

Liisa Kaarla

Heidi Lee

**Konkurransestrategier ved høyere
utdanningsinstitusjoner i Norge og Finland**
-en komparativ studie

Masteroppgave i styring og ledelse
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag
Oslo 2013

Forord

Denne masteroppgave tilsvarer 30 studiepoeng og er levert som en del av master i styring og ledelse studiet ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Masteroppgaven handler om strategier ved høyere utdanningsinstitusjoner i Norge og Finland. Vi har tatt på oss en ekstern konsulentrolle ettersom vi ikke arbeider innen høyere utdanning. Samtidig har vi hatt en kunderolle ettersom vi begge har vært studenter ved høgskoler i begge land. Vi ønsket å undersøke strategi i offentlig sektor. Vi har begge faglig kompetanse innen strategi i privat sektor fra tidligere utdanninger.

Vi står selv for oversettelser av sitater fra strategidokumentene til finske høyere utdanningsinstitusjoner med mindre annet er spesifisert. Vi spesifiserer også at betegnelsen «departementene» henviser til Kunnskapsdepartementet i Norge og Undervisnings- og kulturministeriet i Finland.

Vi vil takke vår veileder Harald Koht for god veiledning og inspirerende samtaler om høyere utdanning ut fra et meget internasjonalt perspektiv. Vi vil takke våre arbeidsgivere Tyco Building Services Products Norway AS og Norges vassdrags- og energidirektorat for oppmuntring og fleksibilitet under hele studiet. Vi vil også takke Brendan Johan Lee for korrekturlesing.

Å skrive en masteroppgave sammen har vært både givende og krevende. Vi kjente ikke hverandre da vi påbegynte våre studier ved HiOA. I løpet av de siste tre år har vi blitt godt kjent og har hatt god utnyttelse av våre tidligere erfaringer og kunnskaper. Vi er blitt flinkere til å samarbeide, og har allerede erfart god nytte og tatt med oss ny kunnskap fra studiene inn i vårt daglige arbeid. Vi kan takke hverandre for godt gjennomført arbeid. Vi vil takke våre venner og familier for støtte, og våre samboere Lars og Brendan for støtte, tålmodighet og kjærighet.

Oslo, 7.11.2013

Sammendrag

Temaet for denne undersøkelsen er konkurransestrategier ved høyere utdanningsinstitusjoner i Norge og Finland. Strategi kan tolkes ut fra et konkurranseperspektiv ettersom institusjoner konkurrerer om studenter, personale og ekstern finansiering.

Norge og Finland, som begge er nordiske land, oppfattes å være relativt like. Undersøkelsens metode er komparativ der fokus er å finne ulikheter i norske og finske strategier. Undersøkelsens utvalg består av nåværende strategier ved 15 utdanningsinstitusjoner i hvert land. Undersøkelsens analysemetode er innholdsanalyse av tekstdata, og har en kvalitativ tilnærming. Innholdet er blitt kategorisert og analysert i to omganger. Den første delen av analysen belyser hvordan ulike strategielementer blir brukt i strategidokumentene og hvordan strategi brukes som et verktøy. Den andre delen av undersøkelsen har Porters teori om generiske konkurransestrategier som teoretisk rammeverk. Vi har modifisert noen av begrepene til den opprinnelige teorien, og utarbeidet vår egen analysemodell for å analysere av om utdanningsinstitusjoner søker en posisjon som kunnskapsleder eller om de benytter spesialisering eller nisje som konkurransefortrinn. Forskjellene mellom de norske og finske strategier er i hovedsak blitt analysert ut fra et ressursavhengighetsperspektiv.

Undersøkelse viser at det finnes forskjeller i hvordan utdanningsinstitusjoner bruker strategi og hvilke elementer som er benyttet i strategien. I finske strategier blir begrep og analyseverktøy med opprinnelse fra privat sektor benyttet hyppigere enn i norske strategier. Utdanningsinstitusjoner bruker ulike konkurransestrategier innen utdanning, forskning og utvikling. Innen utdanning er differensiering den mest utbredte konkurransestrategien der hvor institusjonene søker en posisjon som kunnskapsleder. Til tross for at det eksisterer konkurranse innen høyere utdanning samarbeider institusjonene om flere oppgaver. Samarbeid oppfattes som ressursbesparende, noe som skaper merverdi i samfunnet. Gjennom samarbeid forsøker man å skape mer konkurransedyktige distrikter. I offentlig sektor kan samarbeid eksistere i et delvis konkurransepreget marked.

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 2013

Abstract

Title: Competitive strategies to higher education institutes in Norway and Finland
- a comparative study

The topic of this survey is the competitive strategies of higher educational institutions in Norway and Finland. These strategies can be interpreted through a competitive perspective as the institutions compete for students, staff and external funding.

Norway and Finland are both Nordic European countries and are perceived as quite similar. The survey is comparative and focuses on finding differences between Norwegian and Finnish strategies. The sample consists of the current strategy documents of 15 educational institutions in each country. The survey is based on content analysis of text data with a quantitative approach. The content was categorized and analyzed twice. The first part of the survey focuses on strategy elements used by the institutions and how they use strategy as a tool. Porters theory of generic competitive strategies is used as a framework. We have modified some of the terms in the original theory and created our own model used to determine if institutions strive towards a leading position as purveyors of knowledge, or use specialization as a competitive advantage. The differences between Norwegian and Finnish strategies are analyzed from a resource dependence perspective.

The survey reveals that there are differences between how educational institutions form strategies and what elements are used during the formation of these strategies. We find a common trend that Finnish institutions utilize terms and tools commonly found in the private sector more often than Norwegian institutions. Educational institutions use different competitive strategies for education, research and development. In education differentiation is the most common competitive strategy where the institutions strive to become leading purveyors of knowledge. Despite competition the institutions collaborate in a multitude of ways. Collaboration is perceived to conserve resources and add value to society. Through collaboration the institutions strive to increase the competitive potential of their local districts. In a public sector collaboration can exist in a partially competitive marked space.

Oslo and Akershus University College of Applied Sciences, Faculty of Social Sciences

Oslo 2013

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Abstract.....	4
Innledning.....	7
1.1 Tema, bakgrunn og faglig posisjonering.....	7
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Disposisjon.....	9
2 Teoretisk rammeverk.....	10
2.1 Hva er strategi?.....	10
2.2 Strategi i offentlig sektor.....	11
2.3 Utforming av strategi.....	12
2.4 Konkurransekrefter.....	13
2.5 Generiske konkurransestrategier.....	15
2.6 Ressursavhengighets teori.....	16
3 Høyere utdanning i Norge og Finland.....	19
3.1 Strukturelle endringer i høyere utdanningssektor.....	19
3.2 Finansiering.....	21
4 Metode.....	25
4.1 Utvalg og avgrensninger.....	26
4.2 Analysemetode.....	27
4.3 Operasjonalisering av konkurransestrategier.....	28
4.4 Pålitelighet og gyldighet.....	30
5 Analyse.....	32
5.1 Blikket langt i fremtiden – visjoner, misjoner og verdier som veivisere.....	32
5.2 Verktøykasse – opprinnelse i privat sektor.....	34
5.3 Strategien gjenspeiler departementenes politikk – de viktigste mål.....	35
5.4. Hvordan nå strategiske mål?.....	38
5.5 Ledelsen har ansvar for oppfølging og evaluering av strategien.....	38
5.6 Felles måloppnåelse og mer konkurransedyktige distrikt gjennom samarbeid.....	39
5.7 Innen utdanning er differensiering den mest utbredte konkurransestrategien.....	42
5.8 Innen forskning er kunnskapsledelse den mest utbredte konkurransestrategien.....	49
6 Konklusjon.....	55
Litteraturliste.....	58
Vedlegg 1 - Høyere utdanningsinstitusjoner i Norge.....	67
Vedlegg 2 - Høyere utdanningsinstitusjoner i Finland.....	68
Vedlegg 3 - Spørreskjema.....	69

-

Vedlegg 4 - Analyseskjema..... 70

Innledning

1.1 Tema, bakgrunn og faglig posisjonering

I denne undersøkelsen sammenligner vi konkurransestrategier ved høyere utdanningsinstitusjoner i to nordiske land: Norge og Finland. Nordiske land har mye til felles, deriblant historie, kultur og språk. Landene samarbeider tett i flere sektorer. Høyere utdanning tilbys av den offentlige sektor i de nordiske land. Utvikling i samfunnet lokalt og globalt i tillegg til innflytelse fra Europa har endret utdanningssektoren i Norden (Fägerlind og Strömqvist 2004, 13–18).

I Europa har Bologna-prosessen hatt en stor innflytelse på organiseringen av høyere utdanning i medlemsland, noe som resulterer i mer sammenlignbare utdanninger. Bologna-erklæringen ble signert av 30 europeiske land i 1999. Tidligere hadde noen europeiske utdanningsministre reagert på at høyere utdanning i Europa var ganske ulik i de ulike landene, noe som ble ansett som skadelig for hele sektoren i området. Målet til Bologna-erklæringen var at europeiske land skulle delta i en frivillig prosess for å etablere et felles samarbeidsområde for høyere utdanning: «The European Higher Education Area (EHEA)». Ved hjelp av et slikt samarbeid skulle europeisk høyere utdanning bli mer attraktiv og konkurransedyktig. Bologna-prosessen blir fulgt opp i ministermøter annet hvert år. Etter lansering av EHEA i 2010 med 47 deltakende land er Bologna-prosessen på vei inn i en ny fase. Implementeringen av Bologna-prosessen har variert fra land til land. Fremtidig fokus er blant annet å jevne ut eksisterende ulikheter i EHEA-området¹.

I den første fasen fra 1999 til 2010 var et av hovedmålene til Bologna-prosessen å fremme studentenes mulighet til å studere ved utenlandske høyskoler og universiteter. Konkrete tiltak som skulle sørge for at høyere utdanning ble mer enhetlig var oppretting av «European Credit Transfer and accumulation system (ECTS)» og «Diploma Supplement». Et enhetlig karaktersystem ville lette prosessen med å få utdanning fra utlandet godkjent i eget land. Ny gradsstruktur ble introdusert med bachelor-, master- og PhD-grader. Det ble definert retningslinjer for hvor mange studiepoeng hver grad skulle bestå av². I Norge ble Bologna-

¹ <http://www.ehea.info/article-details.aspx?ArticleId=3> (EHEA 6.11.2013)

² <http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/building-the-european-higher-education-area/bologna-basics/Bologna-an-overview-of-the-main-elements.aspx> (EUA European University Association 6.11.2013)

-

prosessen oppfulgt av Kvalitetsreformen som trådte i kraft høsten 2003³. Som følge av reformer ble blant annet finansieringsstrukturen til utdanningsinstitusjonene endret, og institusjonene måtte rette fokus mot strategiarbeid og konkurranse⁴. I Finland ble en tilsvarende reform innen gradsstruktur lansert i 2005 under navnet «Examensreformen»⁵. Bologna-prosessen er et viktig bakteppe for vår undersøkelse. Utdanningene i Norge og Finland har blitt mer sammenlignbare etter Bologna-prosessen. Prosessen ble etterfulgt av reformer som blant annet påvirket på bruken av strategi i den høyere utdanningssektoren.

Både konkurranse og strategi er omdiskuterte fenomen i offentlig sektor og er undersøkt grundig. Tidligere masteroppgaver i styring og ledelse har berørt disse temaene hos høyere utdanningsinstitusjoner. Deakin (2010) har undersøkt om det finnes en strategisk tenking om posisjonerings- og konkurransestrategi i høyere utdanningsinstitusjoner i Norge, og variasjon i strategisk tenking innen økonomiske utdanninger. Han oppdaget at det finnes lite strategisk tenking om konkurranse og posisjonering på institusjonsnivå mens fenomenet er mer utbredt på utdanningsnivå. Sørheim og Tollefsen (2012) har undersøkt på høyere utdanningsinstitusjoners strategiske resultatstyring og strategiske adferd etter at styringen fra Kunnskapsdepartementet ble endret fra sentralplanlegging til resultatstyring. De oppdaget at den operative styringen fra Kunnskapsdepartementet er forholdsvis lik selv om institusjonene er ulike. I tillegg konkluderte de at grunnet den autonome rollen til høyere utdanningsinstitusjoner kunne styringen mellom departementet og institusjoner være løsere koblet og har elementer av strategisk dialog.

1.2 Problemstilling

Vi har valgt å undersøke strategifeltet i den høyere utdanningssektoren ved å belyse innholdet av strategidokumentene. Lover for universiteter og høyskoler i begge land forutsetter at styret til høyere utdanningsinstitusjoner vedtar en strategi for virksomheten. Departementene i begge land fastsetter krav til blant annet utdanning og forskning ved utdanningsinstitusjonene. Vi har analysert innholdet av strategidokumentene fra to ulike perspektiv. Først har vi

³ http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/hoyere_uttanning/bolognaprosessen/kvalitetsreformen-i-lys-av-bologna-prose.html?id=439552 (Regjeringen Kunnskapsdepartementet 6.11.2013)

⁴ <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/kd/Nyheter-og-pressemeldinger/pressemeldinger/2007/bedre-studier-og-sterkere-laresteder-.html?id=493024> (Regjeringen Kunnskapsdepartementet 6.11.2013)

⁵ http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/yliopistojen_tutkinnonuudistus/index.html?lang=sv (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Undervisnings- och kulturministeriet 6.11.2013)

-

undersøkt hvordan institusjonene benytter ulike strategielementer i strategidokumentet og dernest hvordan strategi brukes som et verktøy. Vi har stilt følgende forskningsspørsmål:

Hvordan utformer høyere utdanningsinstitusjoner sin strategi? Svarer utsagn og begrepsbruk i strategidokumentene kun på departementenes krav til institusjonen?

Vi har tatt som utgangspunkt at det finnes konkurranse mellom høyere utdanningsinstitusjoner og at institusjonene utformer en strategi fra et konkurranseperspektiv. Institusjonen konkurrerer blant annet om studenter, personale og ekstern finansiering ettersom staten finansierer noe over halvparten av driften. Denne forutsetningen bekreftes i strategidokumentene som analyseres i denne oppgaven. Et eksempel fra Norge er: «I tillegg preges det internasjonale forsknings- og utdanningslandskapet av økende vektlegging av kvalitet, publisering og konkurranse.» (Universitet i Bergen 2011, 4). Et tilsvarende eksempel fra Finland er: «Konkurranse om studenter, personale, ressurser og synlighet blir tøffere både nasjonalt og internasjonalt.» (Helsingin yliopisto 2012, 8). Til denne delen av undersøkelsen har vi valgt å bruke Michael E. Porters teori om generiske konkurransestrategier: fokusering, differensiering og kostnadslederskap, som teoretisk rammeverk. Våre forskningsspørsmål er:

Hva påvirker valget av konkurransestrategier til høyere utdanningsinstitusjoner i hvert land? Hvordan forsvarer utdanningsinstitusjoner strategisk sin konkurranseposisjon i den høyere utdanningssektoren? Velger de å spesialisere seg, forsterke sin posisjon gjennom sammenslåinger eller samarbeid med andre institusjoner, eller fokusere på en nisje?

Forskjellene mellom de norske og finske strategiene har vi valgt å drøfte fra et ressursavhengighetsperspektiv. Dette samt det teoretiske rammeverket vi har valgt for undersøkelsen redegjør vi for i neste kapittel.

1.3 Disposisjon

Oppgaven består av seks kapitler. I dette kapitlet blir tema, bakgrunn, faglig posisjonering og forskningsspørsmål presentert. Andre kapittel handler om teoretisk rammeverk som består av strategi, strategi i offentlig sektor og konkurransestrategi. I tredje kapittel presenterer vi den høyere utdanningssektoren i Norge og Finland. I fjerde kapittel presenterer vi analysemetoden som er blitt brukt til å sammenligne konkurransestrategiene til norske og finske høyere utdanningsinstitusjoner. I femte kapittel presenterer vi undersøkelsens resultater. Siste kapittel inneholder konklusjoner og ideer til videre forskning og etterfølges av litteraturliste og vedlegg.

2 Teoretisk rammeverk

2.1 Hva er strategi?

Strategi som begrep er gammelt. Gjennom årene har både krigere og forretningsmenn brukt strategi for å vinne kriger eller for å tilordne seg et konkurransefortrinn (Mulgan 2009, 22). Definisjonen av strategi har endret seg gjennom tidene, ofte som et resultat av endringer i samfunnet. Moderne strategisk tankegang er blitt beskrevet som rasjonell og kalkulerende, rettet mot fortjenestemaksimering, og normativ. Dette vrir strategisk tenking mot et foreskrivende formular fremfor en ren virkelighetsbeskrivelse. Den grunnleggende antakelsen i strategisk design er at organisasjoner kan møte fremtidige omstendigheter gjennom forståelse av nåværende situasjon (Johanson 2009, 877). Dermed har den moderne virksomheten en verktøykasse for å posisjonere seg i fremtidens marked, i stedet for et verktøy som bare benyttes til å analysere virksomhetens nåværende posisjon og situasjon.

Mintzberg (1994) har kritisert bruken av strategi som et analytisk planleggingsverktøy alene. Han hevder at strategi vokser frem gjennom strategisk og kreativ tenking og kan i noen tilfeller bare være en bred visjon.

Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009, 9–15) finner grunnlag for at strategi ikke kan ses på som en klar definisjon, men kan ta ulike former. Tradisjonelt sett assosierer man en strategi med en plan, en form for bevisst retning man streber etter. I det målet nås kan man si at man har realisert strategien sin. Strategi kan også utvikles over tid, gjennom at ubevisste handlinger fører til et konsekvent handlingsmønster. I et konkurranseperspektiv handler strategiutforming om å finne en posisjon i markedet gjennom å identifisere kundegrupper eller segmenter produktene passer til. Når man ser på strategi som noe som karakteriserer organisasjonens fundamentale handlingsmønster, omtales dette som strategi som et perspektiv. Strategi kan også sees på som et spill hvor målet er å utmanøvrere konkurrenter.

I en privat virksomhet gjenspeiler strategi en adferd som dyrker markedstenkningen og målrettet bruk av ressurser for å skape fordeler og profitt. Strategi kan da oppfattes som en langsiktig retning og et langsiktig mål som benyttes for å skape en fordel i endrede omgivelser gjennom å organisere ressurser og kompetanse slik at aksjeeiernes forventninger blir tilfredsstillt (Johnson, Scholes og Whittington 2008, 3).

-

For å beskrive strategi benyttes et utvalg standardbegrep. *Visjon* beskriver den etterlengtede fremtidige tilstanden virksomheten ønsker å nå. *Visjon* definerer hvor ansattes fokus skal rettes i arbeidet. *Misjon* beskriver virksomhetens oppgaver og skal reflektere organisasjonens verdier (Johnson, Scholes og Whittington 2008, 10). Virksomhetens verdigrunnlag beskriver verdier som virksomheten rendyrker og ønsker å bli assosiert med (ibid., 163). Organisasjonens *mål* kan presenteres enten i kvalitativ eller kvantitativ form. Målene er ofte knyttet til organisasjonens misjon (ibid., 10). *Strategisk kapasitet* henviser til de ressurser og kompetanse virksomheten har til sin disposisjon for å skape verdi for sine kunder og strategiske fordeler overfor sine konkurrenter gjennom å fremstå som unik (ibid., 10).

2.2 Strategi i offentlig sektor

I privat sektor kan strategi brukes som et verktøy av en organisasjon til å oppnå en ledende posisjon i et marked der det eksisterer konkurranse. I offentlig sektor brukes strategi derimot som et virkemiddel for at organisasjonen skal prestere bedre og tilby bedre tjenester (Boyne og Walker 2010, 185). I offentlig sektor vil en strategi benyttes for å sørge for systematisk utnyttelse av offentlige ressurser og dermed oppnå offentlige mål (Mulgan 2009, 19). Det forventes av offentlige institusjoner at de opererer på en rettferdig og effektiv måte. Strategi kan bidra til at samfunnets midler blir brukt på en forsvarlig måte (Boyne og Walker 2010, 185).

