



Institutionen för ekonomi
VT-04

Kandidatuppsats

Framgångsdrivare hos företagsekonomiska
institutioner
- *en komparativ studie*

Handledare:

Collin, Sven-Olof

Författare:

Becker, David
Edberg, Per
Niska, Andreas

Abstract

The purpose of this study is to examine and make comprehension of who the success drivers are for academic departments within business administration.

In order to fulfil our purpose we have developed the BEN-model. The model consists of a number of success drivers, who can lead to competitive advantage and sustainable competitive advantage for an academic department within business administration. These drivers will lead to success, by which we mean pressures from prospective students, non-completion rates for students, employment of graduates and research output.

This study has been implemented in three different business administration departments where interviews and conversations have been carried out with people in leading positions in each department. As a complement empirical information have been gathered in statistical form to be able to find out how successful these departments are according to the BEN-model.

Ambition and entrepreneurship are two main success drivers. These two drivers can be achieved by an business department through financial resources. Although financial resources are important they are not conclusive to a successful positioning of a department. According to the study, a department can be successful just by its geographical location (in terms of pressures from prospective students). Finally, the study states that there is a great level of dependency between the different success driver

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att undersöka och skapa förståelse för vilka framgångsdrivarna är för företagsekonomiska institutioner.

För att kunna uppfylla syftet har vi tagit fram BEN-modellen. Modellen består av ett antal framgångsdrivare som kan leda till konkurrensfördelar samt bestående konkurrensfördelar för en företagsekonomisk institution. Dessa leder i sin tur till framgång, något som vi själva definierat med fyra olika mätbara variabler; söktryck, genomströmning av studenter, ställning i arbetslivet samt forskningsproduktivitet.

Studien har genomförts på tre olika företagsekonomiska institutioner där intervjuer och samtal genomförts med personer i ledande befattning på respektive institution. Som komplement till intervjuerna har empiriskt material insamlats i form av statistik för att kunna utröna hur framgångsrika de är enligt BEN-modellen.

Studien visar att ambition och entreprenörsskap är två viktiga framgångsdrivare. Dessa två drivare kan en institution erhålla genom finansiella resurser. Dock är finansiella resurser ej avgörande för en framgångsrik positionering av institutionen. En institution kan, visar studien, vara framgångsrik avseende söktryck endast genom sitt geografiska läge. Avslutningsvis konstateras att det finns ett stort beroende mellan de olika framgångsdrivarna.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Ämnesval	1
1.2 Problembakgrund	1
1.3 Problemformulering	2
1.4 Syfte	3
1.5 Disposition.....	3
1.6 Begreppsdefinition.....	4
1.7 Kapitelsammanfattning	4
2. Uppsatsens metod.....	5
2.1 Metod.....	5
2.2 Angreppssätt	6
2.3 Perspektiv	6
2.4 Sekundära källor.....	7
2.5 Kritik av sekundära källor.....	7
2.6 Kapitelsammanfattning	8
3. Teoretisk referensram	9
3.1 Generell intressentanalys	10
3.1.1 Intressenter	10
3.1.1.1 HSV/Stat/Riksdag	11
3.1.1.2 Högskolan	11
3.1.1.3 Fakultet	11
3.1.1.4 Studenter och presumtiva studenter	12
3.1.1.5 Regional/lokalt näringsliv.....	12
3.1.1.6 Partnerskolor.....	13
3.1.1.7 Civilekonomerna	13
3.1.1.8 Sammanfattning	13
3.2 BEN modellen.....	15
3.3 Framgångsfaktorer för en företagsekonomisk institution	16
3.3.1 Söktryck.....	16
3.3.2 Genomströmning.....	17
3.3.3 Studentens ställning i arbetslivet	17
3.3.4 Forskningsproduktivitet.....	17
3.4 Framgångsdrivare.....	17
3.4.1 Strukturer.....	17
3.4.1.1 Ambition	18
3.4.1.2 Styrningsstruktur	18
3.4.1.3 Entreprenörsanda/innovationsbenägenhet.....	19
3.4.2 Aktiviteter.....	20
3.4.2.1 Akademiska nätverk.....	20
3.4.2.2 Internationalisering.....	21
3.4.2.3 Intergration med näringsliv	22
3.4.2.4 Finansiering.....	23
3.4.2.5 Disciplinär mix	24
3.4.3 Positionering.....	24
3.4.3.1 Image	24

3.4.3.2 Tradition	25
3.4.3.3 Geografiskt läge/stimulerande omgivning	26
3.5 Kapitelsammanfattning	27
4. Empirisk metod.....	28
4.1 Undersökningens metod	28
4.2 Urval och avgränsningar	29
4.3 Intervjuer.....	30
4.4 Operationalisering.....	31
4.4.1 Reliabilitet.....	31
4.4.2 Validitet.....	32
4.5 Bearbetad sekundärdata	32
4.6 Kapitelsammanfattning	34
5. Empiri	36
5.1 Case studie 1 – IHH Jönköping	36
5.1.1 Framgång vid IHH Jönköping	37
5.1.2 Söktryck.....	37
5.1.2.1 Utveckling 1993-2003	37
5.1.2.2 Utveckling 2000-2003	38
5.1.3 Genomströmning	39
5.1.3.1 Genomströmning program 1996-1998	39
5.1.3.2 Utfärdade examensbevis 1999-2002	39
5.1.4 Anställning	40
5.1.4.1 Utexaminerade inom olika lönekategorier	40
5.1.4.2 Anställning innan avslutad utbildning	41
5.1.5 Forskningsproduktivitet.....	42
5.1.5.1 Publicerade forskningsartiklar	42
5.2 Case studie 2 – SET Halmstad	43
5.2.1 Framgång vid SET Halmstad	44
5.2.2 Söktryck.....	44
5.2.2.1 Utveckling 1993-2003	44
5.2.2.2 Utveckling 2000-2003	45
5.2.3 Genomströmning	46
5.2.3.1 Genomströmning program 1996-1998	46
5.2.3.2 Utfärdade examensbevis 1999-2002	46
5.2.4 Anställning	47
5.2.4.1 Utexaminerade inom olika lönekategorier	47
5.2.4.2 Anställning innan avslutad utbildning	47
5.2.5 Forskningsproduktivitet.....	48
5.2.5.1 Publicerade forskningsartiklar	48
5.3 Case studie 3 – BBS Kalmar	49
5.3.1 Framgång vid BBS Kalmar	50
5.3.2 Söktryck.....	50
5.3.2.1 Utveckling 1993-2003	50
5.3.2.2 Utveckling 2000-2003	51
5.3.3 Genomströmning	52
5.3.3.1 Genomströmning program 1996-1998	52
5.3.3.2 Utfärdade examensbevis 1999-2002	52
5.3.4 Anställning	53

5.3.4.1 Utexaminerade inom olika lönekategorier	53
5.3.4.2 Anställning innan avslutad utbildning	53
5.3.5 Forskningsproduktivitet.....	54
5.3.5.1 Publicerade forskningsartiklar	54
5.4 Kapitelsammanfattning	55
6. Analys.....	57
6.1 Struktur	57
6.1.1 Ambition	58
6.1.2 Styrningsstruktur	59
6.1.3 Entreprenörskap.....	62
6.2 Aktiviteter.....	63
6.2.1 Akademiska nätverk	63
6.2.2 Internationalisering	64
6.2.3 Integration med näringsliv	65
6.2.4 Finansiering.....	67
6.2.5 Disciplinär mix	69
6.3 Positionering	71
6.3.1 Image	71
6.3.2 Tradition	72
6.3.3 Geografiskt läge	73
7. Slutsats	75
7.1 Avslutande diskussion	75
7.2 Fortsatta studier.....	77
Källförteckning.....	78
Bilagor	

-KAPITEL ETT- Inledning

Det första kapitlet avser att introducera läsaren i ämnet och uppsatsen. Inledningsvis redogör vi för våra argument till varför vi valt detta ämne. Detta följs av en problembakgrund där den problemformulering som studien utgår ifrån diskuteras fram. Därefter presenteras uppsatsens syfte och studiens avgränsningar. Slutligen definieras studiens centrala begrepp för att klargöra för läsaren vad som avses när dessa termer används i uppsatsen.

1.1 Ämnesval

Att mäta framgång/prestation hos akademiska institutioner har ägnats liten uppmärksamhet i jämförelse med andra verksamheter, mycket på grund av komplexiteten och svårigheten i att mäta dess output. Den är dock viktig att mäta för att se om målsättningar uppnås och att ständig utveckling sker¹.

1.2 Problembakgrund

En akademisk institution är en komplex organisation inom tjänstesektorn där själva produkten är svårdefinierad. En student kan exempelvis ses som en kund (där kurser är själva produkterna) eller som en produkt där fakulteten är kunderna. Vilket val man gör kommer att ha inverkan för en institutions identifiering och därmed även den strategiska processen².

Flera svårigheter uppstår för en organisation då man skall separera produktionen och konsumtionen. En av de största frågorna är behovet av att involvera kunden i produktionen av tjänsten³. I den akademiska världen är detta ytterst svårt då studenternas deltagande i sin egen

¹ Al-Turki, U & S, Duffuaa, "Performance measures for academic departments" *The international journal of educational management*, Vol 17, 2003, s.330-338

² Conway, T, m.fl, "Strategic planning in higher education: Who are the customers?", *International Journal of Educational Management*, Vol 8, 1994, s.29-36

inlärningsprocess i sig är en kritisk faktor vid fastställandet av framgång för institutionen⁴. En annan aspekt av samma problem är sannolikheten att fler än en konsument är involverade i produktionen av samma tjänst⁵.

Högskolor och universitet går mot en global utbildningsmarknad som omsätter många miljarder⁶. När utbildning får ett allt mer marknadsliknande utseende blir det nödvändigt för företagsekonomiska institutioner att kunna känna av miljön de verkar i, de måste bli mer öppna för nya källor av resurser⁷. Framförallt handlar det om att tillfredsställa sina intressenters skilda intressen bättre än sina konkurrenter, vilket kan vara nog så svårt.

Vad som är och gör en institution framgångsrik är svårt att definiera men ack så intressant att undersöka. Framgång är trots allt ej så enkelt definierat som författaren Mark Twain än gång sade; *"Det enda du behöver här i livet är okunnighet och självförtroende och framgången är given"*.

Med detta i åtanke ställer vi oss frågan vad det är som gör vissa företagsekonomiska institutioner mer framgångsrika än andra. Vilka är dessa källor av resurser och hur tas de till vara?

1.3 Problemformulering

Vilka är framgångsdrivarna hos företagsekonomiska institutioner?

1.4 Syfte

³ Donnelly, J.H. & George, W.R. (1981), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago

⁴ Shuell, T.J & Lee, C.Z. (1976), *Learning and Instruction*, Brooks-Cole, Monterey

⁵ George, W.R. "The retailing of services: a challenging future", *Journal of Retailing*, Vol 53, 1977, s.85-98

⁶ Högscoleverkets rapportservice, 2002:34R, "Finansiering och frihandel – internationella trender på högskoleområdet 2"

⁷ Slaughter, S & L, Leslie (1997), *Academic capitalism, politics, policies and the entrepreneurial university*, John Hopkins Up

Denna uppsats syfte är att undersöka och identifiera kritiska framgångsfaktorer för företagsekonomiska institutioner.

1.5 Disposition

Kapitel två är det första av uppsatsens två metodavsnitt. Här behandlas teoretiska ställningstaganden. Metod, angreppssätt, perspektiv, sekundära källor och avslutningsvis kritik av sekundära källor presenteras.

Kapitel tre behandlar den teoretiska referensramen. Inledningsvis redovisas en generell intressentanalys för en företagsekonomisk institution. Här förklaras och presenteras även den teori vi själva utvecklat.

Kapitel fyra är det andra metodavsnittet i denna uppsats. Här förklaras tillvägagångssättet i det empiriska arbetet. Undersökningens metod, urval och begränsningar, intervjuer, operationalisering, samt bearbetad sekundärdata behandlas.

Kapitel fem innehåller studiens empiriska material. Här presenteras de tre fallstudierna, Internationella Handelshögskolan i Jönköping (IHH), Sektionen för Ekonomi och Teknik i Halmstad (SET), samt Baltic Business School (BBS) i Kalmar.

Kapitel sex är analyskapitel. Här analyseras, utifrån vår teori, de olika resultaten från de tre fallstudierna, samt vår empiriska data.

Kapitel sju är en slutdiskussion där våra slutsatser presenteras. Avslutningsvis finns ett avsnitt där vi ger förslag till vidare studier inom området.

1.6 Begreppsdefinition

Med begreppet *framgångsdrivare* menas de beståndsdelar som, om de innebär en (bestående) konkurrensfördel för en institution, bidrar till framgång hos institutionen.

Med *framgångsfaktorer* menas de element som kan mäta en institutions framgång.

SET – Sektionen för ekonomi och Teknik i Halmstad

BBS – Baltic Business School i Kalmar

IHH – Internationella Handelshögskolan i Jönköping

När ovanstående institutioner/skolor nämns beskrivs de ibland i begrepp som *företagsekonomisk institution* eller *institution*.

1.7 Kapitelsammanfattning

En av de svårigheter som råder inom en företagsekonomisk institution är hur man definierar sin produkt. Fler problem uppstår då en institution skall skilja ut konsumtionen från produktionen i verksamheten, involvera konsumenten i produktionen samt sannolikheten att fler än en konsument är involverade i en och samma tjänst. Detta innebär att en företagsekonomisk institution är en komplex organisation. När högre utbildning i Sverige får ett allt mer marknadsliknande utseende skapar det behov för företagsekonomiska institutioner att kunna känna av miljön de verkar i, detta för att kunna bli framgångsrika som institution. Vi vill med denna studie undersöka vad som gör vissa företagsekonomiska institutioner framgångsrika samt pröva vår eget utformade teori för att kunna finna vilka framgångsdrivare som ligger bakom framgången. Syftet med studien är att undersöka och skapa förståelse för vilka framgångsdrivarna är för företagsekonomiska institutioner.

-KAPITEL TVÅ-

Uppsatsens metod

Kapitlet skall ge läsaren en förståelse för våra val av teoretisk metod. Vi vill att läsaren skall kunna följa våra resonemang vad gäller val av metod, ansats samt angreppssätt. Vi argumenterar för varje val av tillvägagångssätt. Kapitlet innehåller även ett avsnitt där vi förklarar från vilket perspektiv arbetet är utfört. Därefter beskrivs den sekundärdata som använts och även kritik mot de sekundära källorna behandlas.

2.1 Metod

Den positivistiska forskningsprocessen kännetecknas främst genom att verkligheten observeras och fakta om verkligheten insamlas, tillräckligt många fakta gör det möjligt att se mönster och regelbundenheter i verkligheten samt att vetenskapen växer genom att allt fler fakta samlas in och därigenom dras alltfler större och allmänna slutsatser⁸.

Då denna studie skall försöka förklara de kausalitetssamband (orsak-verkan-samband) som finns mellan en företagsekonomisk institutions framgång och dess bakomliggande orsaker är denna studie av positivistisk tradition⁹. Vi vill utröna vilka framgångsdrivarna är som påverkar en företagsekonomisk institutions framgång. Vår studie bygger på en komparativ fallstudie där vi jämför tre fall för att sedan pröva vår teori på dessa.

Vi inser att våra värderingar och vår förförståelse kan komma att påverka oss genom hela studien, från insamling av sekundärdata, urval av teorier, till slutlig tolkning av empiriskt material. Med en annan bakgrund hade vi möjligen valt andra teorier, tolkat resultaten annorlunda eller helt enkelt genomfört en annan studie. Vårt syfte är att utifrån en teoretisk modell bidra till ökad förståelse för hur vissa faktorer påverkar en företagsekonomisk institution, positivt eller mindre positivt.

⁸ Lundahl, U & P-H, Skärvad (2001), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, s.39

⁹ Ibid, s.39

De förklarande faktorerna i vår teori testas empiriskt för att sedan utvärderas om de verkligen är framgångsdrivande.

2.2 Angreppssätt

Med ett deduktiv angreppssätt skapas hypoteser ur befintlig teori och formuleras så att de föreslår en relation mellan två specifika variabler. Om resultatet av undersökningen inte bekräftas så modifieras eller förkastas hypoteserna. Med ett deduktivt angreppssätt närmar sig forskaren problemet på ett strukturerat sätt och grundar sina antaganden på vetenskapliga principer¹⁰.

Den deduktiva metoden är idag vedertagen inom den positivistiska traditionen. Enligt denna metod rättfärdigas hypoteser genom att man logiskt härleder (deducerar) observerbara fakta ur hypotesen och faktiska förhållanden¹¹. Vi vill med studien pröva den teori vi själva utvecklat (med influenser och inspiration från bland andra Christian Ketels, Burton Clark och Michael Shattock) i verkligheten och därigenom dra logiska slutsatser och slutligen skapa förståelse om institutionernas framgång för den svenska debatten.

2.3 Perspektiv

Gunnar Myrdal (1969) hävdar att även om objektivitet eftersträvas så kommer forskaren ändå att präglas av de forskningstraditioner och synsätt som finns inom det egna ämnesområdet. Även den yttre, politiska, sociala och kulturella miljön påverkar objektiviteten anser Myrdal, som även tar upp forskarens personlighet, intressen och anlag som påverkande faktorer. Med andra ord så kan forskaren ej uppnå

¹⁰ Saunders, M (2000), *Research methods for business students*, Prentice Hall

¹¹ Hartman, J (1993), *Grundad teori, Teorigenerering på empirisk grund*, Studentlitteratur

absolut objektivitet, forskaren kan dock sträva efter att erhålla största möjliga saklighet¹².

Då vi valt en studie av ett område där vi själva i allra högsta grad känner oss delaktiga och kanske även haft personliga uppfattningar om en företagsekonomisk institution, har vi varit tvungna att frigöra oss från just studenternas synsätt för att få en objektiv bild i studien. Detta har dock ej skett till den grad att vi helt förkastat studenterna utan vi vill själva bidra och stötta studien i det avseendet. I arbetet jobbar vi utifrån tre olika perspektiv; studenter, fakultet (forskare) samt samhälle.

2.4 Sekundära källor

De sekundära källor som ligger till grund för vår förståelse för ämnet kommer nästan uteslutande från USA och England. Dels är källorna i form av vanligt förekommande strategilitteratur och dels även i form av ämnesspecifika böcker, vetenskapliga artiklar och rapporter.

Ju mer litteratur vi granskade upptäckte vi efter hand att allt fler artiklar och böcker vi läste inom ämnet refererade till varandra. Vi hade kommit in i en cirkel där samma litteratur och forskare ständigt refererades. Detta hävdar vi vara ett tecken på att vår insamlingsmetod vad gäller sekundärdata är noggrant genomförd, något som i sig torde öka tillförlitligheten i denna studie.

