



Handelshøjskolen
i København

ÅRSBERETNING 1991



Årsberetning for 1991

Ved rektor Finn Junge-Jensen 1

Internationalisering

Community of European Management
Schools 5

Pejlemærker og forskerfællesskab 8

Det nye Europa placerer sig globalt 10

Nyttigt værtsskab for international
konference 12

Den europæiske integration i fokus 14

Udenlandske forskere på

Handelshøjskolen 16

Global Management vinder frem 18

Innovation og erhvervsudvikling

Produktinnovation og teknologisk
ledelse 19

Studerende lærer at finde på gode idéer .. 20

Økonomisk succes baseret på nationale
recepter 21

Omdrejningspunkt for internationalt
teknologisamarbejde 22

Produktion bliver betydningsfuldt
konkurrenceparameter i 1990'erne 23

Vurdering af chefrøller

Nye data om Human Resource
Management 24

Nye krav til økonomifunktionen 25

Kandidater

Kandidatindslusningsprogram skaber synergi-
effekt i finanskoncern 26

Sprogingeniører på vej ud i erhvervslivet 29

Studerende med til at skabe ny struktur i

Dansk Røde Kors 30

FN ny arbejdsplads for
cand.merc.int.'ere 31

Trestjernet konferencetolkeuddannelse .. 32

Forskerportrætter

Det videnskabelige miljø er vigtigt 33

Skandinavisk ledelse og europæisk tanke .. 34

Institutportrætter

Institutsammenlægning skaber bredere
forskningsprofil 35

Russisk står foran renæssance 36

Ph.D.-studerende forsker 37

Grundforskning på erhvervsprog

Grundforskning og sprogteknologiske
produkter 40

Efteruddannelse

Handelshøjskolens Efteruddannelses-
center 42

Skræddersyet efteruddannelse 43

Nye tiltag på Åben Uddannelse 45

Årets underviserpriser

En god underviser er guld værd 46

Biblioteket

Målrettet indsats giver resultater 47

Kunst i Dalgas Have 48

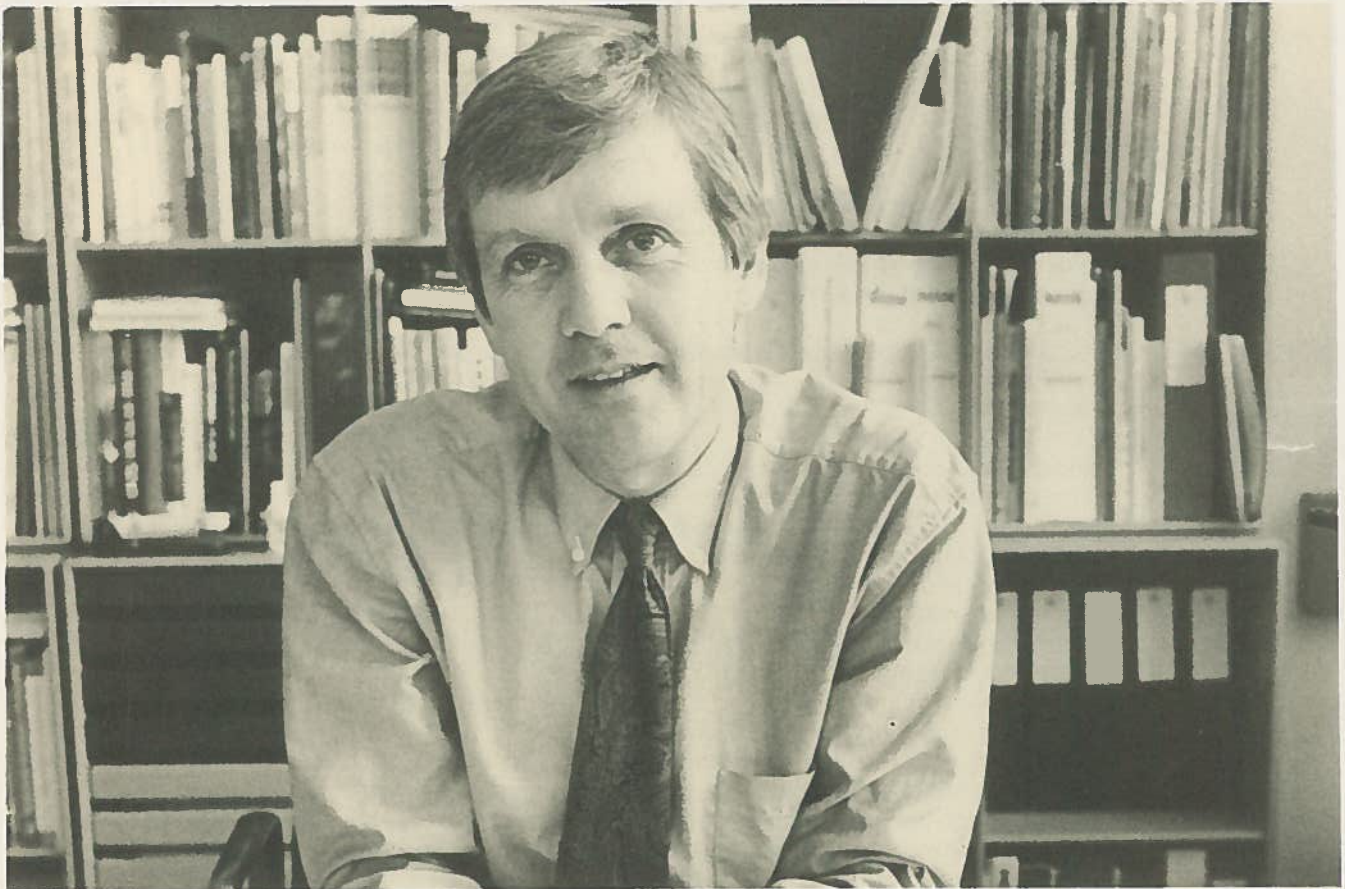
Nøgletal 49

Ph.D.-afhandlinger 54

Information om Handelshøjskolen 55

Vigtige adresser 56

Forstærket samspil med erhvervslivet



Finn Junge-Jensen, rektor

Mulighederne for at skabe en øget konkurrenceevne i dansk og europæisk erhvervsliv er i de senere år i stigende grad blevet knyttet sammen med mulighederne for at sikre virksomhederne topkvalificerede og internationalt orienterede medarbejdere.

For Handelshøjskolen har det været afgørende at kunne bidrage til dette ved løbende at udvikle uddannelserne i en dialog med erhvervsliv og interesseorganisationer. I midten af 80'erne blev kombinationsuddannelserne således etableret bl.a. på baggrund af Industrirådets undersøgelse af virksomhedernes behov for nye kvalifikationsprofiler, og de seneste undersøgelser fra DA, FDC mfl. har alle givet værdifulde input til udformningen af de nye cand.merc. linier og den kommende erhvervssproglige bacheloruddannelse.

Censorer og lærere fra erhvervslivet er blevet stærkere inddraget i drøftelser om uddannelsernes kvalitet og indhold. Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse har - både som dialogpartner og sponsor - ydet Handelshøjskolen støtte i uddannelsesudviklingen.

I Community of European Management Schools (CEMS) udgør en række internationale virksomheder et rådgivende udvalg, der med de deltagende institutioner drøfter nuværende og fremtidige kvalifikationsbehov. Uden denne aktive medvirken fra virksomhederne havde det ikke været muligt at etablere et uddannelsesforløb på det internationale niveau, som CEMS-graden sigter mod.

For Handelshøjskolens studerende er det væsentligt at få adgang til at behandle virkelighedsnære problemstillinger. Erhvervslivets villighed til på forskellig måde at deltage i studenterprojekter er derfor afgørende for kvaliteten og relevansen af uddannelserne. Det er derfor glædeligt, at flere og flere virksomheder stiller sig til rådighed, og mange har opdaget, at der kan hentes megen inspiration for virksomheden ved at deltage i et sådant samarbejde.

1991 blev året, hvor samspillet mellem Handelshøjskolen og det danske og europæiske erhvervsliv blev styrket på alle fronter. Mest iøjnefaldende var dog nok det initiativ, som blev taget på efteruddannelsesområdet, og som førte til oprettelse af en helt ny institution.

Oprettelse af Handelshøjskolens Center for Efteruddannelse og Erhvervsforskning

Internationaliseringen af erhvervslivet, den hårdere konkurrence på alle markeder, og den hastige teknologiske udvikling har bevirket en hurtig "forældelse" af mange traditionelle kompetencer og stiller nye krav til medarbejdernes færdigheder.

Rekruttering af nye medarbejdere vil slet ikke være tilstrækkelig til at sikre virksomhedernes behov for løbende udvikling og opkvalificering af de menneskelige ressourcer.

Efteruddannelse og medarbejderudvikling udgør derfor en stærkt stigende aktivitet i de fleste virksomheder.

Handelshøjskolen har prioriteret sin medvirken i denne proces særdeles højt for at sikre, at den nyeste viden og relevante færdigheder kan formidles og indøves med effektive pædagogiske metoder. Dette var baggrunden for oprettelsen af Handelshøjskolens Center for Efteruddannelse og Erhvervsforskning i foråret 1991. Centret, der er økonomisk helt uafhængig af Handelshøjskolen og den statslige styring, kan levere erhvervslivet skræddersyede efteruddannelsesprogrammer, analyser og udredningsopgaver mm. inden for Handelshøjskolens fagområder. Allerede det første år gennemføres en lang række opgaver med meget fine evalueringer fra virksomhedernes side, og det forudses at blive et stærkt voksende aktivitetsområde fremover.

Nye uddannelser

Som en direkte konsekvens af udviklingen i Østeuropa har Handelshøjskolen fra efteråret etableret et cand.ing.merc. studium i russisk, der vil sikre erhvervslivet medarbejdere med en omfattende viden om østeuropæiske erhvervs- og samfundsforhold samt en translatorkompetence i russisk. På de østeuropæiske markeder vil sådanne færdigheder i de kommende mange år være en væsentlig konkurrenceparameter.

Ligeledes har den stadig mere dominerende position, som Det Fjerne Østen har fået i den globale økonomi, været baggrund for oprettelsen af et japansk/erhvervsøkonomi studium ligeledes fra efteråret 1992, med japansk som 1. fremmedsprog, engelsk som 2. sprog og fjernøstlig økonomi og kultur som væsentlige studieelementer. I tilknytning til studiet planlægges der et træneophold for studerende i virksomheder i Japan for på denne måde at sikre en direkte erfaring med japanske traditioner og virksomhedskultur.

Endelig vil cand.merc.-studiet skifte karakter fra og med efteråret 1992. En liniedeling vil give de studerende mulighed for større fordybelse inden

for et område og en klarere kvalifikationsprofil. I første omgang vil der blive lagt ud med følgende ni linier:

- Finansiering og regnskabsvæsen
- Økonomistyring
- Human Resource Management
- Strategi, organisation og ledelse
- Økonomisk markedsføring
- Corporate design
- Management of Technology
- International Marketing and Management
- International Business.

I forbindelse med valg af en af de to sidstnævnte linier vil det være muligt at erhverve den europæiske CEMS-grad.

Det er Handelshøjskolens mål med liniedelingen og med den generelt større internationale orientering på studiet at gøre kandidaterne internationalt konkurrencedygtige. Beskæftigelsessituationen i Danmark er forværret betragteligt i de seneste år og en stadig større del af cand.merc.'erne vil derfor skulle have deres første job i udlandet.

Internationalisering og kvalitetsudvikling

Handelshøjskolen fortsatte i 1991 med det høje tempo i internationaliseringsprocessen. En stadig større del af undervisningen på cand.merc.-studiet foregår på engelsk, nye studenterudviklingsaftaler er etableret, antallet af gæsteforskere er øget, og der er stigende opmærksomhed på mulighederne for international rekruttering.

Det har dog nok været på forskningssiden, de stærkeste markeringer har fundet sted. Gennem de seneste år har Handelshøjskolens forskere i stærkt øget omfang publiceret internationalt, og værtsskabet for en række internationale konferencer i 1991 manifesterede den centrale position, flere af Handelshøjskolens lærere har opnået i de internationale netværk. Et forskningsmiljø af international standard er en grundlæggende forudsætning for at kunne levere den viden og de uddannelser, som dansk erhvervsliv har brug for, og resultaterne fra mange af Handelshøjskolens forskningsprojekter har i 1991 været til direkte nytte for dansk erhvervsliv.

Både på forsknings- og uddannelsesområdet er internationalisering et centralt led i en løbende kvalitetsudvikling. Dialogen med andre traditioner og miljøer har skabt mange kreative kultursammenstød, og forbindelsen til internationale "Centers of Excellence" sikrer et godt sammenligningsgrundlag, når resultaterne skal vurderes.

En fredelig kappestrid med samarbejdspartnerne verden over vil være en væsentlig inspiration til fornyelse og samtidig give den enkelte institution mulighed for at opdyrke sin særlige profil

og specielle kompetencer. Handelshøjskolen vil i de kommende år kunne få et stort udbytte af deltagelsen i de mange internationale netværk, der blev etableret i firserne.

Ændrede vilkår for institutionerne

Det forventes, at de videregående uddannelsesinstitutioner fra 1993 vil få ændrede vilkår på tre væsentlige områder.

For det første vil en økonomisk rammeaftale sikre en vis stabilitet i bevillingerne de næste fire år. De store nedskæringer, som har karakteriseret firserne, synes dermed at være reduceret betydeligt.

For det andet vil der ske en decentralisering af kompetance fra Undervisningsministeriet til institutionerne på flere områder som optagelses- tal, afgangsbetingelser og ressourceanvendelse.

For det tredje vil en ny styrelseslov formodentlig blive vedtaget af et bredt flertal i Folketinget. Der kan være forhåbning om, at Folketinget og regeringen med disse reformer signalerer en ny tillid til institutionernes evne til på effektiv vis

at bidrage til det danske samfunds udvikling, og det vil så være op til institutionerne at udnytte den større stabilitet og den øgede frihed.

Handelshøjskolen vil i de kommende år koncentrere kræfterne om at skabe løbende forbedringer. Der vil være mindre brug for drastiske ændringer af forskningsområder, uddannelser og organisationsstrukturer og i højere grad brug for at videreudvikle en organisationskultur præget af kreativitet, innovation og vedholdenhed.

På et punkt er der dog brug for en drastisk ændring. Handelshøjskolens lokalesituation er efterhånden så alvorlig, at det er umuligt at skabe et velfungerende uddannelsesmiljø. Lokalerne er overbelastede og ligger spredt rundt om i byen. Lige så godt Dalgas Have fungerer for Det erhvervsproglige Fakultet lige så utilfredsstillende er situationen for Det erhvervsøkonomiske Fakultet. Det er Handelshøjskolens håb, at de senere års store arbejde med at finde en løsning på disse problemer bærer frugt i 1992.

Finn Junge-Jensen
Rektor



"Erhvervslivets villighed til på forskellig måde at deltage i studenterprojekter er afgørende for kvaliteten og relevansen af uddannelserne".
(Professor Niels Bjørn Andersen sammen med studerende på studiebesøg i Gutenberghus)



"I CEMS udgør en række virksomheder et rådgivende udvalg..... uden denne aktive medvirken fra virksomhederne havde det ikke været muligt at etablere et uddannelsesforløb på det internationale niveau, som CEMS-graden sigter mod".
(Fra CEMS-mødet med virksomhedsdeltagelse på Handelshøjskolen i januar 1991).



"Efteruddannelse og medarbejderudvikling udgør en stærkt stigende aktivitet i de fleste virksomheder. Handelshøjskolen har prioriteret sin medvirken i denne proces særdeles højt".
(Overrækkelse af kursusdiplom ved afslutningen af et kursus i engelsk for medarbejdere i Den Danske Bank).



"Det har dog været på forskningssiden, de stærkeste (internationale) markeringer har fundet sted. Værtsskabet for en række internationale konferencer i 1991 manifesterede den centrale position, flere af Handelshøjskolens lærere har opnået i de internationale network".
(Motiv fra World Marketing Congress i Dalgas Have, afholdt august 1991. Helt til højre ses professor og konferenceformand Hanne Hartvig Larsen, Institut for Afsætningsøkonomi og dekan Hans Engstrøm, Det erhvervsøkonomiske Fakultet).



"Endelig vil cand.merc.-studiet skifte karakter fra og med efteråret 1992. En liniedeling vil give de studerende mulighed for større fordybelse inden for et område og en klarere kvalifikationsprofil. Det er Handelshøjskolens mål med liniedelingen og med den generelt større internationale orientering på studiet at gøre kandidaterne internationalt konkurrencedygtige".



"Handelshøjskolens lokale-situation er efterhånden så alvorlig, at det er umuligt at skabe et velfungerende uddannelsesmiljø. Det er Handelshøjskolens håb, at de seneste års arbejde med at finde en løsning på disse problemer bærer frugt i 1992".
(Stud.merc.'ere undervises i Nansensgade).



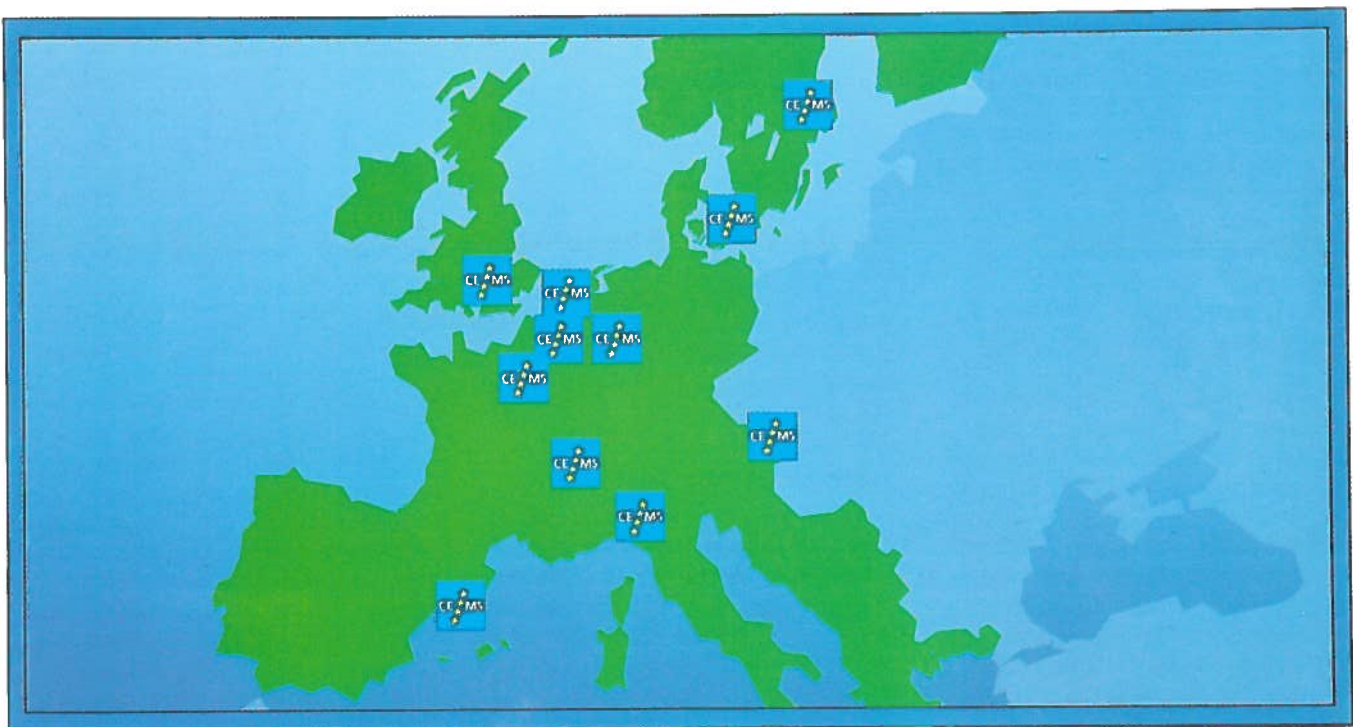
"A community of academic and corporate members working together to develop a common body of European knowledge in the fields of Economics and Management leading to a common European degree".

Academic members

Copenhagen Business School
 Erasmus Universiteit Rotterdam
 ESADE - Escuela Superior de Administration y
 Dirección de Empresas, Barcelona
 HEC - Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Paris
 Hochschule St. Gallen
 London School of Economics and Political Science
 Stockholm School of Economics
 Université Catholique de Louvain, Louvain - la - Neuve
 Università Commerciale Luigi Bocconi, Milano
 Universität zu Köln
 Wirtschaftsuniversität Wien

Corporate members

Austrian Airlines, Vienna
 Austrian Industries, Vienna
 Banca Commerciale Italiana, Milano
 Banci Hispano Americano, Madrid
 Carlsberg, Copenhagen
 Cassa de Risparmio delle Provencie Lombarde, Milano
 Crédit Lyonnais, Paris
 Dresdner Bank AG, Frankfurt
 Elektrowatt Ltd., Zürich
 Ericsson, Stockholm
 Hafnia Holding, Copenhagen
 Haniel GmbH, Duisburg
 IBM Europe, Paris
 ISS, Copenhagen
 J.P. Morgan, Bruxelles
 KPMG, Köln
 Petrofina, Bruxelles
 Procter & Gamble, Paris
 Saint Gobain, Paris
 Schindler Holding AG, Luzern
 Seat Volkswagen, Barcelona
 Shell, the Hague
 Siemens, München
 Veba, Düsseldorf
 Winthertur, Geneva
 Wolter Klüwer, Deventer (NL)



CEMS - en del af Handelshøjskolens hverdag



Det andet hold CEMS-kandidater har netop fået udleveret deres certifikater og er nu klare til at stille deres viden til rådighed for europæiske virksomheder

Gennem CEMS-samarbejdet forsøges skabt en fælles europæisk økonomisk kandidatuddannelse på internationalt topniveau. Uddannelsen retter sig mod unge med en tre-årig bacheloruddannelse, der ønsker et tillæg til den nationale kandidatgrad

I 1990 blev Handelshøjskolen som den første nordiske business school optaget i CEMS (Community of European Management Schools) som en naturlig videreførelse af sin deltagelse i det verdensomspændende PIM-projekt (Program in International Management). I dag er alle ti kontinentale PIM-medlemmer med i CEMS-samarbejdet. I løbet af 1991 blev også Handelshøjskolen i Stockholm og London School of Economics and Political Science medlemmer. Samtidig har flere institutioner i Norge og Finland søgt om optagelse. Så der forestår en vanskelig proces, når CEMS skal udvides med en handelshøjskole fra hvert af disse lande. Herudover er virksomhedsnetværket blevet udvidet med internationalt orienterede virksomheder fra Schweiz, Østrig og Sverige. Vedr. selve indholdet i CEMS-idéen henvises til Handelshøjskolens årsberetning for 1990.

Handelshøjskolen fik godkendt nye fag

Alle skoler deltog på et møde på Handelshøjskolen den 18. og 19. oktober, hvor CEMS' organisatoriske udvikling og fremtidige strategi stod på dagsordenen. Højskolen fik lejlighed til at præsentere og fik opnået formel godkendelse på en række nye CEMS-fag som International Management Consulting, Service Management og Management of Innovation and Technology.

Sideløbende var Handelshøjskolen vært for et møde blandt sproglerere fra CEMS-skolerne. Her blev indholdet og den fremtidige udformning af de specielle CEMS-sprogprøver drøftet indgående. Arbejdet med forslag om mere decentraliserede sprogprøver vil fortsætte, således at en ny prøvestruktur snarest kan indføres.

Boom i tildelte CEMS-grader

Antallet af CEMS-Masters vokser hurtigt. Ved udgangen af dette år vil mere end 150 have erhvervet det eftertragtede certifikat, og i 1993, når de første 10-20 danske kandidater tildelles graden, vil det ske sammen med ca. 500 kandidater fra andre CEMS-medlemmer. I 1996 eller senest i 1998

er det Handelshøjskolen, der er værtsinstitution.

Beskæftigelsesmulighederne for det stigende antal CEMS-Masters anses af alle, inklusive de store europæiske virksomheder, der er aktive medlemmer af CEMS, som værende gode, vurderer lektor Harald Vestergaard, Handelshøjskolens koordinator i CEMS-samarbejdet.

- Ikke mindst de store europæiske virksomheder lægger øget vægt på en europæisk rekruttering. CEMS-graden er med til at fjerne den usikkerhed, mange virksomheder har, når de skal vurdere kandidater med meget forskellige og ofte også ukendte europæiske uddannelser.

- Væsentligt er også, at CEMS-graden modsvarer disse virksomheders eget udtrykte behov for kommende ledere med en grundig og veldefineret erhvervsøkonomisk basisuddannelse kombineret med en kandidatoverbygning, hvor der er lagt stor vægt på et generalistelement med en fælles forankring i analyse af den institutionelle omverden, fortsætter han. Dertil kommer, at virksomhederne lægger stor vægt på kandidaternes sproglige og tværkulturelle færdigheder, som erhverves ved studie- og praktikophold i udlandet.

Stor interesse blandt de studerende

Hvis man kan udlede noget af den store tilstrømning af HA- og cand.merc.-studerende til informationsmøderne om CEMS, så tænker mange af vore studerende i CEMS-baner. Informationsmaterialet om samspillet mellem CEMS-reglerne og de danske cand.merc.-bestemmelser har også måttet genoptrykkes pga stor efterspørgsel.

- Vi har også fået en glædelig illustration af, at vore HA-studerende er begyndt at foretage langtidsplanlægning af deres studieforløb for at kunne opfylde CEMS-kravene. Det handler om faget økonomisk historie, som indgår i disse krav. Faget skal gennemføres som et af HA's valgfrie fag, og det har hidtil ikke haft nogen større interesse. Men i år blev det et tilløbsstykke, og der bliver nu udbudt et intensivt kursus i foråret 1992 for cand.merc.-studerende, der ikke havde valgt det under deres HA-forløb, udtaler Harald Vestergaard.

Kan Højskolen leve op til forventningerne?

Den store interesse for CEMS er godt nok glædelig, men stiller også Højskolen over for udfordringer, hvis den skal kunne leve op til de studerendes forventninger.

Højskolen skal fx hvert år have et varieret udbud af engelsksprogede fag af en tilpas høj kvalitet. Ellers vil det blive svært at tiltrække så mange udenlandske CEMS-studerende, at der som led i udvekslingsordningerne kan blive plads til et tilsvarende antal interesserede handelshøjskolestuderende hos vore CEMS-partnere.

- Godt nok udbyder kun vi og to andre institutioner i øjeblikket engelsksprogede programmer, men flere vil følge efter i de nærmeste år med øget konkurrence på kvalitet som en uundgåelig følge, pointerer Harald Vestergaard.

I forbindelse med indførelse af en ny linjestruktur på cand.merc.-uddannelsen er der blevet givet til-

sagn om, at de studerende på mindst én af linjerne - uden studietidsforlængelse - skal kunne opfylde betingelserne for at kunne opnå CEMS-graden. - Men en linje er næppe længere tilstrækkelig til at honorere efterspørgslen. Det bliver derfor spændende at se, hvordan konturen tager sig ud, når linjestrukturen er faldet endeligt på plads, slutter Harald Vestergaard.

Yderligere information:
Lektor Harald Vestergaard
Institut for International Økonomi
og Virksomhedsledelse
Nansensgade 19, 7.
1366 København K.
Tlf.: 38 15 25 15



Dekanen fra Det erhvervsøkonomiske Fakultet, Hans Engstrøm (til venstre) og vicedirektør Jan Rasmussen, ISS (til højre) under CEMS-årsmødet i Paris

Pejlemærker og forskerfællesskab

Valhalla-konferencen 1991 var kronen på tre års internationalt forskersamarbejde om udvikling af nye metoder til studiet af organisationskulturer

Et personfællesskab mellem Institut for Organisation og Arbejdssociologi (IOA) og det internationale forskernetværk SCOS har resulteret i en utraditionel og succesrig konference på Handelshøjskolen i København. - Som akademikere er få af os rige. Men jeg kunne ikke lade være at tænke over, hvor beriget, ja ligefrem velhavende jeg er ved at kunne deltage i internationale *begivenheder* som SCOS konferencen i København i juni 1991, skriver redaktøren af det amerikanske *Organizational Culture and Symbolism Newsletter*.