I følge Moore (1995, 28) skal offentlige institusjoner produsere merverdi for samfunnet. Offentlige institusjoner har ikke som mål å skape profitt, men har en nasjonal forpliktelse til fornuftig bruk av offentlige midler. Strategier til offentlige institusjoner rettes dermed mot forvaltning av offentlige ressurser og utvikling av produkter og tjenester som skaper merverdi for samfunnet for eksempel i form av utdanning eller helsetjenester (Mulgan 2009, 228). Bryson (2011, 26) har beskrevet strategisk ledelse i offentlig sektor som en konstant integrering av strategisk planlegging og implementering på tvers organisasjonene for å imøtekomme misjoner, mandater og bærekraftig utvikling av merverdi. Strategisk planlegging i offentlig sektor konsentrerer seg om en konstant utvikling av fundamentale bestemmelser og tiltak som skal forme og avklare organisasjonens identitet og dens funksjoner. Strategisk implementering er realisering av organisasjonens misjoner, mål, strategier, mandater, utvikling og verdiskaping (ibid., 26).

-

En reformbølge i offentlig sektor som begynte tidlig på 1980-tallet kjennes under navnet «New Public Management (NPM)». Offentlig sektor ble kritisert for å være ineffektiv. NPM skulle løse effektivitetsproblemer gjennom nye ideer om hvordan offentlig sektor burde være organisert, og gjennom ulike reformtiltak. Eksempler på slike tiltak er økt fokus på resultat, konkurranse og marked, en sterkere brukerorientering, fristilling av etater og etablering av et klarere skille mellom ulike roller: eier, forvalter og tilbyder (Christensen 2006, 215). Som følge av NPM har strategisk ledelse blitt innført i offentlig sektor. Det finnes få undersøkelser som fokuserer på hvordan strategiske verktøy blir brukt i offentlig sektor. Hansen har undersøkt hvilke verktøy danske videregående skoler implementerte som resultat av en reform inspirert av NPM (Hansen 2011, 770-771). Vi drøfter resultatene av denne undersøkelsen i analysekapitlet.

2.3 Utforming av strategi

Reeves, Love og Tillmanns (2012, 78) hevder at utgangspunktet for organisasjonsstrategi bør være en vurdering av organisasjonens sektor. Dette kan bidra til at organisasjonen utformer strategien sin riktig. Strategier skal ta hensyn til sektorens forutsigbarhet og formbarhet. De konkluderer at inkonsekvente strategier forekommer ved usystematisk strategiarbeid: Det trengs en strategi for å utforme en strategi. Derfor skal valget av strategisk design være forankret i institusjonenes omgivelser. Inkonsekvente strategier kan unngås ved å studere i hvilken grad sektoren er forutsigbar og i hvilken grad den kan formes. Jo lengre inn i framtiden det er mulig å forutse etterspørsel, ytelsesgrad, konkurransedynamikk og markedets forventninger, jo mer forutsigbar er sektoren. I hvilken grad sektoren er formbar er avhengig av bedriftens eller dens konkurrenters evne til å påvirke etterspørsel, konkurransedynamikk og andre faktorer. Basert på hvordan organisasjonen håndterer forutsigbarhet og formbarhet definerte Reeves, Love og Tillmanns fire strategiske stilarter: klassisk, adaptiv, formende og visjonær.

Den klassiske stilen bærer preg av en analytisk fremgangsmåte og benytter grunnleggende analytiske verktøy for å beregne beste utfall i et fremtidsperspektiv. Den klassiske stilen er egnet for sektorer hvor den beste markedsposisjon og forutsetninger for å nå den forblir de samme over en lengre periode (ibid., 79). I omgivelsene der flere faktorer som global konkurranse, økt innovasjon og utvikling i teknologi konstant bidrar til uforutsigbarhet i omgivelsene, vil en den beste strategisk tilnærmingen være adaptiv. Adaptiv

-

strategiplanlegging utvikler seg gjennom å tilpasse mål og taktikker i takt med markedet. Adaptiv strategiplanlegging egner seg ikke for langtidsstrategier. Målene settes for en kort tidshorisont og organisasjonen må være fleksibel (ibid., 79).

I en formende strategi vil en organisasjon forsøke å forme et uforutsigbart miljø til sin egen fordel ved å innovere og dermed påvirke markedet. Formende strategi kommer til gode i sektorer der vekst og innovasjon dominerer markedet og det er enkelt for nye aktører å etablere seg. Ledende markedsposisjon sikres ved fleksibel kortsiktig eller løpende planlegging, og strategien blir ofte utformet i en form av en samling av eksperimenter (ibid., 80–81). I likhet med adaptiv strategi benytter visjonær strategi seg av muligheten til å kunne forme sektoren til egen fordel. Den visjonære strategien har den fordelen at omgivelsene er forutsigbare og strategiarbeidet kan konsentreres på nøye planlegging og implementering, slik at visjonen vil bli ivaretatt (ibid., 81).

2.4 Konkurransекреfter

Vi bruker Porters teori om generiske konkurransestrategier for å undersøke konkurransestrategien til utdanningsinstitusjonenes tjenester: utgangspunktet er den nåværende situasjonen i sektoren og hvordan institusjonene planlegger å forsvare posisjon gjennom sine tjenester. I likhet med tradisjonell strategisk planlegging er kartlegging av interne og eksterne faktorer avgjørende ved utforming av en konkurransestrategi. Porters konkurransestrategi tar utgangspunkt i fem konkurransekrefter: leverandører, kjøpere, substitutter og potensielle nye bedrifter og markedets konkurranseintensitet. Hver av disse konkurransekraftene påvirker den inndrevne konkurransen i en bransje og maktbalansen mellom konkurransekraftene vil avgjøre hvor stor avkastningsgraden blir (Porter 1980, 3-4).

Det er blitt diskutert i hvilken grad Porters modell om fem konkurransekrefter er overførbar til offentlig sektor. I følge Vining (2011) kan modellen brukes, men i en modifisert form. Komplekse omgivelser i offentlig sektor krever at bearbeiding av strategisk analyse må inkludere både vurdering av eksterne økonomiske omgivelser samt politiske omgivelser (Vining 2011, 64).

Vinings modifiserte modell bygger særlig på å illustrere hvordan lederne i offentlig sektor kan forstå graden av autonomi de har til rådighet etter vurdering av de eksterne kreftene. For å understøtte modellens legitimitet i offentlig sektor ble politisk innflytelse lagt til som en av de

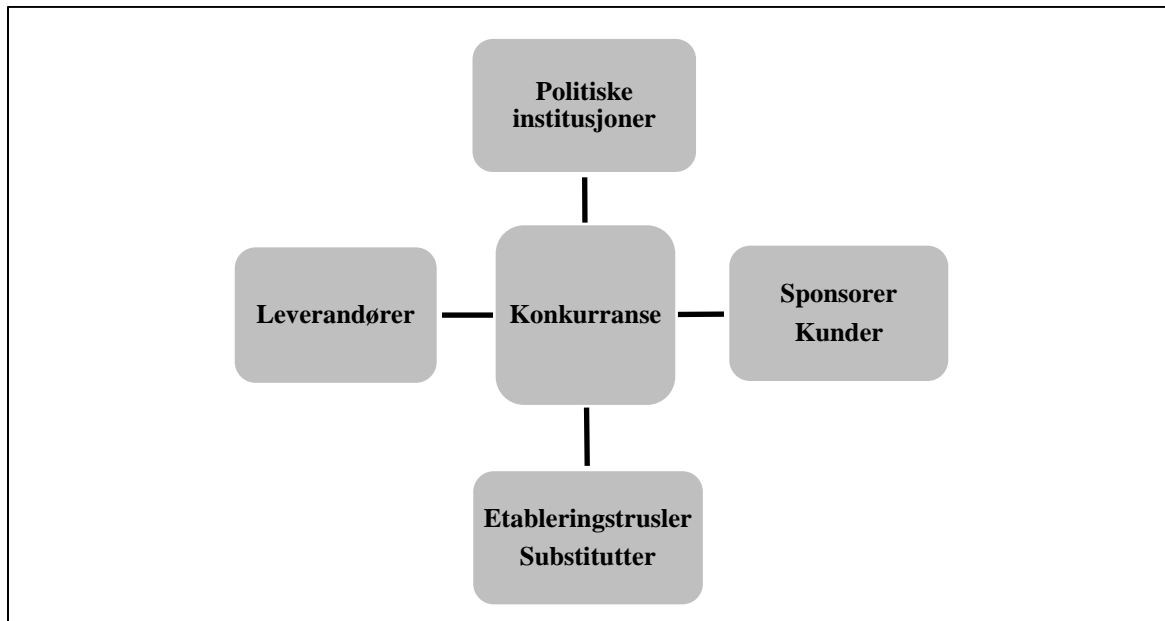
-

eksterne kreftene og etableringstrusler og substitutter ble modifisert som egne faktorer (ibid., 64). Vining har også diskutert i hvilket omfang hver av konkurransekreftene er sammenlignbare til offentlig sektor. Leverandørers forhandlingsmakt er direkte overførbar i offentlig sektor siden offentlige institusjoner i likhet med private bedrifter kjøper tjenester i form av arbeidskraft, utstyr og lokaler (ibid., 73). I følge Porter kan leverandørene benytte sin forhandlingsmakt ved å sette opp priser, begrense kvalitet eller tilgjengeligheten av tjenester eller benytte prisdifferensiering mellom ulike kunder (Porter 2008, 82 sitert fra Vining 2011, 73). I økonomisk sammenheng vil leverandørens reduserte forhandlingsmakt presse ned priser og dermed øke ledernes økonomiske autonomi (ibid., 74). Lave innkjøpspriser fører også til økt merverdi da kostnadsminimalisering resulterer i økt andel sosiale fordeler ved reduksjon av ineffektivitet (Frantz 1992; Vining og Weimer 2005; 2006a sitert fra Vining 2011, 74)

Vi har valgt å ikke aktivt vurdere substitutter og etableringstrusler i vår forskning siden høyere utdanning er lovregulert og trusselen om substitutter eller nyetablerte institusjoner er lav. Institusjonssammenslåinger kan oppfattes som en etableringstrussel som kan i en viss grad påvirke konkurransedynamikken. Store og fusjonerte institusjoner kan påvirke leverandørers forhandlingsmakt og presse ned priser samtidig øke sin økonomiske autonomi.

Kunder i offentlig sektor kan ikke direkte sammenlignes med kunder i private sektor. Dette skyldes kompleksiteten til begrepet kunde i offentlig sammenheng, den som benytter seg av tjenesten er ikke nødvendigvis den som betaler for dem (Wagenheim og Reurink 1991 sitert fra Vining 2011, 75). En klar ulikhet er at sponsorene står bak kjøpsbeslutningen mens kundene består av konsumenter som ikke aktivt deltar i selve kjøpsprosessen. Dermed former sponsorene den viktigste kundekategorien. Organisasjonen som har formelt ansvar for tildeling av enten en del av eller all finansiering til den respektive offentlige virksomheten vil bli kategorisert som en sponsor (ibid., 75).

Figur 2.1 Konkurransekreftene i offentlig sektor (etter Vining 2011)



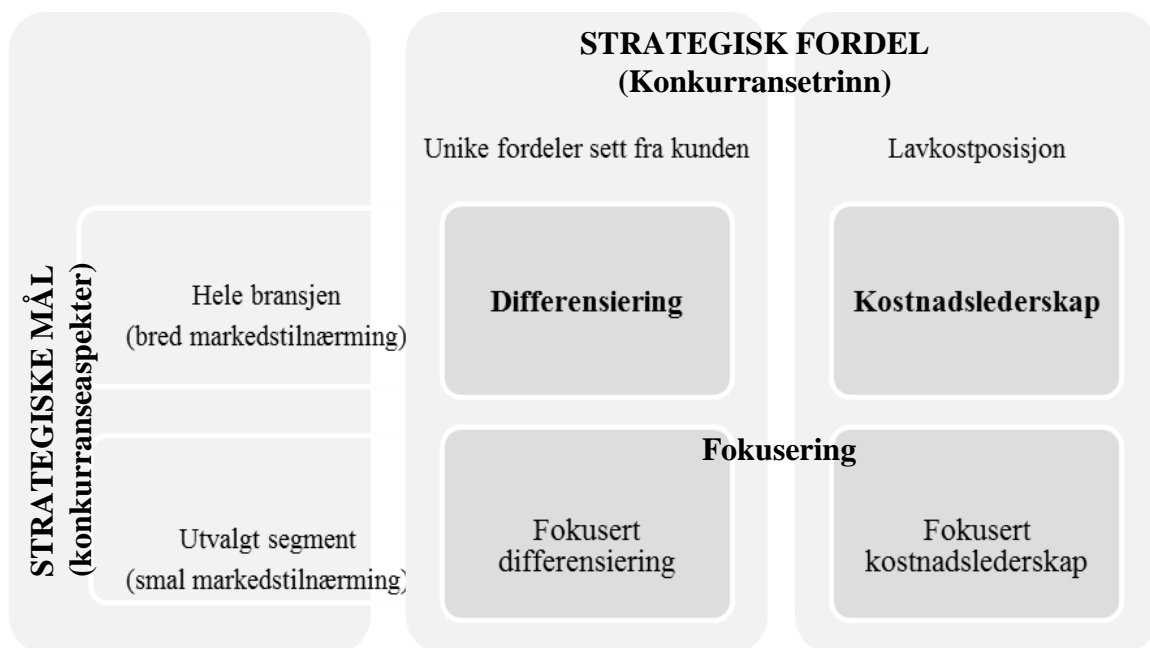
2.5 Generiske konkurransestrategier

Porter (1980) har utviklet en teori om generiske konkurransestrategier. I følge Porters teori kan utelukkning av konkurrenter nås gjennom tre forskjellige strategiske tilnærminger: differensiering, kostnadslederskap eller fokusering. Hver av disse tre konkurransestrategiene har ulike markedspektiv. Kostnadslederskap har fokus på en stor markedsandel og avkastningen nås gjennom å minimere total kostnadene i bransjen. Differensieringsstrategi handler om å tilby tjenester og produkter som kundene oppfatter som unike. Inntjeningspotensialet ved differensiering ligger i at kunden er villige til å betale mer for et produkt eller en tjeneste de oppfatter som unik. I fokuseringsstrategien velger man å tilby produkter eller tjenester til en bestemt kjøpergruppe, konsentrere seg om utvalgte produktgrupper eller satse på et visst geografisk marked (Porter 1980, 34-38). Konkurransen avgjør hvilke aktiviteter kan fremme virksomhetens prestasjon; det kan dreie seg om implementering, kultur eller innovasjon (Porter 1998, c1985, 1).

Konkurrenter og markeder utformer de mest nærliggende omgivelsene en organisasjon forholder seg til. Definerings av strategiske grupper hjelper organisasjonen å kartlegge dens mest nærliggende konkurrenter med hensyn på virksomhetsidé og tilbud av varer og tjenester. Markeder omfatter forskjellig etterspørsel, behov og krav til en tjeneste eller en vare. Forståelse for kunder i forskjellige markedssegmenter og identifisering av organisasjonens

egne suksessfaktorer for å kunne tilfredsstille kundenes behov for varer og tjenester vil hjelpe organisasjonen å utkonkurrere andre virksomheter med tilsvarende tilbud (Johnson, Scholes og Whittington 2008, 55). Bryson mfl. (2010) har kritisert Porters teori om konkurransestrategi fordi den ikke tar hensyn til politikk, noe som ikke kan unngås ved utforming av en offentlig strategi (Bryson mfl. 2010, 503). Johanson (2009, 879) derimot mener at Porters generiske konkurransestrategier er relevante og kan overføres til den offentlige strategiutforming. Dette gjelder særlig for kostnadsminimering siden det er den mest fremtredende egenskapen ved offentlig konkurranse. Vi finner grunnlag for å støtte Johansons påstand i forbindelse med kravene og forventningene om effektiv ressursbruk som overordnede myndighetene pålegger høyere utdanningsinstitusjoner i begge land. Særlig gjelder dette for den prestasjonsbaserte finansieringen, hvor midlene først gjøres tilgjengelig når studentene er uteksaminert.

Figur 2.2 Generiske konkurransestrategier (etter Porter 1980)



2.6 Ressursavhengighets teori

Vi har valgt å drøfte forskjeller mellom norske og finske strategier ut fra et ressursavhengighetsperspektiv. I følge dette perspektivet kan organisasjoner ikke overleve uten samhandling med andre aktører eller ressurser som befinner seg utenfor organisasjonen. Avhengighet og usikkerhet er nøkkelord i forbindelse med organisasjonens relasjon med

-

omgivelsene. Organisasjoner kan ikke ha kontroll på alt som skjer i omgivelsene deres, noe som skaper usikkerhet. Organisasjoner prøver å håndtere usikkerheten på ulike måter (Jacobsen og Thorsvik 2002, 193–194). I tillegg til ressurser organisasjonen får fra omgivelsene, trenger organisasjonen også omgivelsene som en mottaker av organisasjonens varer og tjenester. Organisasjonens omgivelser kan deles i tre nivåer. De nærmeste aktører som organisasjon er avhengig av ligger i organisasjonens eget område og handlingsmiljø. Dette kalles organisasjonens domene. I tillegg til eget domene er organisasjoner omringet av nasjonale og internasjonale omgivelser (Jacobsen og Thorsvik 2002, 188–189). Strategi kan brukes som et verktøy for analysering av organisasjonens interne og eksterne ressurser. Dette kan forbedre organisasjonens evne til å reagere på endringer og håndtere usikkerhet i omgivelsene.

De mest vesentlige aktørene ligger nærmest i organisasjonens domene, og samhandling med disse er nødvendig for organisasjonens overlevelse. Eksempler på slike aktører er kunder, brukere, konkurrenter, regulerende instanser, media og interesseorganisasjoner. Nasjonale politiske forhold påvirker organisasjoner innenfor landets grenser. For organisasjoner inkluderer dette regler, normer og verdier som må følges i driften. Det offentlige påvirker organisasjonens samhandling med andre aktører ved å regulere og styre omgivelsene. Et annet viktig nasjonalt forhold som påvirker både privat og offentlig sektor er landets økonomiske situasjon. I nedgangstider blir offentlig sektor presset til innskrenkning av ressursbruk. For private organisasjoner kan nedgang i landets økonomi bety økt fokus på konkurranse og i verste fall konkurs. Til nasjonale forhold som påvirker organisasjoner hører teknologiske, demografiske og kulturelle forhold (ibid. 2002, 189–191). Gjennom økt globalisering har landenes grenser blitt visket ut, noe som påvirker organisasjoners forhold til det globale markedet. Det er blitt lettere for organisasjoner å etablere seg i utlandet, samtidig som ny teknologi, penger, varer og tjenester flyter friere over landegrenser. Konkurransen skjer i et større handlingsmiljø. Organisasjoner kan rekruttere arbeidskraft fra det internasjonale markedet (ibid. 2002, 192–193). I analysen har vi fokusert på nasjonale forskjeller mellom utdanningsinstitusjoner i Norge og Finland.

Utgangspunktet vårt er at ressursene er fordelt ulikt mellom utdanningsinstitusjonene innenfor landets grenser, og mellom Norge og Finland. Institusjonene utarbeider strategier ut fra ulike konstellasjoner av interne og eksterne omgivelser og har ulik tilgang til ressurser. Vi antar at

-

ulik økonomisk situasjon og forskjeller i arbeidsmarkedet i landene påvirker ulikheten i konkurransestrategier mellom landene mest.

Hypotese (H1) er at på grunn av forskjeller i økonomisk situasjon og arbeidsmarkedet brukes det mer differensieringsstrategier i Finland enn i Norge. Vi antar at institusjonene i Finland er nødt for å skille seg ut i markedet for å oppnå bedre konkurranseposisjon.

Hypotese (H2) er at finske utdanningsinstitusjoner har en mer omfattende plan for hvordan takle interne og eksterne forhold som påvirker institusjonens posisjon i utdanningsmarkedet.

3 Høyere utdanning i Norge og Finland

I dette kapitlet presenter vi de hovedtrekkene ved den høyere utdanningssektoren, som er relevante for vår forskning. I begge land er høyere utdanning regulert av lovverket, og blir i hovedsak forvaltet av Kunnskapsdepartementet i Norge og av «Undervisnings- og kulturministeriet» i Finland. I Norge tilbys høyere utdanning av universiteter, vitenskapelige høyskoler og høgskoler. Departementets styring av høyskolene og universitetene blir regulert blant annet i form av det årlige tildelingsbrevet der Kunnskapsdepartementet legger frem føringer og forventinger ovenfor virksomhetene, fullmakter og rapporteringskrav⁶.