2.5 Kritik av sekundära källor

Om vi skall vara kritiska till våra sekundära källor finns det en punkt mer öm än de andra och det är det faktum att nästan all litteratur är uteslutande skriven i England eller USA. Således behandlar den just de inhemska universiteten. Marknaderna för utbildning och forskning i dessa länder skiljer sig avsevärt från den svenska, mest beroende på

¹² Holme, I-M, & B-K (1997), Solvang, *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur

den statliga styrningen vi har i Sverige. I England och USA är det mer av en öppen marknad med privatägda skolor vilket även genererar en helt annan typ av konkurrenssituation, man får kämpa hårdare för sin överlevnad då den statliga finansieringen ej existerar i samma utsträckning.

Dock anser vi att utländsk litteratur och teori kan appliceras på den svenska högskolemodellen, om än med vissa modifieringar. Med modifieringar menas här de ändringar i teoriernas uppbyggnad som kan komma i fråga då man i USA och England till stor del har endast privatägda universitet vilket föranleder en konkurrens i större utsträckning än på den svenska utbildningsmarknaden. Även om det inte råder någon direkt uttalad konkurrens i Sverige så förekommer det, institutionerna slåss om samma studenter, och därmed samma finansiella medel för sin överlevnad.

2.6 Kapitelsammanfattning

Då vi vill förklara de orsak-verkan-samband som finns mellan en företagsekonomisk institutions framgång och dess bakomliggande orsaker har vi valt den positivistiska forskningstraditionen. Vi skapar hypoteser ur egen utvecklad teori för att sedan föreslå en relation mellan två eller flera variabler. Dessa relationer skall sedan bekräftas, modifieras eller förkastas. Den teori vi utvecklat härrör till viss del från tidigare forskning men till största delen har vi arbetat oss fram till den i samråd inom studiegruppen. Vi försöker att genom hela studien vara objektiva, dock kan total objektivitet vara svår att uppnå. Den sekundära litteraturen är väl genomgången då vi slutligen kom in i en cirkel där samma litteratur och tidigare forskning refererades gång på gång.

-KAPITEL TRE-

Teoretisk referensram

Följande kapitel beskriver och förklarar den teori, BEN Modellen, som utvecklats och som används för att identifiera framgångsdrivare för en företagsekonomisk institution. Vi redogör för modellens uppbyggnad och förklarar de faktorer den består av. Inledningsvis presenteras en intressentanalys.

3.1 Generell Intressentanalys

En intressentanalys visar vilka aktörer som har intresse i en företagsekonomisk institutions aktiviteter samt den grad av nyttighet de har för fortlöpandet av verksamheten.

I analysen beskrivs de olika aktörernas intressen för organisationen i fråga¹³. Anledningen till att vi presenterar en intressentanalys är att en organisation är framgångsrik när den möter sina intressenters förväntningar och behov, så att deras engagemang och stöd vidmakthålls¹⁴. Begreppet framgång, i likhet med begreppet kvalité, skiljer sig åt utifrån olika intressenter, det har olika innebörd för olika personer¹⁵.

¹³ Johnson, G & K, Scholes (2002), *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education Ltd

¹⁴ Thompson, J.L (2001), *Strategic Management*, Thomson Learning

¹⁵ Harvey, L. & D, Green, "Defining Quality" *Assessment & evaluation in higher education*, 1993, s.9-34

Intressent	Intresse i institutionen	Grad av nytthet
HSV/stat/riksdag	Att kvalitativ forskning och utbildning bedrivs Bidrag till samhällsutveckling	A
Högskolan	Bidra till lärosätets utveckling Skapa lyskraft	A
Fakultet	Personlig utveckling Goda forsknings- och undervisnings-möjligheter	A
Studenter / Presumptiva studenter	Erhålla en konkurrenskraftig och kvalitativ examen som leder till framtida anställning	A
Regionen / Lokalt näringsliv	Regional tillväxt och utveckling Kompetens stannar i området	A/B
Partnerskolor	Ökad utveckling och status	B
Civilekonomerna	Att utbildningen håller en hög kvalitet	C

A → Mycket Viktig **B → Viktig** **C → Mindre Viktig**

3.1.1 Intressenter

Intressenter är individer, samhälle, grupper, eller organisationer som har intresse av en organisations verksamhet¹⁶. Burrows & Harvey namnger staten, utvärderare, fakultet, och studenter som intressenter till en akademisk institution¹⁷. Utöver dessa anser vi att regionens näringsliv, partnerskolor, civilekonomerna, samt högskolan i sig är intressenter till en företagsekonomisk institution. Intressenternas effekt

¹⁶ Freeman, R-E, "A Stakeholder Approach to Strategic Management", *Darden Business School Working Paper No. 01-02*, 2001

¹⁷ Burrows, A & L, Harvey, "Defining quality in higher education: the stakeholder approach", *Aspects of Educational and Training Technology Vol 26: Quality in Education and Training*, s.44-49

eller påverkan bestäms av dess förmåga att övertyga, framkalla, eller framtvinga andra att följa viss handling¹⁸.

3.1.1.1 HSV/Stat/riksdag

I Sverige är universitet och högskolor egna myndigheter, som lyder direkt under regeringen. Det finns 13 universitet och 23 högskolor med statlig huvudman, vilket betyder att staten är ytterst ansvarig. Dessutom finns det ett 10-tal enskilda utbildningsanordnare som har rätt att utfärda olika högskoleexamen, bland annat Stiftelsen Högskolan i Jönköping. De statliga universitetens och högskolornas huvuduppgift är att anordna utbildning som vilar på vetenskaplig eller konstnärlig grund och beprövad erfarenhet¹⁹.

3.1.1.2 Högskolan

En högskola skall bedriva utbildning som vilar på vetenskaplig eller konstnärlig grund, samt på beprövad erfarenhet, och forskning och konstnärligt utvecklingsarbete, samt annat utvecklingsarbete²⁰. Verksamheten skall även anpassas så att en hög kvalitet nås i utvecklingsarbetet²¹. För att en högskola skall kunna utföra detta krävs att dess institutioner arbetar för samma ändamål som verksamheten som helhet.

3.1.1.3 Fakultet

Det finns ett antal olika faktorer som påverkar en institutions möjlighet att attrahera, rekrytera och behålla kvalificerade individer; en persons intensiva intresse i ett visst ämne, möjligheter att utföra stimulerande forskning, tillfälle att utbilda unga människor, samt självständigt

¹⁸ <http://www.themanager.org/Resources/Stakeholder%20Management.htm> 2004-05-03

¹⁹ www.regeringen.se/sb/d/1895;jsessionid=ajXtZXHp8mhc 2004-05-03

²⁰ Högskolelagen, HL, 2 paragraf, lag (1992:1434)

²¹ Högskolelagen, HL, 4 paragraf, Lag (2000:260)

arbete²². Det som lockar en individ att arbeta för en viss institution är högst personligt och därför är dessa faktorer mer exempel än definitiva faktorer.

3.1.1.4 Studenter och presumtiva studenter

En majoritet av de studenter som studerar vid svenska lärosäten väntar sig att det skall leda fram till en examen som ger en möjlighet till att få ett intressant arbete i framtiden²³. Samtidigt är det av vikt att utbildningen håller en hög kvalitet; en institutions uppgift omfattar syftet att förse studenter med kvalitativ utbildning²⁴.

En examen och god kvalitet på utbildning får anses vara primära faktorer i en students val av lärosäte. Utöver dessa finns andra faktorer som kan påverka valet. Följande citat, *"De ser också på de allt vanliga stereotypa sakerna – var finns de snyggaste tjejerna och killarna, de bästa stränderna, den billigaste spriten och de slappaste lektionerna? Skratta du , men kom ihåg att med undantag för det sista kännetecknet är det här faktiskt faktorer som kan ge regioner konkurrensfördelar i framtiden²⁵"*, visar, om än ytliga, faktorer som även de kan påverka valet. Det går heller ej att bortse från att bostadsort, tradition, familjeförhållanden, arbete och arbetstillfällen reglerar var en svensk student studerar. Få studenter jämför utbildningsplaner och litteraturlistor vid olika universitet för att bilda sig en uppfattning om vilken ort de vill gynna med sin närvaro och sina studiemedel²⁶.

²² Farnham, D (1999), *Managing academic staff in changing university system*, The society for research into higher education & open university press

²³ Högskoleverkets rapportserie, 2003:7 R, "Vilka är studenterna och vad tycker de?"

²⁴ Barnett, R (1992), *Improving Higher Education: Total quality care*, Buckingham, SRHE/open university press

²⁵ Ridderstråle, J & K-A, Nordström (2002), *Funky Business*, Bookhouse Publ

²⁶ <http://home.swipnet.se/cassirer/kvalitet.htm> 2004-04-22

3.1.1.5 Region/lokalt näringsliv

Allt eftersom universitet och högskolor tänjer på de traditionella gränserna ökar vikten av att utveckla nya band till näringslivet²⁷. Ett sådant band eller samarbete mellan en institution och ett företag kan skapa innovationsprocesser som genererar ny kompetens²⁸, vilket i sin tur kan leda till utveckling både för företaget och lärosätet. I en undersökning genomförd av SIFO 2001 uppgav företag tre viktiga orsaker till samverkan; rekryteringsunderlag, tillgång till ny kunskap samt att till låg kostnad pröva nya idéer och kunskap²⁹.

3.1.1.6 Partnerskolor

Det är av vikt för en institution att internationella kontakter och samarbete finns³⁰ då internationalisering inom det företagsekonomiska ämnet leder till en högre kvalitet i utbildningen³¹. Kontakter och samarbeten leder till utveckling i form av en ökad vetenskaplighet i grundutbildningen³².

3.1.1.7 Civilekonomerna

Civilekonomerna är ett fackförbund och en intresseorganisation för civilekonomer. En utbildning med hög kvalitet leder till en ökad efterfrågan på civilekonomer från näringslivet och ger bättre förutsättningar till anställning för dess medlemmar. En av civilekonomernas viktigaste uppgifter är att arbeta för att civilekonomutbildningen håller högsta kvalitet³³.

²⁷ Etzkowitz, H & L, Leydesdorff "The endless transition: a "triple helix" of university-industry-government relations", *Special issue of Minerva* 36, 1998, s.203-8

²⁸ <http://w3cs.anl.luth.se/2006/workshop2/rapportws3.doc> 2004-05-02

²⁹ Småföretagarnas riksorganisation (2001), "Kunskap i samverkan – mötet mellan högskola och småföretag"

³⁰ Högskoleverkets rapportserie, 1997:8S, "National policies for the internationalisation of higher education in Europe"

³¹ Högskoleverkets rapportserie, 2002:10R, "Utvärdering av utbildning i företagsekonomi vid svenska universitet och högskolor"

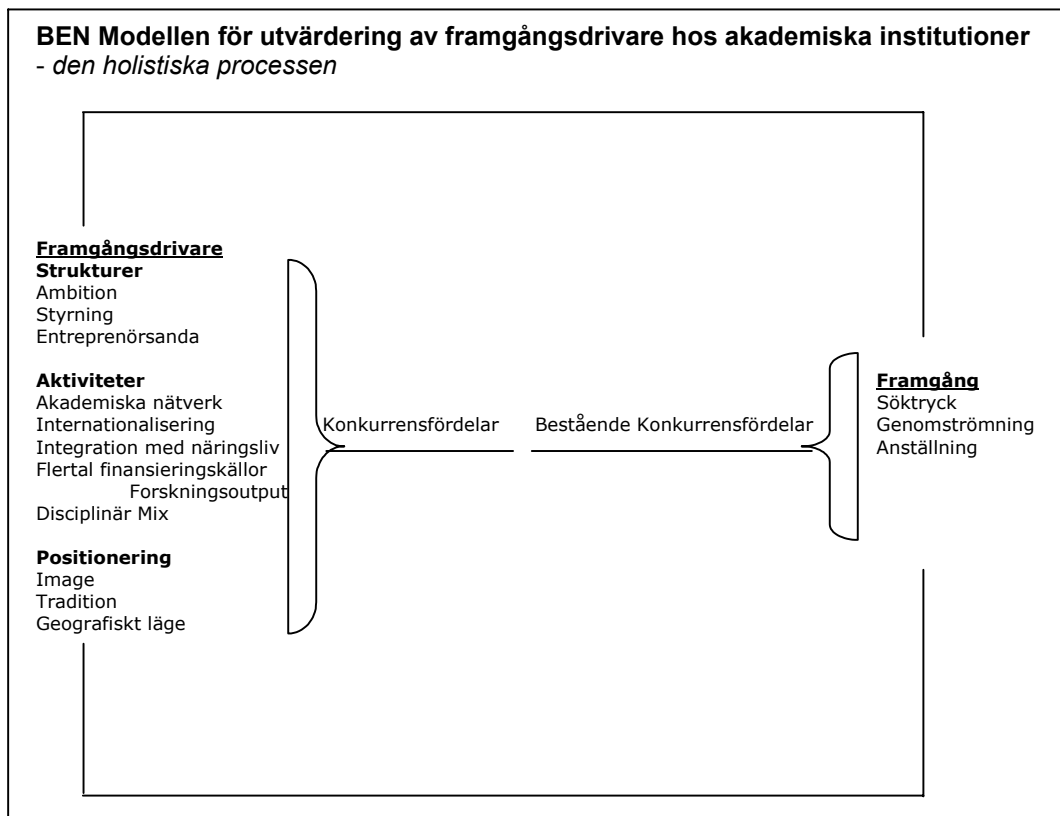
³² Ibid

³³ www.civilekonomerna.se 2004-04-25

3.1.1.8 Sammanfattning

En intressentanalys visar vilka aktörer som har intresse i en företagsekonomisk institutions aktiviteter samt den grad av nyttighet de har för fortlöpandet av verksamheten. Analyser visar de olika intressenternas intressen i organisationen. En organisation anses framgångsrik när den möter sina intressenters förväntningar och behov. Graden av framgång mäts i denna studie i form av framgångsfaktorer. Denna förförståelse skall ge läsaren en viss förståelse för BEN-modellen, vilken vi presenterar på kommande sidor. Notera framgångsfaktorerna som redovisas i modellens högra del.

3.2 BEN Modellen



BEN modellen behandlar ett antal framgångsdrivare som kan leda till konkurrensfördelar³⁴ samt bestående konkurrensfördelar³⁵ hos akademiska institutioner. Framgången definieras av objektiva statistiska frekvenser. Notera det holistiska i processen, då framgångsfaktorerna cirkulerar och ger synergier in i framgångsdrivarna.

³⁴ En konkurrensfördel erhålls när en organisation bättre än sina konkurrenter kan tillfredställa sina intressenter

³⁵ En konkurrensfördel är bestående när den inte går att immitera, substituera, eller erodera av en organisations potentiella och befintliga konkurrenter

BEN Modellen är utarbetad med influenser från och har stöd i bl a Michael Shattocks teser om styrning hos framgångsrika universitet³⁶, Burton Clark's teorier om det entreprenöriska universitetet³⁷, Tim Mazzarol och Geoffrey Norman Soutars modell för akademiska konkurrensfördelar³⁸ samt Michael Porter's teorier om konkurrensfördelar³⁹

3.3 Framgångsfaktorer för en företagsekonomisk institution

Man kan försöka att utvärdera ett universitets framgång genom att mäta prestation mot varje institutions bestämda målsättning. Erfarenheten visar dock att den uttalade målsättningen mer har blivit ett verktyg i marknadsföringen istället för realistiska uttalanden i strategiska syften⁴⁰. Det är därav fördelaktigt att använda sig av statistiska faktorer avsedda att framföra objektiva syftesrelaterade mått för hur väl organisationen tillgodoser sina intressenters intressen⁴¹.

Enligt Al-Turki och Duffuaa bör en framgångsfaktor vara baserad på ett klart syfte och ha en förbindelse till institutionernas mål och syften. Faktorerna skall vara tydligt, kvalitativt och kvantitativt, definierade⁴². För engelska universitet är vanligt förekommande framgångsfaktorer söktryck, genomströmning, forskningsproduktivitet, samt studentens ställning i arbetslivet⁴³.

3.3.1 Söktryck

³⁶ Shattock M (2003), *Managing Successful Universities*, Open Univesity Press

³⁷ Clark B (2001), *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Elsevier Science

³⁸ Mazzarol T & G, Norman Soutar, "Sustainable competitive advantage for educational institutions: a suggested model", *International Journal of Educational Management*, 1999, s.287-300

³⁹ Porter, M (1998) *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press

⁴⁰ Shattock, M, 2003, s.4

⁴¹ www.hefce.ac.uk 2004-05-07

⁴² Al-Turki, U, & S, Duffuaa, 2003

⁴³ www.hefce.ac.uk 2004-05-07

Söktryck ger en indikation på hur stor efterfrågan är på en utbildning vid respektive institution⁴⁴. Denna framgångsfaktor är relevant då studenter är avgörande för en företagsekonomisk institutions fortlevnad⁴⁵.

3.3.2 Genomströmning

Mäter hur stor andel av de studenter som påbörjar en utbildning som även avslutar den vid det aktuella lärosätet. Mäter förmågan en institution har att behålla de antagna studenterna över hela utbildningsperioden och även den förmåga och intresse studenterna har att genomföra utbildningen.

3.3.3 Studentens ställning i arbetslivet

Visar hur väl och hur konkurrenskraftigt de olika institutionerna kan överföra prestige och förhoppningsvis även kunskap till studenter. Ett mått på hur attraktiv studenten är på arbetsmarknaden efter den avslutade utbildningen.

3.3.4 Forskningsproduktivitet

Forskningsproduktiviteten visar antalet publicerade forskningsrapporter av fakultet från en specifik institution. Visar hur stor inverkan de har på det nationella/internationella forskarsamhället.

3.4 Framgångsdrivare

Presentation av de olika framgångsdrivarna i BEN - modellen.

3.4.1 Strukturer

Den första kategorin av framgångsdrivare i BEN-modellen är strukturer, som omfattar faktorerna ambition, entreprenörskap och styrning. Gemensamt för dessa är att de är av stor betydelse för den

44

http://www.hsv.se/sv/CollectionServlet?select_tree=647&page_id=2291&view=0 2004-05-05

⁴⁵ Barnett, R, 1992

företagsekonomiska institutionens beteende⁴⁶. Det latinska ordet "structura" betyder sammanfogning, uppmurning eller byggnadssätt⁴⁷. Definitionen får läsaren lätt att tänka på strukturer som något synligt, men en struktur kan likaväl vara osynlig som synlig⁴⁸.

