i forrige avsnitt. I tillegg vil vi peke på *diversifisering av kunnskapskapital*, dvs. tiltak som sikrer at forskerens intellektuelle ressurser blir mer allsidig brukt. De fleste har opplevd personer i akademia som brenner ut, både som pedagoger og forskere. Studentene klager over uinspirert undervisning, og den skriftlige produksjonen ligger på et lavmål. Forskerens problem er imidlertid at han bare har det ene akademiske bein å stå på. Det tragiske er at veien ut synes smal og truende for en 50-åring som gjerne skulle ha byttet beite etter 25 år i akademia.

Sjansen for å havne i slike fastlåste karriereløp er etter vårt syn mindre for den som har holdt kontakten med næringslivet i løpet av forskerkarrieren. Vissheten om at det eksisterer et reelt alternativ er verd mye; uansett om det blir aktuelt å benytte eller ikke.

Vi tror altså det er viktig for selve innstillingen til samarbeid med næringslivet at forskeren ser alliansen i et livsløpsperspektiv. Samtidig roper vi varsko mot nettopp en slik tankegang. Flere bein å stå på gir samtidig *flere bein å snuble i*. Forskning forutsetter arbeidsro, kontinuitet og fokus på få ting. Næringslivsarbeid, som typisk sulteforer på slikt, kan lett ødelegge disse kritiske forutsetninger for akademisk verdiskapning. En kan ende opp som 90% forretningsmann og 10% forsker, full av frustrasjon på begge arenaer. Da forsvinner raskt de fortrinn forskeren måtte ha, både i akademia og i næringslivet.

Høy lønn, konkrete arbeidsoppgaver og klare tidsfrister gjør det lett å prioritere konsulentrappen fremfor artikkelkrivingen. Ikke uten grunn sier amerikanske professorer til de doktorgradskandidater som vil jobbe med aksjeanalyse først og ta forskerjobb siden: «Wall Street is a one-way street».

Å mestre denne *balansegangen* mellom for lite og for mye er kritisk for verdiskapende allianser mellom forsker og forretningsmann. Første skritt er å erkjenne at utfordringen eksisterer. Dessuten tror vi problemet er så alvorlig at en bør la samarbeidet med næringslivet ligge de første årene etter endt forskerutdanning. Da er alternativkostnaden ved næringslivsarbeid høyest: Forskningsproduktiviteten er på topp, og tapet ved forsinket akademisk karriere er maksimal. Samtidig gjør manglende pedagogisk erfaring at forskerens verditilskudd til forretningsmannen er liten.

Med fare for både å moralisere og å selvforherlige vil vi hevde at samarbeid med næringslivet har større verdiskapningspotensiale for en middelaldrende professor enn for en ung amanuensis. Vi tror forretningsmannens typiske utbytte av alliansen kan rangeres på samme måte. Endelig tilsier behovet for uforstyrrede perioder at det *kan* lønne seg med kortere økter med 100% næringslivsarbeid fremfor stadige småkontakter spredt jevnt utover. Spesielt i en startfase kan fire måneder *full tid* være bedre enn én dag hver uke over en to-års periode.

Akademia bør kanskje begynne å tenke ukonvensjonelt om *professor II*-stillinger i lys av dette. I dag skal disse trekke forretningsmenn til akademia på deltid over flere år. Vi kunne tenke oss kortvarige II-stillinger til *forskere* som vil jobbe tilnærmet heltid i næringslivet. Innen BI-systemet ville dette gi en formell oppfordring til kortvarige 80-20 løsninger fremfor dagens permanente 20-80 system.

La oss så vurdere nødvendige egenskaper ved forretningsmannen. Vår erfaring tilsier raskere og bedre synergi desto høyere og nyere utdanning forretningsmannen har.

Dette betyr imidlertid ikke at forsker og forretningsmann lærer mest av hverandre når sistnevnte kommer rett fra skolebenken. Det er arbeidserfaringer kombinert med god skolegang som er kilden til felles utbytte. Vi vil antyde at 5 til 10 års erfaring etter avsluttet utdanning er passende. Blir tallet femten, oppstår lett det problem at åpenheten for nye idéer er redusert.

Vi har dessverre hatt negative erfaringer med den middelaldrende forretningsmann som vil ha seg frabedt nye idéer fra det han kaller virkelighetsfjerne teoretikere. Det synes som om mange mener de vet det som er verd å vite om økonomi, spesielt når 40-årsdagen er passert.

Her er det noe pussig med økonomiske fag i forhold til de naturvitenskapelige. Ingen reagerer negativt hvis kjemikonsernets leder sier at laboratoriesjefen vet mer enn ham om selskapets kjemiske produkter. Gjelder det derimot inflasjon eller devaluering, er holdningen ofte en annen. Kjemis og valuta

har imidlertid det til felles at daglig leder neppe bør bruke tid på detaljene. Derfor er det ikke noe nederlag å innrømme at også økonomi kan være *eksperimentens* område, og at endog yngre kolleger vet og bør vite mer om dette enn en selv. Dette har ikke noe å gjøre med å falle av lasset; bare fornuftig arbeidsdeling som andre fagområder forlenget har innbakt i sin kultur.