I Finland tilbys høyere utdanning av universiteter og høgskoler, «yrkeshøgskolor». I Finland er det et klart skille mellom universitet og høgskoler. Der universitetenes fokus er på forskning og forskningsbasert utdanning, er fokuset ved høgskoler praksisorientert utdanning og rettet mot arbeidslivets behov⁷. I Finland er styring og oppfølging av utdanningsinstitusjonene organisert annerledes enn i Norge. Finske utdanningsinstitusjoner er autonome når det gjelder intern administrasjon. Universitetene er enten private stiftelser eller statsaksjeselskaper⁸. Høgskoler eies av kommuner eller private institusjoner⁹. Både universiteter og høgskoler følger politiske retningslinjer som er definert i regjeringsprogrammet, samt en utviklingsplan for utdanning og forskning som godkjennes av statsrådet hvert fjerde år. I tillegg styres institusjonene gjennom en avtale mellom departementet og de respektive utdanningsinstitusjoner. Avtalen forhandles og er gyldig i tre år av gangen. Avtalen dekker kvantitative og operasjonelle mål, midler som trengs for måloppnåelse, evaluering og oppfølging av måloppnåelse og utvikling av virksomheten. Med unntak av det året avtalen inngås, gir departementet skriftlig tilbakemelding til utdanningsinstitusjonene om deres resultater.

3.1 Strukturelle endringer i høyere utdanningssektor

I begge land har strukturelle endringer påvirket hvordan utdanningsinstitusjoner må utarbeide og utvikle sine strategier. Høyere utdanningsinstitusjoner i Norge har utarbeidet egne

⁶ http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/andre/brev/utvalgte_brev/2013/tildelingsbrev-til-universiteter-og-hoys.html?id=715914 (Regjeringen Kunnskapsdepartementet 6.11.2013)

⁷ <http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/koulutusjaerjestelmae/?lang=sv> (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Undervisnings- og kulturministeriet 6.11.2013)

⁸ http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/?lang=sv (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Undervisnings- og kulturministeriet 6.11.2013)

⁹ http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/?lang=sv (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Undervisnings- og kulturministeriet 6.11.2013)

-

strategiplaner siden begynnelsen av 1990-tallet (Kunnskapsdepartementet 2012, 238). Først i 2012 oppfordret Kunnskapsdepartementet fastsetting av egne virksomhetsmål. Samtidig er institusjonene oppfordret til å utvikle profilene sine. Bakgrunnen for dette er at Kunnskapsdepartementet ønsker større mangfold i sektoren noe som kan oppnås ved differensiering av den faglige profilen, oppgaver eller at institusjonene påtar seg ulike roller (ibid., 5). Videre har Kunnskapsdepartementet argumentert for viktigheten av mangfold for å opprettholde og utvikle faglig spesialisering (ibid., 231).

Den høyere utdanningssektoren i Norge har gjennomgått strukturelle endringer i løpet av de siste ti år. Kvalitetsreformen førte ikke bare til endringer i finansieringssystem og gradsstruktur, men inkluderte også fornying av styringsstrukturen for høyere utdanning. Høyere utdanningsinstitusjoner fikk større autonomi for å løse sine oppgaver samtidig som nye rammebetingelser skulle underbygge målet med Kvalitetsreformen: bedre kvalitet i utdanning og forskning (Kunnskapsdepartementet 2007).

Kvaliteten til høyere utdanning skal forbedres gjennom strukturendringer hos finske utdanningsinstitusjoner. Både universiteter og høyskoler gjennomgår endringer for tiden. Universitetsloven regulerer universitetenes interne administrasjon og virksomhet, og en ny lov for universiteter trådte i kraft i 2010. Gjennom den nye lovgivningen ble universitetenes økonomiske og administrative autonomi vesentlig styrket da de ble frigjort fra staten. Universitetene ble selvstendige juridiske personer. Universitetene blir nå utviklet fra et utdannings- og forskningsperspektiv, og ikke som en del av statsforvaltningen. Staten fortsetter å finansiere universitetene i form av basisfinansiering som følger det generelle kostnadsnivået¹⁰.

Reformarbeidet for høyskolene begynte i 2011 og varer til 2014. Gjennom en strukturendring skal høyskolene bedre kunne fornye arbeidsliv, fremme distriktets konkurransevne og innovasjon. Blant konkrete tiltak finner vi at alle konsesjoner fornyes i 2014, grunnfinansiering flyttes fra kommuner til staten, og høyskoler blir selvstendige juridiske

¹⁰

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/index.html?lang=sv (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Undervisnings- och kulturministeriet 6.11.2013)

-

personer¹¹. Generelt skal fornying av utdanningssektoren forbedre kvaliteten til høyere utdanning. Målet er at antall utdanningsinstitusjoner minkes og at institusjonene profilerer seg tydeligere enn før. Det er allerede blitt etablert strategiske allianser mellom universiteter og høyskoler, men sektorene skal i utgangspunktet beholde sine oppgaver og profiler. Overlappende utdanningstilbud skal avvikles. Institusjonene skal også effektivisere støttefunksjonene ved å samarbeide. Denne høyskolereformen skal evalueres internasjonalt i 2020¹².

3.2 Finansiering

Staten finansierer noe over halvparten av driften til utdanningsinstitusjonene i begge land. Kvalitetsreformen i Norge førte til etablering av et nytt finansieringssystem som skulle bidra til økt kvalitet og gjennomstrømning i utdanningen, samt økt kvalitet på forskning. Finansieringssystemet sørger for utdeling av midler til institusjonene, men har ikke som hensikt å dekke det samlede samfunnsoppdraget for institusjonene: Hver institusjon har ansvar for sine interne budsjetter og interne finansieringssystem (St.meld. nr. 7, (2007–2008). Styret ved institusjonene har ansvaret for forvaltning av bevilgingene og skal samtidig sørge for at målene myndigheter har vedtatt blir nådd (Tildelingsbrev HiOA 2012, 2).

Regjeringen har planer om å endre finansiering av høyskoler og universiteter. Til dette formålet er det blitt oppnevnt et utvalg som skal levere en rapport i løpet av 2014. Bakgrunnen for vurderingen ligger i Stortingsmelding nr. 18 (2012–2013) som konkluderte at utdannings- og forskningssystemet har rom for utvikling med tanke på kvalitetsheving, relevans i utdanning, utvikling av næringsliv og offentlig sektor og sterkere internasjonalisering¹³. I tabellen nedenfor oppsummeres finansieringsstruktur i Norge.

¹¹

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/index.html?lang=su (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Undervisnings- og kulturministeriet 6.11.2013)

¹²
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen_kehittaminen/index.html?lang=su (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Undervisnings- og kulturministeriet 6.11.2013)

¹³
http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Utvalg,%20styrer%20og%20rad/Mandat_for_offentlig_utvalg_finansiering_av_universiteter_og_hoyskoler.pdf (Regjeringen 6.11.2013)

Tabell 3.1 Finansieringsstruktur i Norge

	Andel av finansiering	Finansieringsform	Indikatorer
Basiskomponent	60 %	Grunnfinansiering	Oppnådde resultater fra tidligere periode, føres på det nye budsjettet 2 år i forveien
Utdanningskomponent	25 %	Resultatbasert	Studiepoeng Utvexlingsstudenter
Forskningskomponent	6 % Universiteter 3 % Høgskoler	Resultatbasert (1) Strategisk (2)	Doktorgrader (1) Publikasjonspoeng (1) Midler fra EU og Forskningsråd (1) Doktorgradstillinger (2) Vitenskapelig utstyr (2) Andre tiltak (2)

Av den totale finansieringen til universiteter i Finland står staten for 64 %. Resten finansieres blant annet gjennom oppdragsvirksomhet og av sponsorer samt donasjoner. En viktig kilde til supplerende finansiering er forskningsfinansiering som universitetene konkurrerer om nasjonalt. Statlig basisfinansiering inkluderer finansiering av utdanning og forskning samt midler til strategifinansiering. Fordeling av basisfinansiering mellom universiteter er basert på en beregningsmodell. I følge regjeringsprogrammet skal finansiering av høyere utdanning endres. Endringen skal støtte måloppnåelsen til utdanning. Målet er å forbedre gjennomføringen av studier, sørge for at studentene raskere kommer ut i arbeidslivet, effektivisere forvaltning og internasjonalisering. I tillegg skal endringen i finansiering forbedre universitetenes profilering innen sine styrkeområder og forbedre undervisning og forskning. Ny finansieringsmodell trer i kraft i 2013¹⁴.

Som selvstendige juridiske personer har universitetene selv ansvar for egen økonomi. Dette stiller forutsetninger og krav til strategisk ledelse. Den nye lovgivningen forbedrer universitetenes mulighet til å skaffe tilveie ekstern finansiering gjennom oppdragsvirksomhet, donasjoner og kapitalinntekter. Lovreformen har som mål å forbedre universitetenes mulighet til å konkurrere om internasjonale forskningsmidler og samarbeid med utenlandske forskningsinstitusjoner og universiteter. I tillegg skal universitetene bedre kunne allokere ressurser til spisskompetanse og til strategiske hovedområder samt styrke sin rolle i

¹⁴ http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/?lang=sv (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Utvisnings- och kulturministeriet 6.11.2013)

-

innovasjonssystemet. Det forventes at lovendringen forbedrer universitetenes samfunnskontakt, påvirkningsmuligheter og økonomistyring¹⁵.

Høgskoler i Finland bevilges fire forskjellige finansieringsformer: Basisfinansiering for driftskostnader, prosjektfinansiering til å støtte realisering av den nasjonale politikken for høyere utdanning og resultatbasert finansiering for å dyrke effektivitet og kvalitet innenfor virksomheten. I tillegg finansierer ministeriet sentralt noen felles prosjekter for høgskolene. Basisfinansiering regnes ut fra en modell hvor studentene stykkprises. Antall studenter innen ulike utdanninger og antall uteksaminerte i løpet av de to siste år påvirker på stykkprisen som blir omregnet i forhold til faktiske kostnader hvert fjerde år. For tiden finansierer kommunene basisdelen gjennom midler de får av staten¹⁶.

Etter vår mening har finansiering en betydning for hvordan utdanningsinstitusjoner utarbeider sin strategi. Modellen for finansiering av høyere utdanningsinstitusjoner er ganske lik i begge land. En tydelig forskjell mellom landene er hvordan institusjonene blir fulgt opp av departementene. I Norge har Kunnskapsdepartementet direkte kontakt med institusjonene årlig gjennom et tildelingsbrev. I Finland derimot fornyes avtalene hvert tredje år, og institusjonene får tilbakemeldinger fra departementet på måloppnåelse hvert år. I Finland har utdanningsinstitusjoner stor autonomi og er eid av andre aktører enn bare staten. Dette påvirker institusjonenes mulighet til å utvikle selvstendige strategier.

15

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/index.html?lang=sv (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Undervisnings- og kulturministeriet 6.11.2013)

¹⁶ http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/?lang=sv (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Undervisnings- og kulturministeriet 6.11.2013)

Tabell 3.2 Finansieringsstruktur i Finland

Universiteter	64 % staten	Beregningsmodell, inkl. strategifinansiering
	36 % ekstern finansiering	Oppdragsvirksomhet, konkurrert forskningsmidler, donasjoner, sponsorer
Høgskoler	Basisfinansiering	Driftskostnader, stykkprismodell
	Prosjektfinansiering	Forskning, utvikling & innovasjon
	Resultatbasert finansiering	Effektivitet blir belønnet
	Finansiering av høgskolenes felles kostnader	Nasjonale prosjekter
	Ekstern finansiering	Oppdragsvirksomhet

4 Metode

I undersøkelsen sammenligner vi konkurransestrategier til høyere utdanningsinstitusjoner i to land. I samfunnsvitenskapelig litteratur kalles metoden komparativ metode (Østerud 2007, 134). Komparative studier er sammenligninger av samfunn, forhold i ulike samfunn, institusjoner eller organisasjoner. Studier kan berøre lokalsamfunn eller i større grad ulike land og nasjoner. Komparative studier omfatter ofte få enheter, men alle enhetene er omfattende og komplekse sammenlignet med casestudier som ofte bare omfatter en enkelt enhet. Å sammenligne like fenomener i ulike samfunn kan bidra til at vi forstår i hvilken grad disse fenomenene er generelle eller kontekstspesifikke, og hvordan disse fenomenene kommer frem i ulike kontekstuelle betingelser (Grønmo 2004, 384–385). I denne oppgaven undersøker vi konkurransestrategier som fenomen i høyere utdanningssektor og hvordan forskjellene i strategier kan forklares ut fra to ulike kontekster: Norge og Finland.

Landman definerer fire ulike mål for å sammenligne ulike land. Et mål er å lære om andre land gjennom kontekstuelle beskrivelser. Da er landet som undersøkes ofte ukjent for forskeren. Et annet mål er å forenkle virkeligheten ved å kategorisere land etter definerte kategorier. Slike klassifikasjoner har som hovedmål å finne likheter og ulikheter mellom land. Tredje mål for sammenligninger er hypotesetesting, og det fjerde mål er det at sammenligninger kan brukes til prediksjoner (Landman 2008, 4–10). Ut fra disse målene bruker vi vår egen modell til å forenkle konkurransestrategier ved utdanningsinstitusjoner og sammenligne norske og finske strategier.

Det finnes ulike strategier til bruk av komparativ metode. Forskningens fokus kan være på et land over tid, mellom få land eller mange land (ibid., 24). Når få land sammenlignes med hverandre, er fokus oftere på å finne likheter og ulikheter mellom land fremfor å analysere relasjoner mellom ulike variabler. Sammenligninger mellom få land deles ofte i to forskjellige design: «Most similar systems design» (MSSD) og «Most different system design» (MDSD). Hovedmålet med å bruke MSSD som en metode er å finne ulikheter mellom like land (ibid., 28–32). Disse designene bruker den komparative logikken til John Stuart Mill som et utgangspunkt. I følge Mills sin komparative logikk fokuserer forskjellsteknikk på å finne ulikheter i like enheter mens likhetsteknikken fokuserer på å finne likheter i ulike enheter (Ragin 1987 i Ringdal 2001, 180–181).

Sett fra et internasjonalt perspektiv oppfattes de nordiske land forholdsvis like. Norge og Finland er begge ressursrike velferdsstater. Dog finnes det tydelige forskjeller som for

-

eksempel relasjonen til EU. En annen tydelige forskjell er at Norge befinner seg i en bedre økonomisk situasjon enn Finland. Norges bruttonasjonalprodukt var i 2011 61 870 USD/capita¹⁷, i motsetning til Finland sitt 37 642 USD/capita¹⁸. Vi har valgt å bruke MSSD og forskjellsteknikk i denne undersøkelsen, og vi har dermed valgt å fokusere på de ulikhetene som måtte finnes i norske og finske strategier hos høyere utdanningsinstitusjoner.

4.1 Utvalg og avgrensninger

Forskningsenhetene i denne undersøkelsen er offentlige universiteter, vitenskapelige høyskoler og høgskoler i Norge og Finland. I Norge finnes det totalt åtte universiteter, åtte vitenskapelige universiteter og 19 høyskoler som er underlagt Kunnskapsdepartementet¹⁹. I Finland er høyere utdanning underlagt «Undervisnings- og kulturministeriet». Dette ministeriet forvalter til sammen 14 universiteter²⁰ og 25 høyskoler²¹. Det totale antall institusjoner er nesten likt: 35 i Norge og 39 i Finland. Vi har laget en oversikt over alle norske (vedlegg 1) og finske (vedlegg 2) utdanningsinstitusjoner, og brukt ulike kategorier når vi har utarbeidet undersøkelsens utvalg: Antall studenter som søkte til respektiv utdanningsinstitusjon, antall studenter som ble tildelt studieplass, antall studenter som aksepterte studieplassen, antall registrerte studenter, antall uteksaminerte studenter, antall produserte studiepoeng i løpet av et år og antall studiepoeng fordelt på antall studenter. Dette tallmaterialet indikerer hvordan institusjonene har lyktes i å konkurrere om studenter: Hvor det søkes til og hvor studiene blir gjennomført.

Utvalget er avgrenset til 15 institusjoner fra hvert land. Vi ønsket å ha mye variasjon i utvalget og derfor ble følgende kriterier tatt hensyn til i utvalget: rangering etter våre egne kategorier, geografisk spredning og størrelse. Etersom strategier har fokus på fremtiden er det en forutsetning at strategidokumentene til utdanningsinstitusjonene er inklusive året 2013. I tillegg har det vært en forutsetning at den tilgjengelige strategien er innholdsmessig lang nok. I Norge består utvalget av seks universiteter, en vitenskapelig høyskole og åtte høyskoler. I Finland har vi valgt sju universiteter og åtte høyskoler. Undersøkelsen er utført på

¹⁷ http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-norway_20752288-table-nor (OECD 6.11.2013)

¹⁸ http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-finland_20752288-table-fin (OECD 6.11.2013)

¹⁹ http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/hoyere_ utdanning.html?id=1415 (Regjeringen Kunnskapsdepartementet 6.11.2013)

²⁰ <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/yliopistot/?lang=sv> (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Undervisnings- og kulturministeriet 6.11.2013)

²¹ <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulut/?lang=sv> (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Undervisnings- og kulturministeriet 6.11.2013)

institusjonsnivå. Utvalgte institusjoner er listet i tabellen nedenfor. Vi mener at utvalget etter nevnte kriteriene danner et pålitelig og mangfoldig datagrunnlag for undersøkelsen. Vi har valgt å referere konsekvent til de engelske navn på institusjoner i Finland.

Tabell 4.1 Utvalgte høyere utdanningsinstitusjoner i Norge og Finland

Norge	Finland
Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet	University of Helsinki
Universitetet i Agder	University of Eastern Finland
Universitetet i Bergen	University of Lapland
Universitetet i Nordland	Lappeenranta University of Technology
Universitetet i Oslo	University of Tampere
Universitetet i Stavanger	University of Vaasa
Norges Handelshøyskole	Åbo Akademi University
Høgskolen i Buskerud	HAMK University of Applied Sciences
Høgskolen i Finnmark*	Jyväskylän University of Applied Sciences
Høgskolen i Nesna	Kajaani University of Applied Sciences
Høgskolen i Nord-Trøndelag	Kymenlaakso University of Applied Sciences
Høgskolen i Oslo og Akershus	Mikkeli University of Applied Sciences
Høgskolen i Stord/Haugesund	Rovaniemi University of Applied Sciences
Høgskolen i Ålesund	Satakunta University of Applied Sciences
Høgskolen i Østfold	Seinäjoki University of Applied Sciences

*Høgskolen i Finnmark fusjonerte med Universitetet i Tromsø 1.8.2013.

4.2 Analysemetode

Undersøkelsens hovedkilder består av strategidokumentene til utdanningsinstitusjonene og alle kildene er primære. Vi har kunnet hente stor mengde data fra et stort geografisk område. Vi har valgt å analysere data ved hjelp av innholdsanalyse. Denne analysemetoden forutsetter en systematisk gjennomgang av dokumenter slikt at forskeren finner relevant informasjon til problemstillingen. Det vesentlige innholdet bearbeides og registreres (Grønmo 2004, 187). I innholdsanalyse kan resultatene presenteres i kvalitativ form som sitater av tekst. Resultatene kan også presenteres i tall som er typisk for i kvantitativ dataanalyse (Krippendorff 2004, 87).

Vi har brukt en kvalitativ tilnærming. Vi har kategorisert innholdet i to omganger. Først har vi kategorisert innholdet ved hjelp av et spørreskjema (vedlegg 3). Spørsmålene 1–6 gir bakgrunnsinformasjon om institusjonene. Disse spørsmålene skal bekrefte at dokumentene er

-

tilgjengelige og ekte. Spørsmålene 7–14 skal belyse hvilke strategielementer som brukes i strategidokumentet og hvordan utdanningsinstitusjonene bruker strategi som et verktøy. Den andre delen av analysen dreier seg om konkurranseelementene til utdanningsinstitusjonenes strategier der Porters teori om generiske konkurransestrategier utgjør det teoretiske rammeverket. Innholdet til denne delen av analysen er blitt kategorisert ved hjelp av et analyseskjema (vedlegg 4). Vi har brukt programmet QSR Nvivo 10 for håndtering og analyse av den store mengden tekstdata. Operasjonalisering av konkurransestrategier er drøftet i neste kapittel.