3.4.1.1 Ambition

Ambition är något varje organisation behöver, oavsett om det är ett företag i näringslivet eller en institution inom den akademiska världen. Ambition är verksamhetens bränsle och drivkraft⁴⁹. Precis som för en idrottsman på toppnivå är det för en organisation inte möjligt att uppnå framgång om man inte är totalt hängiven att "vinna" och villig att göra de uppoffringar som krävs för att nå de uppsatta målen. Framgång hos institutioner "händer" inte bara, det åstadkommes genom att ambitionen fusioneras med alla komponenter som är grundläggande för en institutions prestation: Förordnande av framstående personal, både administrativ och akademisk, investeringar i nya satsningar och i alla aspekter av det dagliga livet på institutionen⁵⁰.

Organisationer, som tenderar att vara försiktiga av naturen, utvecklar ofta immunitet mot innovation, entreprenörskap och ambition. Människor tränas i att analysera risker, men fokuserar på att undvika det okända i stället för att ta vara på det⁵¹. Det ambitiösa universitetet vill pröva nya ideér, de är innovativa, de investerar i nya projekt, de uppmuntrar sina anställda att lägga fram förslag, etc⁵².

3.4.1.2 Styrningsstruktur

⁴⁶ Sjöstrand, S-E (1987), *Organisationsteori*, Studentlitteratur

⁴⁷ Ahlberg, A-W (1966), *Latin-Svensk Ordbok*, Svenska Bokförlaget/Bonniers

⁴⁸ Bakka, J-F, m.fl (1999), *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*, Liber ekonomi,

⁴⁹ Shattock, M, 2003

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Champy, J, "The Residue of Leadership: Why Ambition Matters" *Leader to Leader*, 2000, s.14-19

⁵² Shattock, M, 2003

Precis som andra komplexa och olikartade organisationer behöver den högre utbildningen styras och ledas för att uppnå sina mål och syften⁵³. För vissa professionella ledare i den akademiska världen kan ledarfunktionen vara definierad som icke problematisk, att styra organisationen med begränsade resurser på ett så ekonomiskt och effektivt sätt som möjligt⁵⁴. I verkligheten är den akademiska institutionen en komplex verksamhet. Paul Ramsden påpekar vikten av trovärdighet, något som bara kan uppnås av professionella i en professionell arbetskår och att ett effektivt ledarskap för de akademiska institutionerna erhålls när ledarskapet utgår från läraren och forskaren.⁵⁵ Ett aktivt akademiskt ledarskap anses vara vitalt för en institutions framgång⁵⁶. Planering, organisering, personalpolitik och beslutstagande är viktiga processer för en akademisk ledare, men de speciella kännetecknen för en akademisk institution gör dessa processer något svårhanterliga⁵⁷. Alla delar av forskning och utbildning är till exempel ej planeringsbara⁵⁸. Idag styrs de flesta företagsekonomiska institutionerna av en prefekt som delar sin tid mellan forskning och ledning av institutionen. Därav den något komplexa situationen, ena stunden skall den akademiska ledaren vara kollega, för att i nästa stund vara arbetsledare⁵⁹.

Det finns även vissa begränsningar som påverkar vad en prefekt på en företagsekonomisk institution kan åstadkomma. Även om universiteten och högskolorna i stort bestämmer hur man skall bedriva sin

⁵³ Farnham, D, 1999

⁵⁴ Palfreyman, D, & D, Warner (2003), *Setting the scene*, Higher education management, Buckingham, SRHE/Open University Press

⁵⁵ Ramsden, P (1998), *Learning to lead in higher education*, Routledge

⁵⁶ Banta, T-W, m.fl (1993), *Making a difference: Outcomes of a decade of assessment in higher education*, Jossey-Bass, San francisco

⁵⁷ March, J.G. & J.P, Olsen, J.P (1976), *Ambiguity and choice in organisations*, Universitetsförlaget, Oslo

⁵⁸ Haikola, L, "Att dirigera solister" Utvärderingsenheten i Lund, 99:208, s.82

⁵⁹ Haikola, L, 1999, s.80-81

verksamhet svarar Högskoleverket för många av de kontrollerande, samordnande, kvalitetssäkrande och utvecklande funktionerna⁶⁰.

3.4.1.3 Entreprenörsanda/innovationsbenägenhet

En organisation kan endast bibehålla sin marknadsandel och framgång genom att ständigt vara innovativ i sitt koncept⁶¹, att det vanemässigt skapas och förändras för att bygga något av erkänt värde runt omkring uppfattade möjligheter⁶². Det bör dock tilläggas att behovet att vara innovativ är relativt och ej av lika hög grad vital för alla organisationer. För en företagsekonomisk institution kan detta vara problematiskt då den svenska staten vill se institutionell diversifiering mellan de olika lärosätena i Sverige, men samtidigt är deras resursfördelning utformad för att influera det högre utbildningssystemet att röra sig i den riktning de anser är passande⁶³. När Clark beskriver det "entreprenöriska universitetet" avfärdar han dock ej existensen av statlig finansiering, men han framhåller en situation där institutionen psykologiskt har brutit sig fri från den likriktade statliga policyn för att planlägga en individuell strategi och därmed även öka möjligheten till en mer entreprenörisk anda hos den företagsekonomiska institutionen⁶⁴.

3.4.2 Aktiviteter

Porter menar att aktiviteter - vad organisationen i själva verket gör både direkt och indirekt för sina kunder; dess funktionella strategier - kan skapa och bygga värde och på så sätt skapa konkurrensfördelar⁶⁵.

3.4.2.1 Akademiska nätverk

Vikten av samarbete och bildandet av nätverk mellan företagsekonomiska institutioner blir allt mer tydlig. Idag klarar sig inte

⁶⁰ Högskoleverkets skriftserie 1998:4, "Hur styrs den svenska högskolan? Varför ser styrsystemet ut som det gör?", s.47

⁶¹ Kotler, P, m.fl (1999), *Principles of marketing*, Prentice Hall Inc

⁶² Quinn, J.B, "Managing innovation: Controlled chaos", *Harvard Business Review*, vol.63, 1985, s.83

⁶³ http://hgur.hsv.se/activities/jankonf_anforande_jalling.htm 2004-04-22

⁶⁴ Clark B, 2001

ens de stora institutionerna på de etablerade universiteten utan fungerande nätverk⁶⁶. Ett sätt för företagsekonomiska institutioner att möta den allt hårdare konkurrensen inom utbildning är att bygga väl fungerande nätverk med andra, såväl nationella som internationella, högskolor och universitet verksamma inom ämnet företagsekonomi, då det kan utmyнна i utbildningsmässiga och kostnads-mässiga fördelar⁶⁷.

3.4.2.2 Internationalisering

Det pågår en förändring i världens ekonomi. Vi går från en värld där nationella ekonomier har varit relativt oberoende och självstyrda enheter, isolerade från varandra genom olika gränsöverskridande barriärer, genom avstånd, tidszoner, och språk samt genom skillnader i statliga regleringar, kultur och affärssystem. Vi befinner oss i en värld där barriärer mot gränsöverskridande handel och investeringar försvinner, avstånd krymper genom framsteg inom informationsteknologin, den materiella kulturen blir allt mer lik världen över, och där nationella ekonomier går samman i oberoende globala ekonomiska system. Denna process kallas för globalisering⁶⁸.

Förändringen av den globala marknaden påverkar även den akademiska världen. Man har, under den senaste 100-års perioden, gått från att ha varit traditionstyngda institutioner till en plats där en mängd olika krafter möts⁶⁹. I Högskoleverkets rapport "Internationella trender på högskoleområdet" fastslås att högskolor och universitet går mot en global utbildningsmarknad som omsätter många miljarder⁷⁰. Som ett beskrivande exempel av den rådande situationen kan nämnas att den australienska exportinkomsten av högre utbildning 1997 uppgick

⁶⁵ Porter, M, "What is strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, 1996

⁶⁶ Högskoleverket rapportserie, 2002:10 R

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Hill, C.W.L, *International Business* (2003), McGraw-Hill Irwin

⁶⁹ Annerblom, M-L (2002) "Internationalisering av den högre utbildningen: En utvärdering av akademiskt lärarutbyte mellan länder", Rådet för högskoleutbildning

⁷⁰ Högskoleverkets rapportserie, 2002:34 R

till 17 miljarder svenska kronor, och därmed översteg de samlade inkomsterna av kött- och ullexporten⁷¹.

Då marknaden för utbildning blir allt mer global kommer svenska universitet och högskolor att mötas av en allt större konkurrens från utländska universitet. Argumenten för att internationalisering skall betraktas som en integrerad del i den högre utbildningens planering, implementering och utvärdering blir allt starkare⁷².

Även Europeiska Unionens stats- och regeringschefer sätter internationalisering av den högre utbildningen högt upp på agendan. Man har bland annat enats om "målsättningen att utveckla unionen till den mest konkurrenskraftiga och dynamiska kunskapsbaserade ekonomin i världen till år 2010"⁷³. Trots att staten prioriterar frågan och att denna förändring är uppenbar saknas en genomtänkt policy för internationalisering och djupare samarbeten med utvalda partneruniversitet hos flertalet av de svenska företagsekonomiska institutionerna⁷⁴.

3.4.2.3 Integration med näringsliv

Universitet och högskola står i nära relation med näringslivet. Samverkan är en viktig del i ett lärosätets verksamhet, och från och med den 1 januari 1997 ingår det också i högskolans lagstadgade uppdrag att samverka med det omgivande samhället samt att informera om sin verksamhet⁷⁵.

Den pågående globaliseringen har lett till en ökad konkurrens på marknaden för företag i Sverige. Kunskap är en viktig konkurrensfördel och det finns ett ökat behov hos företagen av att samverka med den högre utbildningen. Bl.a. investerade ABB 18 miljarder kronor i forskning och utveckling 1999. Samtidigt etablerade man samarbete

⁷¹ http://hgur.hsv.se/activities/jankonf_anforande_jalling.htm 2002-04-22

⁷² Högskoleverkets rapportserie 1997:8 S

⁷³ "EU-mål utom räckhåll men Sverige bäst i klassen" Dagens Industri 2004-05-05

⁷⁴ Högskoleverket rapportserie, 2002:10 R

⁷⁵ Högskolelagen, HL, 2 paragraf, lag (1996:1392)

med 50 ledande universitet i USA, och det finns även planer på liknande samarbeten med asiatiska universitet. Syftet är att skapa ett globalt nätverk för forskning⁷⁶. I en SIFO-undersökning som presenterades 2001 uppgav företag tre viktiga orsaker till samverkan. Dessa var bra rekryteringsunderlag, tillgång till ny kunskap och att till låg kostnad pröva nya idéer och kunskap⁷⁷.

Då de statliga anslagen minskar ökar universitetens krav på självfinansiering, samtidigt som företagen blir allt mer påminda om att kompetens är det främsta konkurrensmedlet skapas en marknad för så kallade "kompetenscentra", där universitet och näringsliv lever i stark symbios. Samarbetet skapar innovationsprocesser som genererar ny kompetens. Med företaget som en föränderlig resurs i kunskapssamhället, förändras också kompetensbehov avseende såväl innehåll som form. De universitet som bäst följer med de förändrade förutsättningarna inom näringslivet är de som må hända bäst står rustade för framtiden⁷⁸.

3.4.2.4 Finansiering

En stabil finansiering är en bidragande orsak till en företagsekonomisk institutions framgång⁷⁹. Institutioner med flera finansieringskällor sprider sina intäkter på statliga, industriella och privata källor. Om en källa blir försvagad blir förlusten således ej lika märkbar. Man blir ej heller lika beroende av statliga budgetar och kortsiktigt politiskt klimat⁸⁰, vilket även leder till mindre kortsiktigt och populistiskt tänkande vid utformning av utbildningar, då antalet studenter ej är lika kritiskt för verksamhetens fortlöpande.

⁷⁶ "ABB forskar för 18 miljarder", Dagens Industri, 2000-02-03

⁷⁷ Småföretagarnas riksorganisation 2001

⁷⁸ <http://w3cs.anl.luth.se/2006/workshop2/rapportws3.doc> 2004-05-02

⁷⁹ Clark, B, 2001

⁸⁰ Hölttä, S, " Importance of Institutional Capacity Building in African Universities", *Finnish network for higher education, research and training*, 2003

I utlandet har privat finansiering varit ett betydligt mer vanligt inslag i den högre utbildningen än i Sverige. Det märks även i Sverige en förändring i finansieringsmönstret, det blir allt vanligare med en blandfinansiering där privata, kommersiella och internationella aktörer blivit viktiga medfinansierare till det statliga bidraget⁸¹. Lärosätets profil, om det är en forskningsintensiv institution eller om det är en utbildningsintensiv institution, är avgörande för hur beroende lärosätet är av finansiering för fortsatt överlevnad⁸²

3.4.2.5 Disciplinär mix

Den disciplinära mixen är den sammansättning av produkter och tjänster som utgör en organisations verksamhet. Den bästa mixen är enligt Kotler den som mest fördelaktigt anpassar organisationens styrkor och svagheter till möjligheter i omgivningen. Kotler nämner bl. a. två viktiga dimensioner att ta hänsyn till i en produktmix, antalet olika produkter som erbjuds samt hur likartade de olika produkterna är⁸³.

Om produkterna är likartade kan organisationen dra nytta av synergieffekter inom organisationen⁸⁴. Ansoff argumenterar för att resurser skall vara kombinerade och styrda på så sätt att de fördelar som uppstår överträffar de som de hade resulterat i om delarna hade varit separata⁸⁵. Om de misslyckas i att komplettera varandra kommer organisationens konkurrenskraft oundvikligen bli försvagad⁸⁶.

3.4.3 Positionering

⁸¹ Högskoleverkets rapportserie, 1998:16, "Utbildning och forskning för strategisk internationalisering"

⁸² Shattock, M, 2003

⁸³ Kotler, P, m.fl, 1999

⁸⁴ Johnson, G. & K. Scholes, 2002

⁸⁵ Ansoff, H.I (1987), *Corporate Strategy*, Penguin, Reviderad från originalutgåvan 1965

⁸⁶ Porter, M, 1996

Kotler definierar positionering som det sätt erbjudandet definieras av konsumenten – den bild konsumenten har av produkten i jämförelse med konkurrerande produkter⁸⁷.

3.4.3.1 Image

En institutions image beskrivs som den totala sinnesstämning organisationen förmedlar till allmänheten⁸⁸.

Inom näringslivet är varumärkets värde en viktig faktor när man värdesätter ett företag. Ett gott rykte inom näringslivet ger företaget stora fördelar som kundlojalitet, stabila intäkter och bättre rekryteringsbas för kompetent personal⁸⁹. Även för en icke vinstdrivande institution är image en viktig del för att skapa lojalitet gentemot intressenter. Lojaliteten hos studenter tenderar att vara högre för institutioner som har en bättre image och rykte⁹⁰.

Det goda ryktet hos skolor som amerikanska Harvard eller engelska London Business School gör att dessa kan ta ut betydligt högre avgifter för sina mastersprogram än lägre rankade skolor i samma land. Då den högre utbildningen är icke avgiftsbelagd i Sverige blir just detta exempel ej jämförbart, men det speglar ändå vikten av en god image. Det ger andra fördelar som är mer likvärdiga inom den svenska utbildningen, t.ex. bättre rekryteringsbas, både för forskare och studenter, det ökar finansieringsbasen, etc.

3.4.3.2 Tradition

Ett universitets eller högskolas historia och tradition är något som tydligt påverkar dess renommé och även nutida framgång. Det finns klara samband mellan institutionell historik och framgång inom den

⁸⁷ Kotler, P, m.fl, 1999

⁸⁸ Barich ,H & P, Kotler, "A framework for marketing image management", *Sloan management review*, Vol32, s.94-104

⁸⁹ Fombrun, C.J, "Reputation: Realising the value of corporate image", *Harvard business school press*, 1996

akademiska världen. Ett talande exempel på att en företagsekonomisk institutions tradition påverkar dess framgång är att av de elever som har gått på Handelshögskolan i Stockholm (Sveriges äldsta ekonomiutbildning, grundad 1909) har 80 procent fått arbete innan avslutad utbildning. De har även högst lön av alla ekonomer i Sverige⁹¹. Alexander Beck, utredningschef på Civilekonomerna, menar att Handels i stor utsträckning lever på sin status och tradition snarare än att utbildningen i sig alltid är överlägsen de andra⁹².

Det är en sanning att äldre universitet och högskolor har en större chans att nå framgång än de som tillkommit under senare tid. En institution som växt fram ur en yngre, mindre renomérik miljö blir ogynnsamt påverkad av sådana rötter⁹³. Universitet och högskolor med en tradition som växt fram under flera århundraden har en mycket kraftfull, bestående konkurrensfördel, en fördel som ej är imiterbar för yngre lärosäten.

3.4.3.3 Geografiskt läge – stimulerande omgivning

Under de senaste årtiondena har det skett en dramatisk ökning av tillgängligheten till akademiska studier i Sverige. 1960 började drygt 10 000 nya studenter sina akademiska studier. 1996 var samma siffra 67 000. Under samma period har antalet universitet och högskolor ökat från 4 till 22⁹⁴. Med denna utveckling har det skett en vid geografisk spridning över hela Sverige, vilket innebär att tillgängligheten och närheten till studier underlättats. Urvalet av universitet och högskolor har på senare år utvidgats kraftigt, vilket får till följd att man väger in allt

⁹⁰ Dick, A, & K, Basu, "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol22, 1994, s.99-113

⁹¹ "Ekonomihögskolor -Personalcheferna: Talang går före skola", *Veckans affärer* 2003-04-07

⁹² Ibid

⁹³ E-mail konversation, Shattock, M, 2004-05-03, se bilagor

⁹⁴ Kjellström, C, "The Effects of Geographical Distance on the Decision to Enrol in University Education", *Scandinavian Journal of Educational Research* year, Vol43, 1999

fler parametrar när man som student skall söka akademisk utbildning⁹⁵. Geografiska läget spelar även en betydande roll beträffande rekrytering av forskare och disputerade lärare samt vilka underlag som finns för samarbete med det regionala näringslivet.

3.5 Kapitelsammanfattning

Vi har i den här studien arbetat fram en egen teori som bygger på att det finns vissa framgångsdrivare som kan leda till konkurrensfördelar/bestående konkurrensfördelar som i sin tur leder till framgång för en företagsekonomisk institution. För att läsaren skall få en inblick i våra resonemang om vad framgång är så presenterades i inledningen en intressentanalys. Framgångsfaktorerna har sedan tagits fram med stöd från intressentanalysen. Vidare presenterades samtliga kategorier framgångsdrivare – strukturer, aktiviteter samt positionering – med underliggande framgångsdrivare ingående.

⁹⁵ <http://home.swipnet.se/cassirer/kvalitet.htm> 2004-04-22

-KAPITEL FYRA- Empirisk metod

Följande kapitel redogör för metoden som använts för att kunna ta fram realistisk empiri och därigenom arbeta vidare och genom analyser kunna utröna vissa särdrag hos respektive institution. Vi beskriver det mest utmärkande i våra tillvägagångssätt för att läsaren lättare ska förstå våra senare val i studien.