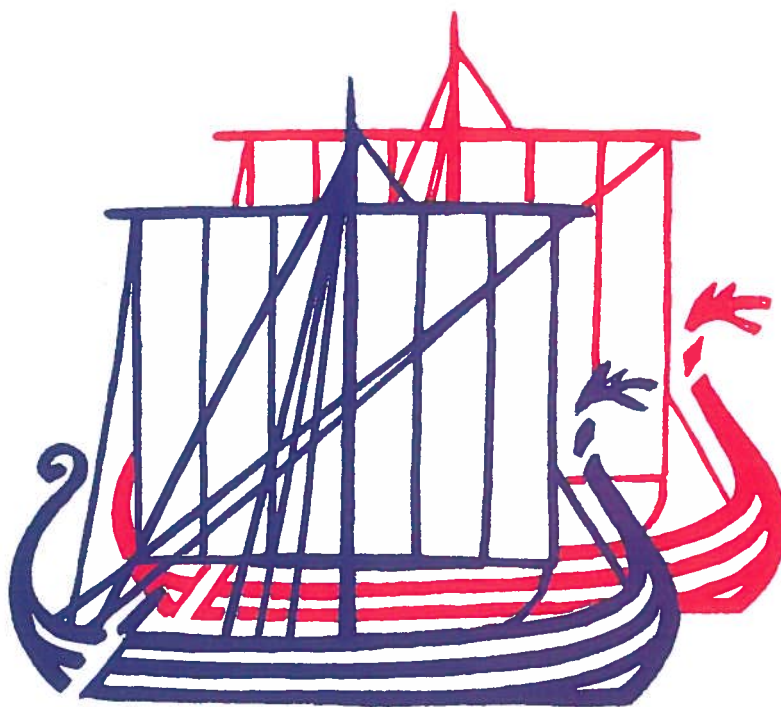
Valhalla-konferencen fik sit startskud ved en SCOS konference i Istanbul 1988. Det var formanden, lektor Kristian Kreiner fra IOA, som ikke nøjedes med det traditionelle "call for papers", men formulerede et "call for research".

Kultur var på det tidspunkt et meget populært begreb, både i praksis og i forskningen. - Men der har altid været et problem med den empiriske forankring af kulturteoriene: altså forbindelsen mellem de ofte luftige begreber og noget konkret og genkendeligt i praksis. Det var sådan en *empirisk* kultur-forskning, vi forsøgte at stimulere gennem vores call-for-research, siger Kristian Kreiner.

Det førte til etableringen af forskergrupper, som mødtes ved tre internationale workshops undervejs mod målet, konferencen i København 1991.

Kultur og symboler

SCOS er et højt estimeret forskernetværk med et par hundrede medlemmer spredt over hele kloden. Dens arbejdsområde er organisationskulturer og symbolik, og netværket er stiftet i Europa som en modvægt til den mere mekanistiske kulturforskning, som især præger USA. Men i dag er amerikanske universiteter og business skoler stærkt repræsenteret, så vel som canadiske og australske, mens nord- og sydeuropæerne har fået følgeskab fra både Ungarn og Tyrkiet.



Der lyttes intenst til et oplæg på konferencen

Indbydelsen til et forudgående forskningsamarbejde har ikke haft til formål at ensrette forskningstraditioner, men at give de mange forskelligartede metoder mulighed for at inspirere hinanden. Målet har været at sætte nogle pejlemærker op for nye muligheder, snarere end at afrapportere rutinemæssige resultater.

- Ved denne fremgangsmåde har vi opnået en konference af højere videnskabelig og metodemæssig kvalitet end sædvanlig. Kvaliteten af bidragene har været høj, og vi har fået utrolig flotte tilbagemeldinger fra deltagerne, fortæller Kristian Kreiner.

Brogede emner

I indbydelsen til konferencen blev der især efterlyst empirisk forskning inden for organisationskultur, for på den måde også at fremprovokere mere metodemæssige diskussioner. Emnerne er samlet om fire hovedtemaer. Fremtidens organisationer må kunne fungere under "tvetydighed og paradokser". De må arbejde "på tværs af kulturer" og kunne håndtere "kulturel forandring". "Postmodernisme" er ikke kun et brud med stilarterne, men også med de etablerede metoder.

Disse fire hovedemner har fremkaldt over hundrede tilbud om papers, hvoraf de tres blev præsenteret ved konferencen.

Her var titler som:

- Spontaneous humor as an indicator or paradox and ambiguity in organizations
- The Ocean World paradox: managing nature as carnival or the symbiosis of work
- A consumer's guide to stories about cultural change
- The impact of privatization on the organizational culture
- Linguistic repertoires in investment decisions
- Myths and mergers.

For blot at antyde spændvidden af emnerne for de tres præsenterede papers.

Værdifuld erfaring

Valhalla konferencen er den største af de årlige internationale konferencer, som SCOS har afholdt gennem de sidste ti år. Majken Schultz og Kristian Kreiner, begge IOA, har længe været med i ledelsen af SCOS og var derfor forbindelsesled til Højskolen.

Men Valhalla konferencen var samtidig kulminationen på et grundforskningsinitiativ til udvikling af nye samfundsvidenskabelige paradigmer, som en større forskergruppe ved IOA har arbejdet med. Alle gruppens medlemmer præsenterede egne bidrag på konferencen.

Gennem støtte fra Det Samfundsvidenskabelige Forskningsråd og FUHU, Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse, har arrangørerne haft sekretærbistand i det år, det fysiske forarbejde har fundet sted. Og sponsorer fra erhvervslivet og private fonde har gjort det muligt at holde et internationalt niveau for rammerne og arrangementerne, som har været med til at placere Handelshøjskolen og instituttet højt i de internationale forskeres bevidsthed.

- Gruppen omkring Valhalla konferencen eksisterer ikke længere. Nu er det op til de enkelte at udnytte de inspirationer, den prestige og de kontakter der er skabt, siger Kristian Kreiner.

- Man taler ofte som om teori og praksis er modsætninger. Men konferencen viser, hvor inspirerende praktiske problemer er, ikke som en begrænsning, men som et grundlag for den teoretiske analyse.



Ved katederet ses Valhallakonferencens ledere, lektor Kristian Kreiner og adjunkt Majken Schultz

*Yderligere information:
Lektor Kristian Kreiner
Institut for Organisation og
Arbejdssociologi
Blågårdsgade 23 B
2200 København N.
Tlf.: 38 15 28 15*

Det nye Europa placerer sig globalt



Ron J. H. Meyer, Rotterdam School of Management præsenterer sit paper i session 3, Pan-European and International Marketing Strategy

EIBA

EUROPEAN
INTERNATIONAL
BUSINESS
ASSOCIATION

Europæiske eksperter inden for marketing, økonomi og organisation har holdt møde på Handelshøjskolen i København for at gøre status over Europas placering på den internationale forretnings-arena

Ved et sammentræf, som lignede genial planlægning, mødtes over 200 eksperter fra 27 nationer i København for at drøfte "Et udvidet Europa i den globale økonomi", kun en uge efter Maastricht-aftalen om en europæisk økonomisk union.

- Det var noget, som ingen kunne forudse, da vi fastlagde konferencens tema for halvandet år siden, indrømmer Harald Vestergaard, hovedmanden bag EIBA-konferencen i København, 15.-17. december 1991.

Harald Vestergaard er lektor ved INT, Handelshøjskolens Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse. Da han tillige er præsident for EIBA og formand for EIBA's 17. årlige konference, har det givet instituttet en central rolle og en stor ekstra arbejdsbyrde ved planlægningen og gennemførelsen af dette højaktuelle forskermøde.

Tværfagligt

Det, som forener medlemmerne af EIBA, European International Business Association, er ikke faglige discipliner, men interesse for internationalt erhvervsliv. Foreningens medlemmer tilhører fagområder, som normalt gennemfører hver deres arrangementer, økonomer, marketingfolk, finans- og organisationseksperter.

Derfor er EIBA-konferencerne særligt egnede til at registrere, hvorledes disse forskellige fagdiscipliner spiller sammen i udviklingen af konkurrencedygtige virksomheder og erhvervsfremmende økonomiske politikker. Blandt 72 indsendte "competitive papers" har konferenceledelsen efter en omfattende revisionsproces udvalgt 42 bidrag, som er trykt i et 1.135 sider tykt tobindsværk med konferencens proceedings. Det er første gang man i EIBA har foretaget den videnskabelige vurdering under anonymitet, en fremgangsmåde som gør det lettere for nye talenter at deltage i konkurrence med internationale berømtelser.

Foruden disse indlæg fremlagde 56 forskere mindre formelt udarbejdede præsentationer, udvalgt på grundlag af indsendte abstracts. Dette har gjort det muligt at få indtryk af de nyeste tendenser på grundlag af endnu igangværende forskning.

Bredt spektrum

Resultatet er blevet et bredt spektrum af indlæg, fra relationer mellem statslige myndigheder og multinationale selskaber til anvendeligheden af erhvervsuddannelser over grænserne; fra servicesektorens internationalisering til direkte udenlandske investeringer i Østlandene.

Blandt de spændende emner er erhvervsuddannelsen i Østeuropa. Her er Handelshøjskolen involveret i EF-programmet Tempus, hvor man sammen med tre andre skoler træner management-undervisere i Polen. De polske deltagere er meget optaget af internationaliseringsproblemerne, og har - med nogen tøven på grund af de usikre forhold - sat sig for at være værter for EIBA i Warszawa om tre år.

Doctoral Tutorial

For femte gang gennemførte man i tilknytning til København-konferencen et "Doctoral Tutorial". Det er et særligt program, hvor førende internationale professorer rådgiver seniorstuderende om deres planlagte Ph.D.-afhandlingers videre forløb. Og for første gang nogensinde deltog en dansker.

- Det var en meget intensiv vejledning, vi fik. Vi var otte udvalgte studerende og seks professorer. De havde nærlæst vores projekter og var utrolig dygtige til at skære igennem og se, i hvilket omfang metoderne var egnede til Ph.D.-afhandlinger, fortæller Bent Petersen, licentiatstuderende ved INT. Harald Vestergaard havde sendt invitation til at søge om deltagelse ud til samtlige omkring hundrede danske licentiatstuderende i de relevante discipliner. Men kun én meldte sig og opnåede derefter at blive udvalgt blandt de mange internationale ansøgere.

- Man må jo som forsker afgøre med sig selv om man vil være klubbester eller gøre sig gældende i den internationale division. Vil man det sidste, så er Doctoral Tutorial en god indikator af chancerne, siger Harald Vestergaard.

Internationalt niveau

Med sit værtsskab for EIBA-konferencen har Handelshøjskolen skabt international respekt for CBS, Copenhagen Business School. Alle har været enige om konferencens høje kvalitet, og medlemmer som i flere år har svigtet de årlige konferencer, deltog i København.

- Jeg finder at konferencen var et godt eksempel på den internationaliseringsproces, som jeg mærker er foregået i de tre år, jeg har været væk fra Handelshøjskolen, siger Arthur Stonehill, som påny er gæsteprofessor ved INT.

Bag det høje niveau stod en række sponsorer, som foruden Foreningen til

Unge Handelsmænds Uddannelse omfatter ni af dansk erhvervslivs førende virksomheder og fonde.

- Det var en meget velorganiseret konference, måske den bedste vi har haft, siger professor Frode Slipsager.

- Den bestyrkede min fornemmelse af at vi forskningsmæssigt er godt med, og at der ikke sker noget som vi ikke er orienteret om.

Yderligere information:
Lektor Harald Vestergaard
Institut for International Økonomi
og Virksomhedsledelse
Nansensgade 19, 7.
1366 København K.
Tlf.: 38 15 25 00



Professor Niels Thygesen forelæser om "The Implications and Economic and Monetary Union in Europe" på et af EIBA-konferencens plenarmøder. På forreste række til venstre lytter Handelshøjskolens rektor, Finn Junge-Jensen og præsidenten for EIBA og lederen af dette års konference, lektor Harald Vestergaard

Nyttigt værtsskab for international conference



Handelshøjskolens Institut for Afsætningsøkonomi har arrangeret den første konference i Europa afholdt af Academy of Marketing Science

Halvanden hundrede internationale marketing-forskere fra universiteter og business-skoler verden over mødtes på Handelshøjskolen i Dalgas Have den 11.-14. august.

Det var første gang, det kendte Academy of Marketing Science afholdt en konference i Europa, og Institut for Afsætningsøkonomi havde fået overdraget ansvaret for arrangementet. Her udvekslede forskerne deres nyeste erfaringer og teorier inden for hovedområderne køberadfærd, tværkulturelle undersøgelser, marketing management, servicemarketing, international marketing, kommunikation og forbrugerundersøgelser samt makromarketing.

I alt blev der gennemført fire plenummøder og præsenteret 70 evaluerede forskningspapirer i løbet af de fire dage. Foruden de videnskabelige deltagere præsenterede de skandinaviske virksomheder Georg Jensen, Ikea og Volvo deres praktiske erfaringer med international markedsføring.



Professor George Fisk, Emory University, præsenterer sit paper "Green Marketing Now" under sessionen Macromarketing Issues in the Course of Economic Development

Højt niveau

For arrangementet stod de to danske professorer Flemming Hansen og Hanne Hartvig Larsen samt deres amerikanske kollega Gerald S. Albaum. Og en række danske forskere deltog sammen med deres internationale kolleger i vurderingen af de tilsendte forsknings-papers såvel som i ledelsen af diskussionerne.

- Gennemgangen af de mange papers viser at der nok er forskelle i metoderne i de forskellige lande, men ikke i niveauet, understreger Hanne Hartvig Larsen.

Et af de vigtige emner var reklamens anvendelighed over sprog- og kulturgrænserne. Her viste konferencen at tanken om internationalisering og globalisering kun er holdbar for bestemte produktområder og salgskanaler, typisk illustreret af nogle forholdsvis få produkter af type som Coca Cola og Levi's benklæder. Men som hovedregel kan tv-reklamer og annoncebudskaber ikke uden videre overføres fra det ene land til det andet.

Hurtig udveksling

Det er vigtigt at ny viden udbredes hurtigt. Hertil kan offentliggørelse i videnskabelige magasiner være et nyttigt, men ofte alt for langsomt middel. Det tager op til to år fra et manuskript er indsendt til det er vurderet, revideret, godkendt og publiceret. Resultatet af denne proces kan let blive stereotyp, og mange forskere satser derfor på det større råderum og den hurtigere udbredelse deres tanker får når de præsenteres ved en konference og i konferencens "proceedings".

Ved konferencen tegner der sig et billede af, hvilke emner forskere verden over lægger vægt på. Nye emner præsenteres og citeres siden af kolleger, og samtidig lærer forskerne andre forskere at kende, som de kan udveksle erfaringer med i tillid til gensidig forståelse.

- De netværker, som på denne måde skabes, er måske konferencernes aller vigtigste resultat, mener Hanne Hartvig Larsen.

Hun og Flemming Hansen er begge medlemmer af Association of Consumer Research, og de og andre på instituttet er medlem af European Marketing Academy og American Marketing Association. Selv deltager hun i en undersøgelse af indkøbsadfærd i Storbritannien og Danmark som resultat af en kontakt, der blev skabt ved en konference for to år siden.

Stor indsats

Hanne Hartvig Larsen, Flemming Hansen og to sekretærer har i mange måneder arbejdet med at gøre den store konference til en succes. Papirer er gennemgået og revideret, hotelreservationer foretaget, arrangementer planlagt.

Det har kun kunnet gøres ved økonomisk støtte fra Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd og FUHU, Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse. Carlsberg har været vært til et kulturelt arrangement, og andre virksomheder har som sponsorer været med til at gøre besøget vellykket. Da instituttet i 1988 var vært for en konference om marketing og semiotik gav det stødet til oprettelsen af et gæsteprofessorat om det nye emne, som i dag beskæftiger fire af instituttets forskere. Det skal nu vise sig i hverdagen, hvorledes dette års indsats har givet inspiration til videre forsknings-samarbejde og undervisning.

Yderligere information:

Professor Hanne Hartvig Larsen
Institut for Afsætningsøkonomi
Struenseegade 7-9
2200 København N.
Tlf.: 38 15 21 00



De internationale konferencer giver optimale muligheder for at udveksle nyt og se gamle bekendte



Her ses fra venstre konferencelederne, professorerne Flemming Hansen og Hanne Hartvig Larsen fra Institut for Afsætningsøkonomi sammen professor Tom Mentzer, President for Academy of Marketing Science og professor Gerald Albaum, Oregon State University, der har været ansat som gæstelærer her på Handelshøjskolen

Den europæiske integration i fokus



Afdelingsleder Lauge Stetting, Handelshøjskolen og medlem af planlægningsgruppen, diskuterer med Seev Hirsch, University of Tel Aviv og Lilach Nachum, Ph.D.-studerende ved Handelshøjskolen

Sommerinstituttet har fra 1990 til 1991 udviklet sig til et egentligt internationalt forskningsprogram om den europæiske integration

Med afholdelsen af The First Danish Summer Research Institute on EC Business and Economic Studies i sommeren 1990 begyndte Handelshøjskolens engagement i det internationale forskningsprojekt om den europæiske integration. I august 1991 blev det andet Sommerinstitut afholdt i Gilleleje med deltagelse af 67 forskere fra en lang række europæiske lande samt USA, Israel, Canada, New Zealand og Japan. Danmark var repræsenteret med 17 forskere.

Projektets mål er at tilskynde forskerne til at indgå i et forpligtende samarbejde om de økonomiske og specielt erhvervsøkonomiske konsekvenser af den tiltagende europæiske integration. Under Sommerinstituttet 1991 blev mere end 70 projektforslag og papers præsenteret og diskuteret. Et vigtigt resultat heraf blev etableringen af 30 internationale forskernetværk, heraf 13 med dansk deltagelse.

Stor bredde i projekterne

Emnerne for projekterne strækker sig fra integrationens virkninger på Europas internationale handel - specielt med Nordamerika og Japan - over integrationens virkninger på internationale investeringer, på virksomhedernes strategimuligheder, på etablering af strategiske alliancer, på teknologisk udvikling, på standardiseringskrav til marketingstrategier og finansieringsstrategier. Derudover er der projekter om industristudier vedrørende højteknologiske produkter, farmaceutica og finansielle serviceydelser. Selvom forskningsinitiativet formelt vil blive afsluttet på det tredje og sidste Sommerinstitut i august 1992, vil mange af de etablerede netværk naturligvis forsætte deres samarbejde.

Østeuropa med i projektet

Det overordnede tema for de to første Sommerinstitutter har været EF's indre marked. Planlægningsgruppen har nu besluttet at lade den stigende interesse for integration med de østeuropæiske lande indgå som et tema i det tredje Sommerinstitut.

Hurtigere offentliggørelse af forskningsresultater

De mange delresultater af forskergruppernes arbejde offentliggøres selvfølgelig først og fremmest gennem artikler i de internationale fagtidsskrifter. Men for at sikre en hurtigere spredning har planlægningsgruppen i 1991 påbegyndt udsendelsen af en række Working Papers. Det er desuden tanken at samle de bedste bidrag i to publikationer, der vil udkomme efter afslutningen af det tredje Sommerinstitut i 1992.

Stor interesse har sikret projektets økonomi

Forskningsprogrammet har opnået økonomisk støtte fra Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd, Forskerakademiet, Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelses-FUHU, Nationalbankens Jubilæumsfond, J. Lauritzen Fondet, Hedorfs Fond (Nord Transportkompagni) samt Krista og Viggo Petersens Fond. Planlægningsgruppen består af professor Niels Chr. Nielsen og afdelingsleder Lauge Stetting, begge fra Han-

delshøjskolen, professor John D. Dunning fra University of Reading, England og professor Arthur I. Stonehill fra Oregon State University, USA.

Sommerinstituttet del af forskeruddannelsesprogram

En af Sommerinstituttets idéer er at opmuntre erfarne seniorforskere til at samarbejde i netværk med juniorforskere, dvs. Ph.D.-studerende og unge Post-Doctoral-Scholars.

I 1992 deltog 37 juniorforskere, hvoraf 11 kom fra Danmark og 7 fra de øvrige nordiske lande. De fik rig lejligh-

hed til at anvende de deltagende seniorforskere som sparringspartnere og vejledere. Desuden fik de mulighed for at lytte til en række gæstelærere, overvejende specialister fra EF-hovedkvarteret i Bruxelles og erhvervsledere, der informerede om deres virksomheders strategiske planer.

På baggrund heraf blev mange de Ph.D.-studerende optaget i en række af de etablerede internationale forskernetværk om den europæiske integration.



Professor John Dunning, University of Reading og medlem af planlægningsgruppen, problematiserer Michael Porter for sin amerikanske Ph.D.-studerende, Rajneesh Narula fra Rutgers Graduate School of Management. I baggrunden Jens Jørgen Pedersen fra Aarhus Universitet og Veronica C. Horton fra Ohio State University

”It was an extremely exciting “challenge” to introduce our recent research to the bright junior researchers and world prominent scholars and to get useful responses from them. DSRI is a rare international academic community.”

Tetsuo Abo, Professor of Economics, University of Tokio

”A super program. I have been to a lot of different programs during my career and none matches DSRI's quality in every regard”

John K. Ryans Jr., Professor of Marketing and International Business, Kent State University

”I cannot tell you how much I enjoyed my stay. I learned a great deal at the Summer Institute”

Tertomo Ozawa, Professor of Economics, Colorado State University

”I enjoyed the summer workshop in 1990. I enjoyed the 1991 session even more”

John D. Daniels, Professor, School of Economics, Indiana University

”Overall, this is an excellent conference with which I'm proud of being associated”

Charles Chiu, Ph.D. Student, Graduate School of Business Administration, University of Washington

”Overall, an outstanding, extremely well organized, stimulating conference. Excellent for building mentoring relationships”

Barry Rosen, Post-Doctoral Scholar, Marketing Department, Baruch College.

Yderligere information:
Afdelingsleder Lauge Stetting
Institut for International Økonomi
og Virksomhedsledelse
Nansensgade 19, 7.
1366 København K.
Tlf.: 38 15 25 15

Udenlandske forskere på Handelshøjskolen

Virkeligheden kommer før teorierne

Jo længere Mary Jo Hatch har kendt danske studerende, jo klarere bliver hun over, hvor forskellige de er fra amerikanske elever.

- Det overrasker mig i hvilken grad de danske studerende er parat til at acceptere teori. I USA har de studerende ingen tålmodighed hvis det ikke direkte gavner økonomisk, i Danmark har jeg for første gang i mit liv hørt en studerende efterlyse teorien bag me-

toderne, fortæller hun.

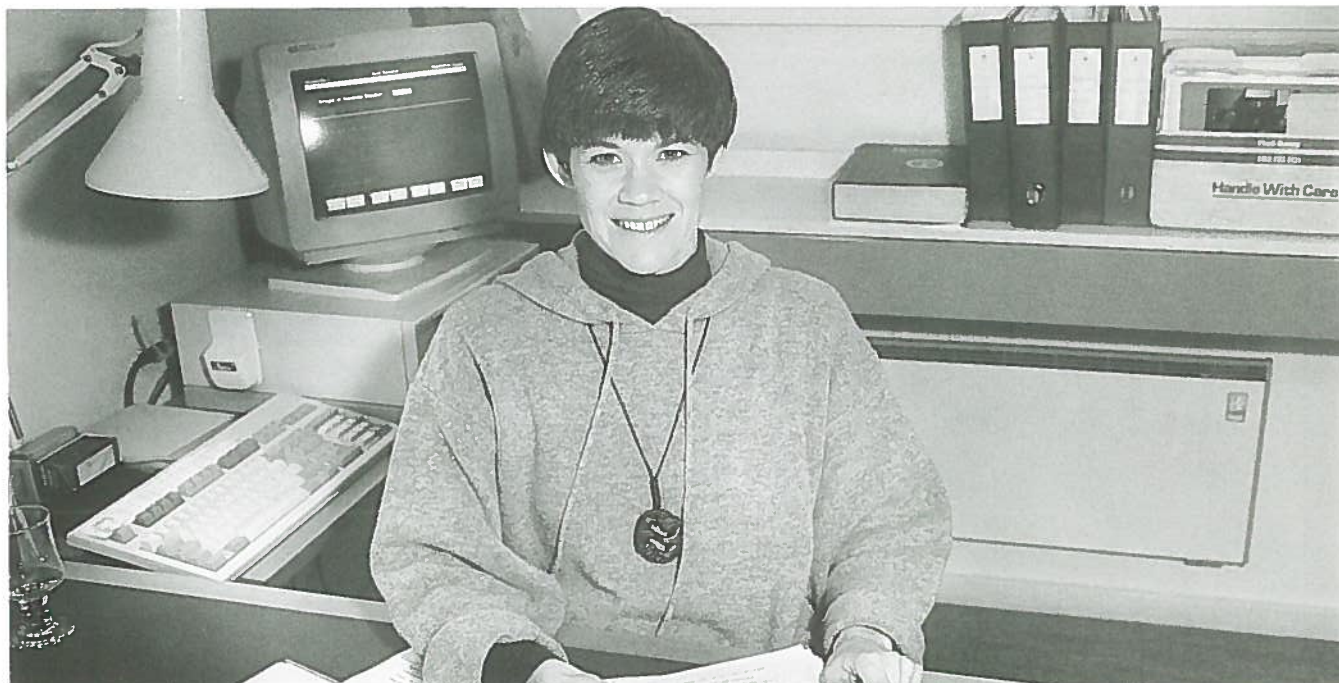
Mary Jo Hatch er på et 2-årigt gæsteforhold ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi. Hun er Ph.D. fra Stanford University og assistant professor ved San Diego State University. Hun har i halvandet år tilbudt cand. merc. studerende et seminar i organisationskultur, hvor hun modsat USA må åbne deres øjne for virkeligheden før de tager fat på teorierne.

Derfor sender hun sine studerende ud i hold for at observere danske virk-

somheder og medbringe prøver på kulturens fysiske udtryk, som de siden kan analysere og vurdere.

- Jeg nyder at undervise de danske studerende, selv om jeg kan blive bange for den grad de støtter sig til teorierne, siger Mary Jo Hatch.

- En gang imellem lykkes det mig at forvirre deres begreber. Så opdager de forbausende at kultur kan benyttes så den hjælper en virksomheds overlevelse, eller i det mindste ikke hindrer den.



Assistant professor Mary Jo Hatch mener, at handelshøjskolekandidater kan blive gode internationale medarbejdere

En alsidig inspirator

Da Arthur Stonehill i 1981 var gæstefor professor ved Handelshøjskolen, fik han samtidig lejlighed til at bistå ved introduktionen af Novo på de internationale børser.

Lige siden har han haft et tæt forhold til Danmark. Foruden tre måneder som professor ved University of Hawaii og to måneder ved Oregon State University er han i fem måneder årligt gæstefor professor ved Handelshøjskolens Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse. Han underviser danske og udenlandske studerende ved APIM- og CEMS-programmerne samt HD-studerende i strategi og international ledelse.



Professor Arthur Stonehill er en hyppig og skattet gæst på Handelshøjskolen

- Danske studerende kan blive gode internationale medarbejdere. De er åbne og nysgerrige og mindre bundet til en bestemt kultur end de fleste, siger Arthur Stonehill.

Som formand for Advisory Board ved det nystiftede Copenhagen International Management Institute er han en nøgleperson i udviklingen af en skandinavisk Executive MBA uddannelse. Handelshøjskolerne i København, Århus og Lund, Dansk Management Center og Management i Lund bidrager fagligt til den nye uddannelse, som starter i oktober 1992.

- Det bliver en læreproces, hvor vi indhenter en erfaring, som også vil få positiv afsmittning på Handelshøjskolen, fortæller Arthur Stonehill.

Forhandlingskunst på globale vilkår

- Ingen kan i god tro stille sig op og fortælle de studerende at vi har alle svarene; for vi kender dem ikke. Men vi kan lære dem at tænke selv, analysere kritisk og tage afsæt derfra, siger Heather A. Hazard, lektor ved Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse.