4.3 Operasjonalisering av konkurransestrategier

Av utdanningsinstitusjonenes tjenester har vi valgt å undersøke utdanning samt forskning og utvikling. I Finland har høgskolene utvidet forskning og utvikling med begrepet innovasjon. Vi har sett nærmere på noen forhold for hver tjeneste. Vi har plassert ord eller uttrykk som beskriver disse forholdene under respektive konkurransestrategier etter Porters teori om generiske konkurransestrategier. Vi har valgt å undersøke hvordan studenter, utdanningstilbud, personale og synlighet påvirker institusjonenes konkurransestrategi innen utdanning. Tilsvarende forhold som vi har valgt innen forskning er tilbud på master- og PhD-studier, personale, publisering og ekstern finansiering. Disse forholdene er undersøkelsesuavhengige variabler. Valg av konkurransestrategi er en avhengig variabelen.

Vi har også definert hvordan konkurranse innen disse forholdene kan måles. Såkalte måleapparater har vi hentet fra strategidokumentene, tildelingsbrevene fra departementet til de norske instituttene og avtalene mellom departementet og finske utdanningsinstitusjoner. Hva vi mener med måleapparatene, samt hvilken påvirkning de ulike forholdene har på å skape merverdi er drøftet i analysekapittelet.

Vi har omdøpt «kostnadsledelse» til «kunnskapsledelse» ettersom ordet «kostnad» ikke passer i denne sammenheng. Som drøftet i teorikapittelet handler kostnader som konkurransefordel om situasjonen hvor bedriften kan produsere mye med lave kostnader. I denne sammenheng refererer vi til kunnskapsledelse som situasjonen hvor utdanningsinstitusjonen bruker, for eksempel de beste studentene og lærere som en konkurransefordel. Det forventes at studiene blir gjennomført til normert tid, og kvaliteten til studenter og lærere kan påvirke dette. Vi definerer kunnskapsledelse som at utdanningsinstitusjonene arbeider mot et høyt kunnskapsnivå på alt de gjør. Dette vil gi institusjonene en ledende posisjon i det høyere

utdanningsmarkedet. Typisk for kostnadsledelsesstrategien etter Porter er en stram kostnadskontroll. I vår modell kommer heller en forsvarlig bruk av utdanningsinstitusjonenes ressurser til uttrykk, noe som skaper merverdi i samfunnet. Utdanningsinstitusjonene skaper en slags kostnadsledelse for eksempel ved å ha studenter som blir uteksaminert til normert tid, ved å ha høyt nivå på publikasjoner og ved å lykkes med å skaffe mye ekstern finansiering. «Samfunnet forventer av universitet at veien fra videregående opplæring til universitet er lett, studentene uteksamineres til normert tid og veien videre til arbeidsliv er gunstig.» (Helsingin yliopisto 2012, 8).

Ord eller uttrykk er blitt plassert under differensieringsstrategi i tilfeller der det finnes et ønske om å konkurrere gjennom noe unikt som andre utdanningsinstitusjoner ikke har. Dette kan være en unik kombinasjon av studietilbud eller andre metoder eller teknikker for studier og forskning. Kunnskapsfokusering, opprinnelig kostnadsfokusering og differensieringsfokus som konkurransestrategier følger de samme prinsippene som drøftet ovenfor. Forskjellen er at fokuseringsstrategi er rettet mot en bestemt gruppe eller til et bestemt geografisk område, og konkurranseomfanget er smalt. Når valget har vært mellom forskjellige konkurransestrategier har vi sett ord eller uttrykket i større perspektiv ved å se på størrelse på skolen eller andre forhold som støtter valget mellom konkurransestrategier.

Figur 4.1 Konkurranserefokus, konkurransefordel og konkurransestrategi (etter Porter 1980)



4.4 Pålitelighet og gyldighet

I følge Grønmo (2004, 122–123) skal ulike kilder generelt vurderes etter fire forskjellige kriterier: tilgjengelighet, relevans, autenticitet og troverdighet. Strategidokumentene til utdanningsinstitusjonene kan hentes og lastes ned på hjemmesidene til de respektive institusjoner, og dermed er disse dokumentene offentlig tilgjengelig. Etersom institusjonene har publisert dokumentene selv har vi ingen grunn til å tvile på at kildene er autentiske. Dokumentenes troverdighet kan være krevende å bekrefte ettersom dokumentene kan inneholde feilaktig informasjon eller de er skrevet for å tilfredsstille visse interesser. Utdanningsinstitusjonene har i sine strategier også fokusert på problemer og utviklingsområder. Dermed vurderer vi at dokumentene har høy troverdighet, og de er ikke skrevet bare for å tilfredsstille visse interesser. Relevans blir vurdert ut fra forskningens problemstilling. Uten dyp intern kjennskap til institusjonene, eller tilgang til dyptgående intervjuer av større deler av institusjonenes personale, er strategidokumenter den mest relevante kilden til å innhente institusjonens strategier. Vi har vurdert våre kilder etter disse kriteriene og har konkludert at hovedkildene har høy kilderelevans.

Forskningens datakvalitet kan vurderes ved hjelp av kriterier for pålitelighet og gyldighet. Krippendorff (2004, 18) poengterer at det er viktig for innholdsanalysens pålitelighet at samme forskningsopplegg gir identiske data av samme fenomen ved ulike tidspunkt. Grønmo (2004, 222) presenterer stabilitet og ekvivalens som to hovedtyper for pålitelighet. Hovedkravet er at eventuell variasjon i data ikke skyldes forskningsopplegget eller datainnsamling, men faktiske forskjeller mellom analyseenheter som har skjedd over tid (ibid., 220). Denne forskningens data kan lett etterprøves ettersom dokumentene er offentlig tilgjengelige. Vi har vurdert dokumentene som pålitelige data som gir pålitelige svar, jamført drøftingen ovenfor.

Ekvivalens, med andre ord likeverdighet, er den viktigste forutsetningen for komparative studier. Det stilles krav til språklig, kontekstuell, begrepsmessig og metodisk ekvivalens. Det er viktig å evaluere språklig ekvivalens i komparative undersøkelser hvor ulike land med ulike språk sammenliknes (Grønmo 2004, 388–389). I denne undersøkelsen har vi operert med to svært forskjellige språk, norsk og finsk. Finsk er vårt morsmål, men vi arbeider og studerer på norsk. Vi har vurdert våre språkkunnskaper tilfredsstillende og at språklig ekvivalens blir oppfylt. Vi har begge analysert en del av de samme strategiene og kommet til samme resultater uavhengig av språk. Dette har betydning når forskningens pålitelighet vurderes.

-

Kontekstuell ekvivalens betyr at fenomen som undersøkes kan sees likt i begge land i den større konteksten fenomen inngår i. Vi har vurdert at kontekstuell ekvivalens blir oppfylt ettersom høyere utdanning blir organisert likt i begge land. Bologna-prosessen, som er blitt drøftet i innledningen, har jevnet ut eventuelle forskjeller i høyere utdanning i Norge og Finland. Det samme vil gjelde når begrepsmessig ekvivalens blir vurdert. Norge og Finland hører til samme kulturdistrikt og vi har vurdert at nøkkelbegrepene som strategi, konkurranse og høyere utdanning forstås likt. Vi har vurdert metodisk ekvivalens som lite problematisk ettersom innholdsanalyse blir brukt som analysemetode. Ekvivalensen blir ikke svekket av hvordan informant forstår spørsmålene. Samme metode er blitt brukt ved analyse av alle strategidokumentene.

Forskningens gyldighet er høy når resultatene er relevante i forhold til problemstillingen. Jo bedre data som svarer til forskerens intensjoner desto høyere er forskningens gyldighet. Høy gyldighet er avhengig av at enheter og begreper i undersøkelsen er definert på en systematisk måte (Grønmo 2004, 221). Vi har vurdert at utvelgingen av forskningens enheter er gjort på forsvarlig måte. Videre har vi vurdert at strategidokumentene dekker informasjonsbehovet for at problemstillingen blir besvart.

5 Analyse

I analysekapittelet presenterer vi først funn av hvordan utdanningsinstitusjonene benytter ulike strategiske elementer i strategidokumentene sine og hvordan de bruker strategi som et verktøy. Deretter presenterer vi funn av hvilke konkurransestrategier utdanningsinstitusjonene bruker innen utdanning og forskning. Forskjeller mellom norske og finske strategier har vi valgt å forklare ut fra et ressursavhengighetsperspektiv.

5.1 Blikket langt i fremtiden – visjoner, misjoner og verdier som veivisere

De fem uttrykk som forekommer hyppigst i uttalelser om visjoner er presentert i tabellen nedenfor. Ved hjelp av visjoner definerer utdanningsinstitusjonene det langsiktige overordnede målet, som skal fungere veiledende for hele institusjonens virksomhet.

Tabell 5.1 Høyere utdanningsinstitusjoners visjoner

Norge	Finland
drivkraft for utvikling	internasjonal høyere utdanningsinstitusjon
internasjonalt respekterte utdanninger	ledende aktør for å fremme entreprenørskap
nærhet til kunnskap	fremgangsrik utdanningsinstitusjon
regional drivkraft	utdanning for arbeidslivets behov
bærekraftig utvikling	verdsatt aktør innen utdanning og forskning

Det finnes en tydelig forskjell mellom hvordan norske og finske utdanningsinstitusjoner definerer sine visjoner. De norske visjonene er korte og mer abstrakte mens finske visjoner viser ofte til den strategiske posisjonene utdanningsinstitusjonene ønsker å oppnå. Et eksempel på uttrykket «drivkraft for utvikling» finner vi i visjonen til Norges Handelshøyskole:

«NHH skal være en handelshøyskole av høy internasjonal klasse, og en drivkraft for samfunns- og næringsutvikling. NHH skal utdanne mennesker for verdiskaping, velferd og bærekraftig utvikling. NHH skal gjennom forskning, utdanning og formidling dekke kunnskapsbehov i næringsliv og forvaltning.» (NHH 2010, 3).

De finske utdanningsinstitusjonene definerer ofte visjoner fra et internasjonalt perspektiv. Et eksempel på dette finner vi hos University of Tampere: «I 2015 er universitetet vårt en internasjonalt attraktiv utdanningsinstitusjon, og enda mer vedsatt for utdanning, undervisning

og forskning.» (Tampereen yliopisto 2010, 5). Visjoner kan også gi uttrykk for utdanningsinstitusjonens konkurranseposisjon: «Mikkeli University of Applied Science profilerer seg innen livslang læring. Høgskolen er kjent for høy kvalitet, og er en av de tre beste høgskolene i Finland.» (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2010, 5).

Misjon

I utvalgets norske strategier blir ikke uttalelser om misjon brukt som et strategisk verktøy. Utdanningsinstitusjonenes oppgaver defineres fortløpende under overskriftene utdanning, forskning og samfunnsformidling. Oppgavens mål blir beskrevet og definert som hoved-, eller sektormål. I finske strategier nevnes følgende oppgaver hyppigst under uttalelser om misjon: Utdanningsinstitusjonene skal forske, utvikle eget distrikt, utvikle arbeidsliv og fremme innovasjon og entreprenørskap.

Verdier

Utdanningsinstitusjonene i begge land har definerte verdier som skal veilede hele virksomheten og hjelpe til å nå deres visjoner og misjoner. Verdiene kan også gjenspeile det bildet utdanningsinstitusjonene ønsker å presentere til omverdenen. I verdiuttalelser gjenspeiler utdanningsinstitusjonene grunnleggende verdier innen egen sektor: utdanning og forskning. Spesielt universitetene reflekterer over deres rolle innen kunnskapsøking gjennom uttrykk som frihet, rettferdighet og lidenskap for forskning. I tabellen nedenfor presenteres de fem ordene som forekommer hyppigst.

Tabell 5.2. Høyere utdanningsinstitusjoners verdier

Norge	Finland
åpenhet	kreativitet
respekt	ansvar
mangfold	velvære
kvalitet	felleskap
nærhet	kvalitet

Både visjon, misjon og verdigrunnlag kan brukes til å definere hvilken vei organisasjonene ønsker å bevege seg i et lengre tidsperspektiv. Sett i sammenheng ser vi at visjoner, misjoner og verdier følger de overordnede mål departementene har definert. I begge land er

-

internasjonalisering et gjennomgående tema. Utdanning og forskning er globalt. Det rekrutteres studenter og forskere fra utenfor landets grenser samtidig som egne studenter og personale oppmuntres til å utveksle kunnskap i utlandet.

Forskjeller mellom visjoner, misjoner og verdier i de norske og finske strategiene kan forklares med ulikheter i økonomisk situasjon og utdanningspolitikk. Arbeidsledigheten var 7,7 % i Finland i 2012²² mot Norges 2,5 % i 2012²³. Dette kan forklare det at arbeidsliv er et gjennomgående tema i finske visjoner og misjoner. Kampen mot arbeidsledighet løses med fokus på innovasjoner og entreprenørskap, noe som vi har valgt å kalle selvhjelp. Begrepet selvhjelp blir drøftet mer senere i oppgaven. Finske visjoner, misjoner og verdier gjenspeiler ministeriets utdanningspolitikk. Arbeidslivet er et gjennomgående tema i utviklingsplanene for utdanning og forskning. Utdanninger skal i økende grad svare på arbeidslivets behov og demografiske endring i landet (Undervisnings- og kulturministeriet 2012, 16).

5.2 Verktøykasse – opprinnelse i privat sektor

I tillegg til uttalelser om visjoner, misjoner og verdier, kommer bruken av ulike strategiske analyseverktøy mer til uttrykk i de finske strategiene. Flere høyskoler har brukt tilpasset modell av «Balanced Score Card (BSC)» som rammeverk for strategien. Høgskolene har definert virkshomhetens kritiske suksessfaktorer og basert strategiene sine på disse. Flere utdanningsinstitusjoner har brukt «SWOT-analyse» i strategiarbeid. HAMK University of Applied Sciences har brukt flere analyseverktøy, og er utvalgets eneste institusjon som har brukt konkurranseanalyse som et utgangspunkt for strategien (HAMK Hämeen ammattikorkeakoulu 2008, 12).

I norske strategier nevnes risikovurdering og handlingsplaner som verktøy som brukes for å bestemme hvordan tiltak prioriteres og midlene fordeles. Vi ser at bruk av analyseverktøy fra privat sektor er mer naturlig for finske utdanninginstitusjoner. Norske institusjoner reflekterer i stor grad over hvordan eksterne omgivelser påvirker på deres fremtid. Forskjellen er at i de utvalgte norske strategier nevnes ingen av de samme analyseverktøy som er blitt brukt i utforming av finske strategier.

²² http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_tyolama_sv.html#arbetsloshet (Tilastokeskus Statistiskentralen 6.11.2013)

²³ <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regledig/aar/2013-02-26#content> (Statistisk sentralbyrå 6.11.2013)

-

NPM reformer har ofte resultert i at analyseverktøy kjent fra privat sektor er blitt tatt i bruk i offentlig sektor. I Danmark er det blitt undersøkt hvilke verktøy for fremming av konkurranse og effektivitet som ble brukt i strategiarbeid i videregående skoler før og etter en NPM-reformen. Videregående skoler ble selvstyrte og finansieringsstrukturen ble endret slikt at skolene måtte konkurrere om studenter. Det ble funnet at bruken av ulike verktøy ble mer vanlig etter reformen (Hansen 2011). Selv om finansieringsstrukturen ble endret etter Kvalitetsreformen og utdanningsinstitusjoner fikk mer autonomi, er ikke bruken av ulike strategiske verktøy like utbredt i Norge som i Finland. En årsak kan være hvordan utdanningsinstitusjonene er organisert og eid. Av de 25 finske høyskolene er 15 eid av private organisasjoner²⁴. Disse organisasjonene har dermed allerede en innflytelse fra privat sektor, og dermed vil det være mer naturlig for dem å benytte seg av løsninger kjent fra privat sektor.

5.3 Strategien gjenspeiler departementenes politikk – de viktigste mål

Fremstillingen av de strategiske målene i de norske strategidokumentene følger i stor grad tildelingsbrevens sektormål. De strategiske områdene består hovedsakelig av utdanning, forskning, formidling og samfunnsdialog. I tillegg finnes det strategier for utvikling og bruk av organisasjonens ressurser så som ledelse, personale og administrasjon.

De øvrige overordnede strategiske mål for virksomheten er spesifisert i seks av femten strategidokumenter. Utarbeiding av egne virksomhetsmål ble først oppfordret av Kunnskapsdepartementet i 2012 og forklarer delvis at dette elementet ikke er en del av alle strategier i utvalget, da noen av strategiene ble utformet før 2012 (Kunnskapsdepartementet 2012, 5). Vi oppdaget også at noen av strategiene inneholdt en mer spesifikk beskrivelse av strategiske mål og hadde elementer av en forretningsmessig tilnærming til strategiutforming: Høgskolen i Buskerud står frem som et unikt eksempel med en strategisk satsing på merkevareposisjonering. Merkevareposisjoneringen er en satsing på utvalgte fagområder der Høgskolen i Buskerud ønsker å oppnå posisjon som den foretrukne kompetanseleverandøren (Høgskolen i Buskerud 2010, 10).

Høgskolen i Finnmark hadde i tillegg til målsetninger for forskning og utdanning utviklet en egen samhandlingsstrategi for sju strategiske områder. Høgskolen konkluderte at det nye attraktive Norden skapes av et mangfold av nye samt veletablerte aktører. Et interessant funn

²⁴ <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulut/?lang=sv> (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Undervisnings- och kulturministeriet 6.11.2013)

-

er at en av institusjonene ønsker å gjennomføre en stor del av sine strategiske satsinger gjennom samhandling (Høgskolen i Finnmark 2012, 5). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet hadde oppført innovasjon som et eget strategiområde, noe som er et naturlig valg for en institusjon med hovedprofil rettet mot fremtidens teknologiske løsninger (NTNU 2011, 18–19). Høgskolen i Finnmark har uttalt at strategiplanen skal underbygge utdanningsinstitusjonens autonomi gjennom virksomhet som kan bidra til å endre oppdragsgiveres og interessentenes strategier og politikk (Høgskolen i Finnmark 2012, 2).

Universitetet i Bergen hadde totalt 28 strategier, fordelt på fem overordnede strategiområder. Universitetet i Bergen har tatt stilling til de strukturelle endringene i det norske utdanningssystemet i løpet av de siste årene: kvalitetsreform, ny finansieringsstruktur, økt tendens til institusjonssammenslåinger og økt kanalisering av forskning gjennom EU, departementet og Forskningsrådet (Universitetet i Bergen 2011). Disse endringene beskriver de formende omgivelser innenfor universitet- og høgskolesektoren hvor høyskolesektoren bærer preg av uforutsigbarhet samtidig som det er vanskelig å påvirke omgivelsene.

Avtale i Finland

I Finland er utgangspunktet for strategiene avtaler mellom ministeriet og utdanningsinstitusjonene. I avtalen presenteres felles mål for hele utdanningssektoren, profil, oppgaver og prioriteringsområder til de respektive utdanningsinstitusjonene. I denne delen av avtalen er målene definert som kvalitative. Også kvantitative mål avtales så som antall uteksaminerte per en utdanning i løpet av avtaletiden. Til slutt presenteres bevilgninger fra ministeriet (Avtal Åbo Akademi 2010–2012).

Oppsett og design varierer i stor grad i de finske strategidokumentene. De fleste redegjør for hovedtrekk for landets utdanningspolitikk og generell utvikling i samfunnet, og bruker dette som utgangspunkt for strategien. Utdanningsinstitusjonene bruker ulike tilnærminger til hvordan hovedmål og måloppnåelse presenteres innen de viktigste tjenestene: utdanning, forskning og utvikling samt samfunnsformidling og egne profilerte oppgaver. Fem av utvalgets åtte høgskoler har valgt å utarbeide strategien ved å først definere virksomhetens kritiske suksessfaktorer. Oppgaver, strategiske valg og måloppnåelse blir definerte gjennom disse suksessfaktorene. HAMK University of Applied Sciences har definert blant annet kunder, personale og gode prosesser som sine suksessfaktorer. Høgskolen analyserer hvilke forutsetninger disse suksessfaktorene har og hvilke resultater disse faktorene kan hjelpe

-

høgskolen å oppnå (HAMK Hämeen ammattikorkeakoulu 2008, 4). Jyväskylän University of Applied Sciences skiller seg ut med en annerledes strategi der visjon er et styrende element gjennom hele strategien. Oppgaver og måloppnåelse presenteres gjennom elementene i visjonen: utdanning av høy kvalitet, internasjonal profil og entreprenørskap (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012, 4-5). Vi antar høgskolens profilering innen entreprenørskap kan forklare at strategien har en forretningsmessig oppbygging.