4.1 Undersökningens metod

Som nämnts tidigare så bygger vår studie på en komparativ fallstudie där vi jämför tre fall för att sedan pröva vår teori på dessa. Med denna typ av studie får vi en närhet till det objekt som skall undersökas, något som sker genom intervjuer och samtal. Förhoppningen med dessa tre fallstudier är att finna en viss spridning i utvecklingen, att institutionerna från samma utgångsläge, idag har tre skilda upplevda situationer. Med utveckling menas här förändring i söktryck, genomströmning, studentens ställning i näringslivet efter examen samt forskningsproduktivitet.

Med just intervjuer har vi ett bra tillvägagångssätt och förutsättningar för att kunna nå den data som är erforderlig för att kunna belysa vår problemformulering samt vårt syfte med studien. Med ovanstående menas att vi ej låser oss vid fasta frågeställningar utan de kan utvecklas och omarbetas efter studiens gång, något som även skett.

Kvalitativa undersökningar kännetecknas av att undersökaren försöker förstå hur människor upplever sig själva, sin tillvaro, sin omgivning och överhuvudtaget det sammanhang i vilket de ingår⁹⁶.

Vår kvalitativa undersökning har utförts i form av tre fallstudier. En fallstudie är en empirisk undersökning som behandlar ett samtida

⁹⁶ Lundahl, U & P-H, Skärvad (2001)

fenomen i sitt verkliga sammanhang, där gränserna mellan det studerade fenomenet och dess sammanhang/omvärld inte är självklar och i vilken flera olika datakällor används⁹⁷.

Det finns olika typer av fallstudier beroende på syfte. Då vi har för avsikt att pröva vår egen utformade teori med empirin för att sedan kunna förkasta, modifiera eller bekräfta den använder vi oss av en teoriprovande fallstudie⁹⁸.

4.2 Urval och Avgränsningar

De institutioner vi valt att göra intervjuer och samtal med är Baltic Business School i Kalmar, Internationella Handelshögskolan i Jönköping samt Sektionen för ekonomi och teknik i Halmstad. Valet av dessa tre är att de alla tillhör ett lärosäte som fick högskolestatus efter högskolereformen 1977, vilket innebär att de alla hade samma utgångsläge och därmed samma förutsättningar från början. Det är ej heller rimligt att behandla institutioner som har skilda traditionella anor i form av en djuprotad akademisk kultur, även om tradition och kultur i sig kan vara en orsak till framgång. Vidare har den geografiska närheten dessa tre institutioner emellan påverkat oss då de ligger relativt nära varandra och på så vis borde, till viss grad, konkurrera om samma medel i form av studenter, forskare och näringslivskontakter.

Kritik mot ett sådant urval är att vi vänder oss till södra Sverige och endast institutioner med en viss tradition, därav behöver ej våra slutsatser betraktas som generella och kan ej heller betraktas gälla hela populationen⁹⁹. Däremot är vår förhoppning att leverera ett resultat som ger indikationer på samband mellan vår teori och empiri.

⁹⁷ Yin, R.K (1993), *Applications of case study research*, Sage Publications

⁹⁸ Lundahl, U & P-H, Skärvad (2001)

4.3 Intervjuer

Innan våra intervjuer tog plats genomfördes en förintervju med Håkan Pihl, före detta prefekt vid institutionen för ekonomi i Högskolan Kristianstad. Syftet med denna intervju var att kontrollera om våra val av ämnesområden var rimliga, vi fick även en god övning i hur man genomför en intervju. Hela intervjun bandades och analyserades för att vi skulle få bekräftat om vi verkligen hade en god intervjumall. Vissa modifieringar gjordes efter denna intervju.

Fallstudierna består av intervjuer utförda på Per Davidsson från Jönköping, Per-Ola Ulvenblad från Halmstad samt Nils Nilsson från Kalmar. De två förstnämnda intervjuades på plats medan intervjun med Nils Nilsson skedde över telefon. Valet av just dessa grundar sig i två av fallen (Per-Ola och Nils) på deras ställning som prefekter. I Jönköping fick vi ingen tid som passade med deras prefekt vilket fick till följd att vi kom överens med Per Davidsson, professor i entreprenörskap och sektionsansvarig för "Entrepreneurship-Marketing-Management" vid IHH. När vi väl funnit de rätta respondenterna hade vi inga problem med att få en intervju med dem.

Innan vi träffade respondenterna skickade vi ut en intervjuguide till samtliga där de övergripande ämnena framgick. Vi läste även in oss på tillgänglig sekundärdata, dels från deras egna hemsidor men även från rapporter utförda av Civilekonomerna samt Högskoleverket. Som komplement till detta utfördes även sökningar i Affärsdata för att finna ytterligare data.

Intervjuerna kan betraktas som *semistrukturerade* då vi på förhand bestämt vilka ämnen som skulle tas upp samt att vissa frågor som skulle ges till samtliga tre respondenter¹⁰⁰. Vi fann det av intresse att i vissa fall ställa frågor som endast berörde en specifik institution och dess

⁹⁹ Saunders, M, 2000

utveckling. Med mindre standardiserade intervjuer kan man få svar som är mer uttömmande än vid en helt standardiserad intervju¹⁰¹.

För att följa god forskningsetik kommer intervjumaterialet ej att redovisas i sin helhet i denna studie. Dock kommer de att ligga till grund för vår analys där vissa delar av intervjuerna kommer att presenteras. Intervjuerna kommer att förstöras så fort studien är avslutad.

4.4 Operationalisering

Genom operationalisering skall vi koppla den teori vi formulerat till en konkret samhällspraxis. Det innebär även en förbindelselänk mellan våra egna och respondenternas verklighetsuppfattningar.¹⁰² Här kan ett problem uppstå även om vi anser våra operationaliseringar vara väl genomförda och väl täckande så kan vi kan ej utifrån operationaliseringen sluta oss till att olika respondenter är av samma uppfattning som vi¹⁰³.

4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet innebär frånvaron av slumpmässiga mätfel. Med god reliabilitet påverkas ej mätningen av vem som utför den¹⁰⁴. Vid intervjuerna fick vi respondenternas tillåtelse att spela in samtalen på band, något som underlättade vid intervjutillfället och ökar även reliabiliteten på den insamlade empirin. Respondenterna hade hela tiden möjligheten att be oss vidareutveckla vissa frågor om något var oklart. Om vi insåg att respondenten ej uppfattat fråga korrekt korrigerades detta.

¹⁰⁰ Saunders, M, 2000

¹⁰¹ Lundahl, U & P-H, Skärvad, 2001

¹⁰² Holme, I-M, & B-K, Solvang, 1997

¹⁰³ Ibid

¹⁰⁴ Lundahl, U & P-H, Skärvad, 2001

4.4.2 Validitet

Validitet behandlar huruvida mätmetoden verkligen mäter den egenskap man avser att mäta¹⁰⁵. Svårigheten med detta är att det är omöjligt att med säkerhet bestämma om en mätmetod är valid eller inte. För att kunna göra det skulle vi behöva ha en annan mätmetod som vi vet ger "sanna" mätresultat, och i så fall använda den metoden¹⁰⁶. Vi är medvetna om risken för en låg validitet i denna studie. Dock ville vi minimera risken genom att göra en förintervju och att ställa kompletterande frågor vid missförstånd med respondenter.

4.5 Bearbetad sekundärdata

I det nästkommande, empiriska, kapitlet presenteras ett antal olika variabler för respektive institution. Dessa mätningar har utförts för att kunna utvärdera institutionernas framgång. Som tidigare nämnts har vi valt att benämna dessa olika variabler för *framgångsfaktorer*. Dessa framgångsfaktorer ursprung kommer från sekundärdata inhämtad från Verket för Högskoleservice¹⁰⁷, Högskoleverket¹⁰⁸, Civilekonomerna¹⁰⁹ samt ISI Web of Science¹¹⁰.

Den insamlade datan har sedan omarbetats av oss för att passa syftet med studien. Inga modifieringar av siffror har dock gjorts. De omarbetningar som gjorts kräver vissa förklaringar för att läsaren lättare skall kunna förstå mätningarnas innebörd och dess relevans.

I samtliga figurer och diagram behandlas endast de utbildningar/program som *erbjuder minst 60 högskolepoäng inom ämnet företagsekonomi och/eller nationalekonomi*. De ämnen som kan falla i

¹⁰⁵ Lekvall, P & C, Wahlbin (2001), *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Förlag

¹⁰⁶ Ibid

¹⁰⁷ Statistikrapporter från VHS 1990-2000

¹⁰⁸ www.hsv.se

¹⁰⁹ Civilekonomernas rapportserier "Civilekonomer i arbetslivet 2003" & "Civilekonomer i arbetslivet 2004"

¹¹⁰ <http://isi3.isiknowledge.com>

denna presentation är ämnen som juridik, informatik etc. Vi har valt just företagsekonomi för att vara så konsekventa som möjligt över institutionerna.

De medeltal som presenteras i kolumnen för *lägsta antagningspoäng* kan skapa förvirring då vissa program inte lyckas fylla alla sina platser. Då detta inträffat på vissa program har det programmet tilldelats 10,0 i lägsta antagningsbetyg, vilket innebär att man har erhållit betyget "godkänd" i samtliga kurser från gymnasiet. Denna situation markeras med * i tabellerna.

Vad gäller presentationen för *genomströmning* krävs vissa begreppsdefinitioner:

- Begreppet *examinationsgrad* innebär den del av studenterna som efter normal studietakt tagit kandidat- och/eller magisterexamen,
- Begreppet *studentbortfall* innebär den resterande delen studenter. Det vill säga de studenter som efter normal studietakt ej tagit kandidat- och/eller magisterexamen

Vi ser två svagheter i presentationen av genomströmning:

- Vissa utbildningsprogram resulterar i en magisterexamen. Dock finns det studenter som även tar ut en kandidatexamen för att sedan fortsätta med en examen på D-nivå. Dessa studenter kan således räknas in två gånger i tabellerna.
- Det förekommer även examina där studenter läser fristående kurser, vilket får till följd att även de räknas med i vår empiri. Här räknas även de studenter som ej studerar på heltid in.

Presentationerna av *studenternas anställning* är hämtad direkt från Civilekonomernas rapporter¹¹¹. Dock har vi räknat ut, med stöd av dessa rapporter, ett genomsnitt för riket som jämförelsetal.

¹¹¹ "Civilekonomer i arbetslivet 2003" & "Civilekonomer i arbetslivet 2004"

Värt att notera här är att presentationen ej tar hänsyn till vilken typ av anställning som den examinerade studenten har. Det framgår ej heller av de granskade rapporterna om arbetsuppgifterna är "utbildningsrelaterade" eller ej.

Tabellerna över *forskningsproduktivitet* omfattar vad anställda, innefattande alla anställda exklusive doktorander, assistenter, och administrativ personal, på respektive lärosäte producerat mellan åren 1993-2003. Vad som här menas med produktion är vilka publiceringar man gör från institutionen i form av vetenskapliga artiklar. Underlaget för presentationen kommer från sökmotorn Social Science Citation Index¹¹². Denna webbsida innehåller bibliografiska referenser och citeringar till samtliga artiklar ur ca 1400 viktiga tidskrifter inom samhällsvetenskap och ur ca 3200 tidskrifter inom områden som ligger nära samhällsvetenskapen. Då denna sökmotor letar efter artiklar publicerade i endast de största och mest kvalitativt ansedda tidskrifterna i världen så visar resultaten endast toppen av ett isberg. Naturligtvis publiceras det fler artiklar från dessa skolor under de givna perioderna. Dock vill vi påstå att publiceras man i dessa stora tidskrifter så är man även aktiv vad gäller publiceringen i mindre publikationer.

4.6 Kapitelsammanfattning

För att kunna nå syftet med studien har tre fallstudier där intervjuer/samtal genomförts med högt uppsatt personal på tre företagsekonomiska institutioner. Vår förhoppning är att finna en viss spridning i utvecklingen av dessa tre; att institutionerna från samma utgångsläge, idag har tre skilda upplevda situationer. Samma utgångsläge får institutionerna genom att de tillhör en skola som erhöll högskolestatus efter 1997 års högskolereform. Den spridning vi menar består i olika utveckling i form av söktryck,

¹¹² <http://isi3.isiknowledge.com> 2004-05-06

genomströmning av studenter, anställning efter examen samt forskningsproduktivitet. Därefter har de tre intervjuerna/samtalen genomförts. Intervjuerna har utformats dels med hänsyn till att minimera risken för slumpmässiga mätfel, dels för att vi vill försäkra oss om att vår mätmetod verkligen mäter den egenskap vi avser att mäta.

-KAPITEL FEM- Empiri

Detta kapitel har för avsikt att inviga läsaren i den insamlade empirin. Kapitlet ger en kort beskrivning av de institutioner som ingår i studien samt en ingående presentation av deras framgångsfaktorer – söktryck, genomströmning, anställning samt forskningsproduktivitet.

Enligt Barnett kan framgångsfaktorer endast beskriva den förflutna prestationen. Framgångsfaktorer i sig själva kan ej ge studien inblick i framtiden och heller ej ge förslag på hur vissa delar borde modifieras eller förbättras¹¹³. Vi hävdar dock att historiska mätningar där man kan urskilja mönster i utveckling i sin tur kan ge underlag för framtida förbättringar.

5.1 Case studie 1 - IHH Jönköping

*Hade det här projektet havererat, ja då hade man suttit här och representerat en "school in the middle of nowhere"*¹¹⁴

1989 framförde Åke E Andersson¹¹⁵ med flera en analys för länsstyrelsens räkning om att inrätta en internationell handelshögskola i Jönköping. Det ledde småningom fram till en stiftelse vars mål var att genom ett riksdagsbeslut inom tre år förverkliga visionen om en internationell handelshögskola i Jönköping¹¹⁶. Den 7:e Juni 1993 klubbade riksdagen följaktligen igenom beslutet; visionen hade blivit verklighet och Handelshögskolan Högskolan i Jönköping är sedan 1994 en stiftelsehögskola. Utbildning och forskning i företagsekonomi bedrivs vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping AB¹¹⁷. Genom ett

¹¹³ Barnett, R, "The idea of quality: voicing the educational." In G. D. Docherty (ed.), *Developing Quality Systems in Higher Education*. London: Routledge. 1994

¹¹⁴ Intervju, Davidsson, Per; Professor IHH, 2004-05-12

¹¹⁵ Professor Nationalekonomi, Internationella Handelshögskolan Jönköping

¹¹⁶ "Att starta en högskola var mest kostnadseffektiv" Svenska Dagbladet 1996-10-07

¹¹⁷ Högskoleverkets rapportserie, 2002:10R

unikt avtal med staten (löper i 15 år) har IHH fasta forskningsresurser, vilket inte något universitet eller högskola fått sedan Linköpings universitet på 1970-talet¹¹⁸. Det årliga anslaget är för närvarande 25-26 Mkr¹¹⁹, varje år skrivs det upp med 1,5 Mkr.

5.1.1 Framgång vid IHH Jönköping

Följande fyra rubriker behandlar hur framgångsrika Jönköping varit avseende söktryck, genomströmning, studentens senare ställning i arbetslivet samt forskningsproduktivitet.

5.1.2 Söktryck

5.1.2.1 Utveckling 1993 - 2003

Diagram 5:1¹²⁰

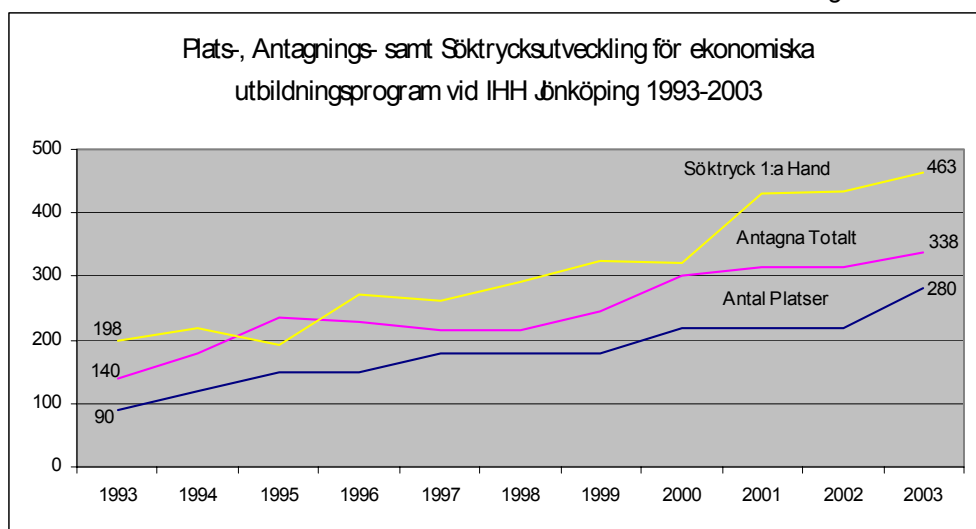


Diagram 5:1 visar utveckling över tiden, avseende plats-, antagnings- och söktrycksutveckling. Över tioårsperioden 1993-2003 har det förekommit en markant ökning av de undersökta variablerna. Söktrycket (134 procents ökning) har dock inte fullt ut följt utvecklingen av antalet utbildningsplatser (211 procents ökning) för perioden.

¹¹⁸ "Att starta en högskola var mest kostnadseffektivt" Svenska Dagbladet 1996-10-07

¹¹⁹ "Här är studenterna inte fadderlösa" Dagens Industri 1998-03-02

¹²⁰ Statistikrapporter från VHS 1990-2000

5.1.2.2 Utveckling 2000 – 2003

Tabell 5:1¹²¹

2000 IHH

Utbildningsprogram	Antal Antagna Urval 2	Lägsta Antagningspoäng	Sökande 1:a Hand
Int Ekonomprogrammet	200	16,17	316
Int Ekonomi/Politik	100	14,67	61
TOTALT	300	15,42	377

2003 IHH

Utbildningsprogram	Antal Antagna Urval 2	Lägsta Antagningspoäng	Sökande 1:a Hand
Int Ek/pol, Ek Kand.	42	13,67	25
Int Ek/pol, Stat/pol	37	*	40
Int Ek/pol, Nek/pol	38	*	19
Internationell ekonom	140	16,28	236
Int Ekonom/Future Ep	30	16,04	40
Int Ekonom/Entreprenör	40	16,96	89
TOTALT	338	13,27	463

Tabell 5:1 behandlar antal antagna, lägsta antagningspoäng, samt sökande i första hand vid utbildningsprogram. Förändringen och utökningen av IHH:s programportfölj 2003 har resulterat i att man inte får fullt urval på två av programmen. De olika utbildningsprogrammens attraktionskraft på presumtiva studenter varierar som synes kraftigt.