Med en uddannelse fra Massachusetts Institute of Technology, Princeton University som rådgivende ingeniør og en Ph.D. fra Harvard University

med speciale i konfliktteori og international økonomi har Heather Hazard i det sidste år forberedt Handelshøjskolens studerende på forhandlinger under ukendte vilkår i en international verden.

Hendes kurser omfatter såvel internationale studerende ved APIM som danske HD og cand.merc.-studerende, som hun underviser dels i international økonomi og konkurrenceevne, dels i forretningsmæssig international forhandlingsteknik.

Gennem rollespil har hun trænet dem i rollen som effektivt samarbejdsvillig forhandler efter en metode, som er udviklet ved Harvard University. Effektiv, fordi den ikke svigter egne interesser; samarbejdsvillig, fordi målet ikke er sejr over den anden part, men et resultat med fordele for begge.

- Jeg er nok lidt skrap ved de studerende, smiler Heather Hazard. - Jeg tror på aktiv indlæring hvor de lærer at stole på sig selv og hinanden frem for at få svarene fra katederet.



Gæstelektor Heather A. Hazard træner bla. de studerende i international forhandlingsteknik

Regnskabsvæsenets internationalisering

- Hvorfor skal vi høre om internationale perspektiver? Vi er jo danske og skal revidere under danske forhold?

Sådan klagede en uforstående cand.merc.aud.-studerende ved en af Anne Lofts forelæsninger. Men det er en absolut undtagelse. Flere og flere revisionsfirmaer indgår i internationale kæder, mange sender medarbejdere på kurser i udlandet, og fra de seks verdensomspændende revisionsfirmaer såvel som fra EF udgår en inspiration som er med til at internatio-

naliserer regnskabs- og revisionspraksis.

Selv om undervisningen i nogle studieretninger foregår på engelsk, sker det for Anne Lofts vedkommende på dansk. Efter sin Ph.D.-eksamen fra London Business School kom hun i 1986 direkte til Handelshøjskolen i København, hvor hun tre år senere blev lektor ved Center for Revision. Ved siden af sin undervisning og forskning har hun netop fået en ny opgave som en af de to redaktører af det faglige tidsskrift "The European

Accounting Review", som udkommer første gang til maj måned, og fra 1993 skal udkomme tre gange årligt. Med sit kendskab til både britisk og dansk revision i teori og praksis er hun en af de få i sit fag, som af kollegerne opfattes som ægte europæer.

Udover Statoils Pris for Erhvervsøkonomisk Forskning i november 1991 har hun i hhv. 1990 og 1991 modtaget Hourglass Award og en pris for artiklen "When is the Accountant not an Accountant". Begge udmærkelser er udelt af American Accounting Association.



Lektor Anne Loft underviser i revisionsprincipper og nyder stor international anerkendelse for sin viden

Global Management vinder frem

Sprog/Økonomiecentret har i samarbejde med fire andre europæiske business schools afholdt et ét-semester kursus i globalt orienteret virksomhedsledelse

I hovedparten af den erhvervsøkonomiske litteratur fokuseres der på virksomhedernes overgang fra at være nationalt til at være internationalt orienterede med de krav, som dette stiller til den nationale industripolitik. Men en række virksomhedsstudier i de senere år peger på, at stadig flere virksomheder - helt uafhængigt af nationale grænser - bevæger sig på et globalt marked, hvor de både påvirker og tilpasser sig regionale, nationale eller lokale forhold.

Med disse iagttagelser som udgangspunkt afholdt Sprog/Økonomiecentret i tæt samarbejde med fire andre europæiske business schools et ét-semester kursus i globalt orienteret virksomhedsledelse i efteråret 1991. Formålet med kurset var at afdække, i hvilket omfang denne tendens til globalisering af virksomhedernes aktiviteter foregår. Både i teori og praksis. Studerende fra Storbritannien, Tyskland, Spanien, Holland og Handelshøjskolen i København gennemførte den teoretiske del af kurset ved at gennemgå et litteraturgrundlag med eksempler fra de involverede lande.

Studerende præsenterede analyser

De 15 danske studerende udarbejdede oplæg baseret på analyser af tre globalt orienterede danske virksomheder, Carlsberg, Coloplast og ISS. Oplæggene blev præsenteret for studerende og en række erhvervsledere fra de øvrige lande ved et intensivt seminar af en uges varighed ved Bedrijfskunde under universitetet i Groningen, Holland. Universitetet i Groningen stod også for den praktiske tilrettelæggelse af det ambitiøse projekt.

Efter seminaret i Groningen udarbejdede de studerende fra de enkelte lande rapporter, der sammenfattede de præsenterede oplæg og resultaterne fra diskussionerne med de øvrige deltagere.

Forskelle i samarbejdskulturer

De studerende var yderst tilfredse med deltagelsen i kurset. Stud.merc.int. Pia Steffens, der var medforfatter på analysen af Carlsberg, udtaler:

- Vores uddannelse gør os fagligt stærke i sammenligning med studerende fra andre udenlandske business schools. En vigtig sidegevinst til kursets faglige indhold var at møde studerende, som vi kunne udveksle idéer og erfaringer med om emner, der også lå udenfor kursets rammer. En anden in-

teressant oplevelse var at studere de forskellige samarbejdsformer. Her er konklusionen, at især danskere og hollændere arbejder meget godt sammen.

Inspireret af casestudierne og kurset i Holland besluttede Pia og to andre cand.merc.int.-studerende at udarbejde en afløsningsopgave om "Global organisationskultur".

- Kurset i Groningen har været udbudt i såvel 1989 som 1990, men først i 1991 lykkedes det at få udarbejdet et anvendeligt teoretisk modul og at få den nødvendige europæiske bredde i deltagergruppen, udtaler lektor Jens Erik Torp, en af de danske initiativtagere.

Kurset udbydes formentligt igen i efteråret 1992.

Yderligere information:
Lektor Jens Erik Torp
Sprog/Økonomiecentret
Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg
Tlf. :38 15 38 15



Produktinnovation og teknologisk ledelse



Lektorerne Finn Valentin (til venstre) og Jens Frøslev Christensen har høstet megen opmærksomhed for deres forskning i mindre virksomheders produktudvikling

Fem års forskning i produktinnovation i små og mellemstore virksomheder bidrager til en ny cand. merc. linie og præger et af Handelshøjskolens yngste institutter

Den internationale litteratur om teknologisk ledelse handler mest om gigantiske multinationale virksomheder.

Men nu får danske studerende og ledere en ajourført beskrivelse af, hvorledes produktudvikling foregår i praksis i de nytænkende små og mellemstore virksomheder. Her drejer det sig mindre om grundforskning end om, hurtigt og målrettet at få omsat teknologiske landvindinger til praktiske løsninger.

Forskningsprojektet har løbet i fem år under arbejdstitlen "dynamisk specialisering", ledet af lektorerne Jens Frøslev Christensen og Finn Valentin fra Institut for Erhvervs- og Samfundsforskning. Det har fremdraget resultater, som både vedrører vores erhvervspolitik og virksomhedernes ledelsesfunktion. Det viser sig i praksis gennem en række projektpublikationer, herunder to aktuelle bogudgivelser, samt etableringen af en ny cand. merc.-studieretning i teknologiledelse (teknologi og virksomhedsudvikling), som første gang udbydes i efteråret 1992.

De små er anderledes

De store virksomheder får ofte specialløsninger og udstyr fra gruppen af små og mellemstore, som politikere og managementbøger er tilbøjelige til at glemme. Forskningsprojektet har gennemgået en række produktudviklingsprojekter foretaget i virksomheder med indtil 500 medarbejdere. Undersøgelsen viser klart, at disse virksomheder har en økonomi og en vækst, som er bedre end erhvervslivets gennemsnit.

Små virksomheder har ikke de stores kommunikationsproblemer. Her er kontakten mellem strategisk ledelse, salg og produktudvikling tæt. Produktudviklingen er ofte både billigere og hurtigere, og udløses tit af konkrete kunders behov. Karakteristisk konkurrerer disse virksomheder ikke på effektivitet og lave priser, men på kreativitet og fleksibilitet.

Problemet for disse virksomheder er derfor ikke koordinering, men ledelseskapacitet til at sikre, at de mange enkelte teknologiske dispositioner ikke ubemærket binder virksomhedens udvikling, uden at det sker ud fra en bevidst strategisk beslutning. Derfor har de brug for medarbejdere, som uden selv at være teknikere forstår teknologi tilstrækkelig godt til at sikre at prioriteringen sker ud fra en erhvervsøkonomisk synsvinkel, snarere end fra et snævert teknikersynspunkt.

Faglig udvikling

Forskningsprojektet har som det første store projekt sat sit præg på det unge institut. Det har foreløbig omfattet to licentiafhandlinger og vil formentlig afstedkomme en tredje, og Jens Frøslev Christensen og Finn Valentin er begge dybt involveret i etableringen af den nye uddannelsesretning.

I begyndelsen af dette år udkommer Jens Frøslev Christensens bog om produktinnovation fra Handelshøjskolens Forlag. Og en debatbog om erhvervs- og teknologiens politiske aspekter er allerede udkommet, skrevet af Finn Valentin med flere.

Yderligere information:
Lektor Jens Frøslev Christensen
Lektor Finn Valentin
Institut for Erhvervs- og
Samfundsforskning
Nansensgade 19, 6.
1366 København K.
Tlf.: 38 15 25 35

Studerende lærer at finde på gode idéer

Arbejdet med at træne studerende i projektledelse og innovation har givet in-put til helt nye modeller, andre lærere og studerende også kan benytte

Erhvervsfremme- og Iværksættergruppen ved Handelshøjskolen i København har gennem et par år udbudt et kursus i projektledelse og innovation for 2.delsstuderende ved højere læreanstalter øst for Storebælt. Kurset blev sat i gang i samarbejde med Københavns Forskerby, Symbion for at stimulere de studerendes interesse for at arbejde med innovationer og for at skabe aktive kontaktflader mellem erhvervsliv og forskning.

Fremmer innovationsevnen og nedbryder barrierer

Grundidéen i kurset er at uddanne i projektledelse i den tidlige projektfase, der kendetegnes ved stor usikkerhed og uforudsigelighed. Undervisningen skal fremme evnen til at deltage i og lede såkaldt flade, løst sammenkoblede organisationer, der arbejder på udviklingsprojekter med et højt vidensindhold.

- En af hovedproblemstillingerne er, at der er en modsætning mellem de kreative/innovative og så styringen af ressourcer. I kurset arbejder vi med at indarbejde en række værktøjer til at nedbryde de herskende barrierer i et udviklingsprojekts komplekse og kritiske startfase for at undgå, at man går helt i stå pga. uoverskuelige problemer, udtaler lektor Henrik Herlau.

Også til rådighed for andre

Arbejdet med at træne deltagerne i at arbejde med innovative projekter har både udvidet målgruppen for kurserne og selve kursets perspektiv.

- Kurset er nu også blevet et uddannelsesstilbud til ledige akademikere i Ålborg og Hillerød. Vi forsøger at nyttiggøre deres viden og koble deres projekter til lokale virksomheder for at styrke den lokale egnsudvikling, fortsætter Henrik Herlau.

Formålet med undervisningen er først og fremmest at skabe en øget tilgang af fremtidige projektledere og projektmagere med et højt uddannelsesniveau, der kan arbejde såvel praktisk som tværfagligt med konkrete projekter.

Trænes i at finde på gode idéer

Henrik Herlau lægger stor vægt på, at de konkrete undervisningserfaringer skal kunne tilbageføres til uddannelsessystemet.

- Uddannelsesforløbet træner de studerende i at skabe projekter og udarbejde projektpakker helt frem til forretningsniveau. Da træningen gerne skal skabe projekter, der kan anvendes ude i lokalsamfundet og ikke kun træne i at finde de "rigtige" idéer, kan idéerne også anvendes af andre. Grundtanken er jo, at man skal lære at finde idéer og udforme projekter ud fra disse. En træning heri skal gerne kunne medføre, at man kan finde på gode idéer igen og igen.

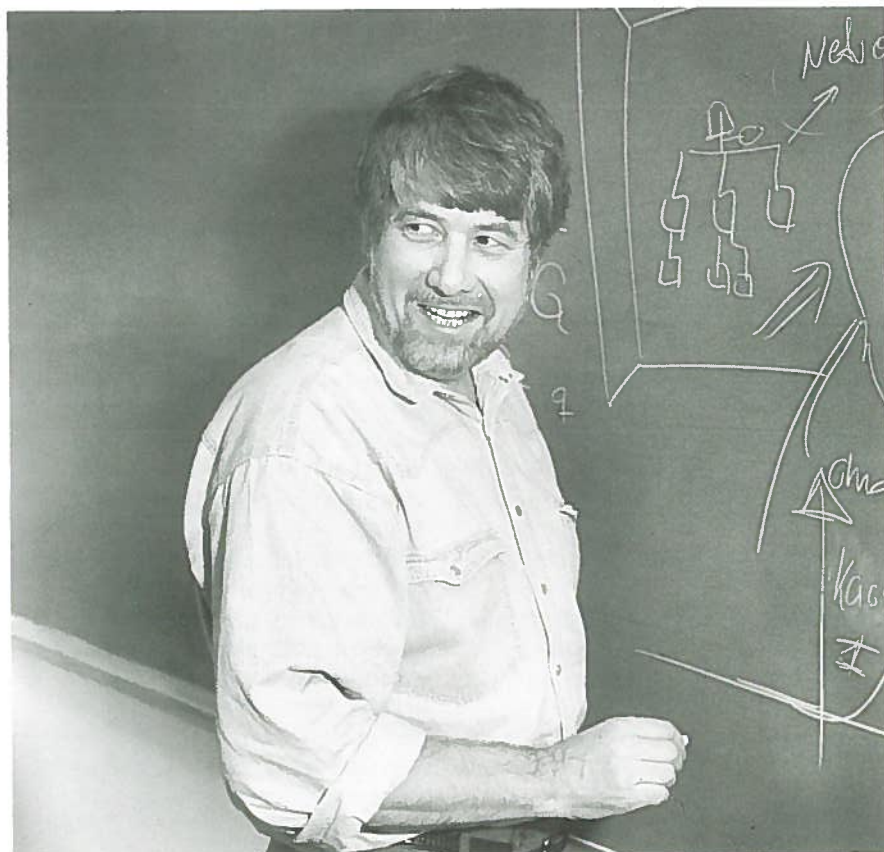
Modellen kan anvendes af alle

Erhvervsfremme- og Iværksættergruppen har arbejdet meget med Henrik Herlaus pædagogiske idégrundlag for at kunne sikre en professionel håndtering af de ofte kaotiske tilstande, der hersker i et projektsforløbs tidlige fase.

- Erfaringerne gør det nu muligt at uddanne andre lærere i at anvende vore modeller. Vi har undervejs haft samarbejde med CENTEK i Luleå, AUC og NOVI herom. Denne form for udviklingsarbejde giver ikke alene lokale udviklingsmuligheder, men også et spændende tilbagespil til den faglige udvikling på Handelshøjskolen til fordel for vore studerende, slutter Henrik Herlau.

Yderligere information:

**Lektor Henrik Herlau
Erhvervsfremme- og
Iværksættergruppen
Nansensgade 19
1366 København K.
Tlf.: 38 15 26 62**



Lektor Henrik Herlau har skabt det pædagogiske idégrundlag for arbejdet med at udvikle projektledelse. Erfaringerne stilles nu til rådighed for andre

Økonomisk succes baseret på nationale recepter



Lektor Peer Hult Kristensen er den danske repræsentant i et internationalt netværk, der skal aflure succesrige virksomheder de hemmeligheder, der er baggrunden for deres succes

Økonomiske mirakler finder stadig sted. Inden for relativt få år i så forskellige egne af verden som Finland, Vesttyskland, Italien, Korea, Singapore og Japan. Den økonomiske udvikling disse steder har ikke kunnet forklares ud fra standardiserede universalopfattelser

Begrebet mirakler bruges til at forklare det uforståelige eller uforklarlige. Et økonomisk mirakel er, når en udvikling i et land, en region eller lignende pludselig udviser en høj innovations- evne og en kraftig erhvervsmæssig udvikling, der ikke kan forklares ud fra de alment accepterede opfattelser, som vi hidtil har haft af industriel modernisering og virksomhedsdrift.

Opgør med traditionelle forklaringer

Forskning i de senere år har påvist, at forhold i de pågældende landes virksomhedssystemer er forskellige, og at virksomhederne følger nationale recepter, der kan ligge langt fra de amerikanske idealer, vi har troet, var nærmest universelle indtil indgangen af dette årti.

Dette hjørne af den samfundsforskningen besluttede en mindre forskningsgruppe bestående af forskere fra forskellige europæiske lande, herunder Peer Hult Kristensen fra Handelshøjskolens Institut for Organisation og Arbejdssociologi at arbejde mere intenst med. De dannede i sommeren 1990 i Helsinki, Finland et netværk, hvis hovedformål er at afdække, beskrive og forklare hemmeligheden bag de virksomhedssystemer og forretningsrecepter, som gælder i en række europæiske lande.

Ambitiøse forskere

Det ambitiøse arbejdsprogram for 1991, hvor man ville synliggøre forskningsgruppen og dens resultater ved konferencer og i en antologi, er stort set blevet nået. Der er udvalgt 15 bidrag til en antologi, der udkommer i foråret 1992 under titlen "The Social Foundation of Enterprise: Europe in Comparative Perspective". Antologien, der er redigeret af Richard Whitley fra Manchester Business School, indeholder ud over et teorigennemgang og beskrivelser af rammer og formål en række artikler med fokus på en række især europæiske landes særegne for-

hold, hvad angår organiseringen af det økonomiske liv. Alt sammen for at forklare hvilke karakteristika, der har båret et nationalt økonomisk liv fremad.

Stor interesse fra bevillingsgivere

- Meningen med denne forskningsantologi er at sætte vort program på de europæiske samfundsforskeres dagsorden og herved at stimulere flere til at tilslutte sig netværket. Vi håber også, at den kan bidrage til at stimulere forskningsbevillende myndigheders lyst til at hjælpe dette internationale samarbejde i gang, udtaler Peer Hult Kristensen.

Hvad det sidste formål angår, er man nærmest blevet overhalet af udviklingen. På sit efterårsmøde i 1991 besluttede European Science Foundation (ESF) at gøre National Europeans Business Recipes til et af sine indsatsprogrammer med en opfordring til, at de nationale forskningsråd støtter denne forskning.

- Når vi mødes i maj 1992 er det som en ESF-planlægningsgruppe, forsætter Hult Kristensen. Vi skal initiere og koordinere de initiativer, der er en følge af ESF's initiativer. For de fleste af os har denne oplevelse været meget stimulerende. Vi har været vant til, at internationalt forsknings samarbejde både er langsomt og besværligt, men udviklingen i denne sag har i høj grad medvirket til at give os alle et løft, der nok skal medvirke til, at vi kan indfri vore ambitioner, slutter han.

Fra Handelshøjskolen deltager en mindre gruppe forskere og forskningsstipendiater fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi i det forberedende arbejde med at give Danmark en fasttømret placering i det fremtidige europæiske samarbejde. Både Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd og Handelshøjskolen støtter økonomisk projektet.

Yderligere information:

**Lektor Peer Hult Kristensen
Institut for Organisation og
Arbejdssociologi
Blågårdsgade 23 B
2200 København N.
Tlf.: 38 15 28 15**

Omdrejningspunkt for internationalt teknologisamarbejde

EUREKA-programmet giver danske virksomheder erfaringer med at samarbejde på tværs af nationale og andre væsentlige barrierer. Handelshøjskoleforskere undersøger, hvorledes samarbejdet forløber

”Rigtige virksomheder” samarbejder ikke. De kan og vil selv, når der skal produktudvikles og indføres nye teknologier. Og de tillader ikke, at eksperter udefra får indblik i den viden og kompetence, de skal udnytte kommercielt i de kommende år. Denne holdning var muligvis gangbar i fortiden, men duer ikke længere i de mange brancher, hvor den teknologiske udvikling accelererer med stor hast. Produktudvikling er blevet så kompetence- og ressourcekrævende, at selv store virksomheder ikke længere alene tør binde an med store projekter. Samarbejde er af konkurrencemæssige årsager blevet en tvungende nødvendighed og indgår som et integreret led i de fleste virksomheders strategiske overvejelser.

Forudsætningerne skal være i orden. Vanskelighederne ved at etablere og realisere et samarbejde må ikke undervurderes. Det er en almindelig erfaring, at samarbejdets kunst tager udgangspunkt i konstaterede behov, incitamenter og opbyggelse af gensidig tillid. I et Europa, der er opsplittet nationalt, etnisk, kulturelt, sprogligt etc., skal man ikke forvente, at samarbejde opstår spontant og af ingenting. Derfor ser vi i dag så mange offentligt igangsatte programmer, der skal påpege muligheder og være behjælpelige med at skabe kontakt til potentielle samarbejdspartnere.

EUREKA er generator

EUREKA er et godt eksempel på et sådant politisk initiativ, der skal tjene til at fremme samarbejde om produktudvikling. De 19 europæiske lande og EF-Kommissionen, der er medlemmer af EUREKA, forsøger at motivere virksomheder og videnscentre til at indgå i et samarbejde om højteknologiske udviklingsprojekter. I et projekt skal der altid være mindst to deltagende lande, der skal være et betydeligt R&D element, og resultatet af

anstrengelserne skal kunne sælges på det frie marked.

Dansk deltagelse under lup

En forskningsgruppe fra handelshøjskolerne i København og Århus under ledelse af lektor Kristian Kreiner fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi har set nærmere på forløbet af stort set alle EUREKA-projekter med dansk deltagelse over de sidste 2 1/2 år. Det enestående dokumentationsmateriale er nu under bearbejdning, og resultaterne vil blive præsenteret på en erhvervskonference her i foråret samt ved en international konference til sommer.



EUREKA Management Research Initiative EMRI

Bæredygtigt samarbejde

En række foreløbige konklusioner viser, at en række af projekterne faktisk er lykkedes, hvis man sammenligner med projektmålet. Men der kan også anlægges andre succeskriterier, mener Kristian Kreiner.

- Der er projekter, der ganske vist ikke har nået det oprindeligt formulerede mål, men som alligevel på andre måder har bidraget væsentligt til virksomhedens udvikling. Fx er virksomheder blevet løftet op på et højere teknologisk stade gennem de investeringer og eksperimenter, som er blevet tilført gennem projektet. Nogle er også blevet udviklet organisatorisk og har etableret helt nye kunde- og leverandørforbindelser.

- Det er ligeledes interessant at konstatere, at når projekterne først er etableret og tillidsrelationerne opbygget, bliver samarbejdet bæredygtigt, også selv om det udsættes for megen turbulens fra omgivelserne.

Selv ved fusion eller frasalg synes EUREKA-projekterne at overleve, selv om det kan skabe uforudsete og ubehagelige problemer. Man må heller ikke være blind for, at både erfaringerne og den skabte tillid i sig selv bærer kimen til langt mere omfattende og forpligtende samarbejdsrelationer, fx strategiske og teknologiske alliancer. Der er stor bevidsthed om disse muligheder, selvom alliancer kun i ringe omfang er blevet etableret som led i EUREKA-projekterne. De kan dog stadig nå at komme, udtaler Kristian Kreiner.

Innovationsevnen afhængig af nye strukturer og samarbejdsformer

Kristian Kreiner mener, at produkt- og teknologiudviklingen vil blive præget mere af tværgående samarbejde end af konkurrence og synlig ledelse. Det vil ske, fordi den tvangsfrie og uregulerede informations- og idéudveksling er afgørende for evnen til at skabe innovation.

- Hverken markedet eller organisationshierarkiet vil selvsagt forsvinde eller miste enhver betydning. Men de vil blive suppleret med tillidsbårne og mere eller mindre formaliserede relationer på tværs af virksomheder og institutioner. Det er netop sådanne projekt- og netværksprægede relationer, EUREKA er skabt til at støtte og fremme.

- Sigtet med det hele er ikke at nedbryde alle barrierer mellem nationer, virksomheder, kulturer, tekniske discipliner eller mellem forsknings- og forretningsverdenen. Det er kravet om at skulle fungere effektivt og kreativt på trods af barriererne, der er den vision, som vil inspirere fremvæksten af nye samarbejdsformer. Og de er baseret på tillid og samarbejde, slutter Kristian Kreiner.

Yderligere information:
Lektor Kristian Kreiner
Institut for Organisation
og Arbejdssociologi
Blågårdsgade 23 B
2200 København N.
Tlf.: 38 15 28 15

Produktion bliver et betydningsfuldt konkurrenceparameter i 1990'erne

Efter at der i årtier har været sat fokus på virksomhedernes udviklings- og salgsafdelinger, synes kampen om markedsandele i stigende grad at foregå på fabriksgulvet

En stor dansk produktionsvirksomhed henvendte sig til Handelshøjskolen med en beklagelse:

- Det kan da ikke være rigtigt, at produktion har et så ringe image blandt ingeniører og økonomer her i Danmark. Det er trods her, den grundlæggende værdiskabelse sker. Indtil fornylig ville dette synspunkt næppe finde mange tilhængere uden for produktafdelingernes egne rækker. Men ændrede forudsætninger har givet synspunktet ny aktualitet. Der er blandt virksomhedsledere og forskere enighed om, at bla. den japanske konkurrenceevne er begrundet i fabrikmæssig overlegenhed. Der er også en øget erkendelse af, at produktion ikke længere kan isoleres i støvede og støjfyldte fabrikshaller. Produktion må ses i et større perspektiv, hvor udvikling, indkøb, fremstilling og salg er integrerede dele i et samlet procesforløb. Også her har de japanske virksomhedsfilosofier haft stor betydning.

Central strategisk udfordring

Den teknologiske udvikling inden for produktion er blevet en strategisk udfordring for såvel virksomheder som forskere og undervisere på Handelshøjskolen.

I efteråret 1991 indleverede Merete Nørby fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi en licentiatafhandling om danske virksomheders indførelse af just-in-time filosofien. Heri dokumenteres blandt andet, hvor vidtgående ændringer i virksomheden et mere systemorienteret perspektiv på fabrikation kan forårsage på fx områder som virksomhedskultur og ledelsesstil, medarbejderkvalifikationer, økonomistyring og inden for logistik. En række andre forskningsprojekter vil bla. i samarbejde med et stort dansk skibsværft tage fat på de ledelsesmæssige, arbejdsorganisatoriske og økonomistyringsmæssige problemstillinger, de nye fabrikationsteknologier rejser ude i erhvervslivet. På uddannelsessiden vil der i forbindelse med reorganiseringen af cand.merc.-uddannelsen fra efteråret 1992 blive udbudt en linje med titlen Teknologi og virksomhedsudvikling. Derudover er der ansøgt om midler til at igangsætte efteruddannelsesstilbud for at dække det stigende behov for ajourføring af viden hos de medarbejdere, der allerede arbejder med opgaver inden for teknologi og produktion. I det forberedende arbejde indgår repræsentanter for virksomheder og organisationer.

Tværinstitutionelt samarbejde på vej

Den øgede interesse på Handelshøjskolen for teknologi og produktion har skabt det fundament for et tættere samarbejde med Danmarks Tek-

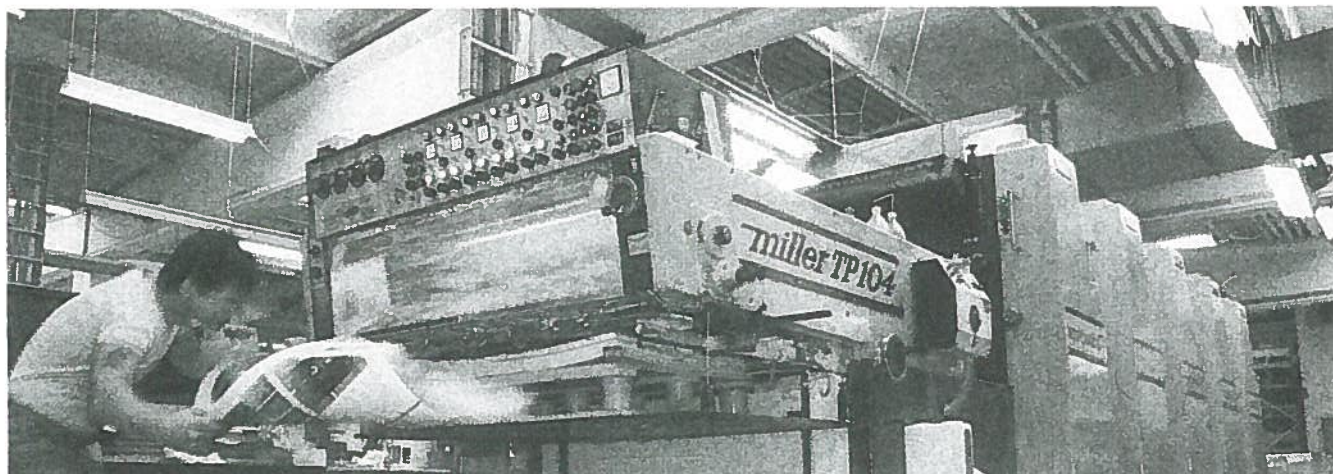
niske Højskole og ingeniørhøjskolerne, som længe har været ønsket fra såvel politisk som fra erhvervslivets side.