En vesentlig forskjell mellom norske og finske strategier angår høgskolenes status. I det norske utvalget av utdanningsinstitusjoner har høgskoler i Buskerud (2010, 7), Oslo og Akershus (2012, 4) et strategisk mål om å bli et universitet. Ingen av utvalgets finske utdanningsinstitusjoner har et tilsvarende mål. I Finland er det et tydelig skille mellom oppgavene til høgskoler og universiteter. Nåværende utdanningspolitikk uttrykker ikke et behov for å endre dette skillet. Derimot er det viktig for de finske universitetene å oppnå en posisjon i det internasjonale utdanningsmarkedet. Slikt posisjoner er ofte et veiledende element i hele strategien. Et av hovedmålene til Helsinki University er å bli et av de 50 beste universitetene i verden innen 2020 (Helsingin yliopisto 2012, 11). University of Eastern Finland arbeider mot å være en av de tre mest anerkjente universiteter i Finland, og en av de 200 mest anerkjente i verden (Itä-Suomen yliopisto 2010, 5).

I Norge var strategiperioden i hovedtrekk kortere hos høgskoler med et gjennomsnitt på fem år mot universitetenes og de vitenskapelige høgskolers gjennomsnitt på syv år. Dette kan forklares med at universitetene har større autonomi for utvikling av sin virksomhet og utdanningstilbud og kan dermed planlegge mer langsiktig enn høgskolene. I Finland varer de fleste strategiperioder til 2015. Noen utdanningsinstitusjonene har definert strategiperioden fram til 2020 som også er ministeriets strategiperiode (Avtal Åbo 2010–2012).

På overordnet nivå gjenspeiler strategiene den nåværende utdanningspolitikken. Gjennom tildelingsbrev eller avtale definerer departementene de viktigste nasjonale mål som alle høyere utdanningsinstitusjoner skal arbeide mot. Utdanningspolitikk tar hensyn til landets behov for arbeidskraft og kunnskap. Forskjeller mellom Norge og Finland har vi valgt å drøfte nærmere når vi presenterer konkurranse innen utdanningstilbud i kapittel 5.7.

5.4. Hvordan nå strategiske mål?

Tiltak for å nå strategiske målsetninger hos høyere utdanningsinstitusjoner i Norge skal gjennomføres i varierende grad gjennom samarbeid og allianser, utvikling av studietilbud, økt internasjonal, nasjonal og regional aktivitet og understøttende aktiviteter som utvikling av personalpolitikk, administrasjon, ledelse og kommunikasjon. Tiltak er presentert i en kvalitativ form for å markere de satsingene som vil underbygge institusjonenes strategiske mål. I motsetning til de fleste finske utdanningsinstitusjoner har ikke norske utdanningsinstitusjoner i høy grad presisert sine tiltak gjennom kvantitative eksempler.

Av de utvalgte finske utdanningsinstitusjonene presiserer ni av femten at de har en separat handlingsplan i tillegg til selve strategidokumentet. I handlingsplanen blir konkrete tiltak definert med tidsramme og informasjon om hvordan tiltakene skal finansieres. University of Applied Sciences (2012) på nettet. Mikkeli University of Applied Sciences har i tillegg til en separat handlingsplan også definert ulike tiltak med kvantitative mål (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2010, 7–12). Eksemplet fra University of Helsinki (2012, 16) viser hvordan overordnede mål blir brutt ned til konkrete tiltak. Et av hovedmålene til University of Helsinki (2012, 16) er å være blant de 50 beste universitetene i verden. Innen forskning skal visjonen virkeliggjøres gjennom å sette av mer tid til forskning. Et av tiltakene er å minske de administrative oppgavene til forskere. Forskere blir også tilbydt opplæring innen prosjektledelse. Sentraladministrasjon har overordnet ansvar for tiltaket som blir finansiert av grunnfinansiering.

Vi konkluderer at å presentere konkrete kvantitative mål er mer utbredt i Finland. I tillegg nevner finske utdanningsinstitusjoner bruken av en konkret handlingsplan oftere i strategiene sine. Forskjellen kan forklares ut fra hvordan departementene styrer utdanningsinstitusjoner. I Norge opereres det med mer kvalitative mål i tildelingsbrev, mens i Finland er kvantitative mål definert i avtalene mellom ministeriet og utdanningsinstitusjonene. Sett fra et ressursavhengighetsperspektiv mener vi at grunnet strammere økonomi er finske institusjoner vant til å uttrykke mål i kvantitative form.

5.5 Ledelsen har ansvar for oppfølging og evaluering av strategien

Norske universiteter og høyere utdanningsinstitusjoner evalueres med kvalitative og kvantitative styringsparametre. Høyere utdanning evalueres jevnlig og styringsparametre baseres på utviklingstrekk og utfordringer utdanningsinstitusjonene står ovenfor.

-

Kunnskapsdepartementets tilstandsrapport for høyere utdanning (2012) viser til utviklingspotensialet innenfor gjennomføring av studier, forskningskvalitet og bedre synliggjøring av forskningsresultater, økt samfunnsorientering, langsiktig økonomisk planlegging, økt likestilling, lavere grad av midlertidige ansettelser, og bedre sikring og bevaring av vitenskapelige samlinger.

Innholdet i de norske strategidokumentene viste i liten grad til tiltak for evaluering og oppfølging gjennom praktiske handlinger. Høgskolen i Nesna (2009, 2) fornyer sin strategi årlig i takt med endrede forutsetninger og oppgaver. Strategien til Høgskolen i Nord Trøndelag (2012, 4) bygger på Kunnskapsdepartementets målstruktur og skal justeres årlig selv om strategiperioden er fire år. Måloppfølging blir operasjonalisert gjennom virksomhetsplaner, handlingsplaner, budsjettokument og styrevedtak.

De fleste av finske utdanningsinstitusjoner forklarer hvordan de skal følge opp sine strategier og måloppnåelse i løpet av avtaleperioden. Oppfølging og evaluering skjer som en del av styringsprosessen, og overordnet ansvar ligger hos styret. Rektor rapporterer måloppnåelse til styret. Utdanningsinstitusjonene måler måloppnåelse ved hjelp av ulike indikatorer innen ulike oppgaver. I tillegg til indikatorer spiller ledelsens regelmessige numeriske og kvalitative rapportering, ulike analyser, regnskapsrapporter og tilbakemeldinger fra departementet en viktig rolle i oppfølgingsarbeidet. Det gjennomgås årlige forhandlinger internt i utdanningsinstitusjonen, og hvert tredje år med departementet. Nødvendige spesifiseringer og endringer oppdateres i neste års handlingsplan. Flere finske høgskoler følger opp sine strategier gjennom definerte kritiske suksessfaktorer og deres strategiske måleapparater. Selv om oppfølging og evaluering er et lederansvar oppsummerer Seinäjoki University of Applied Sciences: «Vellykket gjennomføring av strategien forutsetter at personale, studenter og sentrale interessenter engasjerer seg i strategien og måloppnåelse i sin arbeidshverdag.» (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010, 22). Felles for norske og finske strategier er at institusjonens styre og ledere har det overordnede ansvar for oppfølging og evaluering av strategi og måloppnåelse. Forskjellen er at det tydeligere spesifiseres hvordan dette skal gjøres i de finske strategiene.

5.6 Felles måloppnåelse og mer konkurransedyktige distrikt gjennom samarbeid

Samarbeid benyttes i stor grad av utvalgets utdanningsinstitusjoner i begge land. Alle institusjoner i utvalget har, eller ønsker å inngå samarbeid regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Flest utsagn er knyttet til samarbeid med høyere utdanningsinstitusjoner

-

nasjonalt, deretter internasjonalt samarbeid og til slutt regionalt samarbeid med næringslivet, offentlig virksomhet og andre institusjoner.

Regjeringen i Norge har som mål å øke kvaliteten til høyere utdanning og forskning gjennom mer profilerte institusjoner og robuste fagmiljø. Dette tiltaket for «Samarbeid, arbeidsdeling og faglig konsentrasjon (SAK)» bevilger midler til økt samarbeid mellom høyere utdanningsinstitusjoner (Tildelingsbrev HiBu 2012, 5). SAK-politikken er basert på frivillig grunnlag siden hensiktsmessige fordeler med samarbeidet kun kan nås når fagmiljøene og ledelsen ved institusjonene ser gevinstene av det (St. meld nr. 18 (2012-2013)).

Alle de norske institusjonene i utvalget har samarbeid enten med en eller flere utdanningsinstitusjoner innenfor Norge. Målene for samarbeid med andre utdanningsinstitusjoner belyser i stor grad institusjonenes behov for økt samarbeid for å oppnå faglig tyngde, økt kvalitet i utdanningstilbud og økt totaltilbud på studier. I et ressursavhengighetsperspektiv skaper samarbeid økonomiske fordeler da utgiftene deles mellom flere institusjoner, man reduserer overlappende tilbud og kan benytte seg av felles ressurser.

En av de mest omfattende formene for samarbeid realiseres gjennom Oslofjordalliansen mellom Høgskolen i Vestfold (ikke med i utvalget), Høgskolen i Buskerud, Høgskolen i Østfold og Universitet for Miljø- og Biovitenskap på Ås (ikke med i utvalget). Oslofjordalliansen er et samarbeidsprosjekt for utdanning og forskning. Et av målene er å utvikle et felles studietilbud: Oslofjord teknologiutdanning (Høgskole i Østfold 2009, 2).

Internasjonalt samarbeid mellom institusjoner har i likhet med nasjonalt samarbeid som mål å øke kvaliteten på utdanning og forskning, øke utveksling av studenter og fagpersonale, samtidig som institusjonene blir mer synlige i det internasjonale markedet. Seks av de femten utvalgte institusjonene har knyttet samarbeid i et allianseperspektiv, noe som tyder på at høyere utdanningsinstitusjoner ser alliansebygging som et viktig verktøy for å sikre utdanningskvalitet og relevant forskning. En form av internasjonalt samarbeid er nødvendig for å opprettholde tyngde i utdannings- og forskningsmarkedet, samtidig som internasjonalt samarbeid gagnar den regionale utviklingen. Norske strategier drøfter samarbeid i stor grad. I følge Universitetet i Oslo (2010, 4) er deltakelse i internasjonal samarbeid et premiss for å opprettholde en rolle som et fremragende forskningsuniversitet.

-

Ved regionalt samarbeid er fokus på utvikling av studietilbud, forskning, nyskaping og innovasjon, samtidig som institusjonene oppnår bedre synlighet og nye formidlingsarenaer. Regionalt samarbeid er nødvendig for at institusjonene kan oppfylle sine samfunnsoppdrag. Samarbeid med næringslivet anses spesielt viktig av flere av utvalgets institusjoner. Samarbeid vil styrke deres plattform for relevant utdanning, muligheten for rekruttering av sterke studenter og synliggjøring av forsknings- og utviklingsarbeid.

Selv om høyere utdanningsinstitusjoner i ulike grad konkurrerer med hverandre har alle norske og finske utdanningsinstitusjoner navngitt sine samarbeidspartnere i strategien. Samarbeidsformen varierer fra mindre formelle uttrykk til strategiske partnerskap og avtalebaserte allianser. I Finland er styrking av samarbeidet mellom høyere utdanningsinstitusjoner blitt definert som et felles mål for hele sektoren. Dette målet gjenspeiles på ulike måter i utvalgets strategier. Alle utdanningsinstitusjoner i utvalget uttrykker viktigheten av samarbeid. Enkelte utdanningsinstitusjoner gir konkrete eksempler på hva man kan oppnå gjennom samarbeid.

I Sørøst-Finland har to høyskoler, Kymenlaakso og Mikkeli University of Applied Sciences formalisert samarbeidet gjennom en avtale og en felles handlingsplan. Disse utdanningsinstitusjonene har Russland som et gjennomgående satningsområde både for utdanningstilbud og forskningsvirksomhet. Høgskolene har utarbeidet en felles strategi med en handlingsplan i tillegg sine egne strategier og handlingsplaner. De kaller samarbeid et fornuftsekteskap som er krydret med litt kjærlighet (Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakoulut 2010, 1–2). Samarbeid mellom universiteter og høyskoler er spesielt utbredt regionalt i Finland. University of Vaasa, som er det eneste universitetet i sin region, samarbeider med flere høyskoler i området. I strategien forklares det med at samarbeid med høyskoler forbedrer universitetets tilbud på utdanninger ettersom oppgaver blir fordelt mellom flere aktører (Vaasan yliopisto 2012, 8).

Vi ser av strategidokumentene at institusjonene gjennom samarbeid har kunnet utvide utdanningstilbudet. Studentene kan inkludere emner fra samarbeidspartnerens utdanningstilbud i sin utdanning. Samarbeidet mellom utdanningsinstitusjoner har økt fleksibiliteten i studiene og gitt flere alternativer å velge mellom. Ved å slå sammen ressurser har utdanningsinstitusjonene kunnet satse mer på livslang læring og voksenopplæring, noe som følger Bologna-prosessen. I følge strategiene kan man forbedre den finske

-

forskningsstrukturen gjennom både nasjonalt og internasjonalt samarbeid. Forsknings samarbeid mellom fagfelt og enheter kan skape unike forskningsmiljø som videre kan forbedre finske utdanningsinstitusjoners konkurranseevne. Et eksempel på slikt internasjonalt samarbeid er Lappeenranta University of Technology sitt fokus på samarbeid med russiske forskningsmiljø (Lappeenranta teknillinen yliopisto 2012, 8)

I de finske strategiene blir samarbeid for utvikling av distriktene lagt stor vekt på. Høgskoler ønsker å samarbeide med distriktets videregående skoler slik at veien fra videregående opplæring til høgskoler blir lettere. Høgskoler ønsker å garantere arbeidskraft i distriktet og forhindre ungdommen fra å bli ekskludert fra samfunnet ved å havne i situasjon hvor de verken har utdanning eller jobb. I følge strategiene kan samarbeid bidra til å forutsi utdanningsbehov og styrke distriktets attraktivitet og konkurransefortrinn. I Øst-Finland har Kajaani University of Applied Sciences sammen med andre aktører i distriktet lykkes i å positivt påvirke distriktets fremtid, som var preget av utvandring, arbeidsledighet og lavt utdanningsnivå (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2012, 3).

Utdanningsinstitusjonene samarbeider med andre aktører regionalt, nasjonalt og internasjonalt i begge land. Departementene i begge land utfordrer utdanningsinstitusjonene til å samarbeide med arbeidslivet. I Finland blir finansieringsstrukturen utviklet slik at den oppmuntrer institusjoner til samarbeid og arbeidsdeling. Samarbeid anses som et virkemiddel i utvikling av konkurransedyktige regioner (Undervisnings- og kulturministeriet 2012, 46). Tross konkurranse mellom institusjonene oppfattes samarbeid som et virkemiddel for å skape merverdi. Samarbeid i et konkurransepreget marked kan virke paradoksalt. Dette temaet drøftes senere.

5.7 Innen utdanning er differensiering den mest utbredte konkurransestrategien

Denne delen av analysen dreier seg om konkurranseelementene i strategidokumentene. Resultatene presenteres per tjeneste: utdanning, forskning og utvikling. I tabellene nedenfor illustreres de viktigste funn fra strategiene i begge land etterfulgt av en dypere analyse. Vi har plassert ord og uttrykk under en passende konkurransestrategi. Resultatet er temaer som gjentar seg og danner et mønster. Ved hjelp av disse mønstrene har vi beskrevet konkurransestrategi innen høyere utdanning som fenomen. Vi presenterer et «måleapparat» for undersøkelsens variabler og reflektert over hvilken nytte disse variablene har for høyere utdanning, og for samfunnet. Disse funnene bekreftes av utdanningsinstitusjonenes strategier.

Tabell 5.4 Konkurransestrategier innen utdanning i Norge

Utdanning	Kunnskapsledelse	Differensiering	Kunnskapsfokus	Differensieringsfokus
Studenter	Fremragende studenter	Studentinvolvering	Oppfølging av førsteårsstudenter	Førstevalg i regionen
Studietilbud	Gjennom samarbeid	Digitale løsninger Fleksibilitet	x	Lokal tilbud Maritim
Personale	Dyktigste medarbeidere	Mer handlingsrom	x	x
Synlighet	X	Klar profil	x	x

Tabell 5.5 Konkurransestrategier innen utdanning i Finland

Utdanning	Kunnskapsledelse	Differensiering	Kunnskapsfokus	Differensieringsfokus
Studenter	Beste studenter	Studentvelferd	Riktig antall flinke studenter	x
Studietilbud	Gjennom samarbeid	Entreprenørskap	x	Innovativ integrasjon mellom teknikk og økonomi, Russland
Personale	Viktigste ressurs	Sunn arbeidsmiljø en spesiell personalesituasjon	x	x
Synlighet	x	«RUH» revisjon	x	x

Studenter

Vi har tidligere drøftet at studenter er utdanningsinstitusjonenes kunder etter Porters modell for konkurransekrefter. Studenter «kjøper» utdanning av utdanningsinstitusjoner men «kundeforholdet» er ikke like opplagt ettersom utdanningsinstitusjoner selv velger studenter ut fra definerte krav. Studenters progresjon danner grunnlaget for en vesentlig del av finansieringen utdanningsinstitusjoner mottar av staten i begge land. Eksempler på måleapparatene som måler studenters progresjon er produserte studiepoeng over bestemt tid, og antall uteksaminerte studenter. Utdanningsinstitusjoner konkurrerer om studenter. Der ord og uttrykk handler om institusjonens mål om å bruke kunnskap som en konkurransefordel har vi plassert disse under kunnskapsledelse.

I begge land har flere utdanningsinstitusjoner som mål å rekruttere de sterkeste studentene nasjonalt og internasjonalt. Studentene man ønsker skal søke til utdanningsinstitusjonen

-

beskrives med ord: de beste, de fremragende og de godt kvalifiserte. Det ønskes at studentene er engasjert i studiene, da man antar at dette resulterer i uteksaminering til normert tid, noe som bidrar til økt merverdi i samfunnet.

Differensieringsstrategi har fokus på andre metoder som benyttes for å sørge for at studentene blir uteksaminert til normert tid. Det gis uttrykk for studentenes velferd. Studentene skal veiledes og man har som mål å styrke studentinvolvement i utdanning og forskning. Utdanningsinstitusjonene ønsker å rekruttere studenter som er motiverte. Det settes av mer tid til veiledning i alle faser av studiene, i tillegg til karriereplanlegging. Studentene blir involvert i utviklingen av studier og skal delta i evaluering. Et eksempel fra norske strategier er: «Vi skal etablere bedre tjenester og utvikle støttesystemer slikt at studenter og medarbeidere får mer tid til sine hovedoppgaver» (NTNU 2011, 23). I de finske strategiene er uttrykk for studentvelferd utbredt. Et eksempel: «Studentenes sunne livsstil og kunnskap om det å mestre livet styrkes». (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2010, 12).

I forbindelse med rekruttering av studenter er kunnskapsledelse og differensiering de mest utbredte konkurransestrategiene. Kunnskapsfokus kommer godt frem i strategien til Høgskolen i Ålesund: «Høgskolen skal gi tett oppfølging av førsteårsstudentene for å sikre nødvendig innpassing i studiet, og høy grad av gjennomføring.» (Høgskolen i Ålesund 2012, 6). Der kunnskapsledelse handler om rekruttering av de beste studentene har kunnskapsfokus som mål å styrke gjennomføringen av studiene ved å legge til rette for tett oppfølging av de gode studentene. I Finland derimot kommer kunnskapsfokus til uttrykk gjennom at noen av utdanningsinstitusjoner ønsker å minke antall studieplasser, operere med strammere inntaktkrav og effektivisere rekrutteringsprosessen. Et eksempel på differensieringsfokus fant vi i Norge: «Være et naturlig førstevalg for søkere fra regionen og et reelt alternativ for søkere utenfor regionen.» (Høgskolen i Stord og Haugesund 2012, 7).