5.1.3 Genomströmning

5.1.3.1 Genomströmning program 1996 -1998

Diagram 5:2¹²²

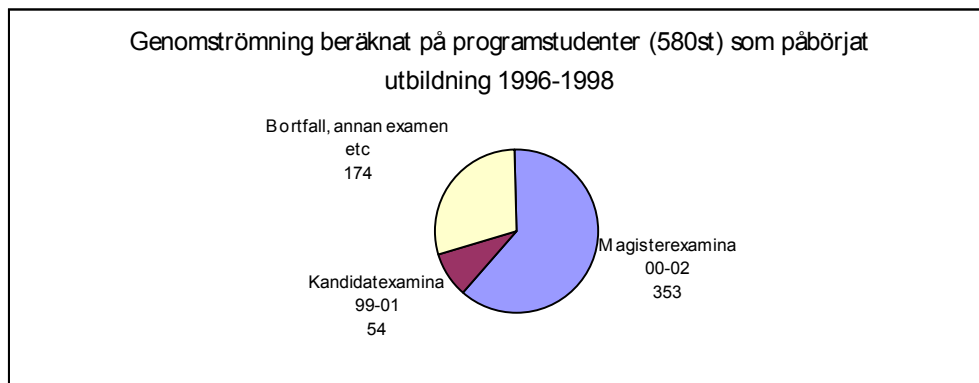
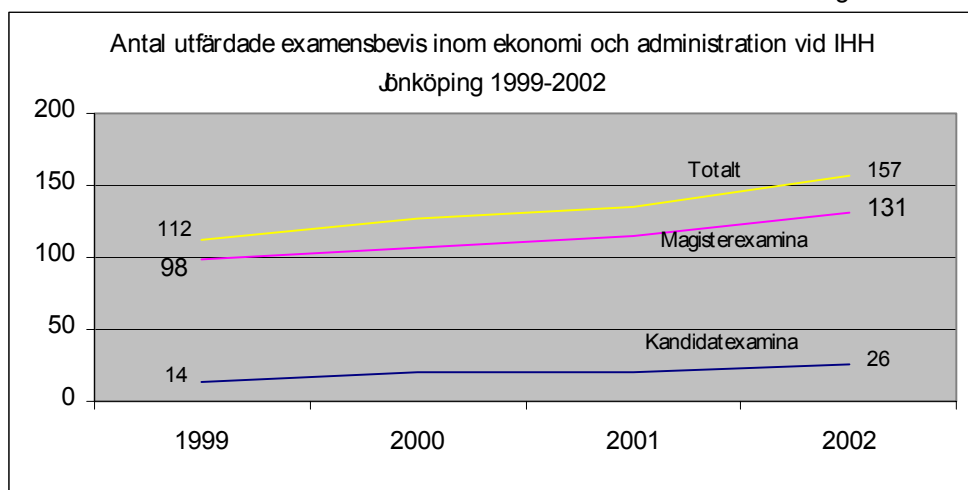


Diagram 5:2 visar vilken genomströmning IHH har för studenter som påbörjat sin utbildning 1996 - 1998. Notera att 87 procent av de ekonomie examina som utfärdats vid IHH under perioden är av Magisterkaraktär. Studentbortfallet från programutbildningarna är 30 procent.

5.1.3.2 Utfärdade examensbevis 1999-2002

Diagram 5:3¹²³



¹²¹ <http://asp1.vhs.se/stat/tidterm.asp> 2004-05-02

¹²² <http://asp1.vhs.se/stat/tidterm.asp> & <http://nu.hsv.se/nu/index1.html> 2004-05-02

¹²³ <http://nu.hsv.se/nu/index1.html> 2004-05-02

Diagram 5:3 visar antalet utfärdade examensbevis för perioden 1999-2002. Under perioden 1999 till 2002 sker en stabil ökning av utfärdandet av både Magisterexamina och Kandidatexamina vid IHH Jönköping. Sammantaget ökar examinationsgraden 40 procent.

5.1.4 Anställning

5.1.4.1 Utexaminerade inom olika lönekategorier

Diagram 5:4¹²⁴

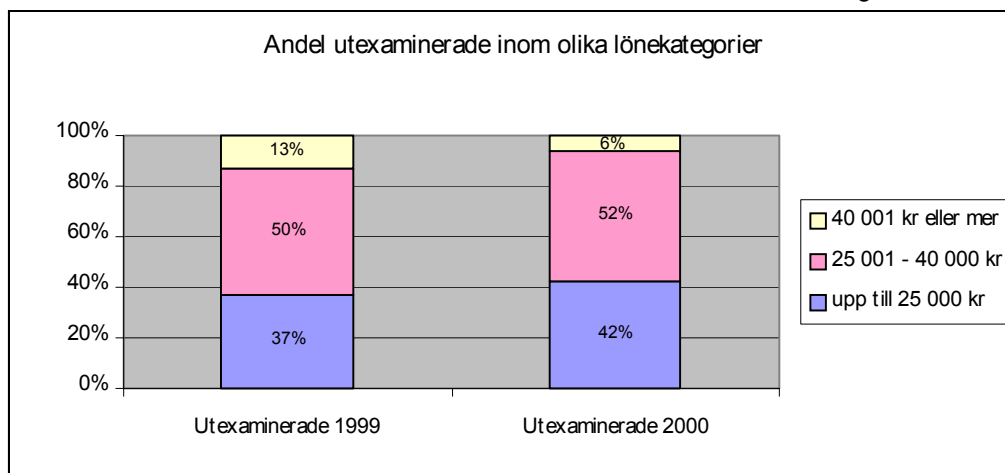


Diagram 5:4 visar olika lönekategorier för utexaminerade studenter. Notera att en stor del av de nytexaminerade efter fyra år har en lön som ligger i intervallet 25 000- 40 000 kronor i månaden.

¹²⁴ Civilekonomer i arbetslivet 2003 / Civilekonomer i arbetslivet 2004

5.1.4.2 Anställning innan avslutad utbildning

Diagram

5:5¹²⁵

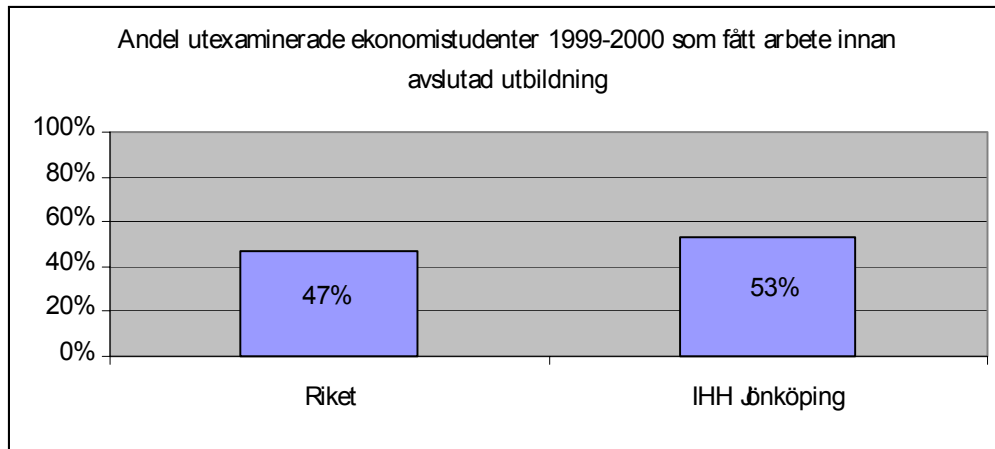


Diagram 5:5 visar i vilken grad utexaminerade studenter erhållit anställning innan avslutad utbildning. Utexaminerade studenter vid IHH Jönköping erhåller anställning innan avslutad utbildning i något högre grad än riket i övrigt.

¹²⁵ Civilekonomer i arbetslivet 2003 / Civilekonomer i arbetslivet 2004

5.1.5 Forskningsproduktivitet

5.1.5.1 Publicerade forskningsartiklar

Diagram 5:6¹²⁶

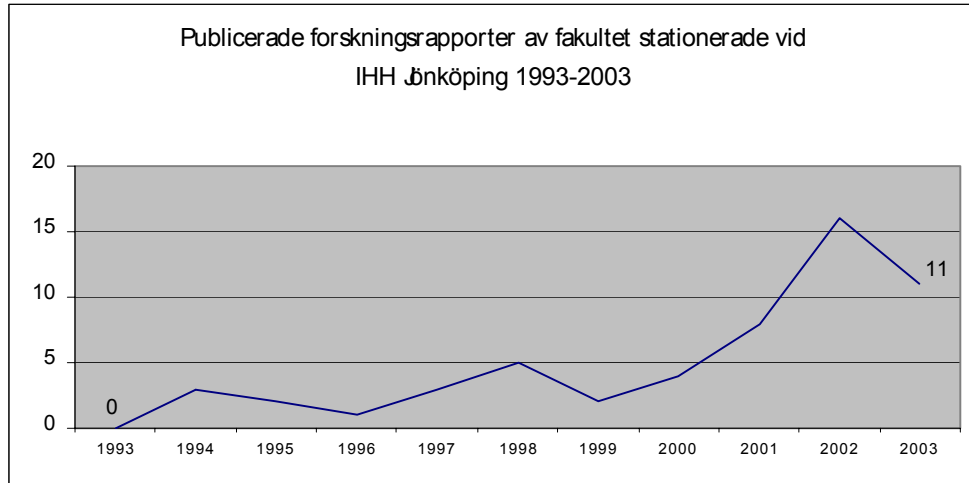


Diagram 5:6 visar antalet publicerade forskningsartiklar under perioden 1993-2003. Inom ramen för denna undersöknings datainsamlingsmetod har 55 forskningsalster presenterats under perioden 1993 till 2003. Dessa 55 alster är producerade av 17 personer vid Handelshögskolan i Jönköping. Notera att 64 procent av alsterna har publicerats under observationens tre sista år.

¹²⁶ <http://isi3.isiknowledge.com> 2004-05-06

5.2 Case studie 2 – SET Halmstad

Vi har ju Gessle och Tylösand; i våras gjorde vi reklam där vi använde begrepp som medvind, salt och sol¹²⁷

Högskolan i Halmstads institution för ekonomi ändrade år 2000 utseende, från att ha varit en ren ekonomisk institution till en sektion för ekonomi och teknik (SET)¹²⁸. Inom SET ingår företagsekonomi som huvudämne i sex olika utbildningsprogram; europaekonomiprogrammet, IT-ekonomiprogrammet, marknadsföringsprogrammet, valfritt ekonomiskt program, bygg och fastighetsprogrammet samt ekonomiprogrammet. Utöver detta har sektionen magisterrättigheter inom ämnena finansiering, internationell marknadsföring och strategisk ledning¹²⁹. Högskolan i Halmstad är den enda högskolan i Sverige som har organiserad utlandspraktik för studenter¹³⁰

¹²⁷ Ulvenblad, P-O, Sektionschef SET, Intervju 2004-05-13

¹²⁸ Högskoleverkets rapportserie, 2002:10 R

¹²⁹ www.hh.se 2004-04-25

¹³⁰ Högskoleverkets rapportserie, 2002:10 R

5.2.1 Framgång vid SET Halmstad

För att utvärdera framgången hos sektionen för ekonomi och teknik i Halmstad behandlas fyra faktorer, söktryck, genomströmning, anställning och forskningsproduktiviteten.

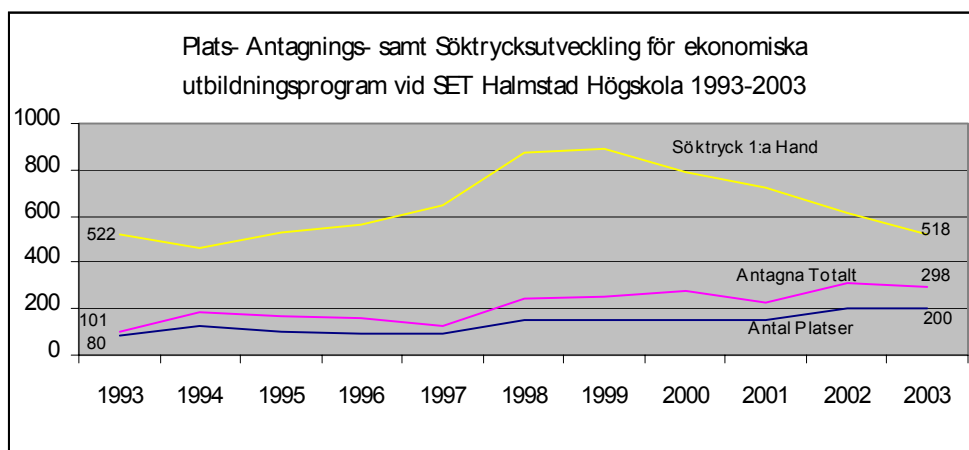
5.2.2 Söktryck

Söktryck ger en indikation på hur stor efterfrågan är på de ekonomiska utbildningsprogrammen vid sektionen för ekonomi och teknik.

5.2.2.1 Utveckling 1993 – 2003

Diagram

5:7¹³¹



Över en tioårsperiod kan man se att Halmstad har en topp mellan åren 1998-1999, avseende söktryck i första hand. I en jämförelse mellan åren 1993 och 2003 finns det dock ej någon markant skillnad. Värt att notera är den fallande trenden med början 1999, avseende söktryck i första hand. Samtidigt ligger antalet platser på en relativt stabil ökning mellan åren 1993-2003.

5.2.2.2 Utveckling 2000-2003

¹³¹ Statistikrapporter från VHS 1990-2000

Tabell 5:2¹³²

2000 SET HH

Utbildningsprogram	Antal Antagna Urval 2	Lägsta Antagningspoäng	Sökande 1:a Hand
MARKNADSFÖRINGSPROGR	55	15,98	222
EKONOMPR IND O FINAN	55	15,64	84
EUROPAEKONOMPROGRAM	55	16,31	139
IT-EKONOMPROG DATAEK	55	16,33	260
VALFR EKONOMISKT PR	55	16,05	152
TOTALT	275	16,06	857

2003 SET HH

Utbildningsprogram	Antal Antagna Urval 2	Lägsta Antagningspoäng	Sökande 1:a Hand
MARKNADSFÖRINGSPROGR	45	16,16	181
EKONOMPR IND O FINAN	51	15,67	54
EUROPAEKONOMPROGRAM	50	15,80	65
IT-EKONOMPROG DATAEK	52	14,00	51
VALFR EKONOMISKT PR	45	16,38	132
BYGG-/FASTIGH.EKONOM	55	*	35
TOTALT	298	14,67	518

2003 infördes en ny programinriktning, Bygg och fastighetsekonom, vid sektionen. Något som av tabellen att döma ej har efterfrågats i den grad det finns platser tillgängliga. Tabellen visar en genomsnittlig kraftig nedgång på SET:s utbildningsprogram avseende antalet sökande i första hand (minskning med 40 procent) i jämförelse med år 2000. IT-ekonomprogrammet står, i det avseendet, för den största förändringen (minskning med 409 procent) i jämförelse med år 2000.

5.2.3 Genomströmning

¹³² <http://asp1.vhs.se/stat/tidterm.asp> 2004-05-02

5.2.3.1 Genomströmning program 1996 – 1998

Diagram 5:8¹³³

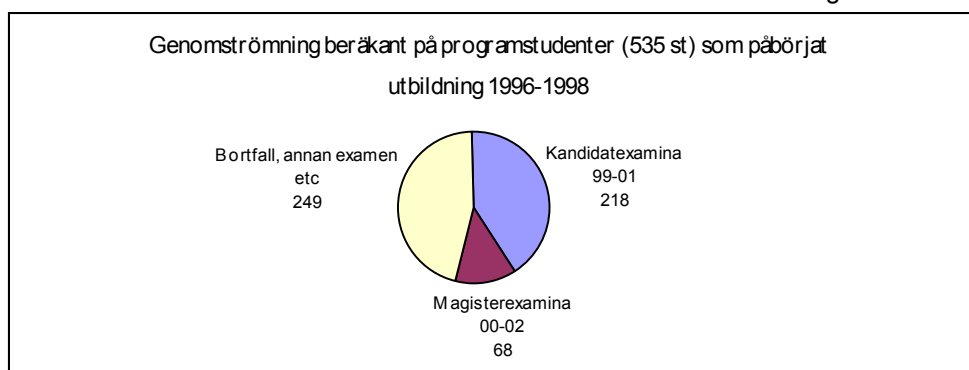
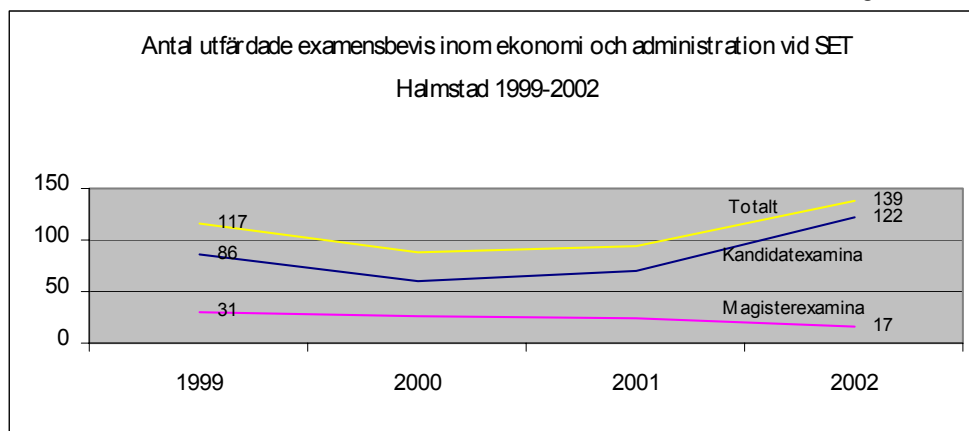


Diagram 5:8 visar vilken genomströmning SET har för studenter som påbörjat sin utbildning 1996 - 1998. Notera att det finns ett studentbortfall på 47 procent från programutbildningarna vid högskolan i Halmstad.

5.2.3.2 Utfärdade examensbevis 1999-2002

Diagram 5:9¹³⁴



Under perioden är trenden för utfärdade magisterexamen konstant nedåtgående samtidigt som utfärdade kandidatexamen ökar under den senare delen av observationen.