- Forskere fra de to miljøer er allerede langt i planlægningen af konkrete samarbejdsprojekter, og egentlige centerdannelser på tværs af Handelshøjskolen og de tekniske institutioner er ingen helt usandsynlig vision for de kommende år, vurderer lektor Kristian Kreiner.

På uddannelsessiden er nedsat en arbejdsgruppe, der skal undersøge mulighederne for at indføre fælleselementer i kandidatuddannelserne.

- Vi vil i fremtiden se flere konkrete eksempler på fælleskurser, fælles større eksamensprojekter, herunder hovedopgaver. Dette samarbejde vil også komme til at omfatte andre højere læreanstalter, fx Københavns Universitet, Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole samt institutioner i provinsen, slutter Kristian Kreiner.

Yderligere information:
Lektor Kristian Kreiner
Institut for Organisation og
Arbejdssociologi
Blågårdsgade 23 B
2200 København N.
Tlf.: 38 15 28 15



Produktion er i dag meget mere end det, der foregår i fabrikshallerne

Nye data om Human Resource Management



Handelshøjskolen deltager i en international kortlægning af praksis inden for Human Resource Management. Det skaber nye data, som videreudvikles og udnyttes i både undervisning og forskning

IOA, Handelshøjskolens Institut for Organisation og Arbejdssociologi, har som videnskabelig partner deltaget i Price Waterhouse Cranfield projektet, en kortlægning af Human Resource Management i 10 lande. Det er anden gang at denne internationale undersøgelse er foretaget, og første gang at Danmark deltager. Foruden medarbejdere fra IOA har undersøgelse i Danmark involveret IP Dansk Institut for Personalerådgivning og Price Waterhouse/IKO. Cranfield School of Management koordinerer projektet og foretager de internationale sammenligninger. Det er første gang at Danmark har været med i en så bredspektret international undersøgelse. 700 danske virksomheder har deltaget i undersøgelsen, som i har været styret af lektor Henrik Holt Larsen assisteret af projektmedarbejder Mads Kamp.

Danmarks placering

Undersøgelsen viser blandt andet, at personalepolitik og -praksis er mindre tæt koblet til virksomhedernes strategi i Danmark end for eksempel i Norge og Sverige. Det kan sammenholdes med at Danmark er det land af de ti, hvor personalearbejdet i højest grad er delegeret ud til liniecheferne. Blandt de øvrige resultater kan nævnes, at der findes meget lidt systematik i behovsafdækning og implementering inden for medarbejderuddannelse. Og at der er stor uklarhed om, hvad det indre marked i Europa vil betyde for personalearbejdet. Undersøgelsen omfatter både offentlige og private virksomheder med over 100 ansatte. Danmark er det land i undersøgelsen, som har de mindste personaleafdelinger, men med den største andel af personalespecialister. Det skyldes den høje grad af delegering af personaleansvaret til liniecheferne, og betragtes som fremtidens arbejdsdeling på personaleområdet. Når personalearbejdet er løst koblet til strategien, skyldes det flere forhold. For det første har ikke alle virksomheder en strategi, og ikke alle der har det, har nedfældet den skriftligt. Af disse har ikke alle en personalestrategi, og endnu færre har en personalechef, som på topniveau er involveret i strategiudviklingen.

Stor effekt

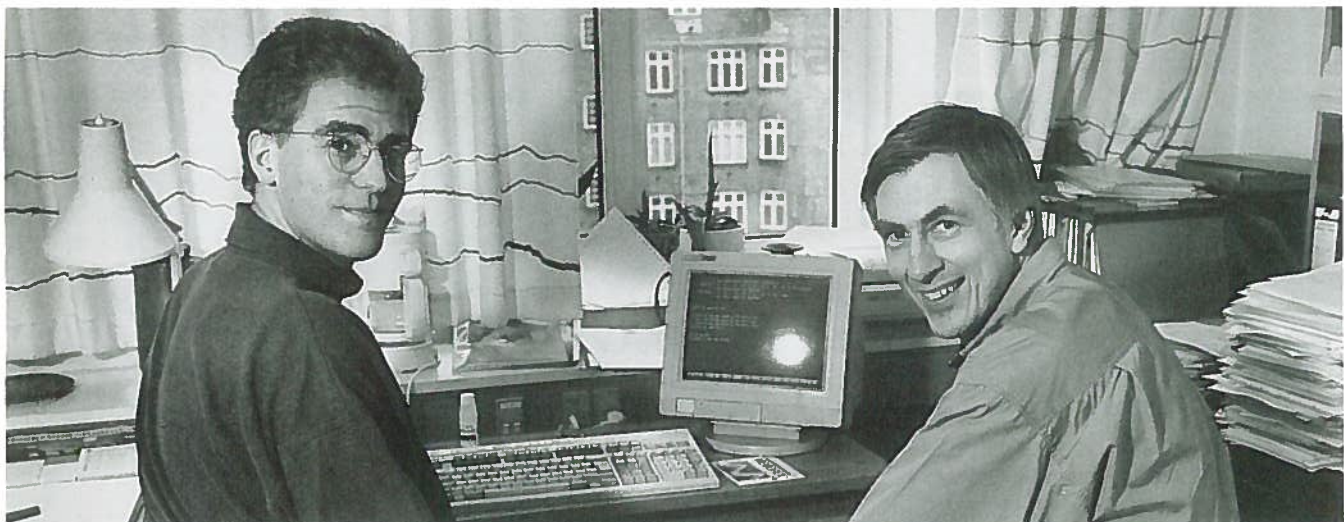
Tallene har givet os et mere nuanceret billede af den personalemæssige

virkelighed, også nogle af de modsætninger og dilemmaer man ser inden for området, fremhæver Henrik Holt Larsen.

De mange tal udnyttes intensivt, både i undervisning og forskning. På cand. merc. studiets generelle personalefag har samtlige 60 studerende, opdelt i 10 grupper fået hver sit tema for deres projekt. Ved kørsel af de originale Cranfield data på Handelshøjskolens edb-anlæg knytter de teori og praksis sammen i specialrapporter, som indgår i eksamen. Hver gruppe resumerer tillige sin rapport i en kronik, som søges publiceret. Desuden samles de ti kronikker og er pensum for hele holdet.

Cranfield-data indgår ligeledes i instituttets ti øvrige personalefag, og får også betydning når der fra 1.9. udbydes en cand. merc.-linie i Human Resource Management. De indgår ligeledes i instituttets forskning og i internationale projekter i samarbejde med såvel Cranfield som Norge, Sverige og Finland.

Yderligere information:
Lektor **Henrik Holt Larsen**
Institut for Organisation
og Arbejdssociologi
Blågårdsgade 23 B
2200 København N.
Tlf.: 38 15 28 15



Projektmedarbejder Mads Kamp (til venstre) og lektor Henrik Holt Larsen har styret den danske del af det omfattende Price Waterhouse/Cranfieldprojekt, som går ud på at kortlægge de menneskelige ressourcer i virksomhederne

Nye krav til økonomifunktionen



Økonomifunktionen ser ud til at have sin magt i kraft af en informationsmonopol snarere end som udførende ledelsesfunktion, mener professor Jan Mouritzen efter at have deltaget i en undersøgelse af økonomifunktionen i 400 af Danmarks største virksomheder

Fremtidens økonomichef må revidere sin opgave for at bevare sit hidtidige monopol på informationsbehandling, viser en stor undersøgelse

Økonomichefen i danske virksomheder har en høj placering, tæt på topledelsen. Men denne høje status afspejler ikke funktionens værdi for virksomhedens resultat, det vil i de fleste tilfælde kræve en omvurdering af økonomichefens rolle fra kontrol til styring og motivation.

Det viser en undersøgelse af økonomifunktionens opgaver, indflydelse og organisatoriske indplacering i ca. 400 af Danmarks 800 største virksomheder, foretaget af professor Jan Mouritzen fra Handelshøjskolens Institut for Informatik og Økonomistyring i samarbejde med Kim Wiencken, SMG Corporate Consultants A/S. Børsens Efteruddannelse A/S og revisions- og konsulentfirmaet Schøbel & Marholt/Deloitte & Touche har bistået økonomisk og administrativt ved undersøgelsen, som er den første af sin art i Danmark.

Resultaterne vil blive publiceret i årets løb, såvel som bog som gennem afholdelsen af en international erhvervs-konference.

Ufortjent

Økonomichefen har en magtfuld position. 42% er direkte medlem af direk-

tionen, yderligere 43% er direktionens daglige rådgiver. Men dens betydning for virksomhedens drift er indirekte, kun 6-7% har direkte kontakt til liniefunktionerne, og hele 76% har kun moderat udbyggede forbindelser med liniecheferne.

Økonomifunktionen ser ud til at have sin magt i kraft af et informationsmonopol snarere end som udførende ledelsesfunktion. Den har en høj placering, men det er ikke sikkert at den har fortjent den, mener professor Jan Mouritzen.

Databehandlingen kan lettere end nogensinde decentraliseres uden en koblingsfunktion til linieafdelingerne. Derfor opstår der en række konkurrenter, som er parat til at overtage spændende analyseopgaver, marketingfolk, produktionsfolk og så videre. Men undersøgelsen viser tillige, at det kan have store og positive konsekvenser, når økonomifunktionen drives mere intensivt. Det er navnlig den økonomiske og den finansielle styring, som øger indflydelsen på liniechefernes dispositioner, på beslutningsprocessen i ledelsen, og på udformningen af virksomhedens strategier og handlingsplaner.

Faglig oprustning

Økonomifunktionen skal ikke kun medvirke til den økonomiske planlægning og den traditionelle kontrol med delegeringen af planernes gen-

nemførelse. Den skal fremme kommunikationen og den tværgående koordination, og lægge øget vægt på at benytte budgetprocessen som motivationsmiddel.

Når økonomichefen kommer ud af sit faglige elfenbenstårn må han anvende mindre tid til beregninger og mere på kommunikation og samarbejde med linie og top i virksomheden, understreger Jan Mouritzen.

Dette er ikke en trinvis proces, hvor der til regnskabsfunktionen føjes nye opgaver, men kræver en samlet revision, også af kontoplaner og kontrolsystemer.

Det drejer sig ikke om at trænge ind på andre specialisters fagområder, men at udvikle sine egne faglige kvaliteter. En af de ting, der undrede os, var at økonomifunktionens effektivitet hverken afspejlede virksomhedens art eller økonomichefens alder og funktion. Det ser ud til, at det først og fremmest afspejler et individuelt valg og de krav, som den pågældende topchef stiller til regnskabsfunktionen, siger Jan Mouritzen.

Ny cand. merc. linie

For øjeblikket er Jan Mouritzen i færd med, i samarbejde med andre regnskabs- og økonomiinstitutter at udvikle en cand. merc. linie i økonomistyring.

Samtidig indarbejdes erfaringerne fra kortlægningen af økonomifolkenes placering og fremtidsforventninger i de øvrige cand. merc.-fag, som derved får indtryk af hvordan økonomistyringen spiller sammen med organisationen i øvrigt.

Vi har stor succes med at bringe de nyeste ting ind i studiet ved siden af de stabile grundstrukturer. Derved udvikles faget så meget, at det efter 3-4 år er fuldstændig fornyet, siger Jan Mouritzen.

Yderligere information:
Professor Jan Mouritzen
Institut for Informatik og
Økonomistyring
Howitzvej 60
2000 Frederiksberg
Tlf.: 38 15 24 00

Kandidatindslusningsprogram skaber synergieffekt i finanskoncern



Vicedirektør Birgit Lund vil gerne have de unge hurtigere igennem uddannelsessystemet

I Hafnia-koncernen har man taget nye personaleuddannelsesværktøjer i brug, når nyansatte kandidater skal oplæres. Herved sikres, at kandidaterne hurtigere integreres i koncernen i de rigtige jobfunktioner

"A Business Is As Good As The People Who Make It" står der i Hafnia-koncernens engelske præsentationsbrochure. Derfor satser man også i koncernen på, at det højtuddannede personale, der rekrutteres som kommende lederpotentiale, også kan leve op til ledelsens strategiske visioner. Dette gælder ikke mindst ansættelse af kandidater med handelshøjskolebaggrund.

I 1989 indførte Hafnia nye rekrutterings- og indslusningsmodeller for højtuddannede medarbejdere. Bag den nye struktur lå en række overvejelser om, hvorledes man kunne sikre en fortsat tilgang af højtuddannede medarbejdere og samtidig sikre, at de nye medarbejdere hurtigst muligt og så optimalt som muligt indsluses i koncernens mange afdelinger og funktioner.

Tager udgangspunkt i virkeligheden Vicedirektør Birgit Lund, som har det overordnede ansvar for Hafnia Holdings rekruttering og udvikling af ledere, mener, at koncernen tog et nødvendigt skridt for fortsat at kunne klare sig i den internationale konkurrence. En konkurrence, hvor viden, kreativitet, godt lederskab og klare strategiske mål er vigtige parametre. - Men vi er nødt til at tage udgangspunkt i virkeligheden, når vi skal ansætte vort kommende lederpotentiale. Og virkeligheden er, at kandidater fra de højere læreanstalter har en meget høj gennemsnitsalder ved studieafslutningen. Vi ser gerne, at de bliver hurtigere færdige, at de måske stiger af uddannelserne tidligere, således at uddannelsen i højere grad foregår parallelt med den enkeltes behov og personlige udvikling. Så kunne vi måske også undgå konflikter mellem de nyuddannedes kandidaters jobmæssige forventninger, som ofte er urealistiske, og så den virkelighed, det daglige arbejde i erhvervslivet et præget af. Den lange uddannelsestid medfører

nødvendigtvis ikke, at de enkelte kandidater medbringer en solid faglig viden inden for de grundlæggende økonomifag. De ved lidt om det hele, men ikke nok om det, der er brug for i virksomhederne. Det er bla. derfor, at vi har igangsat indslusningsprogrammet, udtaler Birgit Lund.

Uddannes fra grunden af

- Vi vurderer det faglige meget højt, forsætter hun. Det er vigtigt, at de nyuddannede ved noget om økonomistyring, marketing, salg, informationsteknologi. Det er ligeså vigtigt, at de har den rigtige holdning til at ville lære og evne til at yde et konkret stykke arbejde. Kandidater, der straks tror, at de er verdensmestre i strategisk planlægning, løber sig staver i livet hos os. Hos os starter de med at lære, hvad købmandsskab er i den finansielle branche. De skal kunne klare de samme opgaver som vore øvrige medarbejdere. Kender de ikke markedsvilkårene og produkterne, vil de ikke senere kunne bestride lederjobs i koncernen.

Succes avler succes

Birgit Lund tilføjer, at man i Hafnia lægger stor vægt på en hurtig indslusning. Der stilles store krav til de nyansattes faglige evner, men også til deres omstillingsberedskab og evne til at lære nyt - hele tiden! Indslusningsforløbet er normalt på 8 måneder med start ude i et kundecenter. Undervejs får kandidaterne en produktuddannelse for at skabe sammenhæng i de mange ting, der skal læres. Uddannelsen er meget formaliseret. Kandidaterne skal bla. til eksamen, hvor censorer bedømmer deres præstationer.

- Vi forsøger hurtigt at skabe forudsætninger for, at den enkelte så hurtigt som muligt kan skabe nogle resultater, da vi mener, at succes i første job er af afgørende betydning for det videre forløb. Vores erfaring er, at succes avler succes. Kandidaterne bliver efter endt indslusningsforløb placeret rundt i vore afdelinger, efter at vi sammen har vurderet, hvor de bedst vil kunne skabe resultater. Idéen med kandidatindslusning er kommet for at blive. Hidtil har koncernen siden 1989 taget to hold à 10

kandidater ind om året, heraf har 27 haft en handelshøjskolebaggrund. Da man nu har opbygget en pulje af dygtige unge medarbejdere, er det dog ikke sikkert, at man fremover vil tage ligeså mange nyuddannede ind. Derimod vil man fortsat tilstræbe en så stor bredde blandt ansøgernes uddannelsesmæssige baggrund som muligt og ligeledes ansætte dem så unge som muligt.

- Vi ønsker fortsat at kunne præge vore nyuddannede medarbejdere. Det er ikke hensigtsmæssigt, at de unge i dag nærmer sig de 30 år, førend de opnår relevant praktisk erhvervslivserfaring. Både vi og de unge vil være bedre tjent med, at erhvervskarrieren starter på den unge side af de 25 år, slutter Birgit Lund.

En god måde at prøve sig selv af på
Blandt de fem unge kandidater, der fortalte om deres erfaringer med at

være under indslusning i Hafnia-koncernen, var der enighed om, at trainee- eller indslusningsophold i princippet er en god idé.

Flere af kandidaterne vidste ved studieafslutningen ikke rigtigt, hvad deres rette hylde var. Pernille Bjerring (cand.merc.int.) mente, at man har behov for at prøve sig selv af for at finde ud af, hvad der interesserer en mest, og hvor man kan gøre bedst fyldest i forhold til interesser og kvalifikationer. Samtidig lærer man, hvorledes en virksomhed er organiseret og de enkelte leds betydning i forhold til den overordnede produktfilosofi.

Hafnia et tilfælde

De fleste af kandidaterne var blevet opmærksomme på mulighederne i Hafnia-koncernen gennem koncernens markedsføring af det informationsmøde, der går forud for hele ansættelsesproceduren.

Selv de kandidater, der på forhånd slet ikke havde gjort sig forestillinger om ansættelse i en finansiel virksomhed, mente, at info-mødet var stærkt medvirkende til, at de fik lyst til at søge ansættelse i Hafnia.

Informationsmøderne er af ca. 2 timers varighed, hvor topledere med Per Villum Hansen i spidsen orienterer om ansættelsesmuligheder, indslusningsprogrammet og kommende karrieremuligheder. Derefter kan de interesserede, der ikke allerede har gjort det, fremsende en skriftlig ansøgning. Ansøgerne bliver indkaldt til jobsamtaler. Ud fra samtalerne udvælges 18 kandidater, der indkaldes til endnu en runde med intensive interviews i grupper à tre. Først derefter udvælges de 10 bedst egnede kandidater.



Hafnia-koncernen har succes med deres kandidatudslusningsprogram. Her ses fra venstre Jens Lunn, konsulent Torben Hill Larsen, Henriette W. Christiansen, Alan Hueg, Pernille Bjerring og konsulent Jesper Steen Sørensen. Hanne J. Madsen var allerede i England, da billedet blev taget.

Grundig introduktion

Introduktionen begynder med et to-dagesarrangement, hvor Per Villum Hansen, chefer samt medarbejdere fra koncernens afdeling for lederudvikling deltager. Derefter udstationeres kandidaterne i et kundecenter.

Hanne Jermiin Madsen (cand.merc.) mener, at de fire måneder i et kundecenter var en god lære.

- Du kommer det hele igennem, alt fra at lave kaffe, vande potteplanter, rydde op til at tale med kunder og sælge forsikringer. Det giver en god ballast og en glimrende indsigt i, hvad det hele handler om. Man lærer at tage fat fra første dag, at tilpasse sig og ikke mindst at træffe beslutninger.

Sideløbende hermed deltager kandidaterne i en faglig basisuddannelse med hovedvægten lagt på forsikringsfag, kundebetjening og andre branchespecifikke fag.

Efter opholdet i et kundecenter bliver kandidaterne sluset ind i et projekt. Jens Lunn (cand.merc.-jur.) og Alan Hueg (cand.merc.-mat.) vurderer, at projekterne er med til at styrke den generelle ballast, at man får nyttige erfaringer og et udvidet kendskab til koncernen.

Pernille Bjerring supplerer:

- Du kan her anvende de metoder, du har lært på Handelshøjskolen til at strukturere med i den daglige planlægning. Det foregår langsomt, ubevidst og derfor næsten umærkeligt.

Fremtidige karriereforløb

De enkelte kandidater planlægger deres jobmæssige fremtid i Hafnia-koncernen i tæt samarbejde med medarbejdere fra lederudviklingsfunktionen.

Konsulent Jesper Steen Sørensen udtaler, at man tager udgangspunkt i koncernens behov, når den endelige placering fastlægges.

- De unge bliver ansat i en fast stilling over hele koncernen i såvel linje- som stabsfunktioner. Nogle af dem placeres også i vore udenlandske selskaber.

De fem kandidater er pt. placeret i følgende selskaber:

Pernille Bjerring: Hafnia Ejendomme

Henriette W.Christiansen: Hafnia Erhvervsbank

Alan Hueg: Hafnia Equity Management

Hanne Jermiin Madsen : Prolific Group, PLC i England

Jens Lunn: Hafnia Service.

Ønske om tættere forbindelse mellem teori og praksis

Alle kandidater var enige om, at den uddannelsesmæssige ballast fra Handelshøjskolen ikke slår helt til. Bedst er den, hvad angår de tillærte metoder og træningen i at løse selv komplekse problemstillinger. Dårligst er den, når det gælder egentlige faglige specialer.

Hanne Jermiin Madsen og Pernille Bjerring kunne godt have ønsket noget mere regnskab i uddannelsen.

Jens Lunn var enig heri og mener, at det er derfor, at så mange læser HD bagefter. Samtidig kunne han ønske en styrkelse af både sprogfag og flere internationale fag i de enkelte uddannelser.

En hemsko er også den manglende forbindelse mellem uddannelse og praksis.

Alan Hueg synes ikke, at lærerne ved nok om erhvervslivet, og at undervisningen ikke er anvendelsesorienteret nok.

Henriette Christensen (cand.merc.-aud.) deler fuldtud denne vurdering.

- Undervisningen bør indeholde flere og bedre praktiske eksempler, flere cases, og lærebøgerne er ikke altid tidssvarende og mangler ofte holdninger til de emner, der beskrives.

Alle mener, at Handelshøjskolen bør gøre mere for at sikre et bedre samarbejde med erhvervslivet for både at sikre en bedre undervisning og for at øge mulighederne for at flere kan få et ophold i en virksomhed som led i uddannelsesforløbet.



Kun de bedste klatrer helt til tops på Hafnia's karrierestige

Sprogingeniører på vej ud i erhvervslivet



De nye datalingvister med kælenavnet sprogingeniører kombinerer viden om sprog og edb. Fra venstre ses Felicity Pors, Lene Hagensen, Lina Henriksen og Annie Stahel

Ved årsskiftet 1991-92 er de første cand.ling.merc.'ere i datalingvistik klar til at møde erhvervslivet efter på to år at have gennemført den mest koncentrerede overbygningsuddannelse på Det erhvervsproglige Fakultet

Kælenavnet sprogingeniører passer meget godt til de nye erhvervsproglige kandidater, cand.ling.merc. i datalingvistik. Deres særlige kvalifikationer ligger i en kombineret viden om sprog og edb. Ikke som særskilte fagområder, men som integration mellem sprog og edb. Når de nye sprogingeniører taler om sprog, så fokuseres der på, hvorledes almindeligt menneskeligt sprog kan lette vores anvendelse af edb og derved øge datamatens anvendelsesmuligheder. Når sprogingeniøren taler om edb, så fokuseres der på, hvordan edb kan anvendes til at behandle sprog, altså at opbevare og håndtere oplysninger, der foreligger i sproglig form.

Hovedingredienserne er databaser og natursprogsbehandling

Cand.ling.merc. i datalingvistik er - som det fremgår af ovenstående - ikke et traditionelt sprogstudium. Men

man beskæftiger sig i høj grad med sprog, nemlig med sprogets struktur og betydning med særligt fokus på beskrivelsen af det menneskelige sprogs egenskaber og muligheden for at anvende dette sprog i datasystemer.

For at kunne opbygge elektroniske ordbaser og termbanker kræves på sprogsiden nøje indsigt i, hvilke sproglige oplysningstyper, der er brug for. Desuden specialistviden om, hvordan databaserne opbygges og hvilke datastrukturer, der er velegnede til at få oplysningerne ind i databasen.

Natursprogsbehandling går i grove træk ud på at få datamaten til at forstå menneskeligt sprog, fx almindeligt dansk. Et system, der kan dette, kaldes et natursprogssystem, og det skal enten kunne forstå en tekst på almindeligt dansk eller kunne producere en tekst på dansk eller begge dele.

Store krav til analyseevne

At kunne konstruere et sådant system kræver en specialiseret viden om, hvordan sprog analyseres og struktureres, sådan at datamater kan behandle det. Vigtigt er også at kunne formulere regler om sprog, som så skal kunne anvendes af datamater.

Der tages mest udgangspunkt i fagsproglige data eller fagsproglige tekster i arbejdet med databaser og natursprogssystemer. Denne kombination af fagsproglig og datalingvistisk viden er et af sprogingeniørens stærkeste trumfkort i forhold til de opgaver, hun skal ud og løse efter afsluttet uddannelse.

Virksomhedsophold led i studieforløbet

For at lette overgangen til arbejdsmarkedstilværelsen er det lykkedes at indbygge et ophold i en virksomhed eller en offentlig institution. De studerende sendes i sidste del af studieforløbet ud i det rigtige arbejdsliv for at kunne afprøve teorierne på virkeligheden. Edb-virksomheder, konsulentfirmaer, virksomheder inden for medieverdenen og erhvervsorganisationer har allerede kunnet drage nytte af de meget engagerede studerendes viden i forbindelse med løsning af de projektopgaver, der spiller en central rolle i studieforløbet.

De studerende løste bla. følgende typer af opgaver:

- Udarbejdelse af registreringssystem til systematisering af uddannelsesbehov
- Afprøvning og videreudvikling af oversættelsessystemet LMT-Engelsk/Dansk
- Applikation i Paradox til redigering og søgning i ordbogsdatabase
- Udvikling af prototype på en emne/notatdatabase
- Vurdering af edb-baserede hjælpe-midler til brug i en sprogafdeling.

Stort set alle de nyuddannede kandidater har sikret sig relevante jobs inden selve studieafslutningen.

Yderligere information:
Lektor Bodil Nistrup Madsen
Lektor Per Anker Jensen
Institut for Datalingvistik
Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg
Tlf.: 38 15 38 15

Studerende med til at skabe ny struktur i Dansk Røde Kors

En række cand.merc.-studerende fra Handelshøjskolen deltog sammen med en række forskere fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi i et organisationsudviklingsprojekt for Dansk Røde Kors (DRK)

Det er ingen nyhed, at studerende som led i deres uddannelsesforløb her på Handelshøjskolen deltager i projekter ude i virksomheder og organisationer. De gør mange af dem som et formaliseret led i seminararbejde, videregående projektarbejde eller hovedopgaveskrivning.

Det, der er anderledes ved DRK-projektet, er, at de 18 studerende deltog på opfordring af DRK, og at opgaven blev løst som en del af faget generel organisationsteori - analyse og ændring af organisationer. Med andre ord et rigtigt feltstudium, hvor teorien skulle afprøves i praksis. Og for forskerne en kærdkommen lejlighed til at integrere forskning og undervisning.

De forskere, der deltog i projektet, var docent Søren Christensen samt lektorerne Finn Borum, Jan Molin og Ann Westenholz alle Institut for Organisation og Arbejdssociologi samt lektor Peter Gundelach fra Aarhus Universitet.