Utdanningstilbud

Utdanningsinstitusjoner har egne profiler og utdanningstilbud. Et eksempel på et måleapparat for utdanningstilbud er antall studenter som har søkt til den respektive utdanningsinstitusjonen. Vi har sett nærmere på uttrykk som reflekterer utdanningsinstitusjonenes mål om å bli kunnskapsleder innen utdanningstilbud. I begge land gjøres dette i økende grad gjennom samarbeid med andre utdanningsinstitusjoner for å sikre mer omfattende utdanningstilbud og minimere overlapp i utdanningstilbud med nærliggende

-

institusjoner. Internasjonal profil i utdanningstilbudene anses i større omfang å være en viktig del av institusjonenes virksomhet i begge land. Dette gjenspeiler departementenes utdanningspolitikk i begge land. Økt internasjonalisering i form av studentutveksling og samarbeid om utdanningstilbud anses som et sterkt konkurransefortrinn. I Finland finnes det to universiteter som i hovedsak er svenskspråklige. Vi har plassert utdanningstilbudet til Åbo Akademi University under kunnskapsledelse ettersom universitetets krets dekker hele det svenskspråklige Finland og: «Vi skal være Finlands ledende universitet innen samarbeid med det øvrige Norden.» (Åbo Akademi 2010, 10).

For å sørge for faglig bredde som er i samsvar med samfunnets behov er det viktig å kunne forutse fremtidens utdanningsbehov. Dette vil institusjonene sikre gjennom å tilby tidsriktige og arbeidslivsrelaterede utdanninger. I Norge har to høyskoler som mål å oppnå universitetsstatus og dermed kunne bruke sin økte autonomi til å utvikle utdanningstilbud og øke bredden på tilbydt utdanning. I Finland har ingen høyskoler som mål å bli et universitet. Dette kan forklares, delvis gjennom utdanningspolitikken, men også gjennom at profilering gjennom utdanningstilbud anses som mer viktig. Høgskolenes primære oppgave er å tilby yrkesrelaterede utdanninger.

Vi ser at framtidsutsiktene for behovet for ulike typer kunnskap er ganske likt i Norge og Finland. Forandringer i arbeidskraftens og befolkningens aldersstruktur påvirker utdanningssektoren. En viktig del av utdanningspolitikken er å dimensjonere utdanningstilbudet etter fremtidige behov. Antall yrkesaktive medlemmer av samfunnet minker. Mangel på arbeidskraft resulterer i at utdanningstilbud må dimensjoneres både kvantitativt og kvalitativt også på internasjonalt nivå. Slike prognoser er langsiktige ettersom utdanning varer flere år og nyutdannede vil være i arbeidsmarkedet flere tiår²⁵. Demografiske endringer påvirker blant annet behovet for arbeidskraft innen sosial og helsesektoren. I Finland har man evaluert at helsesektoren kommer til å bli større enn industrien. Forholdet mellom yrkesaktive og pensjonister vil fortsette å synke i fremtiden. Ministeriet og utdanningssektoren har drøftet strategiske tiltak for å møte arbeidslivets fremtidige behov. Utdanningstilbud vil bli styrket i de sektorene etter fremtidens behov. Samtidig skal utdanningspolitikken ta høyde for smidig gjennomstrømning i utdanningene, forkorte

²⁵ <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/ennakointi/?lang=sv> (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Undervisnings- och kulturministeriet 6.11.2013)

-

utdanninger og effektivisere tiltak for videreutdanning (Undervisnings- og kulturministeriet 2012, 59–60).

Å tilby noe som oppfattes som et unikt utdanningstilbud ses på som en konkurransefordel. Differensiering av utdanningstilbud brukes som konkurransestrategi. I det norske utvalget brukes digitalisering av studier som en klar form for spesialisering. Fleksible læringsformer er nevnt i flere av strategidokumentene: institusjonene skal sørge for god gjennomføring og det avhenger av at de kan tilby fleksible løsninger som er verdsatt av studenter som befinner seg i ulike livsfaser. En form for forutsigbarhet må også prioriteres høyt slik at institusjonene kan være konkurransedyktige. Høgskolen i Oslo og Akershus drøfter dette: «Konkurransen på området tilsier at høgskolen må være i forkant på styrking av kvalitet og læringsbytte gjennom bruk av ny teknologi.» (Høgskolen i Oslo og Akershus 2012, 14).

Spesialiseringstiltak er også utført ved utvikling av etter- og videreutdanninger. NHH har et ønske om å være kvalitativt ledende i Norden innenfor erfaringsbaserte etter- og videreutdanningstilbud i økonomisk-administrative fag på masternivå (NHH 2010, 6). I sitt strategidokumentet gir NTNU uttrykk for at fleksibilitet og endringsevne er viktige elementer i den tilspisset konkurransen om studentene som strekker seg over det globale utdanningsmarkedet. Dette krever at institusjonens egenart tydeliggjøres og utvikles gjennom et mer ambisiøst studietilbud (NTNU 2011, 16). Innovasjon og nyskaping er i stor grad inkludert som en del av undervisnings- og studietilbud i strategidokumentene i begge land, samtidig som arbeidslivsrelaterte utdanningstilbud står i fokus. Internasjonal samhandling anses også å være en viktig del av det å underbygge innovasjon og utvikling lokalt. Ministeriet i Finland har definert mål for hvilken andel studenter og personale skal skaffe seg internasjonal erfaring gjennom opphold hos utlandske utdanningsinstitusjoner.

Vi ser at finske utdanningsinstitusjoner svarer på arbeidsmarkedets behov og på høy arbeidsledighet ved å tilby en slags selvhjelp i form av studier innen entreprenørskap og foretaksvirksomhet. Et gjennomgående strategisk mål for hele virksomheten til Jyväskylä University of Applied Sciences handler om entreprenørskap, og utdanningsinstitusjonen skal etablere et Entreprenørakademi (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015, 7). Enkelte utdanningsinstitusjoner har spesialisert seg i ulike fag som for eksempel University of Eastern-Finland (2010, 8) som spesialisert seg på spesialpedagogikk, Åbo Akademi University (2010, 9) som spesialisert seg på utdanning av svenskspråklige lærere og HAMK University of

-

Applied Sciences (2008, 7) som spesialisert seg på å utdanne faglærere med utenlandsk bakgrunn.

Utdanningstilbudet til høyskoler i begge land reflekterer deres oppgave å utvikle eget distrikt. Hverken i Norge eller Finland fant vi utdanningstilbud som kan plasseres under kunnskapsfokus ettersom kunnskapsledelse som konkurransestrategi spenner bredt. Derimot har høyskoler og mindre universiteter spesialisert seg på noen studier som skiller seg ut fra tradisjonelle studietilbud. Vi har plassert slike utdanningstilbud under differensieringsfokus. Slike utdanningstilbud har ofte en sammenheng med institusjonenes egenart og med områdets utvikling. Eksempler fra Norge er Universitet i Bergen (2011, 2) og Høgskolen i Ålesund (2012, 3) som begge har tilbud innen maritimrelaterte studier. Høgskolen i Finnmark (2012, 6) har som mål å utvide studietilbud sammen med universiteter i Murmansk i Russland. I Finland nevner flere utdanningsinstitusjoner Russland som et viktig strategisk satsingsområde. Spesielt har de østfinske utdanningsinstitusjonene integrert kunnskap om Russland og russisk i studietilbud og forskning gjennom samarbeid med russiske institusjoner. Vi ser at Russland er en strategisk viktig partner og har en betydning for finsk økonomi. Et annet eksempel fra Finland er Lappeenranta University of Technology som utdanner primært økonomer og ingeniører. Universitetet har et mål om å tilby spesielle tverrfaglige utdanninger og integrere teknikk og økonomi i utdanning og forskning (Lappeenranta teknillinen yliopisto 2012, 3).

Personale

I Porters modell om konkurransekrefter har vi plassert personale som den primære leverandøren til høyere utdanning. I flere strategier defineres personale som den viktigste ressursen utdanningsinstitusjonen har. Dette reflekteres gjennom hele utvalget ettersom vi ikke fant noen utsagn som kunne passe til fokuseringsstrategier. Dette betyr at konkurranse om personale spenner over hele bransjen og et større geografisk område. Et eksempel på et måleapparat i denne sammenhengen er antall ansatte som begynner eller slutter å jobbe hos respektive utdanningsinstitusjoner.

I begge land ønsker utdanningsinstitusjonene å ha internasjonale, godt motiverte, kreative ansatte som er dyktige pedagoger og skaper merverdi gjennom å øke gjennomstrømningen av studenter og gjennom å delta i forskning. Utdanningsinstitusjonenes konkurransestrategier for

-

personalrekruttering er delt mellom kunnskapsledelse og differensiering. Personale danner et viktig konkurransefortrinn for utdanningsinstitusjoner, og dette nevnes i strategiene:

«HiOA skal praktisere en rekrutterings- og kompetansepolitikk som posisjonerer HiOA som et internasjonalt anerkjent og attraktivt arbeidssted.» (Høgskolen i Oslo og Akershus 2012, 17).

En prekær personalsituasjon kan åpne for nye muligheter for å rekruttere ny kunnskap som kan hjelpe utdanningsinstitusjonen å skape noe unikt:

«En vesentlig del av personalet skal gå av med pensjon de nærmeste årene. Dette innebærer en risiko for at universitetet mister noe av sin kunnskap. Å være forberedt på denne utfordringen muliggjør utvikling av strukturer og profilering av virksomheten.» (Helsingin yliopisto 2012, 8).

Utdanningsinstitusjoner har ulike tiltak for å ta vare på denne verdifulle ressursen. I Norge nevnes det ofte tiltak om å øke likestilling mellom kjønn og stillinger. Personalepolitikk gjennomføres gjennom detaljerte handlingsplaner. I Finland derimot nevnes tiltak for sunt arbeidsmiljø og vedferd som viktige for å beholde de gode medarbeiderne.

Synlighet

Departementene oppmuntrer utdanningsinstitusjoner til å finne en klar profil og klart definerte oppgaver. I Finland redegjøres det for institusjonenes oppgaver og profiler i avtalen mellom ministeriet og institusjoner. Vi har plassert ord og uttrykk som angår synlighet under differensiering i begge land. Institusjoner nevner åpen, gjennomiktig og strategisk kommunikasjon som et tiltak for å oppnå mer synlighet. Formidling av forskningsresultater og kunnskap er en av institusjonenes samfunnsoppgaver. Synliggjøring av forskningsressurser kommer ikke bare kompetansesamfunnet til nytte, den styrker også institusjonenes rykte og omdømme. Valget av publiseringskanaler anses å være strategisk viktig, siden publisering av forskningsresultater ikke skal bare underbygge institusjonenes kvalitetsstempel, men også medvirke til rekrutterings- og samarbeidsmål. I Finland benytter høgskoler revisjoner utført av «Rådet för utvärdering av högskolorna (RUH)» som kvalitetsstempel²⁶. Høgskoler kan bruke godkjente revisjoner som et konkurransefortrinn. Seinäjoki University of Applied Sciences sier i strategien «RUH har revidert og godkjent høgskolens kvalitetssikringsystem i 2009. Vår høgskole var den første finske høgskole som ble revidert også internasjonalt». (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010, 7).

²⁶ <http://www.kka.fi/index.phtml?l=sv&s=1> (Rådet för utvärdering av högskolorna 6.11.2013)

5.8 Innen forskning er kunnskapsledelse den mest utbredte konkurransestrategien

Vi har valgt å se nærmere på hvordan tilbudet av master og PhD-studier, publisering, personale og behov for ekstern finansiering generer konkurranse innen forskning.

Tabell 5.6 Konkurransestrategier innen forskning i Norge

Forskning og utvikling	Kunnskapsledelse	Differensiering	Kunnskapsfokus	Differensieringsfokus
Master & PhD	Øke kvalitet	Erfaringsbaserte masterutdanninger	x	x
Personale	Måltrettet personalpolitikk	Ansattes trivsel og velferd	x	Unge talenter
Publisering	Øke handlingsrom	Profilering	x	x
Ekstern finansiering	Øke, forskere får mer ansvar å skaffe	x	x	x

Tabell 5.7 Konkurransestrategier innen forskning i Finland

Forskning og utvikling	Kunnskapsledelse	Differensiering	Kunnskapsfokus	Differensieringsfokus
Master & PhD	Gode karrieremuligheter	Høgskoler som tilbyr mastergrad	x	x
Personale	Resultater belønnes	Tenure track		
Publisering	Rangeringer		x	Unik forskningsprogram
Ekstern finansiering	Øke, forskere får mer ansvar å skaffe	x	x	x

Master og PhD

Kunnskapsledelse innenfor master- og PhD-utdanningene satser på økt kvalitet i forskning og utvikling samtidig som det er behov for flere doktorgradskandidater med det formål å øke antallet uteksaminerte kandidater. Samarbeidet om felles grader med internasjonale og nasjonale institusjoner vektlegges for å øke kvalitet og rekruttering av høyt kvalifiserte søkere.

Det finnes flere måleapparater som indikerer hvordan utdanningsinstitusjonene lykkes i å uteksaminere master- og Phd-studenter. For eksempel definerer departementene mål for antall uteksaminerte masterstudenter og doktorgradsstudenter. Som tidligere drøftet danner

-

studentene et viktig grunnlag for utdanningsinstitusjonens finansiering: masterstudentene for utdanningskomponenten og doktorgradsstudentene for forskningskomponenten. Det er et viktig mål til at studentene trer inn i arbeidslivet etter fullførte studier og dermed sprer sin kunnskap. Når ny kunnskap brukes til samfunnets beste skaper det merverdi: «Doktorgradsutdanning er et sentralt virkemiddel for å fornye forskningen og styrke samfunnets kunnskapsbase.» (NTNU 2011, 14).

Ut fra kunnskapsledelsesperspektiv rekrutteres PhD-studenter ved å tilby doktorprogrammer av høy kvalitet med gode karrieremuligheter allerede under studiene i begge land. Det fokuseres generelt på smidig gjennomføring av studiene gjennom god veiledning. Gode resultater blir belønnet. Utdanning av master og PhD-studenter settes i et internasjonalt perspektiv der rekruttering og samarbeid er viktig utenfor landets grenser. Gjennom tverrfaglige forskningsprogram og forskningsgrupper søker utdanningsinstitusjonene en posisjon som kunnskapsledere.

Spesialisering av master- og PhD-utdanningene i norske institusjoner handler om å tilby profesjonsorientert, erfaringsbasert og innovativ utdanning. Dette plasserer vi under differensiering. For å konkurrere om forskningsmidler og sørge for langsiktig økonomisk grunnlag er institusjonene nødt til å evaluere tiltak som følger krav om samfunnsansvar og samtidig styrker institusjonens posisjon. Universitet i Stavanger (2010, 4) skal utvikle robuste programområder for både grunnforskning og anvendt forskning samt prioritere ressurser til områdene gjennom strategiske bevilgninger. Attraktive studietilbud skal tilbys gjennom felles grader og erfaringsbaserte mastergrader. Spesialtyngde og bærekraft blir sikret gjennom satsinger på nyskaping og entreprenørskap. Universitet i Oslo (2010, 9) har som mål å styrke forskerutdanningen gjennom bedre veiledning, god faglig og sosial integrasjon av PhD-kandidatene i forskningsmiljøene, og gjennom å tilby et faglig og arbeidslivsrelevant kurstilbud. Høgskolen i Oslo og Akershus derimot (2012, 12) skal satse på utvikling av forskning og utvikling gjennom storbyperspektiv; gi ny kunnskap om og for profesjoner i en moderne storbyregion.

I Finland har høgskolene begynt å tilby masterutdanninger, noen på engelsk, og bruker dette som en differensieringsstrategi. En grunn til at universitetene i Finland måtte begynne å tenke mer markedsorientert var at de begynte å tilby studier også på masternivå (Fägerlind og Strömqvist 2004, 104). Ettersom forskning er en viktig oppgave for utdanningsinstitusjoner

-

konkurrerer utdanningsinstitusjonene om forskere i et større perspektiv. Dermed fant vi få utsagn som vi kunne plassere under fokuseringsstrategier.

Personale

Vi har valgt personale som en variabel for både utdanning og forskning. Vi ønsket å undersøke nærmere hvordan utdanningsinstitusjonene konkurrerer om, og hvilke tiltak de har for personale som også forsker. I Finland ses personale som bedriver forskning som en svært viktig ressurs. Ut fra et kunnskapsledelseperspektiv ønsker utdanningsinstitusjonene å rekruttere engasjerte forskere nasjonalt og internasjonalt. Utdanningsinstitusjonene ønsker å tilby ansatte mer tid til forskning og dermed innvilges det permisjon fra undervisning. Vellykkede forskningsprosjekter blir belønnet. Ministeriet har definert mål for hvor mange studenter det skal være fordelt på antall forskende personale, noe som kan brukes som et måleapparat for dette konkurranseforholdet (Avtal Åbo Akademi 2010–2012).

For å oppnå en ledende posisjon innenfor forskning må institusjonene kunne sikre seg dyktig FoU-personale. Dette krever at institusjonene lykkes i tilrettelegging av karrieremuligheter og faglig frihet for å tilegne seg og beholde de beste forskerne. Bredere rekrutteringsarenaer bidrar til økte muligheter for å rekruttere kunnskap internasjonalt, noe som hjelper med å kunne sile ut de dyktigste kandidatene. Norske strategidokumenter gir spesielt uttrykk om styrking av førstekompetanse og økning av antall faste stillinger. Rekrutteringspersonalepolitikken skal drives målrettet og forskerne skal gis gode vilkår.

Differensiering gjennom personalpolitiske satsinger gjenspeiler institusjonenes ønske om å underbygge en unik profil som tiltrekker seg kvalifiserte ansatte som kan videreutvikle organisasjonens kompetanse på strategiske områder. Sentrale satsninger i norske strategidokumenter bygger på økt omsorg for ansatte, kompetanseutvikling og muligheten til å disponere tid til forskning. Attraktive ordninger og økt trivsel er nøkkelelementer for å beholde motiverte forskere; «Høgskolen skal gjennom sin personalpolitikk medvirke til en kompetanseprofil og et arbeidsmiljø som gjør høgskolen attraktiv som arbeidsplass og studiested.» (Høgskolen i Ålesund 2012, 8). I Finland rekrutterer noen av utdanningsinstitusjonene forskere ved å tilby et «tenure track»-system: «Til de som er interessert i akademisk karriere tilbyr vi et tenure track-system. Gjennom dette systemet er det mulig å utdanne seg til professor.» (Lappeenranta teknillinen yliopisto 2012, 8).

-

For å undersøke differensieringsfokus når det gjelder forskningspersonalet har vi sett etter utsagn som reflekterer institusjonenes ønsker, tiltak og spesialiseringer på prioriterte områder i mindre skala. Omfanget av denne kategorien resulterte i færre utsagn sammenlignet med differensieringstiltak for forskningspersonalet. Sett i lys av utfordringer med å få tak i dyktig personale ved generasjonsskiftet av fagpersonale vil Universitetet i Nordland fokusere på nyrekruttering av og økning av forskerkompetansen blant fagpersonalet (Nordland 2012, 4). Universitet i Stavanger hadde spesiell fokus på rekruttering av unge forskertalenter og forskningsentreprenører som både har faglig tyngde og nyskapingsegenskaper. Dette styrker institusjonens kompetanse innenfor prioriterte områder (Universitetet i Stavanger 2010, 7). I Finland har University of Lapland spesialisert seg på forskning av Arktis og nordområder samt reiseliv²⁷. Vi kategoriserer dette som differensieringsfokus der rekruttering av forskere er rette mot spesielle eller unike fagområder.

Publisering

I forbindelse med publisering er kunnskapsledelse den mest utbredte strategien hos de finske utdanningsinstitusjoner. Flere universiteter nevner at det er viktig at vitenskapelige publikasjoner blir notert i høyt rangerte instanser. Det er satt av midler for å belønne slike prestasjoner. Blant annet benytter University of Helsinki rangeringer som et måleapparat for universitetets mål om å bli et av de 50 beste universitetene i verden (Helsingin yliopisto 2012, 26). I norske strategier nevnes ikke internasjonale rangeringer.

Publisering og kommersialisering av forskningsresultater øker institusjonenes finansieringsgrunnlag. Som tidligere nevnt, utgjør resultatbasert forskningsfinansiering som blant annet er basert på publikasjonspoeng, kun 3 % av høgskolenes og 6 % av universitetenes samlede finansiering. Dette tyder på at samlet sett må ekstern finansiering stå for en betydelig større andel av finansieringen i forbindelse med publisering og formidlingsvirksomhet. Samtidig er det åpenbart at økt publisering har stor betydning for institusjonenes rykte: «Internasjonal spisskompetanse skal vises og befestes gjennom regelmessig publisering i de aller beste tidsskrift.» (NHH 2010, 8). Valget av formidlings- og publiseringskanaler anses å være strategisk viktig: det gis uttrykk for publisering via anerkjente tidsskrifter og kanaler.