¹³³ <http://asp1.vhs.se/stat/tidterm.asp> & <http://nu.hsv.se/nu/index1.html> 2004-05-02

¹³⁴ <http://nu.hsv.se/nu/index1.html> 2004-05-02

5.2.4 Anställning

5.2.4.1 Utexaminerade inom olika lönekategorier

Diagram 5:10¹³⁵

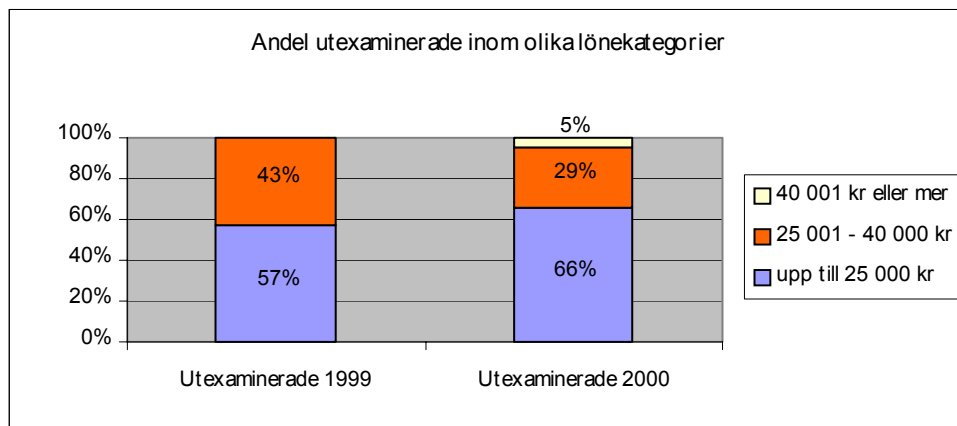


Diagram 5:10 visar olika lönekategorier för utexaminerade studenter. Notera att större delen av de nyutexaminerade efter fyra år har en lön på upp till 25 000 i månaden. Denna lönekategori har ökat något från föregående år medan lön mellan 25 001- 40 000 har minskat sett till föregående år.

5.2.4.2 Anställning innan avslutad utbildning

Diagram 5:11¹³⁶

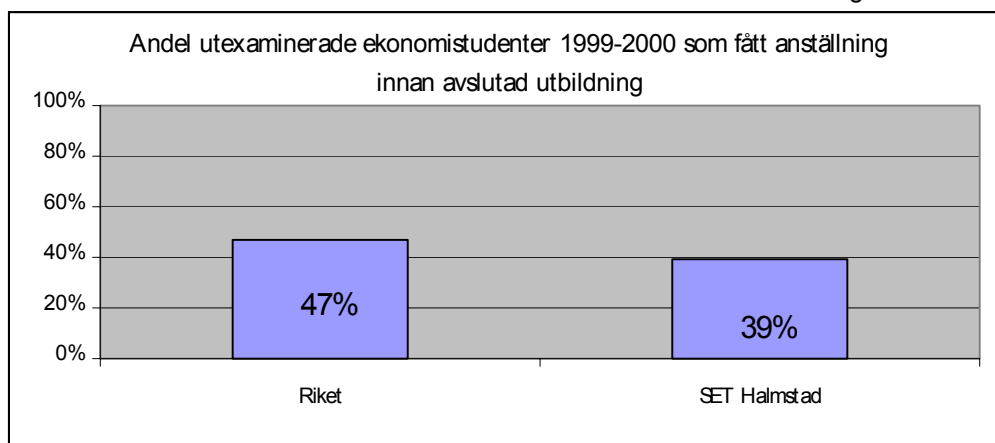


Diagram 5:11 visar i vilken grad utexaminerade studenter erhållit anställning innan avslutad utbildning. Utexaminerade studenter vid

¹³⁵ Civilekonomer i arbetslivet 2003 / Civilekonomer i arbetslivet 2004

¹³⁶ Civilekonomer i arbetslivet 2003 / Civilekonomer i arbetslivet 2004

högskolan i Halmstad erhåller anställning innan avslutad utbildning i lägre grad än riket i övrigt.

5.2.5 Forskningsproduktivitet

5.2.5.1 Publicerade forskningsartiklar

Diagram 5:12¹³⁷

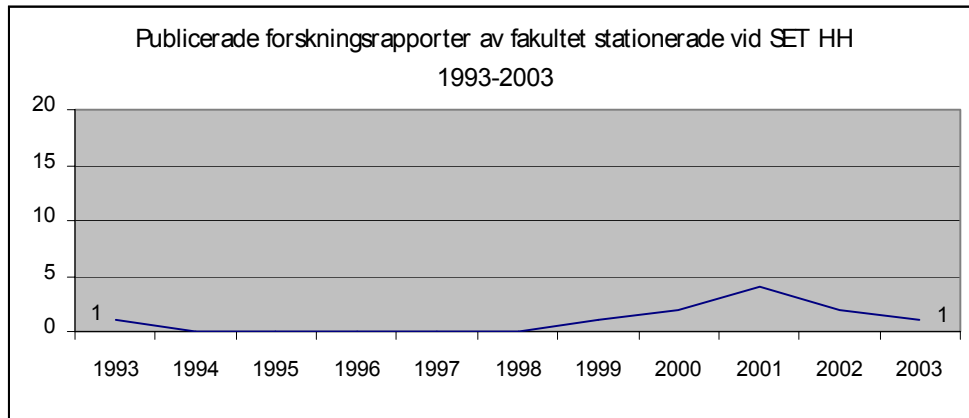


Diagram 5:12 visar antalet publicerade forskningsartiklar under perioden 1993-2003. Inom ramen för denna undersökningsmetod har 11 forskningsalster presenterats under perioden 1993 till 2003. Med undantag för en rapport 1993 är samtliga rapporter publicerade under observationens fyra sista år. Samtliga artiklar under åren 1993-2003 är producerade av sex anställda på sektionen för ekonomi och teknik i Halmstad.

¹³⁷ <http://isi3.isiknowledge.com> 2004-05-06

5.3 Case studie 3 – Baltic Business School

Kalmar

*När handelsminister Leif Pagrotsky döpte regionen till Tigerekonomierna i öst – då slog det mig att här höll Sverige på att missa något*¹³⁸

I slutet av 1990-talet började tanken om en internationell handelshögskola ta form i Kalmar. Det var när den blivande prefekten Nils Nilsson läste tidningen "The Economist" som idén föddes. Tidningen skrev att Östersjöregionen är den största och mest lovande tillväxtmarknaden, men också den mest komplicerade. Konceptet som växte fram var att etablera en handelshögskola med profilering mot Östersjöregionen och utbildning av ekonomer med specialistkompetens inom handel och affärer. *"Med vårt läge och vår historiska bakgrund är Kalmar den rätta platsen att agera österut. Vi har stora förhoppningar, inte bara för skolan utan för hela regionen"*¹³⁹. Man fick god respons och stöd av sin idé från bland andra Leif Pagrotsky som stöttat skolan under sin utveckling. Målet var att utbildningen skulle starta hösten 2000 och att verksamheten skulle vara fullt utbyggd år 2001.

Hösten 2001 invigdes handelshögskolan i Kalmar – Baltic Business School (BBS) och man hoppades på intresse från näringslivet i regionen. *"Många svenska och internationella företag vill agera i öst och vill samtidigt ha sin bas i väst. Vi har också fått signaler om att utländska företag har planer på etablering i Sverige för sin östhandel"*, säger Nils Nilsson, prefekt på den ekonomiska institutionen vid BBS¹⁴⁰.

BBS erbjuder idag åtta utbildningsprogram varav sex med företagsekonomi som huvudämne. Utbildningarna kan generellt

¹³⁸ "Klara för handel över Östersjön", Dagens Industri, 2002-06-11

¹³⁹ "Kalmar startar högskola för Östersjöekonomer", Dagens Industri 1999-04-30

¹⁴⁰ Ibid

beskrivas som ekonomprogram med profilämne där man har rätt att utfärda magisterexamen¹⁴¹.

5.3.1 Framgång vid BBS Kalmar

För att mäta framgången vid BBS behandlas fyra faktorer; söktryck, genomströmning, anställning, samt forskningsproduktivitet.

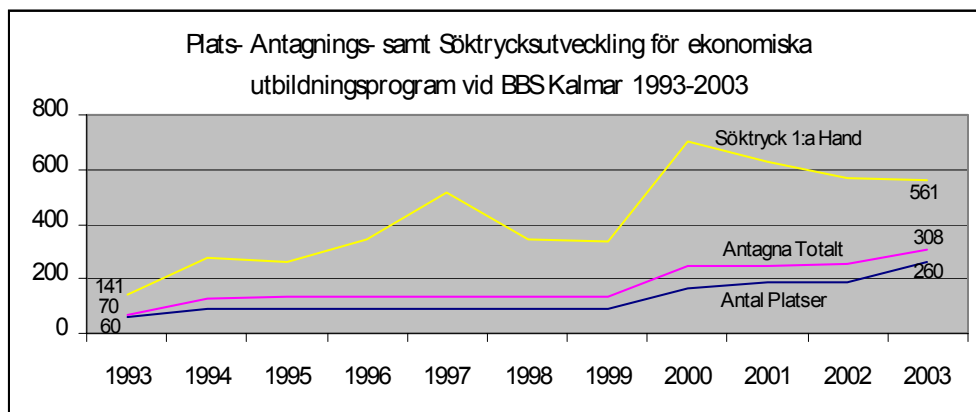
5.3.2 Söktryck

Söktryck ger en indikation på hur stor efterfrågan är på de ekonomiska utbildningsprogrammen vid BBS i Kalmar under perioden 1993-2003.

5.3.2.1 Utveckling 1993 – 2003

Diagram

5:13¹⁴²



Över en tioårsperiod har det förekommit en ökning avseende söktryck i första hand. Framför allt kan en topp urskiljas år 2000, då ett flertal nya utbildningsprogram startade vid BBS. Söktrycket (298 procent ökning) har dock ej helt följt utvecklingen av antalet erbjudna utbildningsplatser (333 procent ökning) vid BBS.

¹⁴¹ www.bbs.hik.se

¹⁴² Statistikrapporter från VHS 1990-2000

5.3.2.2 Utveckling 2000-2003

Tabell 5:3¹⁴³

Utbildningsprogram	Antal		Sökande 1:a Hand
	Antagna	Urval 2	
EKONOMPROGRAMMET	45	15,42	92
MARKNADSFÖRINGSPROGR	45	15,50	102
ÖSTERSJÖEKONOM	33	13,61	35
MUSIKINDUSTRIPROGRAM	60	15,71	321
TURISM, INR FÖRETAG	45	15,67	150
TOTALT	228	15,18	700

Utbildningsprogram	Antal		Sökande 1:a Hand
	Antagna	Urval 2	
EKONOMPROGRAMMET	50	15,10	88
MARKNADSFÖRINGSPROGR	50	14,30	49
ÖSTERSJÖEKONOM	27	*	22
MUSIKINDUSTRIPROGRAM	45	15,00	205
HÄLSOEKONOMPROGRAM	42	12,40	42
TURISMPROGRAMMET	94	12,23	155
TOTALT	308	13,17	561

Tabell 5:3 visar att sökande i första hand har minskat med 20 procent mellan år 2000-2003. Det utbildningsalternativ som står för största förändringen är marknadsföringsprogrammet, en minskning på 52 procent. Notera även att BBS:s östersjöekonomprogram ej har en efterfrågan som täcker utbudet antal platser. Det minskade antalet sökande i första hand leder även till att lägsta antagningspoäng sjunker.

5.3.3 Genomströmning

5.3.3.1 Genomströmning program 1996 – 1998

Diagram 5:14¹⁴⁴

¹⁴³ <http://asp1.vhs.se/stat/tidterm.asp> 2004-05-02

¹⁴⁴ <http://asp1.vhs.se/stat/tidterm.asp> & <http://nu.hsv.se/nu/index1.html> 2004-05-02

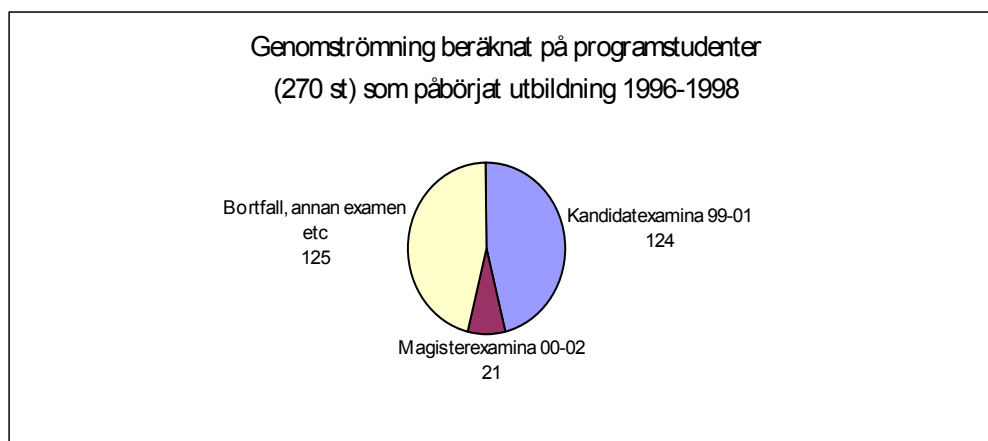
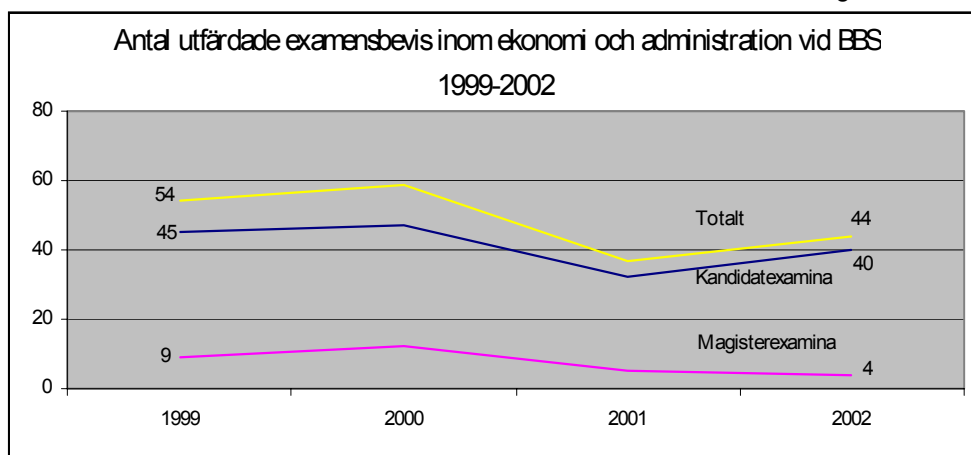


Diagram 5:14 visar vilken genomströmning BBS har för studenter som påbörjat sin utbildning 1996 - 1998. Notera att det finns ett bortfall på 46 procent från programutbildningarna vid Baltic Business School.

5.3.3.2 Utfärdade examensbevis 1999-2002

Diagram 5:15¹⁴⁵



Antalet utfärdade kandidatexamina år 2002 har minskat något i jämförelse med år 1999. Man kan även urskilja en fallande trend beträffande antalet utfärdade magisterexamina.

5.3.4 Anställning

¹⁴⁵ <http://nu.hsv.se/nu/index1.html> 2004-05-02

5.3.4.1 Utexaminerade inom olika lönekategorier

Diagram 5:16¹⁴⁶

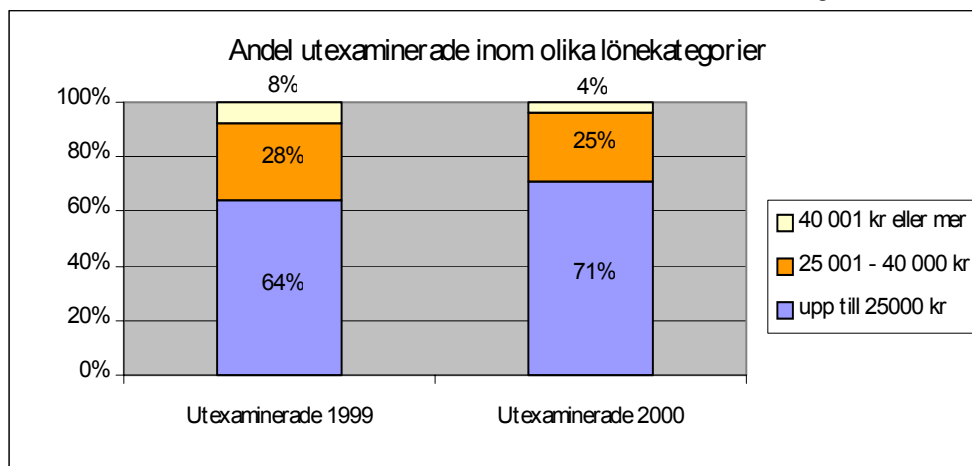
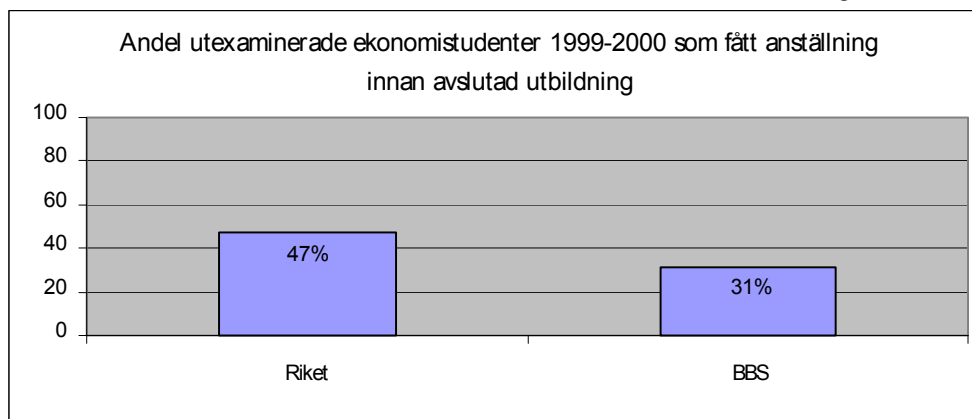


Diagram 5:16 visar olika lönekategorier för utexaminerade studenter. Notera den höga andel utexaminerade studenter som fyra år efter avslutad utbildning befinner sig i lönekategorin upp till 25 000 kr.

5.3.4.2 Anställning innan avslutad utbildning

Diagram 5:17¹⁴⁷



Diagrammet visar att utexaminerade ekonomistudenter från BBS erhåller anställning innan avslutad utbildning i lägre grad än riket i övrigt.