Cand.merc.-studerende har været inviteret inden for hos Dansk Røde Kors i hovedkvarteret på Dag Hammarskjølds Allé for at sætte foreningens organisation under lup

Et puslespil

De studerende forestod en stor del af dataindsamlingen og analysen heraf. De blev delt op i syv grupper med hver sin brik af det puslespil, analysen var delt op i. En gruppe studerede Landsmødet, Hovedbestyrelsen og Forretningsudvalget, en anden gruppe så på amts- og lokalafdelinger, en tredje undersøgte asyladministrationen etc, således at alle kroge blev gjort til genstand for en analyse.

Da hver gruppe arbejdede selvstændigt med hver sin brik, måtte vejlederne udarbejde et fælles undersøgelsesdesign. Blandt de 8 variable, der indgik i designet, kan nævnes samarbejdsrelationer, beslutningsprocesser og struktur.

Stort researcharbejde

Derefter gik de syv grupper i gang med at undersøge arkiverne for at finde referater og andre dokumenter, der kunne danne basis for for at deltage i møder med DKR-folk, interviewe medlemmer, beslutningstagere og ansatte. Da grupperne havde afsluttet deres undersøgelser, blev brikkerne på en række møder lagt sammen, således at man fik dannet et samlet billede af DRK's organisation.

Andre studerende tager over

Hver gruppe havde en forsker som vejleder, hvilket gav en god sparring og et højt engagement i arbejdet. Efter eksamen blev seks af de studerende ansat som studentermedarbejdere frem til 1. oktober, hvor de arbejdede med delundersøgelser som fx lokalafdelingens og amtskredses opbygning, funktion og ressourceanvendelse, DRK's centrale beslutningsstruktur og beslutningsprocesser, DRK-medlemmers holdninger og aktiviteter etc.

Arbejdet fortsætter, idet en gruppe cand.merc.-studerende på faget projektledelse følger undersøgelsens vi-

dere skæbne under den fortsatte interne diskussion i DRK om ændringer i organisationen. De studerende afleverer et miniprojekt herom til sommereksamen 1992.

Vellykket projekt

Hele arbejdet samt de idéer, der lå bag ved i form af at integrere forskning og undervisning, var usædvanligt spændende og lærerigt for både forskere og studerende. DRK stillede sig meget åben over for de studerende og gav dem optimale muligheder for at trawle organisationen igennem. De studerende deltog i et aktuelt og vedkommende projekt og fik et stort udbytte af at samarbejde på tværs af grupperne, fordi hver gruppe havde en brik til det samlede billede af organisationen, et billede, der netop kun blev synligt, fordi alle bidrog. Erfaringerne er så positive, at forskerne anbefaler, at andre virksomheder og organisationer forsøger sig med noget tilsvarende. Dels får de studerende nogle værdifulde erfaringer med analyser af konkrete praktiske problemstillinger, dels får rekvirenten et værdifuldt materiale at arbejde videre med.

Yderligere information:
Docent Søren Christensen
Institut for Organisation
og Arbejdssociologi
Blågårdsgade 23 B
2200 København N.
Tlf.: 38 15 28 15

FN ny arbejdsplads for cand.merc.int.'ere



De Forende Nationers mange hjælpeorganisationer er blevet en ny attraktiv arbejdsplads for Handelshøjskolens cand.merc.int.'ere. Dermed tegner der sig endnu en ny spændende erhvervsprofil for disse kandidater

På cand.merc.int.-uddannelsen er forholdene i den 3.verden blevet en ny og interessant niche for mange studerende. Der sættes fokus på udvalgte lande, større regioner eller på forskellige aspekter af det internationale bistandsarbejde. Blandt disse kan nævnes politiske, økonomiske eller ledelsesmæssige, alt efter de studerendes eget valg. Den specialiserede viden, de studerende opnår ved at beskæftige sig med disse forhold, har for fleres vedkommende vist sig særdeles brugbar i praksis.

Cand.merc.int.-studerende er fx idag en af de største grupper af studentermedarbejdere i Udenrigsministeriet, hvor de er ansat til at varetage alle typer af opgaver lige fra forefaldende kontorarbejde til større økonomiske udredninger. En del af kandidaterne forventes senere at gøre karriere i Udenrigstjenesten.

Udstationeret under FN

Fire færdiguddannede kandidater har taget springet til ansættelse som Junior Professional Officers (JPO) i forskellige af FN's kontorer i lande i den 3.verden. Junior Professional Officer er et af de laveste trin i FN-hierakiet, men også en forudsætning for at kunne gøre karriere i organisationens mange afdelinger rundt om i verden. JPO'ere arbejder især med analyse- og planlægningsopgaver inden for øko-

nomi og administration afhængigt af behovet på de enkelte destinationer. Gitte Kiefer startede i december 1990 hos UNFPA (United Nations Family Planning Administration) i Peru, mens Malene Hedlund i marts 1991 begyndte i UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) på Costa Rica. Her i december 1991 rejste Berit Nielsen til Senegal for at begynde i et job under UNDP (United Nations Development Programme). I februar 1992 er Sanne Hoffmann Shine klar til at tage til Lesotho for her at blive tilknyttet UNDP's kontor.

Ballast er i orden

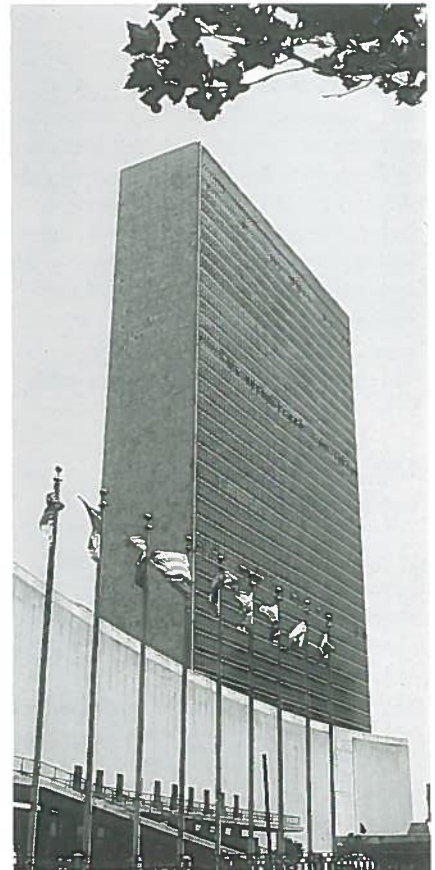
Inden selve udstationeringen har de alle gennemgået et introduktionskursus hos Danida her i Danmark. Denne efteruddannelsesindsats er blevet fulgt op af et 3-ugers kursus i FN's hovedkvarter i New York. Først når dette kursus er afsluttet, går turen til den valgte destination.

Alle fire blev ansat, inden de havde afsluttet deres cand.merc.int.-uddannelse. Under selve uddannelsen har de alle specialiseret sig i forhold i den 3. verden og i viden- og systemeksport. I studieforløbet er også indgået et ophold af mindst et års varighed ved en business school eller et universitet i Frankrig, Mexico eller USA. Så der hersker ingen tvivl om, at de har en god uddannelsesmæssig baggrund og de nødvendige personlige erfaringer for at kunne yde en god indsats i FN's tjeneste.

Der er derfor heller ingen tvivl om, at flere cand.merc.int.'ere fremover vil være at finde i både FN og andre internationale bistandsorganisationer som dygtige og engagerede medarbejdere.

Yderligere information:
Centerleder Kim Møller
Center for Sprog og Økonomi
Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg
Tlf.: 38 15 38 15

Inden udstationeringen gennemgår de nye medarbejdere bla. et 3-ugers kursus her i FN's hovedkvarter i New York



Trestjernet konferencetolkeuddannelse



Centerleder, lektor Hanne Aarup er her i færd med at undervise nogle af de konferencetolke, der nyder så stor international anerkendelse

Handelshøjskolens Center for Konferencetolkning har en af verdens bedste konferencetolkeuddannelser. Dette skudsmål er blevet givet af de professionelle konferencetolkes internationale sammenslutning, AIIC

Der tales i disse år meget om kvalitetsbedømmelser af de højere læreanstalters forskning og uddannelser for at se, om de lever op til den internationale standard.

De professionelle konferencetolkes internationale sammenslutning, AIIC med hjemsted i Geneve har set nærmere på de institutioner, der udbyder konferencetolkeuddannelser. Resultaterne af de strenge censorers bedømmelse er publiceret som en vejledning for studerende, der ønsker at gennemføre en konferencetolkeuddannelse. En brugerguide, om man vil, hvoraf det klart fremgår, hvilke institutioner, det er værd at lægge vejen forbi.

Hele rejsen værd

Konferencetolkeuddannelsen ved Handelshøjskolen i København er ifølge bedømmerne hele rejsen værd. Dette prædikat deler Center for Konferencetolkning med kun fire andre institutioner i hele verden, heraf to i Europa.

De tre stjerner, centret nu kan smykke sig med, er blevet tildelt, fordi centret - udover at uddanne fremragende tolke - har orden i sine sager. Det vil på jævnt dansk sige, at optagelseskravene er høje og rigtige i forhold til ud-

dannelsens målsætning, at uddannelsens indhold og undervisningsformer er af høj kvalitet, at lærerne har de rigtige kvalifikationer, at censorkorpset har en høj standard, at uddannelsen er anvendelsesorienteret med en høj beskæftigelsesfrekvens, at eksamensbeviserne har en høj informationsværdi, og at uddannelsen administreres helt efter bogen.

Tilfreds centerleder

Centerleder, lektor Hanne Aarup er naturligvis glad for det flotte skudsmål.

- Det er en fantastisk cadeau til centret og dets medarbejdere. Det beviser, at man ved at have et mål med sine aktiviteter og hårdt slid kan opnå resultater, der giver international anerkendelse. De tre stjerner er sliddet værd.

Gode optagelsesprøver

Hanne Aarup mener, at sammenslutningen også kunne have lagt vægt på andre forhold i sin bedømmelse.

- Vores beståelsesprocent er - sammenlignet med andre skoler - overordentlig høj. Dette skyldes bla. vores krav til ansøgerne. Vores optagelsesprøve er i sin nuværende udformning resultatet af vore egne erfaringer sammenlignet med tilsvarende prøver på andre skoler. Fx har vi opgivet de skriftlige opgaver, da disse prøver ikke giver os yderligere informationer om ansøgernes kvalifikationer, når vi skal vurdere, hvem der er optagelsesegne. Vi ønsker ikke at spille ansøgernes



tid eller foregøgle dem en fremtidsmulighed, vi vurderer, de reelt ikke har.

Korrekt rådgivning mindsker frafaldet

Hanne Aarup lægger stor vægt på rådgivning til ansøgere og de studerende under selve studieforløbet. Kvaliteten af denne rådgivning gør, at ansøgere og studerende har tillid til lærernes vurderinger.

- Vi forsøger i videst muligt omfang at undgå at tilføje den enkelte unødvendige nederlag. Vi følger vore studerende meget tæt under studiet for at sikre, at de har forudsætningerne for at gennemføre hele forløbet.

- Men vi kan selv ved den mest omhyggelige udvælgelse og den bedste undervisning ikke garantere, at alle, der består optagelsesprøven, også kan gennemføre uddannelsen med et tilfredsstillende resultat. Der er jo også andre faktorer, der spiller ind under uddannelsesforløbet. Fx personlige, psykologiske eller sociale. De kan få stor betydning for det endelige resultat, slutter Hanne Aarup.

Uddannelsen til konferencetolke er finansieret af EF-Kommissionen, som også er hovedaftager af de færdiguddannede tolke.

Centret tilrettelægger også efteruddannelse for praktiserende tolke i Skandinavien. Tilnærmelsen mellem de skandinaviske lande og EF har medført, at man på konferencer i skandinavien i stigende grad beskæftiger sig med EF-relaterede emner.

**Yderligere information:
Center for Konferencetolkning
Centerleder Hanne Aarup
Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg
Tlf.: 38 15 38 15**

Det videnskabelige miljø er vigtigt

En anerkendt ekspert i skat og økonomisk politik er blevet professor ved Institut for Nationaløkonomi. Her undervises næsten alle Handelshøjskolens studerende i et fag, som mange opfatter som svært og teoretisk

På et af kontorerne på Institut for Nationaløkonomi står endnu den sofa, på hvilken nu afdøde professor, finansminister og OECD-generalsekretær Thorkil Kristensen har tænkt mange tanker om sammenhængen mellem virksomhedernes vilkår, samfundskøkonomien og den økonomiske politik. Den sammenhæng er stadig i centrum for instituttet, og selv om mange studerende opfatter studiet som en vanskelig, og måske verdensfjern teori, så er det stadig et fag, som praktisk taget samtlige Handelshøjskolens elever undervises i.

- Vi uddanner erhvervsfolk, ikke embedsmænd til finansministeriet. Men det er vigtigt at de forstår grundlaget for de politiske beslutninger, og kan vurdere om de er hensigtsmæssige, også ud fra en bred samfundsmæssig synsvinkel, siger Peter Birch Sørensen, som i foråret 1991 overtog det professorat ved Institut for Nationaløkonomi, der blev ledigt ved Poul Milhøjs afgang.

Økonomi og fornuft

Peter Birch Sørensen har altid interesseret sig for den generelle økonomiske politik og har skrevet en lærebog om "Økonomisk politik i en åben økonomi". Han vandt i 1990 Lundbeck Fondens førstepris for en afhandling om "Finansiering af de offentlige udgifter i Danmark i 1990'erne".

Peter Birch Sørensen har brede interesser inden for nationaløkonomien. Han er leder af et fællesnordisk skatteforskningsprojekt under Nordisk Økonomisk Forskningsråd og sidder i bestyrelsen for International Institute of Public Finance. Han har arbejdet med miljøøkonomi for miljøministeriet og er medlem af det såkaldte Zeuthenudvalg om arbejdsmarkedets strukturproblemer. Men hovedområdet er skattepolitikken, og han har sæde som "uafhængig ekspert" i regeringens skattereform-udvalg.

Ikke mindst når det gælder studiet af den økonomiske politik og dens effekt

på virksomhedernes reaktioner finder han at Handelshøjskolens Institut for Nationaløkonomi ligger langt fremme, også sammenlignet med universiteterne.

Uønskede virkninger

- Når man studerer virkningen af mange lovindgreb viser det sig ofte at de har indbygget utilsigtede og uhenigtsmæssige økonomiske incitamenter, fortæller Peter Birch Sørensen. Det er blot et af de felter, hvor han mener at Instituttet har et værdifuldt bidrag at yde. Det samme gælder industri-økonomien, hvor instituttet har dannet en studiekreds for at styrke denne disciplins stilling i forskningen og undervisningen. Det tredje vigtige område er den internationale økonomiske integration, herunder udenrigshandelens teori og de økonomiske konsekvenser af de multinationale selskabers vækst.

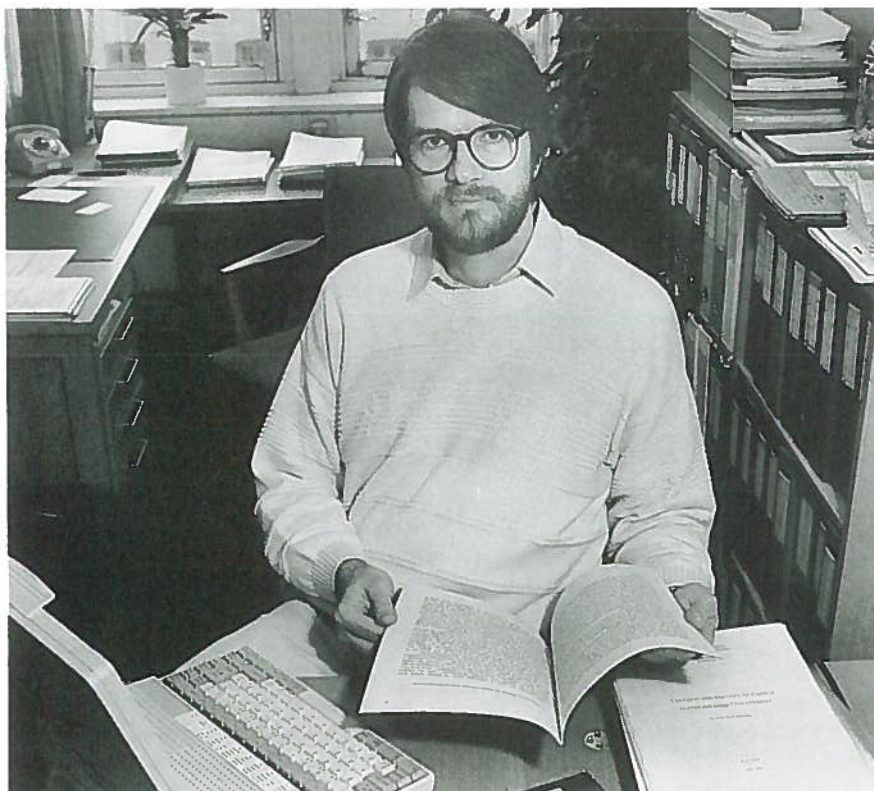
Universitetsniveau

Den grundlæggende nationaløkonomi er et basisfag for såvel HA som HD på første del, og et tilvalgsfag for HA

på tredje år, cand. merc. og flere af de specialiserede studieretninger.

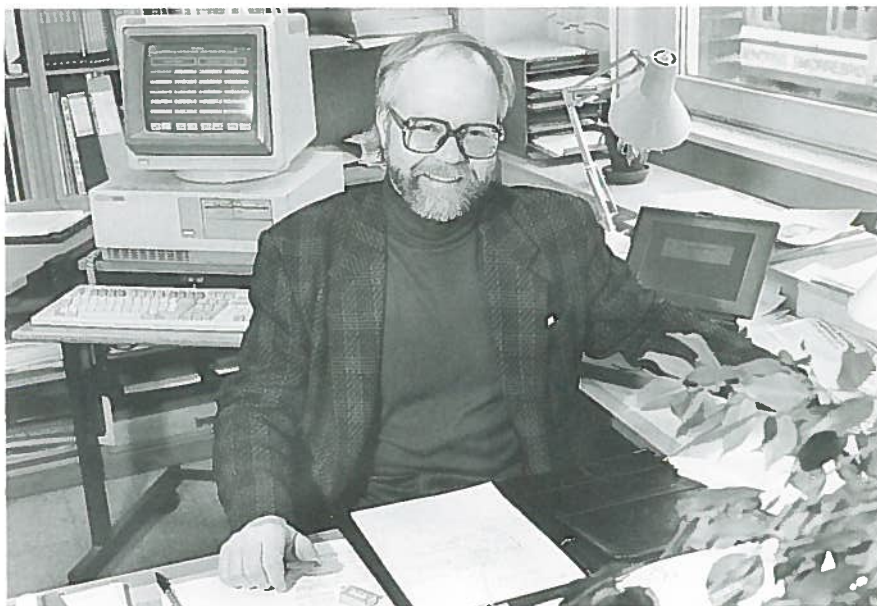
På det basale niveau er der sjældent tid til at give de mere nuancerede billeder, som er opstået inden for den sidste halve snes års nationaløkonomiske teori. Men det gør det ikke tilrådeligt at slække på instituttets ambitioner vedrørende det faglige niveau. - Det er vigtigt at holde et forskningsmæssigt miljø på et niveau, som kan tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere. Slækker skolen på det teoretiske niveau, kommer undervisningen i konkurrence med en række uddannelser, som det ikke er oplagt at placere på Handelshøjskolen, advarer Peter Birch Sørensen.

**Yderligere information:
Professor Peter Birch Sørensen
Nansensgade 19, 5.
1366 København K.
Tlf.: 38 15 25 75**



Professor Peter Birch Sørensen er bla. gennem medierne kendt for sine kommentarer til skattepolitikken

Skandinavisk ledelse og europæisk tanke



Professor Per Olof Berg mener, at det er vigtigt at fastholde sin skandinaviske profil inden for den europæiske tradition i en tid, hvor grænserne åbnes

Institut for Erhvervsøkonomi og Ledelse har fået en svensk professor, som vil styrke samspillet mellem forskningen og skandinavisk ledelsespraksis

Drømmen om den generelle leder, som med samme succes kan fungere i de mest forskellige brancher, er en illusion. Den tilhører firserne, hvor man dyrkede generalisterne på bekostning af den faglige kunnen.

- Den skandinaviske lære om ledelsesprocessen, som bygger på tanken om forskelle i "ledelsesmiljøer" er her på instituttet i den sidste halve snes år blevet udviklet til en differentieret ledelsesteori, som for eksempel i serviceledelse, offentlig ledelse, politisk ledelse, ledelse af teknologi, af videnbaserede organisationer etc. etc., understreger professor Per Olof Berg. Per Olof Berg er fra 1. januar 1992 udnævnt som professor ved Institut for Erhvervsøkonomi og Ledelse efter nogle år som gæstektors ved Handelshøjskolen med orlov fra Universitetet i Lund.

Hans egne undersøgelser af forskellene mellem offentlig og privat ledelse gør ham til en varm tilhænger af den tradition, som især er skabt af professorerne Bjarke Fog og Erik Johnsen, og som Per Olof Berg nu får et centralt ansvar for at videreføre.

Klinisk forskning

Per Olof Berg har gennem mange år interesseret sig særligt for de organisatoriske ændringsprocesser, som han har skrevet afhandling om. Og han er dybt optaget af de immaterielle aspekter af ledelse, virksomhedskultur og organisatorisk symbolik.

Dette må ikke forstås som en verdensfjern, abstrakt tænkning om det, som foregår i erhvervslivet. Tværtimod har Per Olof Berg både i Danmark og Sverige bevist, at det er muligt at kombinere funktionen som konsulent og forsker. Han har arbejdet for såvel private koncerner som offentlige instanser, og han bistår i øjeblikket en dansk kommune med en organisationsomlægning, som samtidig ventes at resultere i en afhandling i Sverige.

- Der har, især i universitetskredse, været en tendens til at se ned på konsulentopgaver. Men samtidig har forskerne ligget bagefter virkeligheden ude i virksomhederne, og snarere fortalt om hvad der foregik, end været med til at udvikle nye systemer og metoder, siger Per Olof Berg.

Derfor går han stærkt ind for det, som han kalder for klinisk forskning, hvor forskerne lige som lægerne på samme tid behandler og studerer, hele tiden med klientens vel i tankerne, men uden på noget tidspunkt at give afkald på den videnskabelige integritet.

Den europæiske tanke

I sit arbejde ved Institut for Erhvervsøkonomi og Ledelse vil Per Olof Berg slå for den smukke europæiske tradition for at forskning ikke kun er en hovedløs afrapportering af statistiske data, men afhænger af ræsonnementets kvalitet.

- Vi har en meget fin tradition for tværfaglig forskning, hvor forskningens kvalitet afgøres af kvaliteten af den intellektuelle diskussion med dig selv, dine læsere og dine data.

Denne tradition anser han for en konkurrencemæssig fordel, vi må bevare og udvikle. Samtidig tror han på, at der findes en særlig skandinavisk ledelsestradition, som han vil arbejde for at profilere tydeligere og føre frem for et bredere internationalt publikum.

- Netop når grænserne åbnes, er det vigtigt at blive bevidst om sin egen identitet så den ikke får lov til at drukne. Derfor er det vigtigt at instituttet fastholder sin skandinaviske profil inden for en europæisk tradition, understreger professor Per Olof Berg.

Branchelogik

Med sin særlige forskerprofil føler Per Olof Berg sig i god overensstemmelse med sine kolleger på Institut for Erhvervsøkonomi og Ledelse.

Et af instituttets vigtige forskningsområder er branchers udvikling og demografi, et emne, som også optager Per Olof Berg meget. Hver branche har politiske strukturer som sætter parametrene for hvad man kan og ikke kan, og demografiske (fx. aldersbestemte) forhold som lægger niveaue for branchens kompetence og udviklingsevne.

**Yderligere information:
Professor Per Olof Berg
Rosenørns Allé 31, 2.
1970 Frederiksberg C.
Tlf.: 38 15 36 30**

Institutsammenlægning skaber bredere forskningsprofil

De daglige udfordringer, juraen i dag står over for, er af et sådant omfang, at der også på Handelshøjskolen er brug for at samle alle juridiske kræfter i et fælles institutmiljø, der kan bidrage til at gøre Højskolens juridiske forskning og undervisning til et internationalt Center of Excellence

Ved årets begyndelse blev Handelshøjskolens juridiske institutter, Institut for Erhvervsret og Revision og institut for Europæisk Markedsret lagt sammen til Juridisk Institut. Dermed er rammerne skabt for et bedre miljø for løsningen af internationale opgaver. En klarere bevidsthed om, at det fremover er nødvendigt at integrere det nationale og internationale i den juridiske forskning, danner baggrund for de to juridiske institutters fusion. EF-retten og andre internationale retskilder spiller en øget rolle for den danske regulering. Derfor må juridisk forskning og undervisning tage udgangspunkt i dette på samme måde, som fx når en amerikansk lærebog i "Commercial Law" ikke skrives med en enkelt delstat, men med hele unionen som baggrund.

Europæisk synsvinkel fremfor dansk
Institutbestyrer, professor Børge Dahl lægger vægt på, at der i arbejdet med

de enkelte erhvervsjuriske emnekredse anlægges en omfattende europæisk synsvinkel.

- Den traditionelle juras krav om fuldstændighed ned til mindste detalje må opgives til fordel for en mere overordnet, interessesætningsfremdragende og analyserende behandling af de enkelte problemer. En sådan faglig tilgang kan også lettere integreres med økonomi og andre samfundsvidenskaber end den traditionelle, domstolsorienterede.

Dynamo for fagudvikling

Det nye instituts forskningsprofil bliver erhvervsjuridisk, hvor vægten lægges på jura som et ledelsesredskab i et integreret samspil med økonomien for at forebygge konflikter og indgreb.

- Den traditionelle jura er centreret om tvistløsning og domstole i den enkelte nationalstat. Denne praksis rimer dårligt med virksomhedernes krav i dag. Erhvervsvirksomhed er nemlig fremadrettet, internationalt orienteret og udøves snarere gennem problemløsning end konfliktløsning, snarere gennem forhandling end gennem domstole og snarere under hensyntagen til økonomi, samfundsforhold og almene retsprincipper end gennem komplicerede juridiske grænsedragninger. Derfor er der et stigende be-

hov for udvikling af en erhvervsret og jura, som metodisk tager afsæt i forebyggelse af konflikter og indgreb, fortsætter Børge Dahl.

Et godt eksempel på de perspektiver, der nu er karakteristiske for forskningen på Juridisk Institut, er stipendiat Mette-Lise Houmans arbejde om realkredit i EF-perspektiv.

- Det er ikke så interessant at knække nødder i den danske panteret med funktionel inddragelse af de klassiske juridiske spørgsmål. At beskæftige sig med den danske realkredit i større europæisk perspektiv er derimod samfunds- og fremtidsorienteret på en væsentlig mere interessant måde, slutter Børge Dahl.

Yderligere information:
Professor Børge Dahl
Juridisk Institut
Nansensgade 19, 2.
1366 København K.
Tlf.: 38 15 26 26



Billedet her er fra Tokai University European Center i Vedbæk, hvor Juridisk Institut deltog i samarbejdet om en konference med titlen "International Symposium on Consumer Protection in a Changing World". Institutbestyrer, professor Børge Dahl ses som nr. tre fra venstre i forreste række

Russisk står foran en renæssance



Den faste stab i Afdelingen for Russisk er fra venstre lektor Per Durst-Andersen, adjunkt Birte Pass og adjunkt Viktor Smith. Udviklingen i det tidligere Sovjetunionen har givet afdelingen nye opgaver

Russisk er med opløsningen af Sovjetunionen igen kommet i fokus for dansk erhvervsliv. Afdelingen for Russisk ved Handelshøjskolen er med i første række

Hvis dansk erhvervsliv skal gøre sig håb om at gøre sig gældende på det enorme russiske marked, så skal der gøres en indsats nu. Ellers bliver danske virksomheder kørt ud på et sidespor i konkurrencen med lande, der tør satse. Det fastslog rektor, professor V. Burenin fra Higher Management School i Moskva under sit besøg i København i september. Besøget gjaldt aftaler om et samarbejde om efteruddannelse med Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter. Et samarbejde, afdelingen for Russisk har taget initiativ til. Aftalerne retter sig mod mindre og mellemstore danske virksomheder, der er interesseret i markederne i de slaviske lande i det tidligere USSR. Kurserne omfatter kommunikation, interkulturel kompetence og markedskundskab.