²⁷ <http://www.ulapland.fi/InEnglish/About-us/Strategy-2020/Research-and-artistic-activity> (Lapin yliopisto University of Lapland 6.11.2013)

Ekstern finansiering

Ettersom staten ikke alene står for utdanningsinstitusjonenes finansiering, må institusjonene konkurrere om ekstern finansiering. Vi har plassert dette forholden under forskning ettersom konkurransen om forskningsmidler nasjonalt og internasjonalt er et gjennomgående tema i strategiene. Andre måter å skaffe ekstern finansiering defineres sjeldnere.

Det fokuseres mye på øking av ekstern finansiering i det norske strategidokumentene. Noen av institusjonene har klare forventninger om hvor mye den eksterne finansieringen skal økes i tall. Andre understreker at økt finansiering er et viktig virkemiddel for å skaffe større handlingsrom. Ekstern finansiering skal bidra til utvikling av forskningsprosjekter og etter- og videreutdanning. Faglig kvalitet skal opprettholdes og utvikles gjennom ekstern finansiering. Universitet i Bergen konkluderer: «Kvalitet i forskning synliggjøres gjennom forskningsmiljøenes evne til å konkurrere om ekstern finansiering, rekruttere nye medarbeidere og vinne priser.» (Universitet i Bergen 2011, 10).

Et eksempel på et måleapparat for ekstern finansiering, som ministeriet operer med i Finland, er et prosenttall for andelen forskningsmidler som skal komme fra nasjonal konkurranse. Dette gjenspeiles i de finske strategiene gjennom kvalitative og kvantitative mål. Det gjennomgående temaet er å øke ekstern finansiering. Det skal undersøkes effektive måter å gjøre dette, og forskere både oppmuntres til å gjøre dette og gis opplæring i temaet. De finske utdanningsinstitusjonene nevner de samme målene for å skaffe ekstern finansiering som norske. Vi har plassert alle uttrykk under kunnskapsledelse selv om størrelse og beliggenhet til institusjonene varierer i stor grad. Vi mener at en mangesidig finansiering kan gi en institusjon en ledende posisjon ettersom den har flere bein å stå på og en sunnere økonomi. Resultatet er merverdi i samfunnet ettersom utdanningsinstitusjonene blir mer bærekraftige og resultatorienterte og samfunnets midler blir brukt på en forsvarlig måte. Vi har tidligere drøftet at kunnskapsledelse reflekterer fornuftig bruk av midler.

I dette kapitlet har vi presentert våre funn av strategidokumentene gjennom to forskjellige tilnærminger. Vi har analysert forskjeller mellom norske og finske strategier underveis i hovedsak ut fra et ressursavhengighetsperspektiv.

-

Hypotese (H1) er at på grunn av forskjeller i økonomisk situasjon og arbeidsmarkedet brukes det mer differensieringsstrategier i Finland enn i Norge. Vi antar at institusjonene i Finland er nødt for å skille seg ut i markedet for å oppnå bedre konkurranseposisjon.

Hypotese (H2) er at finske utdanningsinstitusjoner har en mer omfattende plan for hvordan takle interne og eksterne forhold som påvirker institusjonens posisjon i utdanningsmarkedet.

Gjennom analysen ser vi at begge disse hypotesene er korrekte på et overordnet nivå. Det finnes som forventet enkeltinstitusjoner som avviker fra disse hypotesene, men i sum av hele analysens utvalg har vi vist at hypotesene holder vann.

I dette kapitlet har vi presentert våre funn av strategidokumentene gjennom to forskjellige tilnærminger. Vi har analysert forskjeller mellom norske og finske strategier underveis i hovedsak ut fra et ressursavhengighetsperspektiv. Vi har også svart på hypotesene. I neste kapitlet svarer vi på våre forskningsspørsmål.

6 Konklusjon

I dette kapitlet svarer vi på våre forskningsspørsmål og kommer med forslag til videre forskning. Den første delen av analysen dreier seg om hvordan utdanningsinstitusjoner bruker strategi som et verktøy. Våre forskningsspørsmål er:

Hvordan utformer høyere utdanningsinstitusjoner sin strategi? Svarer utsagn og begrepsbruk i strategidokumentene kun på departementenes krav til institusjonen?

Norske utdanningsinstitusjoner utformer strategiene sine i stor grad etter målstrukturen som er presentert i tildelingsbrev. Norske utdanningsinstitusjonene må presisere sine målsetninger for ulike sektormål. Siden 2012 har utdanningsinstitusjonene blitt oppfordret å utarbeide egne virksomhetsmål. I norske strategier brukes det lite uttrykk eller analyseverktøy som har opprinnelse i privat sektor. Institusjonene reflekterer i stor grad over den nåværende situasjonen og hvordan eksterne handlingsmiljø kan påvirke institusjonenes fremtidige utvikling. Målene er for det meste kvalitative. Noen av institusjonene lager en handlingsplan som beskriver hvordan målene skal nås. Vi ser en sammenheng mellom detaljstyring og institusjonenes smale handlingsrom og kreativitet i strategiutformingen. I norske strategier svarer utsagn og begrep stort sett på tildelingsbrevene. Institusjonene uttaler visjoner og definerer verdigrunnlaget. Visjonene er korte og omtaler i liten grad konkurranse.

Strukturen til finske strategier varierer i større grad enn de norske. Avtale mellom ministeriet og institusjon veileder strategiens innhold, men strategien er forankret i konkrete handlinger og kvantitative mål i større grad enn hos de norske institusjonene. I finske strategier benyttes analyseverktøy med opprinnelse fra privat sektor hyppigere enn i norske. Finske utdanningsinstitusjoner bruker ulike tilnærminger til hvordan de skal utforme en strategi, for eksempel ved hjelp av definerte suksessfaktorer. Flere finske utdanningsinstitusjoner bruker kreative måter til å utarbeide og presentere deres strategier.

Sett fra et teoretisk perspektiv konkluderer vi at utdanningsinstitusjonene har den klassiske stilen i strategiutformingen (Reeves, Love og Tillmanns 2012). Utdanningsinstitusjonene har en analytisk måte å utforme strategi ettersom de er nødt til å forholde seg til ulike mål og resultat, for eksempel antall uteksaminerte studenter. Omgivelsene til utdanningssektoren er forutsigbare men institusjonene kan ikke endre deres selv. Eksempelvis er demografiske endringer et faktum institusjonene må forholde seg til uten å ha makt til endring. Institusjonen

-

kan veilede samfunnet og komme med forslag til endringer i samfunnsstruktur, men kan ikke direkte påtvinge endringer. Utdanningspolitikken tar høyde for fremtidens arbeidsbehov og kan forutse endringer ettersom endringene skjer sakte.

Den andre delen av analysen handler om konkurransestrategier til utdanningsinstitusjoner. Våre forskningsspørsmål er:

Hva påvirker valget av konkurransestrategier til høyere utdanningsinstitusjoner i hvert land? Hvordan forsvarer utdanningsinstitusjoner strategisk sin konkurranseposisjon i den høyere utdanningssektoren? Velger de å spesialisere seg, forsterke sin posisjon gjennom sammenslåinger eller samarbeid med andre institusjoner, eller fokusere på en nisje?

I vår analysemodell har vi undersøkt konkurransestrategier innen utdanning, forskning og utvikling hver for seg. Vår første antakelse var at vi kunne plassere selve utdanningsinstitusjonene under bestemte konkurransestrategier. Vi endret vår tilnærming ettersom vi oppdaget at konkurranse innen utdanningsmarkedet er mer komplekst og omfattende. Konkurranse innen høyere utdanning har sine særpreg, og Porters teorier om konkurransekrefter og -strategier kan ikke videreføres til utdanningssektor uten modifikasjoner. I tillegg delte vi utdanning og forskning i ulike variabler. Våre funn viser at utdanningsinstitusjoner benytter ulike konkurransestrategier innen utdanning og forskning. En institusjon kan velge å spesialisere seg på noen utdanninger og samtidig ha ambisjoner om å nå en posisjon som kunnskapsleder innen forskning. Utdanningsinstitusjoner kan benytte ulike konkurransestrategier innen forskjellige variabler. For eksempel kan en institusjon rekrutterer personale ut fra kunnskapsledelse men benytter differensieringsstrategier i rekruttering av studenter.

Vi konkluderer at flere forhold påvirker konkurransestrategier hos utdanningsinstitusjoner. Hvert land har sine behov og mål for kunnskapsøking og innovasjon. Landenes utdanningspolitikk, økonomi og demografi påvirker hvilken ekspertise det er behov for i samfunnsutviklingen. Utdanningsinstitusjonene har ulik posisjon i utdanningsmarkedet og det finnes flere kategorier for hvordan institusjonene kan rangeres. Det finnes ulik dynamikk innen forholdene som påvirker konkurranse hos en utdanningsinstitusjon. Innen utdanning er differensiering den mest utbredte konkurransestrategien. Det kommer til uttrykk spesielt hos mindre utdanningsinstitusjoner som må tilby noe spesielt for å rekruttere studenter utenfor eget område nærområdet alene ikke dekker nødvendig antall studenter. Våre funn viser at nisjefokus ikke er en utbredt konkurransestrategi, og brukes av mindre institusjoner som ofte

-

benytter sin geografiske posisjon som et konkurransefortrinn. Vi har funnet at flere institusjoner i nord og øst benytter nærheten til Russland som et nisjefokus.

Samarbeid er utbredt mellom utdanningsinstitusjoner nasjonalt og internasjonalt. Dette kan virke paradoksalt i en konkurransesammenheng. I begge land oppfordrer departementene institusjonene til å løse oppgaver sammen. Vi har modifisert Porters kostnadsledelse til kunnskapsledelse siden profittmaksimering er ikke direkte overførbar til offentlig sektor. Profittmaksimering i offentlig sektor omtaler det å produsere merverdi til samfunnet gjennom effektivisering av organisasjonens prosesser slik at samfunnets midler blir brukt på en forsvarlig måte. Mange av utdanningsinstitusjonene ser samarbeid som et viktig virkemiddel for å styrke utdanningstilbudet og den faglige kompetansen. Samarbeid gir også økonomiske fordeler da institusjonene kan benytte seg av felles resurser og redusere overlappende studietilbud.

Svakheter ved metoden

I undersøkelsen bruker vi en analysemodell for konkurransestrategier som har opprinnelse i privat sektor. Ettersom offentlig sektor ikke har profittmaksimering som mål må begrepene tilpasses konteksten. Dette har vi gjort samt begrunnet hvorfor utdanningsinstitusjoner kan ha kunnskapsledelse som strategi fremfor kostnadsledelse. I undersøkelser med en kvalitativ tilnærming vil forskerens tolkinger ha innflytelse på resultatene. I denne undersøkelsen har vi selv vært en del av analyseverktøyet ettersom vi har håndtert ord og uttrykk ut fra vår egen forståelse. I tillegg er flere språk brukt i undersøkelsen. For å forbedre undersøkelsens pålitelighet har vi kontrollert deler av hverandres konklusjoner og deretter sammen drøftet alle konklusjonene. Vi har kunnet bekrefte våre resultat fra strategidokumentene og vi har dermed tilstrekkelig forståelse av strategi, konkurranse innen utdanningssektor og konkurransestrategier.

Forslag til videre forskning

Denne undersøkelsen handler om to ulike land. Det hadde være interessant å utvide perspektivet og sammenligne flere land. Samtidig kunne man minke antall enheter og fokusere på dypere analyser av få enheter. Et annet forslag er at man undersøker bare en enkelt tjeneste, for eksempel forskning, og ser nærmere på forhold som påvirker konkurranse. Til slutt kan det være hensiktsmessig å undersøke samarbeidet mellom utdanningsinstitusjonene ut fra et nasjonal og internasjonalt perspektiv. Hvordan samarbeider institusjonene i offentlig sektor der det eksisterer konkurranse?

Litteraturliste

- Avtal mellan Undervisningsministeriet och Åbo Akademi för perioden 2010-2012, från Undervisningsministeriet.
- Boyne, George A. og Robert M. Walker. 2010. «*Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead.*» Public Administration Review Special Issue:185-192.
- Bryson, John M., 2011. *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations*. 4. utgave. Jossey-Bass A Wiley Imprint: San Francisco.
- Christensen, Tom. 2006. «*Staten og reformenes forunderlige verden.*» Nytt Norsk Tidskrift, 23(3).
- Deakin, Stuart. 2010. *Strategisk tenkning om konkurranse og posisjonering i høyere utdanning i Norge*. Masteroppgave, Avdeling for samfunnsfag. Oslo: Høgskolen i Oslo.
- EHEA. (ukjent dato). *History of EHEA*.
www.ehea.info/article-details.aspx?ArticleId=3 (6.11.2013)
- EUA European University Association. (ukjent dato). *Bologna-an overview of the main elements*. <http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area.aspx> (6.11.2013)
- Frantz, R. 1992. «*X-Efficiency and Allocative Efficiency: What Have We Learned?*» American Economic Review 82(2):434-438.
- Fägerlind, Ingemar og Görel Strömquist (Eds.). 2004. «*New trends in higher education. Reforming higher education in the Nordic countries - studies of change in Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden.*» Paris: International Institute for Educational Planning.
- Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

-
HAMK Hämeen ammattikorkeakoulu. 2008. *HAMK strategia 2015*. Hämeenlinna:
HAMK Hämeen ammattikorkeakoulu.

Hansen, Jesper Rosenberg. 2011. «*Application of Strategic Management Tools After an NPM-Inspired Reform: Strategy as Practice in Danish Schools.*» *Administration & Society* 43(7) 770-806 DOI: 10.1177/0095399711417701

Helsingin yliopisto. 2012. *Maailman parhaaksi 2015-2016 Helsingin yliopiston strategia*.
Helsinki: Unigrafia.

Høgskolen i Buskerud. 2010. *Strategiplan 2010-2015*. Høgskolen i Buskerud.

Høgskolen i Finnmark. 2012. *Strategiplan 2013-2016*.
<http://hifm.arkivert.uit.no/index.php%3fID=5988> (6.11.2013)

Høgskolen i Nesna. 2009. *Strategisk plan for Høgskolen i Nesna 2009-2013*. Høgskolen i
Nesna.

Høgskolen i Nord-Trøndelag. 2012. *Strategisk plan Høgskolen i Nord-Trøndelag 2013-2016*.
Høgskolen i Nord-Trøndelag.

Høgskolen i Oslo og Akershus. 2012. *Strategi 2020 for Høgskolen i Oslo og Akershus*.
Høgskolen i Oslo og Akershus.

Høgskolen i Stord og Haugesund. 2012. *Strategisk plan 2012-2016*. Høgskolen i Stord og
Haugesund.

Høgskolen i Ålesund. 2012. *Strategiplan Høgskolen i Ålesund 2012-2015*. Høgskolen i
Ålesund.

Høgskolen i Østfold. 2009. *Strategisk plan 2010-2017*. Høgskolen i Østfold.

-
- Itä-Suomen yliopisto. 2010. *Tulevaisuuden yliopisto ajassa. Itä-Suomen yliopiston strategia*
Itä-Suomen yliopisto.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2002. *Hvordan organisasjoner fungerer.*
2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2012. *Strategia 2015.* Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Johanson, Jan-Erik. 2009. «*Strategy Formations in Public Agencies.*» Publisert i *Public Administration* Vol. 87, No 4.
- Johnson Gerry, Kevan Scholes og Richard Whittington. 2008. *Exploring corporate strategy.*
8. utgave. Essex: Pearson Education Limited
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2012. *Suomen tekevin korkeakoulu - KAMK'20-strategia.*
Kajaani: Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Krippendorff, Klaus. 2004. *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology.* 2. utgave.
California: Sage publications Inc.
- Kunnskapsdepartementet. 2007. *Faktablad: Statusrapport for Kvalitetsreformen i høgre utdanning.* Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. 2011. *Statsbudsjettet for 2012 kap. 260 - Tildelingsbrev for Høgskolen i Oslo og Akershus.*
- Kunnskapsdepartementet. 2011. *Statsbudsjettet for 2012 kap. 260 - Tildelingsbrev for Høgskolen i Buskerud*
- Kunnskapsdepartementet. 2012. *Tilstandsrapport Høyere utdanning 2012.*
- Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2010. *Kymenlaakson ammattikorkeakoulun strategian 2010-2015 tiivistelmä.* Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

-

Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakoulut. 2010. *Korkeakoulukokonaisuuden visio, strategiset tavoitteet ja toimenpideohjelma vuosille 2010-2015 tiivistelmä.*

Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakoulut.

Landman, Todd. 2008. *Issues and Methods in Comparative Politics: An Introduction*. 3. edition. New York: Routledge.

Lapin yliopisto - University of Lapland. (ukjent dato). *Research and artistic activity.*

<http://www.ulapland.fi/InEnglish/About-us/Strategy-2020/Research-and-artistic-activity> (6.11.2013)

Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 2012. *Yhdessä. Lappeenrannan teknillisen yliopiston strategia 2015.* Lappeenranta: Lappeenrannan yliopisto.

Mikkelin ammattikorkeakoulu. 2010. *Mikkelin ammattikorkeakoulun kehittämissuunnitelma 2010-2015.* Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Mintzberg, Henry. 1994. «*The Fall and Rise of Strategic Planning.*» Harvard Business Review, 72(1): 107-114

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand og Joseph Lampel. 2003. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management.* London, Free Press.

Moore, Mark H. 1995. *Creating Public Value. Strategic Management in Government.* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Mulgan, Geoff. 2009. *The Art of Strategy. Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good.* Oxford: Oxford University Press.

Norges Handelshøyskole. 2010. *Strategisk fundament og mål 2010-2013 Strategi for NHH.* Norges Handelshøyskole.

Norges Teknisk-Naturvitenskapelig Universitet. 2011. *Strategi 2011-2020 for Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet - NTNU.* Informasjonsavdelingen i NTNU.

-

OECD. 2013. *Country statistical profile: Norway*. Country statistical profiles: Key tables from OECD. doi: 10.1787/csp-nor-table-2013-1-en

OECD. 2013. *Country statistical profile: Finland*. Country statistical profiles: Key tables from OECD. doi: 10.1787/csp-fin-table-2013-1-en

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (ukjent dato). *Examensreformen i Finland*.
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/yliopistojen_tutkinno uudistus/index.html?lang=sv (6.11.2013)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (ukjent dato). *Förvaltningen, styrningen och finansieringen av yrkeshögskolorna*.
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointus/?lang=sv (6.11.2013)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (ukjent dato). *Högskolornas strukturella utveckling*.
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen_kehittaminen/index.html?lang=sv (6.11.2013)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (ukjent dato). *Prognostisering i samband med utbildning*.
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/ennakointi/?lang=sv> (6.11.2013)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (ukjent dato). *Utbildningssystemet i Finland*.
<http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/koulutusjaerjestelmae/?lang=sv> (6.11.2013)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (ukjent dato). *Universitetsreformen*.
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/index.html?lang=sv (6.11.2013)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (ukjent dato). *Universitetens förvaltning, styrning och finansiering*.
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointus/?lang=sv (6.11.2013)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (ukjent dato). *Universitet och samarbetsnätverk.*

<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/yliopistot/?lang=sv>

(6.11.2013)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (ukjent dato). *Yrkeshögskolor.*

<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulut/?lang=sv>

(6.11.2013)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (ukjent dato). *Yrkeshögskolorna reformeras.*

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/index.html?lang=sv (6.11.2013)

Porter, Michael E. c1980, 2004. *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Free Press.

Porter, Michael E. c1985, 1998. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance.* New York: Free Press.

Porter, Michael E. 2008. «*The Five Competitive Forces That Shape Strategy.*» Harvard Business Review 86(1):78-97.

Ragin, C.C. 1987. *The comparative method.* Barkley & Los Angeles: University of California Press.

Reeves, Martin, Claire Love og Philipp Tillmanns. 2012. «*Your Strategy Needs Strategy.*» Harvard Business Review September 2012: 76-83.