¹⁴⁶ Civilekonomer i arbetslivet 2003 / Civilekonomer i arbetslivet 2004

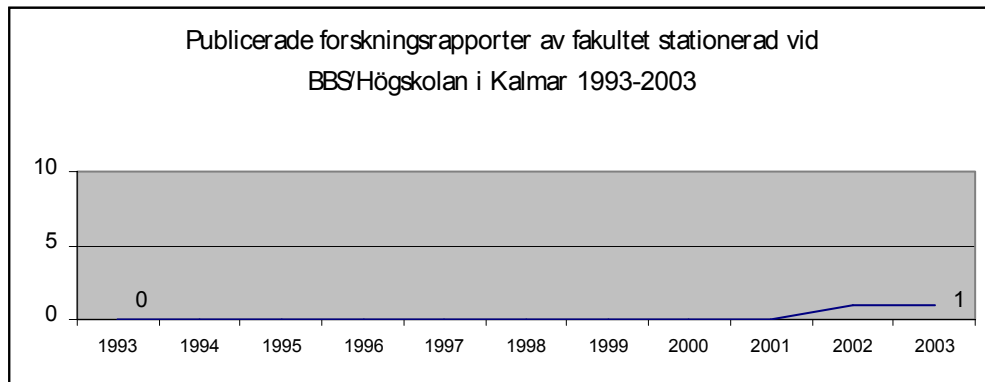
¹⁴⁷ Ibid

5.3.5 Forskningsproduktivitet

5.3.5.1 Publicerade forskningsartiklar

Diagram

5:18¹⁴⁸



Inom ramen för denna undersökningsmetod har 2 forskningsalster presenterats under slutet av perioden 1993-2003. Dessa två rapporter har producerats av en och samma person vid BBS, under åren 2002 och 2003.

5.4 Kapitelsammanfattning

Sammanfattningen presenteras för att ge en överblick över de tre institutionernas prestationer i förhållande till varandra.

Söktryck	SET HH	IHH	BBS
<i>Antagna samt Söktryck</i>			
Antagna 1993	101	140	70
Antagna 2003	298	338	308
Söktryck 1:a Hand 1993	522	198	141
Söktryck 1:a Hand 2003	518	463	561
Förändring Antal Antagna	197	198	238
Förändring Söktryck	-4	265	420
Procentuell Förändring Antal Antagna	195%	141%	294%
Procentuell Förändring Söktryck	-0,8%	134%	298%
<i>Lägsta Antagningspoäng</i>			
Lägsta Antagningspoäng 2003	14,67	13,27	13,17
Genomströmning			
<i>Genomströmning Programstudenter</i>			
Antagna Programstudenter 1996 - 1998	535	580	270
Utfärdade Kandidatexamina 99 - 01	218	54	124
Utfärdade Magisterexamina 00 - 02	68	353	21
Bortfall, annan examen etc	249	174	125
Bortfall i Procent	47%	30%	46%
<i>Examinakarakteristik</i>			
Andel Kandidatexamina av total andel examina	76%	13%	86%
Andel Magisterexamina av totalt andel examina	24%	87%	14%
Anställning			
<i>Andel utexaminerade inom olika lönekategorier</i>			
40 001 kr eller mer	3%	10%	6%
25 001 - 40 000 kr	36%	51%	27%
upp till 25 000 kr	61%	39%	67%
<i>Anställning innan avslutad utbildning</i>			
Andel utexaminerad som fått anställning innan avslutad utbildning	39%	53%	31%
Forskningsproduktivitet			
<i>Forskningsrapporter</i>			
Publicerade forskningsrapporter 1993 - 2003	11 st	55 st	2 st

Som framgår av tabellen har IHH och BBS avsevärt ökat sina söktryck från presumtiva studenter samt antal antagna sedan 1993. Bäst har man dock lyckats i BBS både vad gäller den procentuella och absoluta ökningen. SET har varken ökat eller minskat söktrycket, men ökat studentantagningen markant.

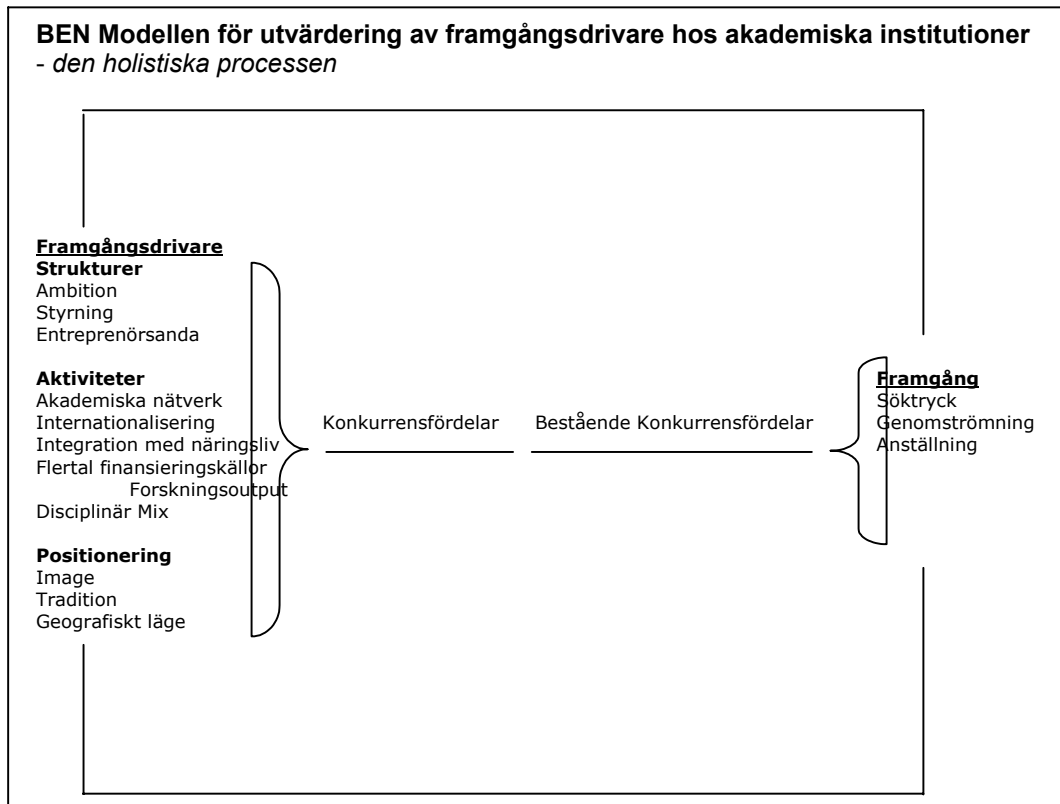
Lägsta antagningspoäng i genomsnitt är dock som bäst i SET. Vid IHH drar utbildningarna inom nationalekonomi ner snittet, där man inte lyckas fylla två av sina program. Vid BBS kan den markanta tillökningen av utbildningsplatser vara en orsak till de låga poängen, man har växt på bekostnad av kvalitet i input genom en ökning av drygt 300%.

Beträffande de processer som sker inom institutionerna är siffrorna olikartade. IHH har lägst bortfallsprocent och även i särklass störst andel magisterexamina. BBS och SET följs åt vad gäller bortfall samt andel kandidat- och magisterexamina, dock har SET större andel magisterexamina per total examina med sina 24% mot BBS 14%. Samma mönster gäller även för anställning och inkomst för examinerade studenter. Studenter från IHH har högst medellön och ligger även över snittet för riket medan de två övriga institutionerna även här följs åt, dock ligger studenter från SET något bättre till.

Forskningsproduktiviteten är som störst vid IHH där man producerat 5 gånger fler artiklar än i den näst mest producerade institutionen; SET. BBS kommer här långt efter de övriga två.

-KAPITEL SEX- Analys

Detta analyskapitel inleder med en återblick av BEN-modellen och sedan utvärderar den information som framkommit om institutionernas framgångsfaktorer (som redovisades i föregående kapitel) tillsammans med den information som inhämtats från våra intervjuer. Här kopplas samlig empiri med den teori vi arbetat fram genom BEN-modellen för att undersöka vilka av framgångsdrivarna som kan leda till framgång för en företagsekonomisk institution.



6.1 Struktur

Gemensamt för dessa är att de är av stor betydelse för den företags-ekonomiska institutionens beteende.

6.1.1 Ambition

IHH

IHH Jönköping ger intryck av att besitta en mycket hög ambition. Den ger sitt uttryck bl a i det sätt institutionen talar om sig själv och hur omvärlden bemöts. Under vår intervju vid IHH så uppmärksammades, mellan raderna, hela tiden uttryck för att institutionen siktar väldigt högt. Nationellt jämför institutionen sig enbart, om någon, mot Handelshögskolan i Stockholm (Som får anses vara den mest renomérika ekonomiinstitutionen i Sverige) men oftast talas det i termer om internationell renommé. Inom sin specifika nischprofilering jämför IHH sig med de främsta skolorna världen över, exempelvis University of Nottingham, Babson College samt University of Warwick som alla är framstående inom entreprenörskap. *“Speciellt för de yngre lärosätena tror jag det är absolut avgörande med fokusering och där tycker jag att de nya universiteten har gjort ett stort misstag när man bara satsar på bredd. Man kommer inte att framstå utmärkande på något sätt.”*

SET

“Vi har tre huvuduppgifter enligt högskolelagen: utbilda, utforska och bedriva samverkan med övriga samhället. Är vi duktiga på dessa tre, och framförallt de två första är det de tydligaste framgångstecknen”.

SET har en ambition som mer går hand i hand med den statliga visionen. Det finns ett stort statligt inflytande över värderingarna och institutionen verkar ofta se mer till utbildningsväsendets bästa och det statliga uppdraget än till sina egenintressen. SET talar relativt ogärna i termer som marknadsanpassning, kundorientering och konkurrens. Detta behöver ej tolkas som en låg ambition. Den är av en annan karaktär än den som uppmärksammats vid IHH men kan ändå vara hög inom ramen för vad institutionen anser är verksamhetens syfte. Ambitionen ter sig även vara regionalt förankrad, då institutionen anser sig besitta fördelar av att det är relativt långt till närmaste lärosäte .

BBS

“Jag hör väldigt sällan en massa nej-sägare som tycker att vi ska bromsa och inte förändra. Här får man inga guldstjärnor om man har en sån attityd”.

BBS siktar uppåt, dock inte mot stjärnorna. Institutionen uttalar själv att det inte är realistiskt att tillhöra det absoluta toppskiktet av lärosäten, men vill ändå befinna sig på en mellanhög nivå. Institutionen anser att starten av BBS medfört ett ständigt resonemang om hur man kan utvecklas. *“Vi fick en positiv egen identitet i och med starten av BBS. Strålkastarna var på oss och vi mötte stort intresse utifrån. Ministrarna var här väldigt ofta. Vi skapar en sån känsla att vi duger och det är kul att vara här. Än så länge är den kraften kvar och det har med BBS att göra för det finns inte på resten av skolan”.*

“Vår målbild är inte att växa och bli större utan att bli duktiga och intressanta inom tre områden; Östersjö , Kulturell ekonomi och Hälsoekonomi ”. Ambitionen har gått från att vara mer tillväxtrelaterad vid starten av BBS till att idag vara av mer kvalitativ karaktär. Ambitionen är främst att fylla studieplatserna samt att få alla nya program kvalitetsäkrade och efterfrågade.

6.1.2 Styrningsstruktur

IHH

Organisatoriskt styrs inte IHH efter den traditionellt statliga modellen utan som en stiftelse med en verkställande direktör istället för prefekt. Dock har VD:n en bakgrund inom akademien, vilket även anses lysa igenom lite väl mycket ibland, då man har förmånen att vara väldigt okonventionella men inte alltid är opportunistiska till det . Institutionen menar ändå att denna styrningsfunktion, till skillnad mot det traditionella prefektskapet, verkar mycket bra i organisationen. Ett av skälen är att IHH:s diversifierade finansieringsbas, och att kapitalflödet (för att det skall bibehållas och även växa) kräver en styrning som understödjer

snabba och okomplicerade beslutsfunktioner. *“Vad jag har sett av prefektskapet är att man inte vågar, eller tillåts vara ledare, det accepteras ju inget tydligt pekande. Här så accepteras det mer och det efterfrågas mer ledarskap.”*

Institutionen har tack vare stiftelseformen en friare styrning inom vissa områden. Den innebär bl. a. att institutionen inte har samma utlysning förfarandeplikt vid tjänsterekrytering och kan därav väga in andra kriterier än formell meritering. *“Det måste vara individer som inte bara är intresserade av att bygga sitt eget, utan att de är intresserad av skolan i stort.”* IHH drar stora fördelar av att institutionen kan kringgå utlysning förfarandet vid rekrytering. Konkurrensfördelen medför att IHH har ett större inflytande över den eftersökta profilen vid rekrytering av branschens viktigaste resurs. Får institutionen in de resurserna kommer de heller ej att förstöras. Många andra institutioner uttalar annars en rädsla vid rekrytering pga detta utlysning förfarande, då sambandet mellan hög akademisk nivå och allmän duglighet/förmågan att fungera i en organisation inte alltid behöver vara så starkt. Om en institution kan rekrytera fakultet som inte behöver sparkas på för att de skall prestera (både individuellt och för institutionen), underlättas styrningen betydligt.

SET

Vid SET, vars organisation styrs genom traditionellt akademiskt prefektskap, betonas att en institution får de ledare och prefekter som de förtjänar genom den kollegiala tillsättningen. *“Chefens roll skall inte överskattas, hans viktigaste roll är att påverka vilka som kommer in och ur organisationen”*.

Det framkommer tydligt att institutionen ser fler för- än nackdelar med prefektsledarskapet. Inställningen är att en rektor faktiskt kan göra en missbedömning men inte ett helt kollegium och att en organisation sällan vill ha en chef som pekar med hela handen.

SET verkar inte finna några större bekymmer i den självuttalade problematiken att prefektskapet medför svårigheter att genomföra förändringar på en institution då det inte finns kollegialt samtycke. *"Att ändra en utbildning är som att ändra en oljetanker och att det är svårt att profilera när man måste välja bort något"*.

BBS

"Prefekten kunde vara chef ett par år och sen gick stafettpinnen över till nästa kollega. Jag tycker inte det fungerar på 2000-talet En professionell management måste det vara. Jag tror inte på att man är prefekt ett par år och sen tar nästa över. Men jag menar inte att man kan slänga in vilken vd som helst, det får inte vara någon överdrift. Man måste ha stor förståelse för den akademiska traditionen och kunskapens särart. Intresset här är ju inte detsamma som i en träskofabrik"

BBS har ett traditionellt styre med prefekt, dock är den till viss del näringslivsinfluerad. BBS anser att det i den kollegiala styrningen krävs ett mer management-orienterat synsätt än vad som tidigare varit förebilden inom det akademiska ledarskapet och anser att man måste vara mer professionell idag. *"Analyser, marknadsföring, kalkyleringar osv är viktigt idag. Och det kan man inte räkna med om man har en kollegial styrning"*.

Institutionen anser sig ha tydliga strategier och mål internt. Utöver dessa måste BBS även ta del av Högskolan i Kalmars målbilder; här finns det utrymme för målkonflikter och detta åskådliggör att BBS karaktär som friställd institution endast är profileringsmässig.

6.1.3 Entreprenörskap

IHH

IHH tog, vid etableringen av handelshögskolan 1994, vara på möjligheten att använda en i sammanhanget oprövad organisationsform som stiftelse; trots att åtskilliga kritiker ansåg projektet vara dumdrigt. Institutionen menar att de individer som antog utmaning redan då visat prov på en hög entreprenörisk anda. *”Det blir en viss självselektion i det hela. De som var beredda att flytta till det här riskprojektet, det är nästan definitionsmässigt att då har man inte matchat sina egna karriärvägar, eller man tar åtminstone en stor individuell risk i det avseendet. och ens egen framgång blir också beroende av skolans framgång.”*

Institutionen har sedan starten slagit sig fri från vad som i Sverige har ansetts vara normen för hur ett framgångsrikt lärosäte kännetecknas och opererar. På så sätt har Institutionen även skapat egna framgångskriterier då man betonar vikten av spets framför bredd vilket väldigt få svenska lärosäten tidigare gjort. En satsning på spets framför bredd medför även en högre risk, vilket visar på en hög och entreprenörisk ambition.

SET

SET som, vilket tidigare klargjorts, har en annan och mer traditionell uppfattning för hur den högre utbildningen skall bedrivas har inte samma incitament för att planlägga en individuell strategi för att bryta sig fri från den likriktade statliga policyn. Man har dock haft vissa innovativa processer inom ramen för den utbildning man erbjuder, bl. a. har man som enda institution i Sverige utlandspraktik för vissa programstudenter.

BBS

Institutionen har, genom etableringen av Baltic Business School, visat tecken på handlingskraft och att institutionen varit förmögen att skapa något ur och utav den omgivning man verkar i. BBS har varit villiga att prova något nytt och hittat okonventionella vägar för verksamhetens utveckling; frågan är dock om de presumtiva studenter BBS eftersöker är lika okonventionella?

6.2 Aktiviteter

Vad organisationen i själva verket gör både direkt och indirekt för sina kunder; dess funktionella strategier - kan skapa och bygga värde och på så sätt skapa konkurrensfördelar

6.2.1 Akademiska Nätverk

IHH

IHH Jönköping har idag närmare tvåhundra partneruniversitet över hela världen. Det är framförallt vissa personer, deras individuella renommé och engagemang som möjliggjort att institutionen på förhållandevis kort tid lyckats bygga upp ett omfattande akademiskt nätverk. Enligt institutionen är också deras nischning och profilering en orsak till att de lyckats knyta till sig många av partneruniversitetet. Då IHH tidigt ville ha en internationellt förankrad utbildning och forskning, utan att som lärosäte besitta någon renommé, började institutionen att knyta upp nästintill alla universitet som man kunde få avtal med för att sedan mer selektivt släppa de skolor som man inte ansåg passade IHH:s profil.

IHH har även ett pågående samarbete med Handelshögskolan i Stockholm, kring undervisning vid Stockholm School of Economics i Riga, där man främst bidrar med sin kompetens inom områdena entreprenörskap och näringslivsförnyelse.

SET

SET har samarbete med närmare hundra partneruniversitet, främst för studentutbyten. Dock har dessa utbyten inte ökat på senare år, institutionen menar att intresset från studenterna har varit något sviktande. Nationellt så finns inga strukturerade samarbeten på ekonomisidan, däremot anser SET att institutionen har bra samarbeten för forskarutbildningen.

BBS

Institutionen samarbetar med ett 50-tal partneruniversitet, nästan uteslutande från Europa. Det finns 20 partneruniversitet som kan kopplas till deras profilering, Östersjöregionen. Flertalet av dessa samarbeten utvecklades i samband med institutionens omvandling till BBS. Som jämförelse kan nämnas att SET i Halmstad har 29 partneruniversitet och IHH i Jönköping har 40 partneruniversitet med anknytning till samma region. Det verkar ej finnas någon struktur avseende nätverk med partneruniversitet, *"Det är mer slumpartat och individstyrt än ledningsstyrt. Det är något som bara blivit."* BBS anser att de får kontakt med de universitet de önskar utveckla samarbete med och ser ej några svårigheter för mindre institutioner och lärosäten att bygga nätverk. *"Jag har inte känt en så statusproblematik internationellt som jag gör nationellt. I Sverige är ju vi mer nåt som hunden släpat in."*

6.2.2 Internationalisering

IHH

"Inledningsvis fick vi ta alla utbyten vi fick när det gäller studentutbyte, det var ju framförallt det här Erasmusutbytet då; ut och skriv kontrakt med alla som vill och sedan får man ju gradvis droppa de som vi inte vill fortsätta utbyte med."