Uden kendskab til russisk ingen ordrer

Adjunkt Birte Pass fra Afdelingen for Russisk er helt enig i denne betragtning.

– På det russiske marked har den sproglige faktor altid spillet en afgørende rolle for udenlandske virksomheders succes. Alt materiale skal foreligge på russisk, og danske virksomheder må råde over medarbejdere, der har russisk erhvervsproglig kompetence.

Manglende kandidatuddannelse skaber problemer

Bortset fra et enkelt hold, der i 1985 bestod translatøreksamen, er der i Danmark ikke blevet uddannet erhvervsproglige kandidater i russisk. – Vi har siden 1967 uddannet korrespondenter og ED'ere (Erhvervsproglig Diplomeksamen, en overbygning på korrespondentstudiet) i russisk. De kan selvfølgelig udføre en række af de ønskede opgaver i erhvervslivet, men er der tale om opgaver på et højt sprogligt niveau, er det cand.ling.-merc.'ere eller translatører, der skal løse dem, siger adjunkt Viktor Smith.

Løsning i sigte

Der foregår i øjeblikket forhandlinger med Undervisningsministeriet om at udbyde cand.ling.merc.-uddannelsen til september 1992 i samarbejde med Københavns Universitet. Herved vil et

længe næret ønske fra alle parter blive opfyldt.

– At kunne udbyde russisk på kandidatniveau vil styrke afdelingens muligheder for at udvikle faget til fordel for såvel de studerende som aftagerne, supplerer lektor Per Durst-Andersen.

Afdelingen forventer også fremover at kunne styrke samarbejdet med afdelingen for dansk ved Moskvas statslige lingvistiske universitet (MGLU), der ligesom Afdelingen for Russisk uddanner dansk-russiske tolke og oversættere.

Facts om Afdelingen for Russisk

Afdelingen tæller for øjeblikket en lektor i almindeligt sprog, to adjunkter i fagligt sprog og en undervisningsassistent. Disse medarbejdere varetager al undervisning og faglig udvikling i de almene- og fagsproglige discipliner, der undervises i på korrespondentuddannelsen i 2 sprog (dagstudiet), på den ensproglige korrespondentuddannelse og den erhvervsproglige diplomeksamen. De to sidstnævnte udbydes under Åben Uddannelse som deltidsstudier. Desuden varetager de fire ansatte al administration af afdelingen.

På forskningsområdet driver afdelingen såvel almen lingvistik som specifik fagsproglig forskning. Der arbejdes i øjeblikket på et større fællesprojekt med titlen "Benævnelsesstrategier og -standarder i dansk og russisk teknisk terminologi", der er baseret på resultater opnået inden for begge forskningsområder.

Endelig er man dybt involveret i de efteruddannelsesaftaler med HMN i Moskva, som er omtalt ovenfor.

Yderligere information:
Adjunkt Birte Pass
Afdelingen for Russisk
Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg
Tlf.: 38 15 38 15

Ph.D.-Studerende forsker

Kvinder vælger økonomiuddannelser efter beskæftigelsesmuligheder

Kvindens valg af en erhvervsøkonomisk uddannelse er først og fremmest begrundet i ønsket om gode beskæftigelsesmuligheder bagefter og i et ønske om at sikre sig en uddannelse og et erhverv, der giver gode muligheder for faglig og personlig udvikling. Dette er en af konklusionerne på adjunkt Jytte Bondes Ph.D.-afhandling "Kvinder i økonomiuddannelseserfaringer og handlestrategier".

Den øgede interesse fra kvinders side for erhvervsøkonomiske uddannelser har fået Jytte Bonde til at iværksætte en større undersøgelse om, hvad det er for faktorer, der styrer de unge kvinders uddannelsesvalg og hvilke



Kvinder vælger i stigende grad uddannelse efter mulighederne for gennemslagskraft på arbejdsmarkedet

forventninger, de har til selve uddannelsen og tilværelsen på arbejdsmarkedet bagefter. Et vigtigt tema i undersøgelsen har været, hvilke faktorer, der i studiet fremmer eller hæmmer en faglig og personlig udvikling.

Undersøgelsen er baseret på interviews, observationer, nedsættelse af en erfaringsgruppe samt en spørgeskemaundersøgelse med ca. 750 respondenter blandt Højskolens økonomistuderende.

- Et af hovedkriterierne for at vælge en økonomiuddannelse er faktisk et bevidst fravalg af traditionelle kvindelige uddannelser, da disse ikke giver den nødvendige status eller gode løn- og udviklingsforhold. Kvinderne vurderer omvendt, at det erhvervsøkonomiske område kan give dem disse muligheder, udtaler Jytte Bonde.

Det markante fokus på erhvervs mulighederne ses også tydeligt ved overgangen fra HA til cand.merc.-uddannelsen.

Kvinderne vælger fag ud fra, hvor de vurderer, at de kan få størst gennemslagskraft på arbejdsmarkedet.

Jytte Bonde mener, at de unge kvinders subjektive forudsætninger og samfundsmæssige muligheder har spillet sammen i deres liv og livsperspektiver, således at de i deres adfærd og refleksioner udviser nye karaktertræk.

- De ser uddannelse og beskæftigelse i et livsperspektiv og betragter studiet mere som arbejde med henblik på fremtidige muligheder end som en erkendelses- og modningsproces. Det hidtige dobbeltperspektiv med job og børn er heller ikke længere så selvfølgelig. Endelig ligner mænd og kvinder hinanden, i al fald, hvad angår valg og handlinger i denne fase af deres liv, slutter Jytte Bonde.

Tættere forbindelser mellem kunde og leverandør på det industrielle marked

Udviklingen viser en øget tendens til større stabilitet mellem kunder og leverandører på industrikomponentmarkedet, fremgår det af en licentiatafhandling om industriel markedsføring af direktør Laurids Hedaa, HD og M.Sc.

En købsadfærdsundersøgelse af standardiserede industrikomponenter hos 90 virksomheder i Danmark, England, Frankrig og Tyskland viser, at der ofte er tale om et længerevarende samarbejde på mellem 8 og 14 år. Afhandlingen tager teoretisk udgangspunkt i nyere organisationsso-ciologiske teorier.

Vægten i fremstillingen er lagt på langtidsrelationer på det industrielle marked, hvor Laurids Hedaa især interesserer sig for deres opståen, faktorer der hhv. styrker og svækker relationerne, samt hvordan relationer opløses.

Undersøgelsen viser, at det industrielle markeds stabilitet med tendens til langvarige forbindelser mellem leverandører og kunder må problematisere gyldigheden af de eksisterende konkurrenceteorier. Ligeledes er indholdet i mange af kurserne i salgsteknik og marketing ude af trit med markedsmedarbejdernes virkelighed.

- Meget tyder på, at man ved træning af sælgere og udvikling af virksomheders marketingstrategier har lagt mest vægt på at bearbejde potentielle kunder, der er tilfredse med deres nuværende leverandører, og ikke så meget på nye brugere, brugere der er utilfredse med deres leverandører eller brugere, der har plads til yderligere leverandører i porteføljen. Det er inden for de tre sidste grupper, de bedste resultater i etablering af nye kundeforhold opnås, udtaler Laurids Hedaa.

Laurids Hedaa mener ikke, at man skal betragte markedsføring som en almindelig omkostning, men snarere som en investering i en langsigtet strategi, der går ud på at etablere og opbygge leverandør-kunde relationer.

Pre-testmarkedsmodel kan forudsige salg

Den skærpede konkurrencesituation tvinger i stigende udstrækning virksomhederne til løbende at udvikle og lancere nye produkter. Da produktudvikling er særdeles omkostningskrævende, er det af stor betydning for virksomheden, at den råder over en metode, der kan forudsige, om et produkt vil blive en succes eller en fiasko. Denne problematik danner udgangspunkt for kandidatstipendiat, cand.-merc. Anne Martensens licentiatafhandling med titlen "Forudsigelse af salget af nye produkter".

Anne Martensen udtaler, at forecastingmodeller kan anvendes til at give virksomhederne større sikkerhed for, om deres produkt har en fremtid på markedet. De kan også anvendes til at vurdere effekten af forskellige markedsføringsplaner. Den nye model, en såkaldt pre-testmarkedsmodel er netop blevet udviklet. Den tager udgangspunkt i den enkelte forbrugers købsproces, altså forbrugerenes vandringer gennem faserne uopmærksom, opmærksom, prøvekøb, første genkøb, andet genkøb etc.

- Forbrugerne påvirkes af forskellige faktorer ned gennem disse faser. Virksomhederne kan faktisk selv påvirke en række af disse faktorer, bla. marketingvariablene som reklame, vareprøver og distribution, herunder diverse promotionaktiviteter i butikkerne og produktets placering på varehylderne, siger Anne Martensen.

Den nye model er udviklet på baggrund af relevant forbrugeradfærdsteori og erfaringerne fra eksisterende modeller. Der er foretaget en grundig afvejning af en lang række opmærksomhedsmodeller, prøvekøbsmodeller og genkøbsmodeller, hvad angår forudsætninger, fordele og ulemper. Modellens anvendelighed er blevet testet ud fra autentiske cases for tre kortvarige forbrugsgoder i Danmark og udlandet.

Modellen foreligger i en pc-version.

Økonomistyring på kollisionskurs

En undersøgelse af økonomistyringen på Det Kongelige Teater dokumenterer, hvor vanskeligt det kan være at indføre økonomistyring på en statsinstitution med mange subkulturer. Adjunkt Peter Skærbæk, Ph.D., har foretaget denne undersøgelse som led i sit licentiaprojekt om forsøg på at indføre "private" styringsprincipper i den offentlige sektor.

Udgangspunktet for undersøgelsen var at skabe øget forståelse for de problemer, der kan opstå ved indførelse af nye økonomistyringsprincipper, herunder at belyse årsagerne til, hvorfor forløbet trækker i langdrag. Det teoretiske udgangspunkt for analysen blev taget i en subkulturel analyse af teatret.

- Analysen viste, at tre subkulturers holdninger til økonomistyringen udspringer af disse kulturers generelle kulturelle værdier. For eksempel lægger den meget dominerende kunstneriske subkultur meget stor vægt på den kunstneriske frihed. Denne kolliderer med private økonomistyringsprincipper, siger Peter Skærbæk. Når den kunstneriske subkultur gennem en længere årrække har kunnet forhindre en indførelse af økonomistyring, skyldes det teatrets generelle status i samfundet. Teatret har en lang historie med hævdvundne traditioner om sin egen mission på det kulturelle område. Dette finder subkulturen svært foreneligt med økonomistyring, da man frygter indgreb i den kunstneriske frihed.

Dette og andre forhold peger på, at økonomistyring skal forstås i forhold til organisationens historiske og kulturelle sammenhæng.

- Projektet har klart belyst, hvilke forhold, der kan vanskeliggøre indførelse af moderne økonomistyringsprincipper. Økonomistyring kan ikke implementeres som resultat af et dekret eller et system, men kun gennem en langvarig ideologisk påvirkningsproces, slutter Peter Skærbæk.



Kaos i økonomimodeller kan skabe øget forståelse

Det har i århundreder været en udbredt opfattelse, at simple sammenhænge medfører enkle og overskuelige konklusioner, og at mere komplicerede resultater skyldes komplicerede relationer. Teorien om deterministisk kaos og ikke-lineær dynamik modsiger dette.

De mest simple ikke-lineære dynamiske modeller kan generere uoverskuelige og uforudsigelige resultater, viser et større licentiatprojekt om kompleksitet og deterministisk kaos i økonomimodeller gennemført af Erik Reimer Larsen fra Institut for Nationaløkonomi. Projektet er udarbejdet i samarbejde med forskere fra Danmarks Tekniske Højskole, Sloan School of Management (ved Massachusetts Institute of Technology) og London Business School. Projektets konklusion synes at gælde universelt og har allerede medført en stigende interesse for sådanne modeller.

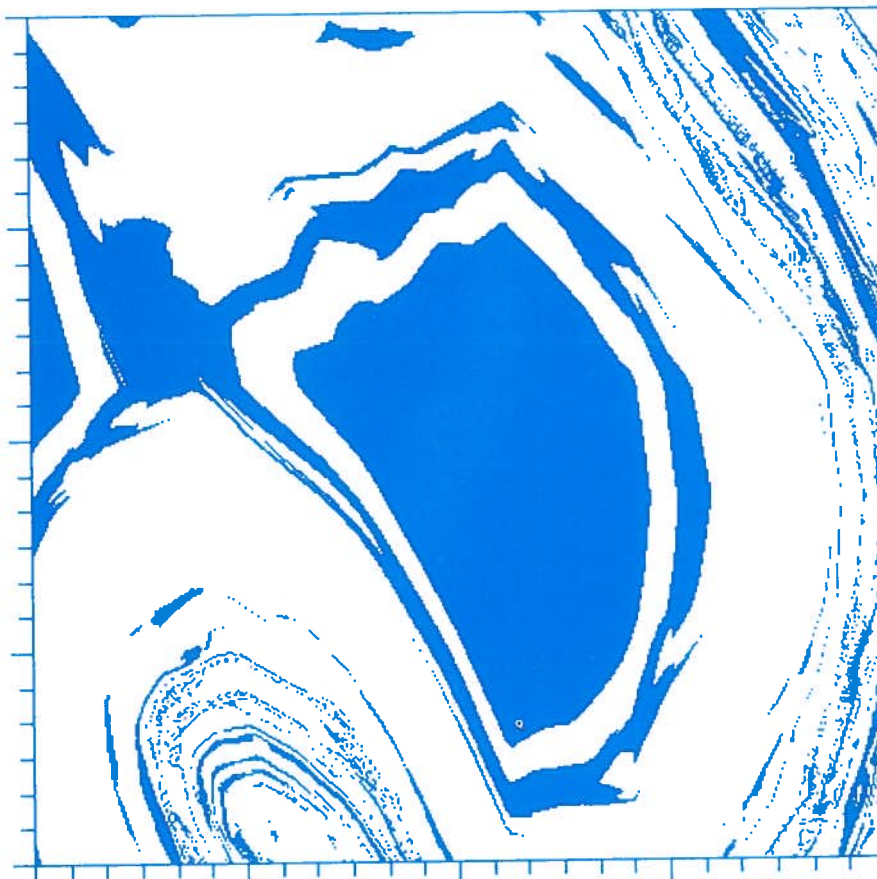
Undersøgelsens konklusion er bl.a. baseret på en omfattende gennemgang af simulationer vedrørende en relativt simpel model for produktion og distribution af en vare. Modellen er ikke-lineær og adfærden i modellen er søgt gjort så realistisk som mulig ved brug af data fra empiriske undersøgelser.

Nedenstående figur illustrerer ganske glimrende en af de egenskaber, der karakteriserer kaos, nemlig stor følsomhed, hvad angår betingelserne i udgangssituationen. Selv ved en uendelig lille ændring af betingelserne som her i lagerstørrelsen hos producent og distributør vil på længere sigt totalt ændre modellens forløb. Konkret viser figuren, hvorledes modellens stabilitet er afhængig af begynderlageret hos producent og distributør (op til 48 enheder). Den blå farve angiver, at lagerstørrelserne efterhånden stabiliserer sig, mens den hvide viser, at lagerudviklingen vedvarende udviser et ustabil forløb. Erik Reimer Larsen har fremstillet figuren

ved 160801 simuleringer med modellen.

- Mere generelt medfører kaos blandt andet store problemer i forbindelser med forudsigelser. Selv uendeligt små ændringer i størrelsen af forskellige variable i udgangssituationen kan betyde uforudsigelige ændringer i hele det fremtidige forløb. Men kaos i økonomiske modeller kan forhåbentlig i fremtiden medvirke til at øge forståelsen af den faktiske udvikling, som man kan iagttage i forskellige økonomiske størrelser og af de erkendelsesmæssige begrænsninger, der gælder vore reelle muligheder for at styre økonomiske systemer på både mikro- og makroniveau, udtaler Erik Reimer Larsen.

Figuren viser et deludsnit af de 160801 simuleringer, Erik Reimer Larsen har foretaget med modellen ud fra en konkret case, nemlig lagerstørrelse hos en producent og distributør af øl



Grundforskning og sprogteknologiske produkter

Den viden om sprog, der er beskrevet i traditionelle ordbøger og grammatikker er ikke tilstrækkelig, når der skal udvikles natursprogssystemer. Datalingvistikens formål er at frembringe ny viden om sprog og at finde metoder til at udnytte denne viden datamatisk

Hvem vil ikke gerne slippe for at gå på kursus i at lære at skrive fx følgende:

```
SELECT MEDARB FROM MEDARBEJDERE, AFDELING WHERE AFDELING.AFD = "SALGSAFDELING" AND MEDARBEJDERE.AFDNR = AFDELING.AFDNR;
```

når man kan nøjes med at skrive: Hvilke medarbejdere arbejder i salgsafdelingen?

Den trænede læser ved, at det første eksempel er en typisk forespørgsel til en database udtrykt i databasesystemets kommandosprog, mens det andet er formuleret på almindeligt dansk. For at kunne anvende den sidste variant, er det nødvendigt at råde over et særligt programmel - en såkaldt natursprogsgænseflade, som er i stand til at analysere den danske sætning og oversætte den til kommandosproget.

Almindeligt menneskesprog kan forstås af datamat

En natursprogsgænseflade er et eksempel på et sprogteknologisk produkt, som udvikles af det, man kalder sprogindustrien. Andre eksempler herpå er oversættelsessystemer, systemer til fx indholdsscanning, tekstresumering, tekstindeksering, viden-erhvervelse fra tekster, generering af medicinske journaler. Fælles for dem er, at de kan forstå almindeligt menneskesprog, dvs at de bygger på viden om sprog.

Teorigenerator og videnleverandør

Datalingvistikken beskæftiger sig med at frembringe viden om sprog og finde metoder til at udnytte denne viden datamatisk. Datalingvistikken er vokset ud af forskellige forskningsområder, fx lingvistik, leksikografi, datalogi, logik og kunstig intelligens. Datalingvistikken bliver derfor en slags teorigenerator, der leverer viden til den mere anvendelsesorienterede sprogteknologi.

En anden slags tekstfortolkning

Institut for Datalingvistik har koncentreret sin forskning om et stort grundforskningsprojekt med kælenavnet FAGFLADE. Projektet beskæftiger sig

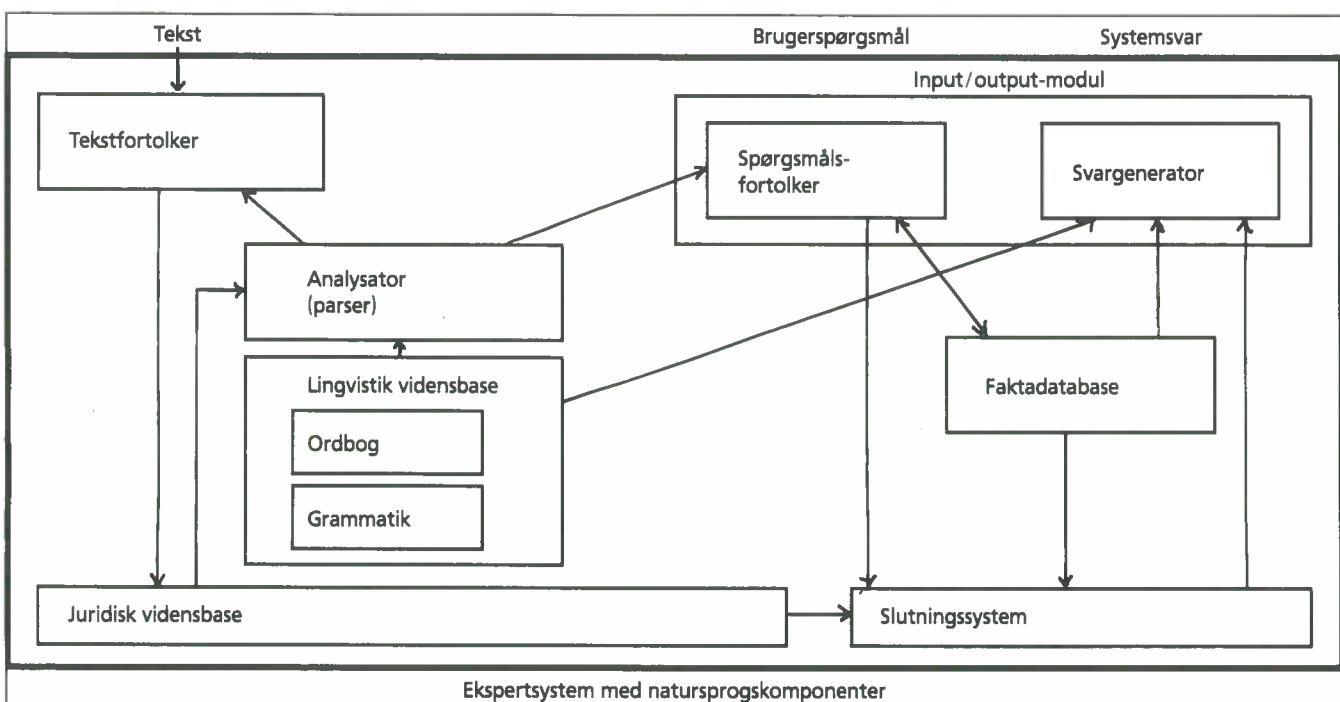
med problemer vedrørende fagsproglige grænseflader. Der fokuseres især på fagsproglig tekstfortolkning.

En tekstfortolker er et edb-program, der er i stand til at udtrække den viden, der er indeholdt i en tekst og kode denne ind i en vidensbase. Den kan fx -som illustreret andetsteds her på siden - indgå som en komponent i et ekspertsystem, hvor pilene angiver informationstrømmens retning.

Som udgangspunkt er valgt den danske aktieselskabslov. Lovens sprog er dermed det fagsprog, som fortolkerne skal kunne analysere og forstå. Projektets hovedmål er ikke at konstruere en fuldt udviklet fortolker. Udviklingen af en konkret tekstfortolker skal derimod ses som et samlendende ideelt mål for en række delprojekter inden for fx syntaktisk og semantisk analyse af natursprog, ordbogsdata-baser, terminologisk analyse eller vidensrepræsentation. Disse delprojekter fokuserer på generelle datalingvistiske teorier og principper med relation til tekstfortolkere.

Kompliceret proces bag korrekt svar

I diagrammet er der også sproglige komponenter i input/output-modulen. Brugere skal kunne stille spørgsmål til systemet om fx et konkret selskab.



Modellen viser en komponent i et edb-baseret tekstfortolkningsystem. Se nærmere øverst i spalte tre

Spørgsmålsfortolkeren analyserer spørgsmålet, der typisk vil være ledsaget af oplysninger om det pågældende selskab. Oplysningerne uddrages og lagres i faktadatabasen, mens selve spørgsmålet sendes videre til slutningssystemet. Når problemet er blevet løst her, sendes løsningen til svargeneratoren, der oversætter det til dansk og skriver det ud til brugeren. Den juridiske vidensbase skal indeholde en stor mængde anden viden udover den viden, selve loven og andre tekster indeholder. Selve ekspertsystemet er dog ikke et datalingvistisk anliggende!

Analyseprogrammer får datamaten til at vælge rigtigt

Den grundlæggende datalingvistiske problemstilling kan principielt udtrykkes gennem spørgsmålet: Hvordan kan man beskrive et naturligt sprog - fx dansk - sådan at en datamat kan både forstå og producere danske sætninger? Et eksempel på de problemer, der kan være forbundet hermed, kan illustreres ved følgende to sætninger:

De kritiserede bestyrelsens behandling af visse sager.

De kritiserede sagernes behandling af visse grunde.

For at kunne klare den første sætning skal et analyseprogram have adgang til leksikalisk, grammatisk og semantisk viden, som gør det i stand til at finde ud af, at der er tale om, at bestyrelsen har behandlet nogle sager. Da det umiddelbart ser ud til, at den anden sætning har en opbygning identisk med den første, skal programmet forhindre i at nå frem til en analyse, der siger, at sagerne har behandlet nogle grunde. På den anden side skal det fremkomme med det rigtige udsagn, nemlig at der er nogen, der har behandlet nogle sager, og at "af visse grunde" udtrykker en årsag til, at der blev rejst kritik.

Dansk fagsprog vigtigt forskningsfelt

En række artikler med tilknytning til projektet er i de senere år blevet publiceret, bla. om generelle datalingvistiske problemer og om analyseproblemer i dansk fagsprog.

Inden for den sidste omtalte gruppe har forskerne især koncentreret sig om de såkaldte substantivgrupper. I de to ovennævnte eksempler er "bestyrelsens behandling af visse sager" og "sagernes behandling" eksempler på substantivgrupper. Ordet "behandling" udgør kernen i begge eksempler og bestemmer, hvilken rolle vi tillægger "bestyrelsen" og "sager", når vi læser sætningerne. Netop juridisk fagsprog vrimler med sådanne substantivgrupper, ofte langt mere komplicerede end de her nævnte. Derfor er det vigtigt at få udforsket substantivgruppernes syntaktiske og semantiske struktur i dansk og finde frem til effektive metoder til at analysere og fortolke dem.

Af andre emner kan nævnes passivkonstruktioner som fx "de krav vedrørende revisionen som måtte blive stillet af generalforsamlingen" og udtryk i dansk, der gør det muligt at omtale og ræsonnere over tidsforhold som fx "inden tre måneder efter modtagelsen af skønsmændenes erklæring". Sådanne fænomener er centrale for natursprogssystemer, der skal kunne arbejde med dansk fagsprog, men selvfølgelig også for fagsprogsforskningen i bredere forstand.

Yderligere information:

*Professor Carl Vikner
Docent Bodil Nistrup Madsen
Institut for Datalingvistik
Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg
Tlf.: 38 15 38 15*

Handelshøjskolens efteruddannelsescenter



HHE Handelshøjskolens
Efteruddannelsescenter

Handelshøjskolens efteruddannelsesaktiviteter har nu fået sin egen organisation med oprettelsen af Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter (HHE). Centret skal tilbyde efteruddannelse og erhvervsforskning for erhvervsliv og organisationer

Det officielle navn for centret, som er en erhvervsdrivende fond, er "Fonden for efteruddannelse og erhvervsforskning ved Handelshøjskolen i København".

HHE blev stiftet d. 15. maj 1991, hvorved mange års diskussion og arbejde med at etablere en sådan selvstændig institution med tilknytning til Handelshøjskolens forskning og undervisning kulminerede.

HHE's formål er at drive forskningsbaseret efteruddannelse og udføre forsknings- og udviklingsopgaver inden for fagområder ved Handelshøjskolen samt yde vejledning og service i forbindelse hermed til erhvervsvirksomheder, institutioner, organisationer m.fl.

Det behov, der især er i erhvervslivet for forskningsbaseret, anvendelsesorienteret uddannelse, har medført en stigende interesse for HHE's koncept. Behovet udspringer af det pres, den skærpede internationale konkurrence lægger på virksomhederne. Man er herfra nødt til at satse på udvikling af medarbejdernes faglige og personlige kvalifikationer, hvis man skal overleve.

En fast ramme - en fordel for alle

Dette bidrag tilbydes nu i en fast organisatorisk ramme i form af HHE.

Dette giver fordele for erhvervslivet og samfundet iøvrigt, fordi man herfra får en mere formel indgang til Handelshøjskolens efteruddannelsesaktiviteter. HHE's bestyrelse, som er sammensat af repræsentanter for erhvervslivet og Handelshøjskolen, bliver endnu et forum for dialog mellem Handelshøjskolen og dens omgivelser. På denne måde kan vi bedre lytte os frem til aktuelle behov for efteruddannelse og forskning ude i samfundet.

Det bliver også en fordel for Handelshøjskolens medarbejdere at have centret. Dette kan være behjælpelig med at organisere aktiviteter, der udgår fra medarbejdernes hånd og medvirke til at holde disse initiativer adskilt fra de øvrige aktiviteter på Handelshøjskolen. HHE skal være en fleksibel institution, der drager fordel af markedskræfterne frem for at være bundet af et uhensigtsmæssigt og utidssvarende lovgrundlag.