Regjeringen. 2007. *Bedre studier og sterkere læresteder.*

<http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/kd/Nyheter-og-pressemedlinger/pressemedlinger/2007/bedre-studier-og-sterkere-laesteder.html?id=493024> (6.11.2013)

-

Regjeringen Kunnskapsdepartementet. 2007. *Kvalitetsreformen i lys av Bologna-prosessen*.
http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/hoyere_utdanning/bolognaprosessen/kvalitetsreformen-i-lys-av-bologna-prose.html?id=439552 (6.11.2013)

Regjeringen Kunnskapsdepartementet. 2013. *Tildelingsbrev til universiteter og høyskoler for 2013*.
http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/andre/brev/utvalgte_brev/2013/tildelingsbrev-til-universiteter-og-hoys.html?id=715914 (6.11.2013)

Regjeringen. 2013. *Utvalg skal se på finansieringen av universiteter og høyskoler*.
http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Utvalg,%20styrer%20og%20rad/Mandat_for_offentlig_utvalg_finansiering_av_universiteter_og_hoyskoler.pdf

Regjeringen Kunnskapsdepartementet. (ukjent dato). *Høyere utdanning*.
http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/hoyere_utdanning.html?id=1415
(6.11.2013)

Ringdal, Kristen. 2001. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Polen: OZGraf SA.

Rådet för utvärdering av högskolorna (ukjent dato)
<http://www.kka.fi/index.phtml?l=sv&s=1> (6.11.2013)

Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 2010. *SeAMK:n strategia 2010-2015*.
Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

St.meld. nr. 7 (2007-2008). *Statusrapport for Kvalitetsreformen i høgre utdanning*.
Oslo: Kunnskapsdepartementet.

St.meld. nr. 18 (2012-2013). *Lange linjer – kunnskap gir muligheter*.
Oslo: Kunnskapsdepartementet.

-

Statistisk sentralbyrå. 2013. *Registrerte arbeidsledige 2012 årsgjennomsnitt.*

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regledig/aar/2013-02-26#content>

(6.11.2013)

Sørheim, Ragne Ørstavik og Sigrid, Tollefsen. 2012. *Fra sentralplanlegging til strategisk resultatstyring i universitets- og høgskolesektoren? - En casestudie av departementets tildelingsbrev og institusjonenes strategiske adferd fra 2003 - 2011.* Masteroppgave, Avdeling for samfunnsfag. Oslo: Høgskolen i Oslo.

Tampereen yliopisto. 2010. *Tehdään tulevaisuus! Tampereen yliopiston muutos 2010-2015.*

Tampereen yliopisto: Tampereen yliopisto

Tilastokeskus Statistikcentralen. 2013. *Arbetsmarknaden .*

http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_tyolama_sv.html#arbetsloshet

(6.11.2013)

Undervisnings- og kulturministeriet. 2012. *Utbildning och forskning 2011-2016.*

Utvecklingsplan. Helsingfors: Undervisnings- og kulturministeriet

Universitetet i Bergen. 2011. *Strategi 2011-2015 Universitetet i Bergen.* Universitetet i Bergen.

Universitetet i Nordland. 2012. *Overordnet strategiplan for Universitetet i Nordland (2012-2016).* Universitetet i Nordland.

Universitetet i Oslo. 2010. *Strategi 2020 UiO: Universitetet i Oslo.* Universitetet i Oslo.

Universitetet i Stavanger. 2010. *Strategidokument for Universitetet i Stavanger 2011-2020.* Universitet i Stavanger.

Vaasan yliopisto. 2012. *Strategia 2013-2016.* Vaasan yliopisto.

-

Vining A., R., og D., L., Weimer. 2005. «*Economic Perspectives on Public Organizations.*» Pp. 209-233 in E., Ferlie, L., E., Lynn and C., Pollitt, eds., *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press.

Vining, A., R., og D., L., Weimer. 2006a. «*Efficiency and Cost-Benefit Analysis.*» Pp. 417-432 in B., G., Peters and J., Pierre, eds., *Handbook of Public Policy*. Thousand Oaks, CA:Sage.

Vining A., R., 2011. «*Public Agency External Analysis Using a Modified «Five Forces» Framework.* » Simon Fraser University.

Wagenheim, G.D og J.H.Reurink. 1991. «*Customer Service in Public Administration*» *Public Administration Review* 51(3): 263-270.

Østerud, Øyvind (red.). 2007. *Statsvitenskapelige leksikon*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Åbo Akademi. 2010. *Mål och strategier för Åbo Akademi*. Kaarina: Paino-Kaarina

Vedlegg 1 - Høyere utdanningsinstitusjoner i Norge

	1) Antall søkte med oppstart høsten 2011	2) Antall tildeelte studieplasser 2011	3) Studieplassdekning i prosent	4) Antall som aksepterte studieplassen 2011	5) Antall søkte med oppstart høsten 2012	6) Antall tildeelte studieplasser 2012	7) Studieplassdekning i prosent	8) Antall som aksepterte studieplassen 2012	9) Antall registrerte studenter 2011	10) Antall registrerte studenter 2012	11) Antall uteksaminerte 2011	12) Antall uteksaminerte 2012	13) Antall studiepoeng 2010	14) Antall studiepoeng 2011	15) Studiepøeng/student 2011
Universiteter i Norge															
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet	26512	7404	28%	6690	26801	7973	30 %	7008	20825	21187	3 142	3 228	864153	901265	45
Universitetet i Agder	12762	3849	30%	3355	14892	4214	28%	3598	9281	9497	1 662	1 799	368835	390654	46
Universitetet i Bergen	24742	6504	26%	4816	25956	6732	26%	4907	14086	14290	2 519	2 537	609672	600143	45
Universitetet i Nordland	4976	1652	33%	2036	5460	1704	31%	2243	5733	5735	672	915	0	195613	44
Universitetet i Oslo	35614	9218	26%	7662	37034	9781	26%	7823	26891	26870	4 552	4 631	1008761	1033288	68
Universitetet i Stavanger	13577	3542	26%	2989	15717	3923	25%	3120	8497	8790	1 670	1 628	361338	367782	39
Universitetet i Tromsø	13023	3171	24%	2919	14498	3315	23%	3158	8772	9308	1 346	1 424	349653	370701	45
Universitetet for miljø- og biovitenskap	5405	1171	22%	1644	5791	1262	22%	1830	4157	4423	778	964	159349	177810	44

	16) Antall søkte med oppstart høsten 2011	17) Antall tildeelte studieplasser 2011	18) Studieplassdekning i prosent	19) Antall som aksepterte studieplassen 2011	20) Antall søkte med oppstart høsten 2012	21) Antall tildeelte studieplasser 2012	22) Studieplassdekning i prosent	23) Antall som aksepterte studieplassen 2012	24) Antall registrerte studenter 2011	25) Antall registrerte studenter 2012	26) Antall uteksaminerte 2011	27) Antall uteksaminerte 2012	28) Antall studiepoeng 2010	29) Antall studiepoeng 2011	30) Studiepøeng/student 2011
Høgskoler i Norge															
Høgskolen i Akershus	4683	846	18%	1151		0	0%		2 657	0	746	-	124777	136306	51
Høgskolen i Bergen	14791	2790	19%	2516	15604	2855	18%	2454	6 770	6 784	1 575	1 481	299371	321545	50
Høgskolen i Buskerud	6529	1574	24%	1481	7471	1738	23%	1596	3 462	3 780	640	665	130861	137464	43
Høgskolen i Finnmark	1679	470	28%	927	1944	528	27%	1104	1 841	1 925	224	348	71007	71287	39
Høgskolen i Gjøvik	3988	1046	26%	1090	4668	1230	26%	1217	2 598	2 815	431	431	95082	105220	44
Høgskolen i Harstad	1321	354	27%	478	1324	367	28%	492	1 194	1 225	249	209	51746	51561	44
Høgskolen i Hedmark	6236	2184	35%	1999	7312	2565	35%	2314	5 305	5 745	787	839	190781	211339	43
Høgskolen i Lillehammer	8381	2437	29%	1623	9107	2571	28%	1702	4 130	4 249	679	813	176127	179100	45
Høgskolen i Molde	2983	910	31%	947	3215	972	30%	998	1 995	1 990	281	364	70769	74837	40
Høgskolen i Narvik	1220	246	20%	593	1446	297	21%	737	1 128	1 291	204	213	42931	44304	43
Høgskolen i Nesna	586	99	17%	933	952	249	26%	1134	1 125	1 135	83	104	38275	47379	44
Høgskolen i Nord-Trøndelag	4307	1443	34%	1592	4703	1540	33%	1715	3 365	3 599	744	688	153836	158785	48
Høgskolen i Oslo	29664	6031	20%	5130	0	0	0%		12 864	0	2 484	-	547857	568689	47
Høgskolen i Oslo og Akershus	0	0	0%	-	31017	7221	23%	6058	0	16 004	-	3 395	0	0	0
Høgskolen i Sogn og Fjordane	5066	1355	27%	1582	5847	1539	26%	1534	3 212	3 328	460	527	121799	132767	43
Høgskolen i Sør-Trøndelag	12989	3180	24%	3042	14045	3251	23%	2965	7 329	7 526	1 572	1 632	325987	335361	48
Høgskolen i Telemark	7061	2098	30%	2943	7896	2335	30%	2951	5 845	6 264	1 110	993	248157	257189	46
Høgskolen i Vestfold	5823	1623	28%	1685	5997	1443	24%	1570	3 788	3 791	583	659	153217	159911	46
Høgskolen i Ålesund	3145	567	18%	789	3461	621	18%	1047	1 832	2 057	359	370	86317	86491	48
Høgskolen i Østfold	6269	1970	31%	1852	7224	2012	28%	1831	4 596	4 809	802	861	177752	183758	43
Høgskolen Stord/Haugesund	2749	842	31%	1006	3021	884	29%	1282	2 641	2 916	530	501	115562	110509	41
Høgskolen i Volda	4521	1201	27%	1689	4697	1269	27%	1713	3 477	3 684	451	534	118397	134755	41
Norges Handelshøgskole	4703	685	15%	1104	5013	710	14%	1237	3 265	3 340	958	1 049	142191	148747	48
Norges idrettshøgskole	3825	275	7%	423	3824	380	10%	467	980	1 042	282	274	44519	49268	52

Kilder

<http://dbh.nsd.uib.no/unntatt>

1-3) http://www.samordnaopptak.no/tall/2012/hoved/so46/laerested_okning

16-22) http://www.samordnaopptak.no/tall/2012/hoved/so46/laerested_okning

Vedlegg 2 - Høyere utdanningsinstitusjoner i Finland

	1) Antall søkte med oppstart høsten 2011	2) Antall tildelte studieplasser 2011	3) Studieplassdekning i prosent	4) Antall som aksepterte studieplassen 2011	5) Antall søkte med oppstart høsten 2012	6) Antall tildelte studieplasser 2012	7) Studieplassdekning i prosent	8) Antall som aksepterte studieplassen 2012	9) Antall registrerte studenter 2011 FTE**	10) Antall registrerte studenter 2012 FTE**	11) Antall uteksaminerte 2011	12) Antall uteksaminerte 2012	13) Antall studiepoeng 2010	14) Antall studiepoeng 2011	15) Studiepoeng/student 2011
Universiteter i Finland *															
University of Helsinki	27168	5594	21 %	4382	27980	5567	20 %	4388	23 761	24 153	5 829	5 809	891 044	898 452	38
Aalto university	14468	2902	20 %	2381	14996	3037	20 %	2472	12 781	12 970	2 867	3 125	504 330	462 599	36
University of Turku	17229	3253	19 %	2462	18087	3341	18 %	2522	12 762	12 768	3 060	3 290	510 889	517 342	41
University of Eastern Finland	11031	3301	30 %	2491	12377	3325	27 %	2556	10 310	10 507	2 726	2 701	396 884	426 119	41
University of Oulu	10503	2663	25 %	2178	10828	2611	24 %	2103	10 445	10 462	2 768	2 687	443 833	452 348	43
University of Tampere	17780	2209	12 %	1730	17399	2257	13 %	1749	10 214	10 057	2 274	2 655	358 327	353 574	35
University of Jyväskylä	13839	3064	22 %	2091	14774	2959	20 %	2094	9 687	9 586	2 691	2 745	412 918	416 593	43
Tampere University of Technology	4937	1587	32 %	1210	5288	1561	30 %	1153	6 472	6 414	1 328	1 509	243 229	211 058	33
Åbo Akademi University	3359	1547	46 %	1132	3559	1531	43 %	1131	4 208	4 266	1 038	940	155 951	158 128	38
University of Vaasa	5729	1131	20 %	838	5637	1109	20 %	835	3 396	3 450	771	818	109 983	131 835	39
Lappeenranta University of Technology	4327	1051	24 %	802	4157	987	24 %	752	3 373	3 313	974	963	123 594	115 856	34
University of Lapland	3623	848	23 %	704	3958	790	20 %	632	3 437	3 264	937	1 037	139 509	144 528	42
Hanken School of Economics	1438	434	30 %	348	1556	436	28 %	361	1 632	1 670	499	505	68 104	71 913	44

	16) Antall søkte med oppstart høsten 2011	17) Antall tildelte studieplasser 2011	18) Studieplassdekning i prosent	19) Antall som aksepterte studieplassen 2011	20) Antall søkte med oppstart høsten 2012	21) Antall tildelte studieplasser 2012	22) Studieplassdekning i prosent	23) Antall som aksepterte studieplassen 2012	24) Antall registrerte studenter 2011 FTE**	25) Antall registrerte studenter 2012 FTE**	26) Antall uteksaminerte 2011	27) Antall uteksaminerte 2012	28) Antall studiepoeng 2010	29) Antall studiepoeng 2011	15) Studiepoeng/student 2011
Høgskoler i Finland															
Helsinki Metropolia University of Applied Sciences	22481	3891	17 %	3327	23524	3488	15 %	2999	12 750	13 033	2 304	2 508	572 108	579 035	45
Tampere University of Applied Sciences	16215	2589	16 %	2128	17907	2357	13 %	1969	8 478	8 357	1 682	1 859	388 336	402 378	47
Haaga-Helia University of Applied Sciences	10952	1777	16 %	1510	11289	1784	16 %	1548	7 862	8 052	1 606	1 644	338 413	347 101	44
Turku University of Applied Sciences	12651	2364	19 %	1970	13078	2271	17 %	1983	7 868	7 809	1 539	1 806	381 220	381 463	48
Oulu University of Applied Sciences	8963	2339	26 %	1876	9567	2198	23 %	1771	6 534	6 679	1 234	1 262	256 394	312 251	48
Laurea University of Applied Sciences	11269	1420	13 %	1256	10821	1309	12 %	1163	6 194	6 210	1 412	1 597	303 206	322 628	52
HAMK University of Applied Sciences	7485	1582	21 %	1373	5956	1325	22 %	1145	6 119	5 925	1 054	1 071	235 580	257 791	42
Jyväskylä University of Applied Sciences	10193	1718	17 %	1384	10472	1748	17 %	1448	5 736	5 805	1 213	1 193	243 353	264 688	46
Savonia University of Applied Sciences	7114	1720	24 %	1435	6545	1547	24 %	1283	5 183	5 312	992	1 047	263 969	258 261	50
Satakunta University of Applied Sciences	5618	1598	28 %	1429	5651	1476	26 %	1328	4 769	4 679	956	994	201 584	228 463	48
Lahti University of Applied Sciences	8570	1369	16 %	1216	9139	1292	14 %	1137	4 245	4 282	916	901	210 440	208 226	49
Seinäjoki University of Applied Sciences	4500	1262	28 %	1087	4781	1316	28 %	1161	3 824	4 008	829	799	180 476	187 423	49
Mikkeli University of Applied Sciences	3572	998	28 %	881	3544	949	27 %	846	3 666	3 474	933	902	193 066	196 952	54
Kymenlaakso University of Applied Sciences	3231	770	24 %	701	3218	863	27 %	791	3 334	3 292	655	723	186 206	161 242	48
Karelia University of Applied Sciences	4083	1177	29 %	955	3944	933	24 %	779	3 395	3 181	694	633	142 491	148 793	44
Novia University of Applied Sciences	2282	1136	50 %	944	2266	1046	46 %	893	2 948	3 035	580	521	134 114	136 412	46
Centria University of Applied Sciences	2566	919	36 %	769	2341	836	36 %	709	2 783	2 820	482	528	120 644	122 578	44
Vaasa University of Applied Sciences	3118	842	27 %	677	3381	851	25 %	689	2 732	2 770	529	452	117 793	121 411	44
Rovaniemi University of Applied Sciences	2835	857	30 %	734	2940	878	30 %	756	2 623	2 685	552	552	122 727	125 787	48
Diaconia University of Applied Sciences	4592	650	14 %	590	4844	601	12 %	528	2 706	2 620	612	723	164 522	154 001	57
Saimaa University of Applied Sciences	2794	657	24 %	567	2704	602	22 %	527	2 583	2 502	604	548	125 857	124 702	48
Kemi-Tornio University of Applied Sciences	1998	647	32 %	567	2236	632	28 %	567	2 360	2 250	508	506	116 372	114 475	49
Arcada University of Applied Sciences	1859	599	32 %	482	2001	571	29 %	477	2 079	2 081	360	404	85 443	89 175	43
Kajaani University of Applied Sciences	2454	585	24 %	512	2801	614	22 %	528	1 700	1 745	306	364	79 266	78603	46
Humanities University of Applied Sciences	2778	486	17 %	407	2748	488	18 %	440	1 205	1 211	281	292	55 340	56 269	47

** FTE = full time equivalent

Kilder:

- 1-8) <http://www.koulutusnetti.fi/index.php?file=277>
 9&10) http://vipunen.csc.fi/fi-fi/yliopistokoulutus/opiskelijat/_layouts/XlViewer.aspx?id=http://vipunen.csc.fi/fi-fi/yliopistokoulutus/yliopistokoulutusraportit/YO.FTE.opiskelijat_vuositain.xlsx
 11 & 12) http://vipunen.csc.fi/fi-fi/yliopistokoulutus/tutkinnot/_layouts/XlViewer.aspx?id=http://vipunen.csc.fi/fi-fi/yliopistokoulutus/yliopistokoulutusraportit/YO.tutkinnot_vuosi.xlsx
 13 & 14) <http://vipunen.csc.fi/fi-fi/yliopistokoulutus/opintosuorituset/Pages/Yliopistojen-opintopisteet.aspx>
 16-23) <http://www.koulutusnetti.fi/index.php?file=276>
 24 & 25) http://vipunen.csc.fi/fi-fi/ammatlikorkeakoulutus/opiskelijat/_layouts/
 26 & 27) http://vipunen.csc.fi/fi-fi/ammatlikorkeakoulutus/opiskelijat/_layouts/XlViewer.aspx?id=http://vipunen.csc.fi/
 28 & 29) <http://vipunen.csc.fi/fi-fi/ammatlikorkeakoulutus/opintosuorituset/Pages/Opintopisteet.aspx>

* Finnish Academy of Fine Arts, Sibelius Academy & Theatre Academy Helsinki er blitt fusjonert til University of the Arts Helsinki 2013
 Ingen statistisk betydning i denne sammenheng

Vedlegg 3 - Spørreskjema

Innhold til konkurransestrategier ved høyere utdanningsinstitusjoner

Bakgrunn

1. Navn på institusjon.
2. Hvor er strategidokumentet publisert?
3. Hvem har utformet strategidokumentet?
4. Hvem har vedtatt strategien?
5. Når ble strategidokumentet vedtatt?
6. Hvor lang er strategiperiode?

Elementer ved strategien

7. Hva er visjonen til institusjonen?
8. Hva er misjonen til institusjonen?
9. Hva er verdigrunnlaget til institusjon?
10. Har man brukt ulike strategiske analyseverktøy i strategiarbeidet?
11. Hva er institusjonens viktigste strategiske mål på overordnet nivå?
12. Hva er tiltakene for å nå disse målene? I hvilken grad er tiltakene konkretisert?
13. Hvordan blir strategien fulgt opp og evaluert?
14. Samarbeider institusjon med andre? Hva er målene for eventuelt samarbeid?

Vedlegg 4 - Analyseeskjema

Konkurransestrategier

	Kunnskapsledelse	Differensiering	Kunnskapsfokus	Differensieringsfokus	Måleapparat
Utdanning					
Studenter					
Utdanningstilbud					
Personale					
Synlighet					
Forskning og utvikling					
Master og PhD					
Personale					
Publisering					
Ekstern finansiering					