Når det gjelder selve *organiseringsformen* for forskerens næringslivsarbeid, har vi erfart at en ikke bør jobbe for mye på egen hånd mot en klient. Kjøkkenbenk-konsulenten er lykkelig fri for overhead-kostnader, men mister hele miljøeffekten av å arbeide sammen med andre. Jobbing i en større gruppe gir større læringspotensiale enn å arbeide alene med en klient.

Utfra mange av de kritiske suksessfaktorene vi har nevnt, tror vi potensialet for felles verdiskapning er størst når forskeren er koplet mot *større* bedrifter. Graden av profesjonalitet hos de mennesker som koples sammen er normalt høyere i store selskaper enn i små. Dessuten vil selskapets evne til å satse på omfattende og langvarige prosjekter øke med størrelsen.

Konsulentfirmaet *The MAC Group* har en organiseringsform som ser ut til å ivareta mange av de hensyn vi nå har nevnt. Selskapet ble startet i 1968 av Harvard-professorer som erkjente at mens forskere flest bare tar korte, begrensede konsulentoppdrag fra hjemmekontoret, ligger de beste læringsmulighetene i langvarige, store prosjekter som løses i grupper. Professorene ansatte MBAs fra Harvard som fast stab i prosjektene, mens de selv primært deltok i formulering av prosjektomfang samt valg av arbeidsform og metode.

I dag har MAC Group ca. 250 partnere fra akademia verden over, og det er ansatt omtrent like mange utførende konsulenter. Konsulentene eier 80% av selskapet; forskerne resten. Årsomsetningen er ca. 250 mill USD, hvorav Europa har den største andelen.

Fortsatt er hovedidéen å skape konkurransefortrinn ved synergi mellom forsker og forretningsmann, primært ved at forskeren deltar i produktutviklingen. Samtidig kan forskeren temmelig friksjonsfritt alternere mellom akademia og næringsliv gjennom en profesjonell, internasjonalisert kanal. Dessuten har konsulentfirmaer generelt det fortrinn at forskeren raskt blir kjent med mange og varierte problemstillinger på kort tid.

5. Perspektiver

I det norske økonomiske miljø er allianser mellom akademia og næringsliv lite utbredt. Selv på diskusjonsstadiet synes vi ikke å ha kommet særlig lenger enn til enten å mene at slike allianser alltid er gode på grunn av felles interesser, eller at de alltid er tvilsomme utfra grunnleggende motsetninger mellom forskerens og forretningsmannens mål.

Basert på systematisering av egne erfaringer har vi i denne artikkelen argumentert for et verdiskapningspotensiale i begge leire. Samtidig har vi forsøkt å beholde tvisyn og skepsis ved å synliggjøre hvilke fallgruver som eksisterer og hva som kjennetegner vellykkede allianser. I sum er det likevel vår klare oppfatning at norsk akademia og næringsliv på langt nær har utnyttet mulighetene for fruktbart samarbeid.

Internasjonalt er samarbeid mellom forsker og forretningsmenn mer utbredt og mer nyansert enn i Norge. Vi trenger ikke gå lenger enn til Handelshøgskolan i Stockholm, som har et partnerskap med næringslivet som går langt ut over den modell vi har vurdert i denne artikkelen. Svenske bedrifter er direkte tilknyttet Handelshøgskolans fagmiljø gjennom interessentskap i to forskningssentre for hhv. finans og strategi.³

Her dreier det seg om langsiktige relasjoner, hvor akademia koples direkte til næringslivspraksis. Bedriftene får åpen dør til et forskermiljø og oppnår kontakt gjennom utstrakt seminarvirksomhet, lederfora, hyppige oversikter over alle Handelshøgskolans virksomhet, tilgang til databank for uteksaminerte kandidater, samt direkte kopling mot forskningsprosjekter.

I dag finnes det miljøer i norsk akademia som ønsker et mer differensiert, stabilt og forpliktende partnerskap med næringsliv og offentlig forvaltning. Vi håper flere av våre kolleger vil interessere seg for dette. Samtidig tror vi det er enda viktigere at næringslivet kommer på banen og inntar en mer bevisst holdning. Signaler fra andre land tyder på at vi allerede er sent ute. □

3. I 1986 ble de to forskningssentrene etablert, som begge har temmelig lik oppbygning og arbeidsform. 80 svenske bedrifter er tilknyttet Strategisenteret gjennom et årlig tilskudd på skr 75 000. Som motytelse tilbyr Senteret fire produktkategorier. Det holdes en rekke fagseminarer gjennom året, hvor svenske og utenlandske forskere samt forretningsmenn holder innlegg. Kategori 2 er fire årlige møter på adm. dir. nivå, mens tredje kategori er hyppig oppdaterte oversikter over all faglig aktivitet ved Handelshøgskolan. Deltakerne i Senteret har dessuten eksklusiv tilgang til studentdatabanken, som gir jobbrelevante opplysninger for bedrifter på kandidatjakt.

I tillegg kommer næringslivsfinansierte forskningsprosjekter. Siste tilskudd i 1990 er en satsing på skr 45 mill. fra seks svenske bedrifter til en studie av japansk bedriftsstrategi. Samme beløp kommer fra japanske bedrifter til et forskningsinstitutt i Japan som skal samarbeide med Handelshøgskolan om dette prosjektet.