- en af de store opgaver for Efteruddannelsescentret bliver også at sørge for at formidle alle de nye og spændende erfaringer til vores almindelige undervisning, siger rektor Finn Junge-Jensen, som har været en af foregangsmændene i oprettelsen af HHE.

- Det gælder nemlig om at få de positive udviklingstræk i vores forskellige aktiviteter til at smitte af på hinanden, slutter Finn Junge-Jensen.

Der vil også blive tale om en mere kontant afsmitning, da et eventuelt overskud af HHE's drift, efter uddeling, skal anvendes til forsknings- og udviklingsvirksomhed inden for Handelshøjskolens fagområder.

Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter har allerede i sit første år kunnet udbyde mange forskellige aktiviteter, bla. lederkurser for Servicevirksomheder

Forsigtig start

Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter er endnu i sin opbygningsfase og ønsker at lære af andres fejl ved ikke at kaste sig ud i store risikofyldte projekter og storstilet markedsføring. Med tre 1/4-tids ansatte medarbejdere holdes de faste omkostninger nede, og indtil videre markedsfører centret næsten sig selv. Omsætningen for det første regnskabsår passerede 1,5 mill. kr.

Bestyrelsen

Bestyrelsen består af følgende personer:

Direktør Asger Aamund
Lektor Inge Gorm Hansen (næstformand)
Direktør Steen Hemmingsen
Docent Hans Siggaard Jensen
Rektor Finn Junge-Jensen (formand)
Studerende Marianne Marholt
Forbundsformand Jeanette Ørsted.

Yderligere information:

**Handelshøjskolens
Efteruddannelsescenter
Forretningsfører Peter Stolt
Struenseegade 7-9
2200 København N
Tlf. 38 15 38 15**

Skræddersyet efteruddannelse

Fra 1-dags seminar til 1-årig "in-company" uddannelse. Fra uddannelse af kommunale topchefer til uddannelse af arbejdsløse. Spektret i Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter er bredt

Et 6 timers seminar i tingsret for en storbank, en 1-årig uddannelse af driftsøkonomer for en offentlig virksomhed. Engelskundervisning for kommunaldirektører og optræning af højt uddannede arbejdsløse i projektledelse og innovation. Disse fire eksempler afspejler den store spændvid-

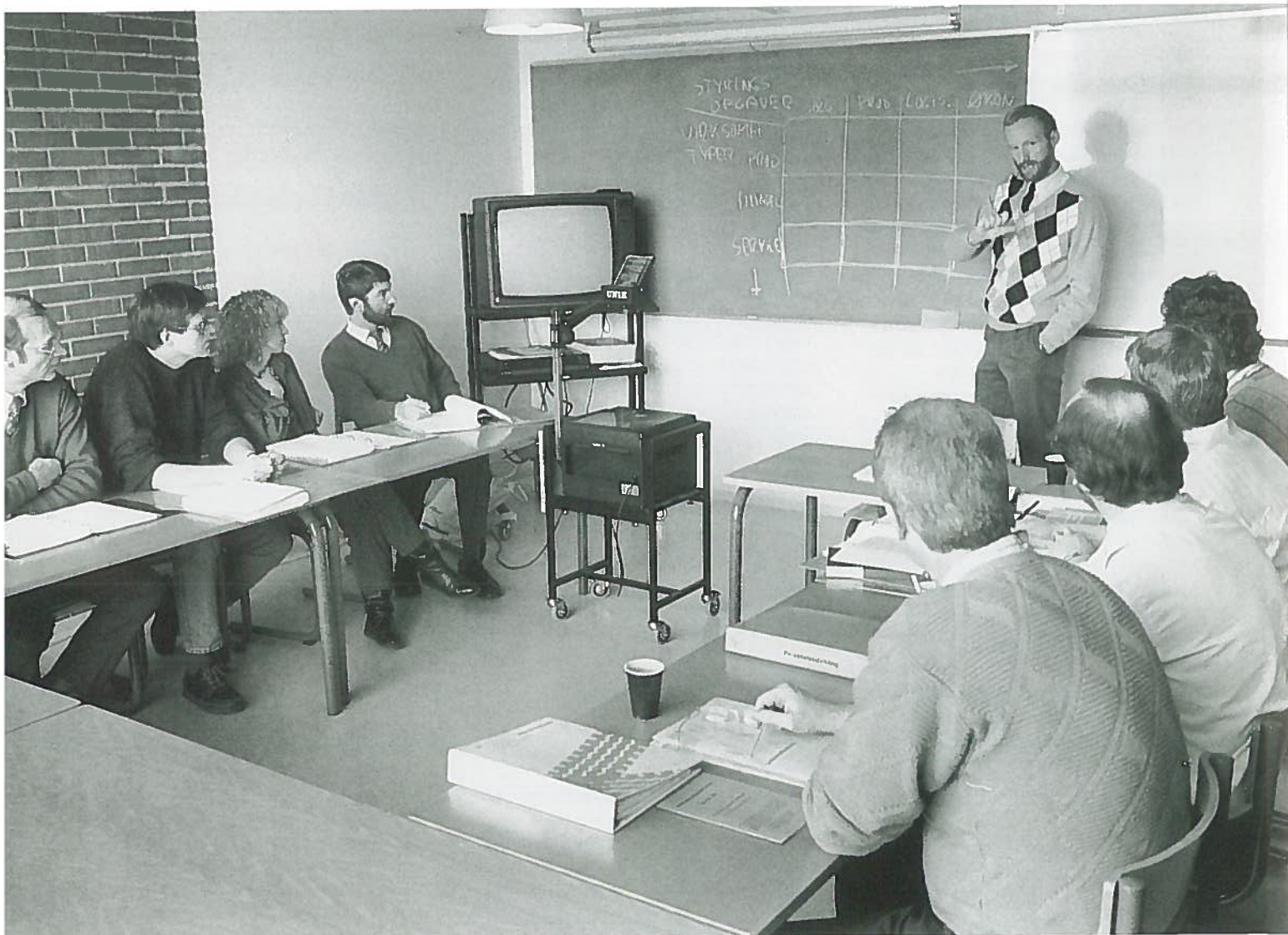
de i de aktiviteter, Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter (HHE) har været centrum for i 1991 (se særskilt præsentationsartikel).

Hvad der imidlertid er fælles for den altovervejende del af aktiviteterne, er, at de er skræddersyede til de specifikke behov, som centrets kunder fremfører. Uddannelsesniveau, uddannelseslængde, case-eksempler og eventuel afholdelse af eksamen er typiske spørgsmål, som afklares på baggrund af en mere indgående drøftelse af ønsker og behov.

- Det er vores stærke side, at vi kan

tilpasse vores produkter såvel fagligt som branchespecifikt, siger lektor Lise Mourier, Institut for Engelsk, som har været projektleder på flere af de sprogkurser, som Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter har afholdt for Den Danske Bank, PKA, advokatfirmaet Gorrissen & Federspiel m.fl.

- Er kunderne fx fra den finansielle sektor, skal eksempler og fagtermer naturligvis relateres hertil. Ligeledes skal undervisning af hhv advokater og advokatsekretærer også afspejle deres respektive behov og arbejdsfelter, slutter hun.



Et godt eksempel på efteruddannelse tilpasset virksomhedens behov er den et-årige in-company-uddannelse i driftsøkonomi for HT-mellemledere. HT-ledelsen forventer, at projektet vil styrke HT's udviklingsaktiviteter fremover

HHE mærker ikke mindst behovet for at øge medarbejdernes sproglige kompetence, og der er ingen tvivl om, at dette pres vil blive forstærket i de kommende år. Engelsk, tysk og italiensk er nogle af sprog, som HHE på det seneste har gennemført kurser i.

"In-company" uddannelse.

I Hovedstadsområdet Trafikselskab (HT) afslutter 15 trafik- og værkstedsledere i foråret 1992 en 1-årig såkaldt "in-company" uddannelse som driftsøkonom, hvor uddannelsen foregår hos HT og er afstemt selskabets behov. Uddannelsen leveres i fællesskab af Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter og Niels Brock Business College. Niels Brock står for uddannelsens 1. del med undervisning i indledende virksomhedsøkonomi og regnskabsvæsen. HHE leverer derpå mere specialiserede moduler i organisation, statistik, logistik, strategi, informatik, økonomistyring samt den afsluttende hovedopgave, som skal give det sidste selvstændige løft. Det er undervisning på fuld tid, hvor kursisterne har undervisning 4 hele dage om ugen og en enkelt dag fri til forberedelse, litteratursøgning osv.

- Det er et fantastisk spændende projekt, siger HHE's projektleder, lektor Jens Aaris Thisted fra Institut for Informatik og Økonomistyring.

- For det første er det et interessant perspektiv, at vi kan samarbejde med Niels Brock om at udbyde hhv 1. del og 2. del af et sådant uddannelsesforløb. Derudover er det faglige forløb nyskabende i og med vi har taget moduler fra de forskellige HD-2.dels specialer og lagt ind i samme uddannelsesforløb. Disse moduler er samtidig bearbejdet med en case-sammensætning, der er særlig relevant for HT. Hermed dokumenterer vi evne til at koncentrere faglig bredde og dybde på én gang i ét enkelt skræddersyet uddannelsesforløb, slutter han. Også HT's uddannelseschef Jeppe Søndergård udtrykker stor tilfredshed med projektet:

- Vi har haft et glimrende samarbejde med HHE. Det er også en meget engageret gruppe kursister. Man kan komme utrolig langt, når man kan tage folk med et internt kendskab til organisationen og sætte i et fælles uddannelsesforløb. Flere af projekt-

opgaverne vil helt sikkert munde ud i konkrete udviklingsaktiviteter i HT efter kursets afslutning.

- Samspillet med Niels Brock har også været fint. Det har fungeret som løftestang, fordi redskabsfagene virksomhedsøkonomi og regnskabsvæsen har introduceret den træning og disciplin, som er nødvendig for at gennemgå et sådant intentivt kursus. Kursisterne har også ofret betydelige del af deres fritid, jeg vil tro arbejdsugen for den enkelte kursist har været 60 timer.

Jeppe Søndergård har allerede et nyt projekt i støbeskeen:

- Disse kursusforløb er velegnede til offentlige virksomheder, som er midt i en omstillingsproces. Vi håber på at kunne gennemføre et lignende forløb for vores decentrale personaleledere. Også andre virksomheder har udtrykt interesse for disse længerevarende uddannelser, som afholdes på selve arbejdspladsen for en homogen gruppe, og som har det ønskede branchespecifikke indhold.

Stigende aktivitetskurve

Ialt har HHE organiseret op mod en snes forskellige projekter i løbet af centrets første trekvarte år, og flere kommer til. De fleste har været uddannelsesprojekter med udvikling af kursuskoncepter og afholdelse af undervisningsforløb, men HHE er også involveret i store udredningsprojekter. Industriministeriet har bedt om en evaluering af de offentlige iværksætterydelser. En betydelig undersøgelse, der først bliver afsluttet et godt stykke inde i 1992.

Henvendelser til HHE kommer ikke mindst fra virksomheder, der har hørt, at kolleger eller konkurrenter fra andre virksomheder uddannes hos HHE. Dette er i virkeligheden den mest effektive markedsføring af centrets aktiviteter.

Projekter på vej.

Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter har også andre spændende ting på bedding. I forbindelse med lov 271 om efteruddannelse er HHE blevet bedt om at arbejde videre med at udvikle et kursus i kendskab til det russiske marked, hvor medarbejdere fra Handelshøjskolens afdeling for russisk i samarbejde med Hærens Specialsko-

le og Higher Commercial Management School i Moskva vil lægge vægt på indlæringen i kommunikation, interkulturel kompetence og markeds-kundskab.

Også i jagten på det nye store tyske marked indgår HHE i et konsortium, der skal udvikle og afholde et skræddersyet kursus i sprog og kultur til den danske byggebranche med henblik på afsætning i de fem nye delstater. At kursusaktiviteter i sig selv bærer kimen til nye relaterede projekter, viser erfaringen fra udviklingen af kurset "Kontakt med Italien", som HHE afviklede i foråret 1991. Ikke mindst på baggrund heraf har EF-programmet LINGUA bevilget et beløb på 800.000 kr. til at afdække erhvervslivets behov for skræddersyede kurser i erhvervs-sprog og kultur i hhv engelsk, tysk, fransk og italiensk. Derudover skal det italienske koncept udvikles yderligere som modelkursus med øget vægt på multimediepræget undervisning, fjernundervisning m.v.

Yderligere information:
Handelshøjskolens
Efteruddannelsescenter
Forretningsfører Peter Stolt
Struenseegade 7-9
2200 København N
Tlf. 38 15 38 15

Nye tiltag på Åben Uddannelse

Med etableringen af Åben Uddannelse på Handelshøjskolen i 1990 og overgang til delvis brugerfinansiering blev der skabt nye muligheder for at udvikle de tidligere deltidsuddannelser

Overbygning på eksisterende HD-specialeretninger

Åben Uddannelses Bestyrelse har påbegyndt arbejdet med at udvikle specialiserede tilbud som led i arbejdet med at udbygge det eksisterende HD-fagudbud. Der er bla. behov for en efteruddannelsesmulighed på højt niveau for den gruppe, der både har en akademisk uddannelse og en solid erhvervs erfaring.

Hensigten er at udvikle uddannelser på masterniveau som en slags overbygning til de eksisterende HD 2.dels specialer. Uddannelserne skal kunne sammenlignes med den udenlandske MBA-grad.

Udviklingen af et så ambitiøst program må naturligvis ske gradvist. Handelshøjskolens første skridt er forsøget på at udvikle en Master of Science inden for Market Economics. Dette arbejde varetages af lektorerne Stig Ingebrigtsen og Michael Pettersson fra Institut for Afsætningsøkonomi, der er i færd med at forholde sig til udenlandske erfaringer med tilsvarende uddannelser. Desuden er studerendes og aftageres behov og krav til uddannelsen ved at blive kortlagt. Uddannelsen forventes igangsat i efterårssemestret 1993.

HD 1.del på engelsk

En anden af årets væsentlige udviklingsaktiviteter har været planlægningen af at kunne gennemføre størstedelen af HD 1.delsstudiet på engelsk. Det forventes, at de første studerende kan påbegynde det engelsksprogede HD 1.delsstudium i september 1992.

Undervisningen og opgaveskrivningen i alle fag bortset fra erhvervsret vil foregå på engelsk. For at sikre de studerende det bedst mulige udgangspunkt, vil holdene også blive mindre end de øvrige HD 1.delshold. De studerende må dog forvente en øget arbejdsbelastning.

Engelsk for økonomer

For at kunne styrke de HD-studerendes sproglige forudsætninger til at begå sig i et mere internationalt erhvervmiljø tilbydes fra efteråret 1992 et særligt undervisningsmodul i engelsk med en dobbelttime pr. uge. Undervisningen varetages af lærere fra Institut for Engelsk og vægten vil blive lagt på økonomers særlige sproglige behov.

Konsulentlinje på HD i Organisation

I sommeren 1991 fik de første 15 HD'ere i Organisation under den nye konsulentlinje deres eksamensbeviser. Uddannelsens formål er at uddanne interne medarbejdere i virksomhederne, der kan tage hånd om konsulentprojekterne. Den interne konsulent skal bla. fungere som sparringspartner over for de eksterne konsulenter for at sikre et bedre projektførløb.

Studienævnets formand, J.C. Ry-Nielsen vurderer, at de studerendes meget varierede uddannelses- og erhvervs erfaring har været en styrke i undervisningsforløbet og givet grundlag for en god faglig dialog mellem lærere og studerende.

- Alle lærere har konsulenterfaring. Tre af dem er professionelle konsulenter, mens den fjerde, som er ansat her ved instituttet, har erfaring som konsulent og har arbejdet med aktionsforskning. De erfaringer, vi har gjort med pionererne, der virkelig har ydet deres for at gøre linjen til en succes og selv har haft en usædvanlig høj gennemførelsesprocent, vil komme nye studerende til gode.

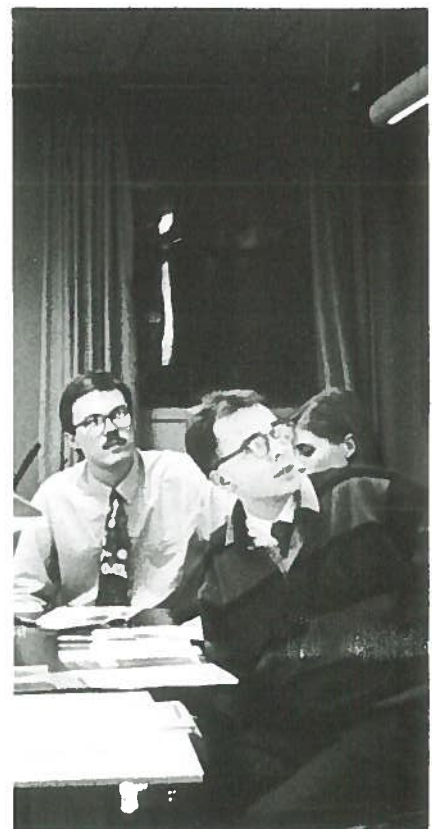
At de studerende deler denne betragtning, vil Martin Christensen, tidligere officer og nu ansat som organisationskonsulent ved Texaco, gerne skrive under på.

- Jeg har været utrolig glad for studiet. Uddannelsen er lagt an på konsulentrollen fra undervisningens start. Vi samarbejder tæt med lærerne om opgaver, situationsspil og andre praktiske problemstillinger, der hele tiden holdes op med eller mod teoretiske fremstillinger. Vi har fået slået fast, at organisationsteori intet er værd, hvis idéerne ikke kan omsættes til praksis. Martin Christensen forventer, at de nye konsulenter kan være med til at hæve branchens standard.

- Den nye uddannelse kan medvirke til at skabe en højere etik i konsulentarbejdet, således at konsulenternes image forbedres.

Yderligere information:
HD. 1.dels sekretariatet
Nansensgade 19.1
1366 København K
Tlf.: 38 15 38 15

Institut for Organisation og Arbejdssociologi
Lektor Jens Carl Ry-Nielsen
Blågårdsgade 23 B
2200 København N
Tlf.: 38 15 28 15



Organisationskonsulent Martin Christensen, HD, mener at de nye HD'ere i organisation (konsulentlinjen) kan blive gode sparringspartnere for eksterne konsulenter

En god underviser er guld værd

Handelshøjskolen uddelte ved årsfesten den 15. marts for første gang priser til årets bedste undervisere. Prismodtagerne var udvalgt af Højskolens studerende

I de senere år har der været sat fokus på kvaliteten af den undervisning, de studerende modtager på landets højere læreanstalter.

Opmærksomheden fra undervisningsministeriet og aftagerne af læreanstaltens dimittender har især været rettet mod kvaliteten i selve undervisningens indhold. Hvordan sikres det, at de studerende tilegner sig det lærestof, de har brug for, når de skal ud og fungere på et arbejdsmarked, der stiller stigende krav til de studerendes kunnen og evne til at tilegne sig nye stofområder?

Derimod har man først for nylig interesseret sig for lærernes pædagogiske

formåen. Hvilke kriterier karakteriserer en god underviser? Er det et højt gennemsnit ved holdenes prøveaflægninger? Er det et trygt undervisningsmiljø præget af gensidig respekt for hinandens forudsætninger og formål med at være til stede? Eller er det i virkeligheden det sidste, der betinger det første med læreren som det faglige og sociale medieringspunkt?

Disse spørgsmål indgik i studenterudvalgenes overvejelser, da man skulle pege på hvilke fire lærere - to fra hvert fakultet - der gav de studerende den mest inspirerende og engagerede undervisning.

Udvalgenes indstilling viste med tydelighed, at de studerende lægger vægt på egenskaber som engagement, humor, evnen til at inddrage relevante praktiske eksempler fra virkeligheden uden for vore mure, fornemmelse for de studerendes situation og endelig

evne til at formidle fagets konkrete anvendelsesmuligheder.

Ifølge udvalgenes indstilling er en god underviser en lærer, "der kombinerer en undervisning på et højt fagligt niveau med en stor menneskelig interesse for de studerende. Dette gør dem til undervisere, der yder en indsats ud over, hvad man normalt kan forvente at opleve".

De studerende ved Det erhvervsøkonomiske Fakultet indstillede Inge Høedt, ekstern lektor ved Juridisk Institut og Hans Keiding, ekstern lektor ved Institut for Nationaløkonomi.

De studerende ved Det erhvervsproglige Fakultet indstillede

Hanne Korzen, lektor ved Institut for Fransk og Ingrid Stage, projektmedarbejder og undervisningsassistent ved Institut for Engelsk.



Årets bedste undervisere blev hyldet ved Handelshøjskolens årsfest i marts. De er (fra venstre): Hanne Korzen, Hans Keiding, Inge Høedt og Ingrid Stage

”Inge Høedt er en meget levende og inspirerende underviser, der formår at vække de studerendes interesse for faget. Hun er meget engageret i undervisningen, og hun bruger sjove og gode eksempler på stoffet. Inge Høedts pædagogiske evner gør, at holdene bliver inddraget aktivt i undervisningen, og hun sørger for, at de studerende forstår fagets anvendelsesmuligheder.”

”Hans Keiding er en meget pædagogisk underviser, der på en humoristisk måde forstår at gøre faget spændende. Han er en glimrende formidler af stoffet, og han bruger gode eksempler i sin undervisning. Han har formået at gøre et ellers vanskeligt fagområde interessant.”

”Hanne Korzen er med sin store faglige indsigt i stand til at prioritere undervisningen, så den fremtræder klar og overskuelig for de studerende i selv meget svære discipliner. Trods sin store viden er hun åben for kritik og formår at indarbejde denne i sin undervisning. Hun sætter den enkelte studerende i centrum og får dermed alle med i undervisningen.”

”Ingrid Stage formår at kombinere en stor faglig viden med evnen til at engagere de studerende i undervisningen, og hun inspirerer de studerende til at arbejde selvstændigt. Hun har en fin fornemmelse for de studerendes generelle niveau, men forstår samtidig at støtte den enkelte og interesserer sig i det hele taget for deres situation, såvel menneskeligt som fagligt.”

Målrettet indsats giver resultater



Biblioteket prioriterer nu anskaffelse af bøger højere end tidsskrifter ud fra en vurdering af lånernes behov og de økonomiske muligheder

Handelshøjskolens bibliotek har været i stand til at udvide sin service ganske betragteligt i de senere år med stort set uændrede ressourcer

Tallene taler for sig selv. Handelshøjskolens bibliotek udlånte i 1985 ca. 85.000 bind, i 1991 ca. 231.000 bind. Medarbejderstyrken voksede i den samme periode fra 40 til 43 årsværk. Samtidig har man kunne indføre helt nye serviceformer og materialetyper.

Behovsstyret anskaffelsespolitik

Biblioteket skal i princippet købe den litteratur, primærbrugerne, dvs forskere og studerende skal bruge. Da man selvfølgelig ikke kan anskaffe alt, må der foretages en nøje afvejning af anskaffelsespolitik, der konkret vurderer, hvad der skal købes, og hvad der skal lånes gennem andre biblioteker.

Overbibliotekar Michael Cotta-Schönberg peger på tre tiltag, der har haft indflydelse på anskaffelsespolitikken.

For det første har man opprioriteret indkøb af erhvervsøkonomisk litteratur i forhold til øvrige fagområder.

For det andet har man opprioriteret boganskaffelser på bekostning af tidsskrifter. Dette er gjort ud fra erfaringen om, at lånerne oftest efterspørger bøger. Tidsskrifter kan også nemmere lånes fra andre biblioteker.

For det tredje har man inddraget helt nye litteraturtyper i programmet, fx avisartikler og årsberetninger.

- Det er vanskeligt at vurdere med hvilken andel disse justeringer indgår i benyttelsestigningen. Men de har helt sikkert medvirket til at gøre bibliotekets samlinger mere relevante for brugerne, udtaler Michael Cotta-Schönberg.

Det er blevet lettere at låne materialer

Det er ikke nok at anskaffe bøger og andre materialer. Lånerne skal også kunne låne dem, når de har brug for dem.

- Tidligere havde vi to væsentlige problemer, der vakte stor irritation blandt lånerne. Det ene var tyverier af bøger, det andet fejlplaceringer på hylderne, således at lånerne ikke kunne finde bøgerne. Med indførelse af en tyverisikring og rullende revision af boghylderne er vi stort set kommet disse problemer til livs, forsætter Michael Cotta-Schönberg.

Derudover har man forbedret søgemulighederne i katalogsystemerne.

Bla. ved at katalogisere enkeltartikler i bøger, tidsskrifter og aviser.

Bøger og artikler er i de senere år også blevet forsynet med danske emneord. Dette letter lånernes muligheder for via katalogsystemet at finde frem til de materialer, de har brug for.

- Men den vigtigste enkeltfaktor har været indførelsen af vores on-line-søgesystem, HERMES, understreger Michael Cotta-Schönberg. Det giver et bedre omløb i vore bogsamlin-

ger. Vi kan via edb-systemet foretage hurtigere hjemkaldelser af bøger og effektivisere vores rykkerprocedure. Indførelsen af gebyrer for overskrivelse af lånefristerne har også vist sig at være et godt incitativ til at aflevere bøgerne til tiden.

Disse tiltag betyder, at bøgerne enten kommer hurtigere tilbage til hylderne og kan klargøres til nye lånere eller hurtigere kan udlånes til brugere i reservationskøen. I en situation, hvor mange brugere skal deles om en forholdsvis lille materialebestand, er det meget vigtigt med en høj omsætningshastighed.

Fremtidige tiltag

Selvom der udlånes som aldrig før, må for mange for ofte gå forgæves efter bøger, der enten ikke er anskaffet, eller som er reserveret så lang tid frem, at bogen først er disponibel, når det er for sent i forhold til det konkrete behov. Et andet problem er, at mange studerende ikke er i stand til at benytte biblioteket og dets katalogsystemer rigtigt med det resultat, at de ikke finder frem til materialer, man faktisk råder over i samlingerne. Disse problemer arbejder biblioteket stadig på at løse.

- Men grundlæggende er der en overgrænse for, hvor høj en udnyttelsesgrad, man kan opnå for en materiale-samling af en bestemt størrelse. På et tidspunkt når vi denne overgrænse, og så kan der ikke presses mere ud af samlingerne. Og når vi når dette punkt, må vi formentlig erkende, at der vil være langt igen til en blot rimelig opfyldelse af lånebehovet. Men den tid, den sorg! Vi vil gøre alt for at give vore brugere den bedste service, vi kan med de midler, vi har til rådighed, slutter Michael Cotta-Schönberg.

Yderligere information:
Overbibliotekar
Michael Cotta-Schönberg
Handelshøjskolens Bibliotek
Rosenørns Allé 31
1970 Frederiksberg C
Tlf.: 38 15 36 66

Kunst i Dalgas Have



Gun Cadillo har udsmykket den store mødesal med neonrelieffer



Rundt om i institutmiljøernes nicher hænger moderne grafik



Den lille mødesal er udsmykket med grafik af Per Arnoldi og kaldes derfor også Arnoldirummet



Per Kirkebys monumentale maleri på Center-torvet er som skabt til stedet. Den samme virkning kan næppe opnås andetsteds



Jens Birkemoses store malerier i studenterkantinen tilfører rummet nye stemninger



Hein Heinsens to skulpturer kom til her i 1991. De bryder på afgørende vis med den fremherskende arkitektur



Lars Ravn, personalekantinen

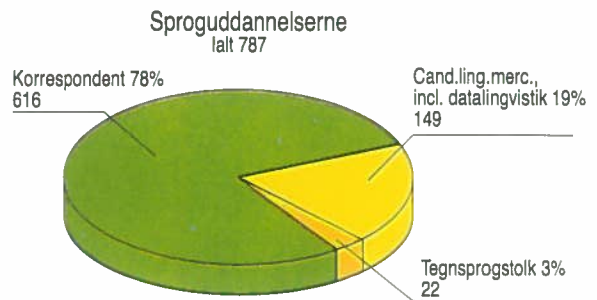
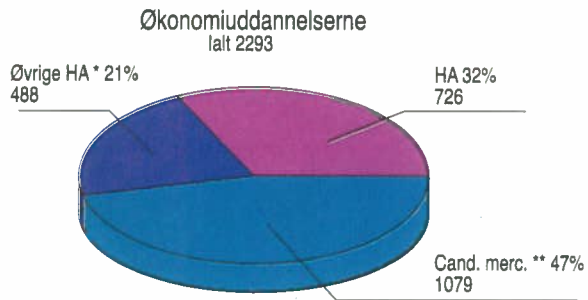


Lars Ravn, personalekantinen

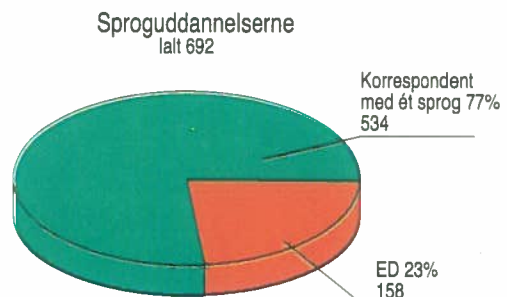
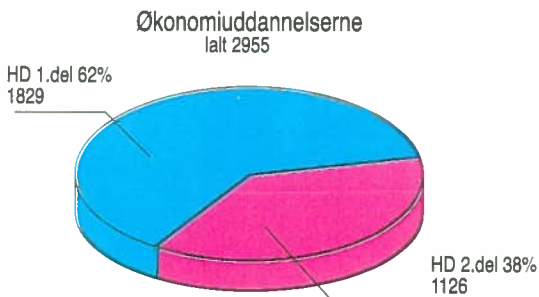


Kunst er andet end billeder. Her opføres Mozarts Requiem af kammerkoret Musica i november 1991. Bygningen bestod sin koncertdebut med glans

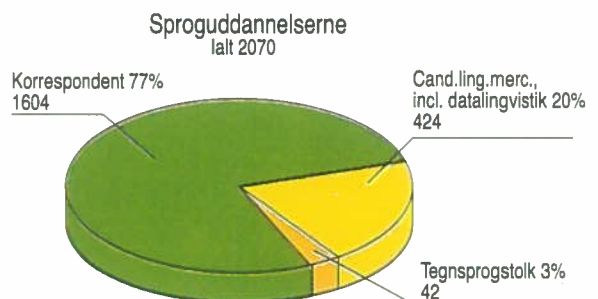
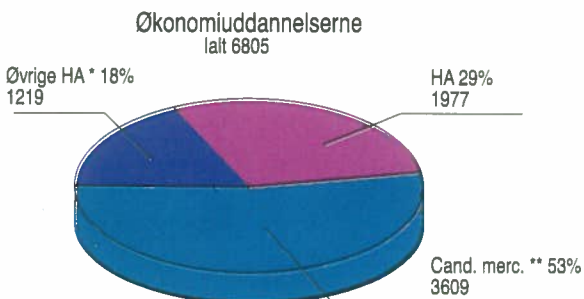
Optag på heltidsuddannelserne



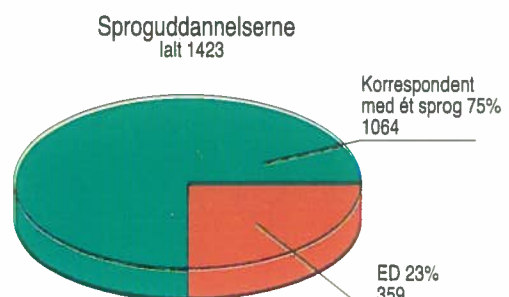
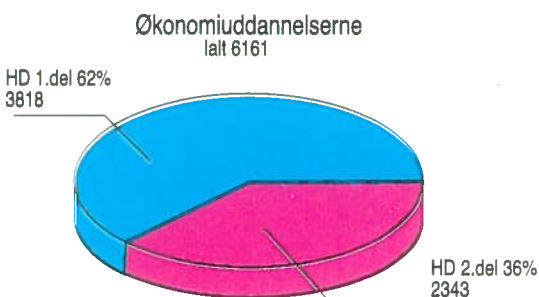
Optag på Åben Uddannelse



Bestand på heltidsuddannelserne



Bestand på Åben Uddannelse

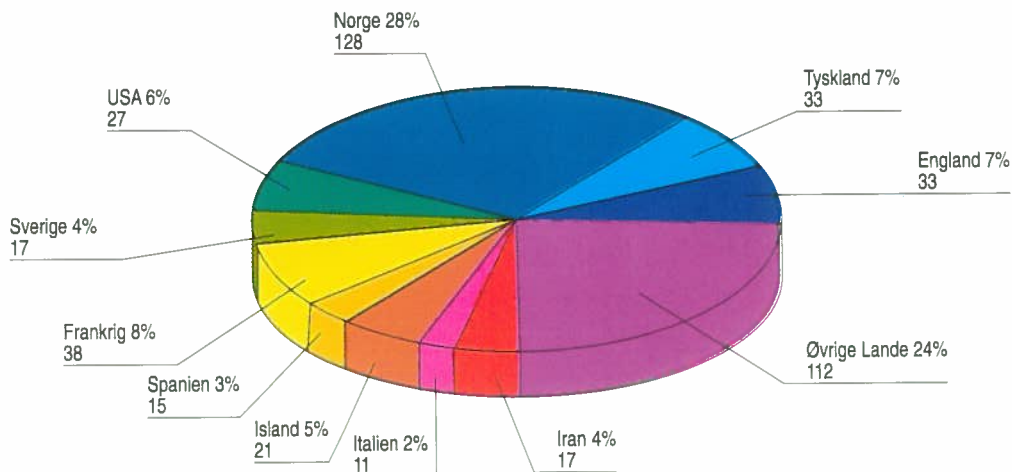


* HA-dat., HA-jur.; HA-mat., ESA

** Incl. cand. merc. aud., cand. merc.-dat., cand. merc.-jur., cand. merc.-mat., cand. merc. int.

Bestand af udenlandske studerende

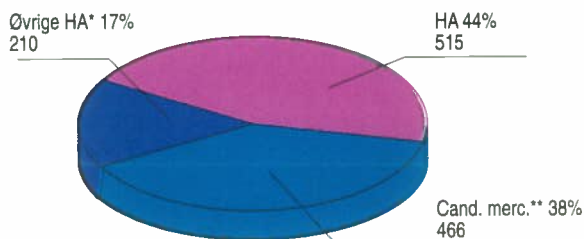
Ialt 452



Dimittender på heltidsuddannelserne

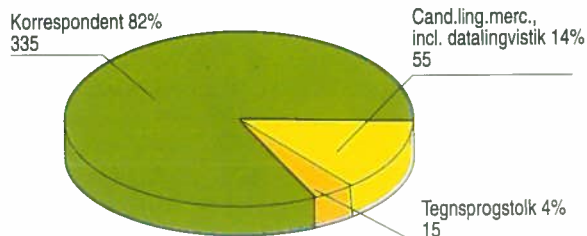
Økonomiuddannelserne

Ialt 1191



Sproguddannelserne

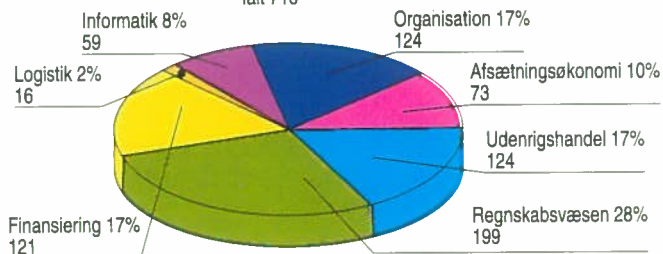
Ialt 405



Dimittender på Åben Uddannelse

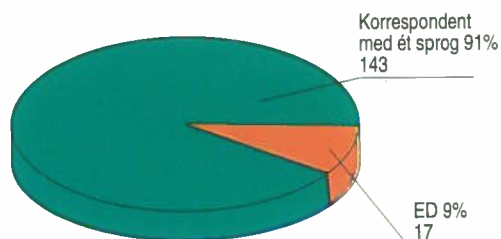
Økonomiuddannelserne

Ialt 716



Sproguddannelserne

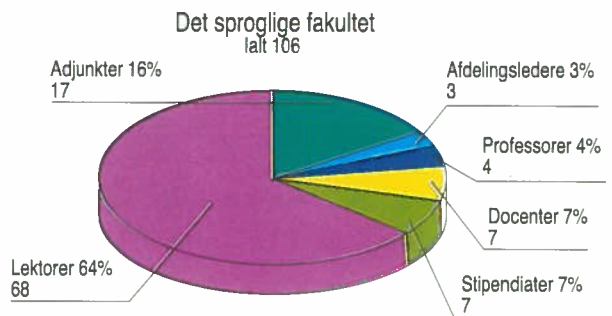
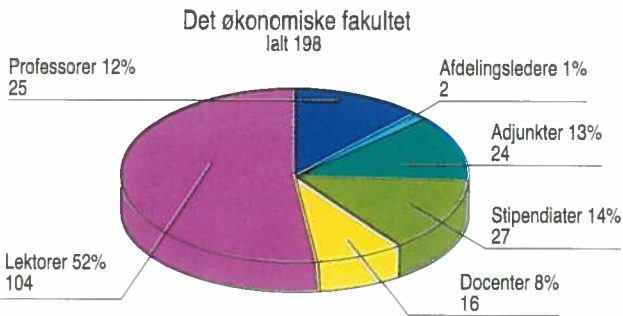
Ialt 160



* HA-dat., HA-jur.; HA-mat., ESA

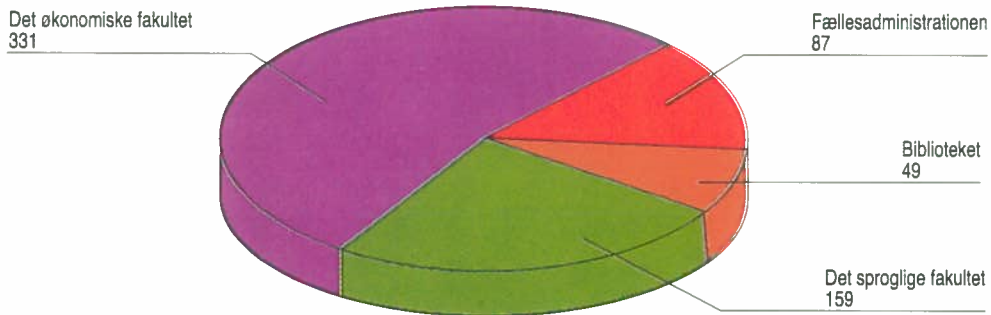
** Incl. cand. merc. aud., cand. merc.-dat., cand. merc.-jur., cand. merc.-mat., cand. merc. int.

Videnskabeligt personale

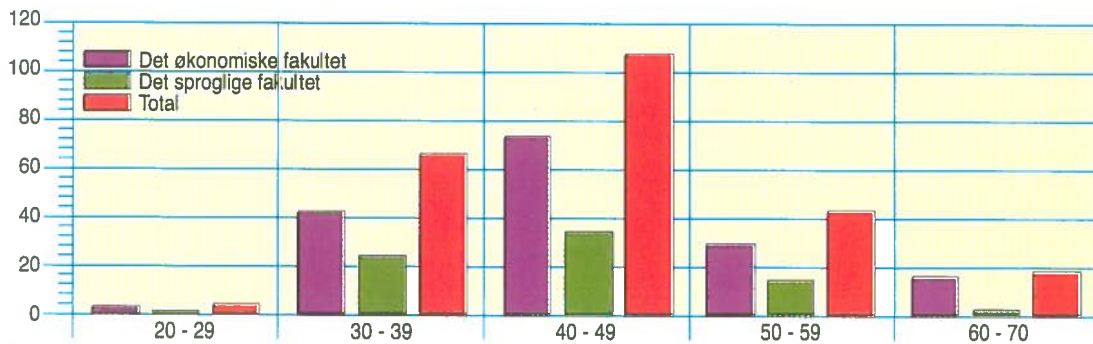


Personalefordeling på hovedområder

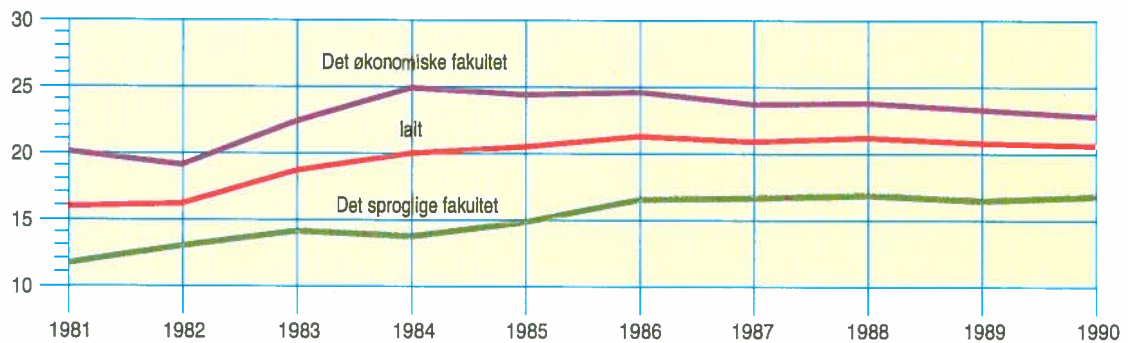
Antal ansatte ialt: 626
 Administrative medarbejdere: 322
 Videnskabelige medarbejdere mfl.: 304

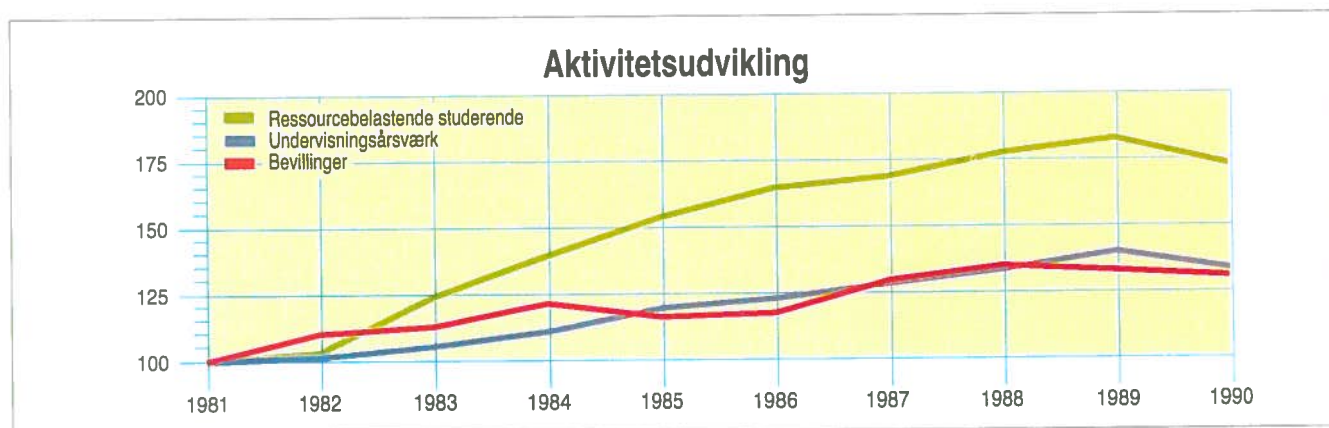


Videnskabeligt personale fordelt på alder og fakultet



Lærer/studentratio





Økonomistatistikker

Handelshøjskolens udgifter over egen hovedkonto på bevillingslovene 1986 - 1990.

Ordinær virksomhed:	1986	1987	1988	1989	1990
Lønudgifter	144,247,387	158,175,253	172,312,760	188,145,861	159,508,174
Øvrige driftudgifter	58,318,397	71,764,753	79,069,337	89,326,361	84,533,966
Beskæftigelsesordninger	2,451,872	2,128,968	2,002,479	2,899,855	3,779,387
Senior- og kandidatstipendier	3,644,280	3,917,529	5,122,843	9,923,113	9,749,469
Øvrige drifttilskud	939,720	3,574,644	2,448,239	2,851,693	3,319,503
Udgifter ialt	209,601,656	239,561,147	260,955,658	293,146,883	260,890,499
Supplerende mindre virksomhed	1,027,939	645,082	1,217,514	2,381,460	4,195,420
Kommunale refusioner	2,342,537	2,010,085	1,634,525	2,197,132	3,337,682
Øvrige driftindtægter	737,591	1,185,747	1,502,575	1,026,292	23,517
Indtægtfinansieret ialt	4,108,067	3,840,914	4,354,614	5,604,884	7,556,799
Indtægtsdækket virksomhed:	1986	1987	1988	1989	1990
Åben Uddannelse:					
Samlede indtægter					48,372,468
Lønudgifter					47,005,351
Øvrige udgifter					...
Årets resultat					1,367,117
Kommerciel virksomhed:					
Samlede indtægter	813,750	1,432,125	1,896,660	2,063,332	2,977,718
Disponibel andel	732,375	1,288,912	1,709,224	1,852,449	2,671,131
Lønudgifter	732,310	838,848	1,674,892	959,374	1,441,115
Øvrige udgifter	65	65	258,601	2,654	...
Årets resultat	0	449,999	-224,269	890,421	1,230,016

Bemærkninger:

Udgifterne inden for ordinær virksomhed er opgjort eksklusive moms i det omfang Handelshøjskolen kan frigøre sig for denne gennem afløftning. Udgifterne inden for (kommerciel) indtægtsdækket virksomhed indeholder derimod moms i normalt omfang.

Fra og med finansåret 1990 er Handelshøjskolens deltidsuddannelser udskilt af den ordinære virksomhed og registreret som Åben Uddannelse under den indtægtsdækkede virksomhed.

**HHK's totale virksomhed opdelt på finansieringskilder.
1989 og 1990 (mio. kr. løbende priser).**

Finansieringskilder	1989	1990
Ordinær virksomhed	301,8	268,7
Anlægsudgifter	3,3	0,0
Div. særbevillinger (UM)	0,6	2,0
Åben Uddannelse	-	47,0
Kommerciel indt. virks.	0,9	1,4
Ikke-kommerciel IV		
Forskningsråd	5,0	5,1
Forskerakademi	2,0	3,0
Andre statslige	4,5	6,7
Private tilskudsmidler	4,5	6,3
Udgifter i alt	322,6	340,2

Anm.: Tallene for ordinær virksomhed indeholder afløftningsmoms.

Åben Uddannelse hovedtal for regnskab 91

	1991 foreløbigt regnskab
Indtægter:	
deltagerbetaling	23.980.000
taxametertilskud	36.684.100
i alt	60.664.100
Udgifter:	
til fakulteterne	49.922.200
til fællesområdet	9.095.400
i alt	59.017.600
Resultat	1.646.500

Ph.D.-afhandlinger i 1991

Det erhvervsøkonomiske Fakultet

- Yvonne Due Billing** En teoretisk og empirisk analyse af mandlige og kvindelige ledes karriereforløb, lederstillivsmønstre og lignende
- Jytte Bonde** Kvinder i økonomi - uddannelseserfaringer og handlestrategier
- Per Vagn Freytag** Leverandørsamarbejde - koncipiering af en referencerammemodel
- Laurids Hedaa** On Interorganizational Relationships in Industrial Marketing
- Peter Ingwersen** Intermediary Functions in Information Retrieval Interaction
- Erik Reimer Larsen** Complexity in Economics
- Anne Martensen** Der ønskes en model til forudsigelse af salget af kortvarige forbrugsgoder. Der lægges vægt på, at modellen er empirisk anvendelig, hvilket skal illustreres gennem eksempler
- Michael Møller Nielsen** Erhvervsøkonomiens udvikling som samfundsmæssigt praksis og kundskabsfelt
- Peter Skærbæk** Økonomistyring og kultur i en offentlig institution - et studium af en offentlig institutions økonomistyring og dens forsøg på at imødekomme de nye krav til økonomistyringen i den offentlige sektor
- Jesper Strandgaard Pedersen** Continuity and Change - Cultural Perspectives on Organizational Change and Transformation in Information Technology Firms

Det erhvervsproglige Fakultet

- Bodil Kragh** Nominalfrasestruktur og informationstæthed i engelske medicinske tekster



Information om uddannelser og studerende

Forskning mv.

- Årsberetning for Handelshøjskolen i 1990. København 1991.
- Årsberetning 1990. Projekter og publikationer. København 1991.
- Beretning over forskningsaktiviteter, publikationsvirksomhed mv. for kalenderåret 1989. København 1990.
- Årsberetning for Handelshøjskolen i 1989. København 1990.
- Beretning over forskningsaktiviteter, publikationsvirksomhed mv. for kalenderåret 1988. København 1989.

Information til erhvervs- livet om uddannelses- programmerne, dimittend- kvalifikationer mv.

- Den almene erhvervsøkonomiske uddannelse HA
 - En alsidig og engageret medarbejder
København, juni 1989.
- Cand.merc. - Den almene erhvervsøkonomiske kandidatuddannelse
 - En medarbejder med en særlig profil
København, juni 1990.
- Den erhvervsjuridiske mellemuddannelse HA-jur.
 - En medarbejder, der kan tænke i sammenhænge
København, maj 1989.
- Den erhvervsøkonomiske/erhvervsjuridiske kandidatuddannelse cand.merc.-jur.
 - Medarbejdere, der kan løse komplicerede økonomiske og juridiske problemer
København, juni 1989.
- Den erhvervsøkonomiske-datalogiske uddannelse
København, maj 1987.

- Den erhvervsøkonomiske-datalogiske kandidatuddannelse cand.merc.-dat.
København, juni 1990.

- Den erhvervsøkonomiske-matematiske mellemuddannelse - HA-mat.
 - Kvalificeret problemløsning ud fra kvantitative metoder
København, juni 1989.

- Cand.merc.-mat. - Den erhvervsøkonomiske-matematiske kandidatuddannelse
 - En medarbejder, der udvikler teknologisystemer
København, juni 1990.

- De erhvervsøkonomiske diplomstudier - HD
 - En videregående teoretisk uddannelse for praktikere i erhvervslivet
København, september 1988.

- Den et-årige erhvervsøkonomiske suppleringsuddannelse - Humaniora og erhvervsøkonomi
København, juni 1989.

- Erhvervsøkonomisk/sproglig afgangseksamen ESA
 - En medarbejder, der tænker og handler internationalt
København, maj 1988.

- Den erhvervsøkonomiske-erhvervsproglige kandidatuddannelse-cand.merc.-int.
 - En medarbejder med nye indfaldsvinkler til internationale opgaver
København, juni 1989.

- Korrespondent
 - En alsidig sprogmedarbejder
København, juni 1988.

- Erhvervsproglig kandidat - cand.ling.merc.
 - En medarbejder, der også er sprogekspert!
København, maj 1988.

- ED - Den erhvervsproglige diplomuddannelse
 - En erfaren erhvervsproglig medarbejder
København, juni 1989.

Information til elever og studievejledere i ungdomsuddannelses- systemet mv.

- Studieintroduktion 1992.
- Åben uddannelse 1991. Det erhvervsøkonomiske Diplomstudium - HD.
- Åben Uddannelse 1991. De erhvervsproglige uddannelser.
- Den et-årige erhvervsøkonomiske suppleringsuddannelse.
- Cand.ling.merc - Datalogistik.

Handelshøjskolens erhvervsproglige fakultet

- Fremtidens sprog. København, 1989.
- The Language of Tomorrow. København, 1989.

**FÆLLES-
ADMINISTRATIONEN**

Rektor, lektor
Finn Junge-Jensen
Projektor, lektor
Lise-Lotte Hjulmand
Administrationschef
Jakob Voltelen

Struenseegade 7-9
2200 København N
Tlf.: 38 15 38 15
Telefax: 38 15 20 15

INFORMATIONSS-

AFDELINGEN
Fuldmægtig
Finn Kjerulff Hansen

Struenseegade 7-9
2200 København N
Tlf.: 38 15 38 15
Telefax: 38 15 20 15

**DET ERHVERVS-
ØKONOMISKE FAKULTET**

Dekan, lektor
Hans Engstrøm

Nansensgade 19
1366 København K
Tlf.: 38 15 38 15
Telefax: 38 15 26 75

**DET ERHVERVSSPROGLIGE
FAKULTET**

Dekan, lektor
Finn Sørensen

Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg
Tlf.: 38 15 38 15
Telefax: 38 15 30 00

**HANDELSHØJSKOLENS
BIBLIOTEK**

Overbibliotekar
Michael Cotta-Schønberg

Rosenørns Allé 31
1970 Frederiksberg C
Tlf.: 38 15 36 66
Telefax: 38 15 36 63

STUDIEKONTORET

Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg
Tlf.: 38 15 33 16
Telefax: 38 15 38 35

**STUDIEINFORMATIONSS-
KONTORET**

Nansensgade 19, st.
1366 København K
Tlf.: 38 15 38 15
Telefax: 38 15 26 75

**INSTITUTTER OG CENTRE
VED DET ERHVERVS-
ØKONOMISKE FAKULTET**

**Institut for
Afsætningsøkonomi**
Struenseegade 7-9
2200 København N
Tlf.: 38 15 21 00
Telefax: 38 15 21 01 / 21 02

**Institut for Anvendt
Datalogi og
Systemvidenskab**

Rosenørns Allé 31
1970 Frederiksberg C
Tlf.: 38 15 37 77
Telefax: 38 15 37 73

**Institut for Erhvervs- og
Samfundsforskning**

Nansensgade 19, 6.
1366 København K
Tlf.: 38 15 25 35
Telefax: 38 15 25 40

**Erhvervsfremme- og
Iværksættergruppen**

Nansensgade 19
1366 København K
Tlf.: 38 15 26 62
Telefax: 38 15 26 58

Juridisk Institut

Nansensgade 19, 2. og 3.
1366 København K
Tlf.: 38 15 26 26
Telefax: 38 15 26 10

**Institut for
Erhvervsøkonomi og
Ledelse**

Rosenørns Allé 31
1970 Frederiksberg C
Tlf.: 38 15 36 30
Telefax: 38 15 36 35

Institut for Finansiering

Rosenørns Allé 31
1970 Frederiksberg C
Tlf.: 38 15 36 15
Telefax: 38 15 36 00

**Institut for Informatik og
Økonomistyring**

Howitzvej 60
2000 Frederiksberg
Tlf.: 38 15 24 00
Telefax: 38 15 24 01

**Institut for International
Økonomi og**

Virksomhedsledelse
Nansensgade 19, 7.
1366 København K
Tlf.: 38 15 25 15
Telefax: 38 15 25 00

**Institut for
Nationaløkonomi**

Nansensgade 19, 5.
1366 København K
Tlf.: 38 15 25 75
Telefax: 38 15 25 76

**Institut for Organisation
og Arbejdssociologi**

Blågårdsgade 23 B, 4.
2200 København N
Tlf.: 38 15 28 15
Telefax: 38 15 28 28

**Institut for
Regnskabsvæsen og
Økonomistyring**

Howitzvej 60
2000 Frederiksberg
Tlf.: 38 15 23 20
Telefax: 38 15 23 21

**Institut for Teoretisk
Statistik**

Julius Thomsens Plads 10
1925 Frederiksberg C
Tlf.: 38 15 35 15
Telefax: 38 15 35 00

**Institut for Trafik-, Turist-
og Regionaløkonomi**

Blågårdsgade 23 B, 3.
2200 København N
Tlf.: 38 15 28 75
Telefax: 38 15 28 65

**Center for Offentlig
Styring**

Struenseegade 7-9
2200 København N
Tlf.: 38 15 21 81
Telefax: 38 15 20 15

**INSTITUTTER OG CENTRE
VED DET ERHVERVS-
SPROGLIGE FAKULTET OG
SPROG/ØKONOMI-
CENTRET**

På adressen:
Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg
Tlf.: 38 15 38 15
Telefax: 38 15 30 00

findes følgende institutter
og centre:

Institut for Datalogivistik

Institut for Engelsk

Institut for fransk

Institut for Spansk

Institut for Tysk

Center for
Konferencetolkning

Fagsprogligt Center

Sprog/Økonomiecentret
(SPRØK)

Tegnsprogstolkecentret

Terminologiafdelingen