Vid IHH är internationalisering ett av deras slagord. Namnet, Internationella Handelshögskolan, speglar väl vad man har för inställning till internationella samarbeten. Idag har de drygt 190

partneruniversitet världen över och 4 av 5 studenter läser minst en termin utomlands. Institutionen har även den största andelen inresande studenter av de svenska företagsekonomiska institutionerna. IHH arbetar dessutom aktivt för att utveckla internationaliseringen för forskningen. De har knutit till sig stora svenska forskare som har ett brett internationellt kontaktnät, dessutom har institutionen som policy att samtliga doktorander skall tillbringa en sammanhängande period utomlands.

SET

SET är den enda företagsekonomiska institutionen i Sverige som erbjuder utlandspraktik till sina studenter, detta gäller marknadsföringsprogrammet. SET har samarbeten med universitet från alla delar av världen, främst för studentutbyte. Intresset för att studera utomlands har på senare år sjunkit från studenternas sida.

BBS

En av grundpelarna med etableringen av Baltic Business School var just att rikta utbildningen mot Östersjön och ta del av den nya tigerekonomin i öst. BBS har ett 50-tal partneruniversitet och inom samtliga program finns det en termin avsatt för valfria kurser/utlandsstudier. Det finns dock ingen strategi för utvecklingen av internationalisering utan det är, enligt Nils Nilsson, något som bara händer. Målet är att alla studenter på BBS på något sätt ska ha varit med om internationella utbyten/arbeten samt att majoriteten av studenterna förlägger minst en av terminerna utomlands.

6.2.3 Integration med Näringsliv

IHH

Redan vid etableringen 1994 påbörjade IHH sin fadderföretagsverksamhet. Studenter på institutionen får kontakt med ett företag vid utbildningsstart och företagen är sedan en del i hela

utbildningen. Institutionen har sammanlänkat fadderföretagen till varje kurs och studenterna avslutar varje fempoängskurs under de två första åren med praktiska uppgifter på företagen. Vid starten av IHH var många företag något tveksamma inför fadderverksamheten men institutionen har bevisligen lagt energi i frågan. 1994 fanns 90 företag i fadderverksamheten, 1998 hade institutionen runt 200 fadderföretag och idag är denna siffra över 350 företag. Majoriteten av företagen är regionala men det finns tanke och vision att verksamheten skall sprida sig nationellt.

Utöver fadderföretagverksamheten finns sedan 2002 ett program vid namn, Kraft – expertkompetens, strategisk affärsutveckling. Programmet är ett samarbete mellan IHH, universiteten Lund, Göteborg, och Umeå, där målet är att fördjupa samarbetet mellan högskola och universitet, samt att sammanföra företagare för att möjliggöra kunskaps- och erfarenhetsutbyte direkt mellan företag.

SET

SET har en särskild enhet där institutionen arbetar med integration med näringslivet. Det finns ingen uttalad fadderföretagsverksamhet utan integrationen med näringslivet verkar mer te sig iform av olika projekt, forskning, uppdragsutbildning och studentprojekt, styrda och organiserad av enheten. Utöver detta har institutionen ett samarbete, Hälsoteknikalliansen, där företag, kommun, och forsknings- och utvecklingsinstitutioner i södra Sverige ingår. SET ingår även i ett samarbete vid namn Fakultetsklubben, möten där man bl. a. har föreläsningar som både representanter från näringslivet och akademien närvarar vid.

BBS

Integrationen med näringslivet styrs och organiseras av enheten Business Development Group. Institutionens samarbete med näringslivet visar sig i form av olika konsultuppdrag och

utvecklingsprojekt. Det finns även en fadderföretagsverksamhet där tanken är att studenter skall ha kontakt med ett företag genom utbildningen. Det finns dock ej någon uttalad uppföljning av denna verksamhet.

Institutionen hade tanken att etableringen av BBS skulle locka fler företag till institutionen och vara villig att utveckla ett samarbete. Till en början var dock intresset svalt och institutionen lägger stor vikt i vad som händer inom utvidgningen av EU.

Ett annat tecken på integration med näringslivet är den så kallade advisory board som finns på institutionen. Här nämns personer från företag som Tele2, Strix, BTJ, etc. Här bör det dock nämnas att detta råd inte verkar lika frekvent idag, *“de är inte ett aktivt samarbete längre. Den använde vi oss av i början; mycket för att få legitimitet”*.

Det finns en tydlig medvetenhet om vikten av samarbete och institutionen lägger energi i frågan, *“jag träffar folk nästan varje vecka och ser det som en viktig del i arbetet”*. Förutom kontakt med näringslivet arbetar de mycket tillsammans med regional- och kommunalpolitiken. Institutionen tror att de står närmare politiken än många andra lärosäten *“Tror det är sällsynt att jobba så nära politiken som vi gör. Vi har väldigt nära kontakter med regionförbundet och Länsstyrelsen. Det är vår överlevnadsgrej då dessa instanser satsar på samma saker som vi”*.

6.2.4 Finansiering

IHH

Institutionen har precis som alla svenska lärosäten statlig finansiering, men genom ett unikt avtal med staten har IHH även fasta forskningsresurser, vilket inte något universitet eller högskola fått sedan Linköpings universitet på 1970-talet. Det årliga anslaget är för närvarande 25-26 Mkr, varje år skrivs det upp med 1,5 Mkr.

Institutionen anser att den externa finansieringen är väldigt viktig, *“den är halva vår verksamhet”*. Redan vid etableringen av stiftelsehögskolan var den externa finansieringen ett betydande inslag i dess verksamhet, *“vi hade parter som ville se oss lyckas och hade turen att till extern finansiering tidigt”*, IHH har bl.a. erhållit extern finansiering från Wallenbergssfären.

Institutionen anser att de använder de resurser de har på ett effektivt sätt, *“vi gör underverk med de knappa resurser vi har i jämförelse med tex Ohio State university som drog in 70 miljoner dollar från privat finansiär samtidigt som staten matchade budet och la till ytterligare 70 miljoner dollar”*. Trots vikten av extern finansiering anser man dock att *“det kan vara ett gissel att vara övergödd”*. Det kan skapa en något ostabil grund om man bygger upp en institution som har stora behov av externa resurser, finansiering från externa parter är ofta periodbaserad eller engångsbelopp.

SET

SET finansieras uteslutande genom statliga medel. Institutionen visar inte några tendenser till att eftersträva några externa finansiärer, *“Vi försöker inte hitta externa finansiärer. Vi får ju enligt lag inte gå med vinst”*. Däremot genererar SET:s uppdragsutbildning pengar.

BBS

BBS har som alla lärosäten i Sverige statlig finansiering. Utöver detta har institutionen ett flertal sponsorer, bl.a. Telia, Frödinge Mejeri och Öhrlings Pricewaterhouse Coopers. Institutionen är väl medveten om vikten av flera finansieringskällor *“Forskningen står och faller helt med det. Ska man komma med i svängen måste man komma överens med företag. Vi vanliga skolor kommer inte få några forskningspengar av regeringen”*.

På forskningssidan finns ett stort ekonomiskt stöd från den politiska sektorn. Dessutom har professurerna ett antal företag som stöder dem i deras forskning. I jakten på externa finansiärer anser BBS att kommunikation är viktigt, *“Att hitta finansiärer görs genom nätverk där vi förklarar att vi är viktiga för företagen och att vi är i behov av finansiering för att vi skall kunna fullfölja vår roll i utvecklingen”*.

6.2.5 Disciplinär mix

IHH

“entrepreneurship and businessrenewal’ som är vårt ena slagord är en typisk nischning. På dessa områden skall vi vara riktigt starka. Vi försöker inte vara världsbäst på allting, det kan vi inte vara och vi försöker inte heller vara halvbra överallt, vi tar smällen att vi har vissa svagheter för att kunna vara riktigt bra på andra områden.”

Vid IHH har man en utbudsmix som institutionen försökt styra för att få den att överrensstämma och länka samman med resterande utbud. Hela utbudet skall genomsyras av en internationell framtoning och institutionen har fokusering på entreprenörskap och även nationalekonomer som har småföretagare, regional utveckling och innovation som inriktning; strategiforskare som sysslar med strategisk förändring och marknadsförare som har innovation som en stor orientering. *“...så den styr den strategiska inriktningen, men samtidigt så måste man ta till vara på starka individers intressen och kunskaper och försöka bygga på de spontana styrkor som uppstår, och då blir det så, om det uppstår något som ser ut att kunna bli starkt som är orelaterat till profilen, då har du en balansgång, ska man acceptera en strategisk satsning och låta de här växa fram eller ska vi kväsa något som faktiskt är lovande, därför att det inte passar in?”*

SET

“Jag tycker att en företagsekonomisk utbildning inte skulle behöva ha så många program. Jag är lite traditionell där. Jag har i många

sammanhang pratat med många arbetsgivare och de känner sig trygga i gamla traditionella namn och känner sig lite osäkra då det kommer en ny glosa. En god ekonom skall ha en traditionell a och b-nivå och sedan en specialisering; men vi vill ändå bygga profilerade program för att möta studenternas behov.”

Vid SET erbjuds ett bredare utbud än vid exempelvis IHH. Institutionen erbjuder inriktningar inom de flesta ekonomiska områdena. Institutionen har programinriktningar mot finansiell och industriell ekonomi, marknadsföring, IT, internationellt företagande och även mot byggbranschen. SET ser klara fördelar med ett brett programutbud och även med att de har sammanfört ekonomi- och teknikutbildningarna inom samma institution (Då institutionen menar att söktrycket på ekonomi- och teknik utbildningarna kan gå upp och ner i förhållande till varandra). *“Man skall inte profilera sig genom att ha bara marknadsföringsutbildningar för då ökar ju risken enligt aktieportföljsteorin. Däremot genom internationalisering, handlingskraft, entreprenörskap, projektarbeten osv.”*

BBS

BBS har fokuserat sin utbildning och forskning på tre delområden (östersjö, kulturell ekonomi och hälsoekonomi) som institutionen även försöker matcha mot regionens behov och möjligheter (t ex music management med koppling till Hultsfred, östersjöekonomutbildning). Institutionens delfokuseringar innebär att de synergieffekterna som de kan dra av fokusering, och som uppmärksammades vid IHH, till viss del uteblir. Även inom valda delfokuseringar finns det en stor bredd, t ex ligger både turisminriktningen och media management utbildningen under samma fokusering; kulturell ekonomi.

6.3 Positionering

Positionering - det sätt erbjudandet definieras av konsumenten – den bild konsumenten har av produkten i jämförelse med konkurrerande produkter.

6.3.1 Image

IHH

I början av IHH:s utveckling arbetade institutionen enligt egen utsago någorlunda effektivt med marknadsföring. Redan vid starten etablerades en marknadsföringsavdelning och IHH var tidigt ute med "skrytskåpen" för att marknadsföra sig. Idag finns det dock ej något systematiskt tillvägagångssätt beträffande marknadsföring nationellt utan det sker mer "ad-hoc-mässig" än strukturerat. Institutionen anser att de lägger för lite energi i denna fråga, samtidigt som det blir allt svårare att urskilja sig från mängden då andra företagsekonomiska institutioner har blivit mer medvetna om vikten av den typen av marknadsföring.

IHH har inte en riktigt klar varumärkesstrategi vilket bl.a. uppenbarar sig i att institutionen har olika namn nationellt och internationellt (JIBS – Jönköping International Business School). IHH har uppmärksammat problemet, "det kan ses som varumärkesmissbruk". Bilden av IHH hos allmänheten skiljer sig även den. Institutionen menar att de som känner till skolans verksamhet ofta har en positiv bild *"nästan överdrivet positiv ibland och kanske tror att vi är resursstarkare än vad vi egentligen är"* medan kretsar där institutionen är relativt okänd betraktar IHH *"som vilken regional småskola som helst"*.

SET

SET anser själva att deras ekonomiutbildningar har tappat i lyskraft och var mer kända hos allmänheten för sju-åtta år sedan. Utbildningsmässigt finns ingen utmärkande profil och SET står inte, åtminstone utåt, för något speciellt. Strategin är att erbjuda ett brett

programutbud och inte profilera sig på t ex enbart marknadsföring. Den Image som många presumtiva studenter har av institutionen sträcker sig i många fall utanför vad institutionen erbjuder, nämligen den ställning som Halmstad och Tylösand har som nöjes- och semesterstad. Mycket riktigt så använder sig Institutionen också av begrepp som sol, salt och Tylösand i sin marknadsföring.

BBS

Baltic Business School fick genom sin nystart (och bara genom namnet) fått en mer självständig identitet. BBS har genom sin nya profil distanserat sig från resterande högskoleinstitutioner och den statliga förankringen. Profileringen mot östersjöregionen har fått bra gehör från stat, region och näringsliv. Dock har inte konceptet lyckats att i önskad utsträckning attrahera den intressent, presumtiva studenter, som institutionen själv ser som mest betydelsefull. Förklaringen kan vara att presumtiva studenter finner en västorienterad inriktning mer tilldragande än den östorientering man vill förmedla vid BBS. Få presumtiva studenter finner Riga attraktivare än New York. De utbildningar som går hand i hand med skolans nisch är också, olyckligt nog, de med det lägsta söktrycket.

6.3.2 Tradition

IHH

IHH är en relativt ung företagsekonomisk institution och är av den orsaken ej lika traditionsfylld som till exempel Lund och Uppsala. Institutionen ser dock ej detta som enbart en nackdel, snarare anser man att det kan vara till gagn när det gäller att svara på förändringar i deras omgivning och ligga i framkant i utvecklingen.

SET

Institutionen har (i förhållande till de andra granskade institutionerna) av tradition haft relativt bra söktryck avseende studenter, under stora delar

av 1990-talet. Som företagsekonomisk institution har SET dock svårt att på allvar hävda sig mot de större universitetens institutioner och den tradition de besitter. Detta är något som blir uppenbart när progression övergår i stagnation. Under 2000-talet finns en kraftigt nedåtgående trend avseende just söktryck på institutionens program.

BBS

Baltic Business School besitter ej någon större traditionell akademisk tyngd och med sitt unga ursprung är möjligheten till traditionell pondus, då denna i allra högsta grad är något som växer fram under en lång period, per definition liten.

6.3.3 Geografiskt läge – Stimulerande omgivning

IHH

IHH anser att deras geografiska läge är en nackdel främst på grund av att regionen är glesbefolkad. Inom en radie på 35 mil bor dock 80 procent av Sveriges befolkning men då studenter som homogen grupp i allmänhet anses vara omöjliga får regionen anses vara glesbefolkad. Samtidigt jämför institutionen sig mot Handelshögskolan i Stockholm som har ett stort nationellt söktryck.

Avsaknaden av akademiska traditioner, inom området där institutionen verkar, (liten andel av befolkningen har akademiska examen) är ytterligare en nackdel. Även staden Jönköping, som är liten i jämförelse med Stockholm, Malmö och Göteborg, kan ha en negativ effekt på institutionen, avseende presumtiva studenter och söktryck. Internationellt är de geografiska läget även det en belastning för IHH. Detta ter sig i form sämre landspecifik position, att Sverige är litet, okänt och har ett ogynnsamt klimat. Något som däremot har en positiv inverkan och som delvis är skälet till Handelshögskolans etablering, är den småföretagartradition och entreprenörsanda som finns i regionen.

SET

SET anser sig ligga på betryggande avstånd från sina närmaste konkurrenter, de etablerade universiteten Lund och Göteborg. Det geografiska läget, västkusten och den nationellt kända och tilldragande stranden Tylösand, gynnar institutionen beträffande presumtiva studenter och söktryck.

BBS

Det geografiska läget är, av naturliga skäl, av vikt för BBS:s inriktning på Östersjöregionen. Det vore ej tänkbart eller ens möjligt att ha denna inriktning om koppling till regionen saknades. BBS har dock en stor nackdel i läget, regionen är glesbefolkad och avståndet till deras självuttalade konkurrenter, Blekinge, Växjö, Kristianstad, är inte allt för långt.

-KAPITEL SJU- Slutsats

Detta kapitel presenterar en kortare sammanfattning av uppsatsen. Vi kommer vidare att dra egna slutsatser i enlighet med uppsatsen syfte. Kapitlet avslutas med ett avsnitt med förslag på fortsatta studier.

7.1 Avslutande diskussion

Syftet med denna studie har varit att undersöka och skapa förståelse för vilka framgångsdrivarna är för företagsekonomiska institutioner. För att kunna uppfylla syftet har vi tagit fram BEN-modellen. Modellen består av ett antal framgångsdrivare som kan leda till konkurrens fördelar samt bestående konkurrens fördelar för en företagsekonomisk institution.

Studien har genomförts genom tre stycken fallstudier där intervjuer och samtal utförts med ledande personer på respektive företagsekonomisk institution. Åsikterna och uttalandena i intervjuerna kommer från respondenterna där de talar enligt sin mening. Det måste inte helt stämma in på institutionens inställning i alla avseenden (även om det är vår förhoppning att det är så) men bör ge en bra bild av organisationen då respondenterna är i ledande ställning på respektive institution.

Vi kan efter studiens genomförande konstatera att BEN-modellen visade få bestående konkurrens fördelar. Detta kan bero på att det inom det svenska utbildningsväsendet än så länge finns få oimiterbara konkurrens fördelar, vilket är av betydelse för att göra en konkurrens fördel bestående. I denna studie är det framför allt det *geografiska läget* på institutionen som vi anser kunna ge en bestående konkurrens fördel. Denna faktor påverkar söktryck av presumtiva studenter i hög grad. En institution kan, visar studien, vara framgångsrik avseende söktryck utan att besitta alltför många konkurrens fördelar

inom övriga framgångsdrivare. Studien visar även tydligt att en institution som har uppenbara konkurrensfördelar inom kategorierna struktur och aktivitet, men ej inom positionering (framför allt geografiskt läge), misslyckas att vara framgångsrik beträffande söktryck. Dock kan dessa två områden, om konkurrensfördelarna bibehålls, på sikt stärka positioneringen och därigenom även söktrycket.

Studien klargör även att internationalisering av institution och samarbete via akademiska nätverk kräver ett stort engagemang från personal för att konkurrensfördel skall erhållas. Dessutom kan en effektiv och välutvecklad integration med näringsliv bidra till att studentens ställning i arbetslivet blir något bättre.

Vidare går det att utröna att institutioner som har en profilerad, uppdaterad och tidsenlig disciplinär mix, är framgångsrik beträffande rekryteringen av presumtiva studenter. I den disciplinära mixen är det dock av betydelse att en institution ej skapar en allt för stor bredd i sitt programutbud då detta till viss del leder till kannibalism. Samtidigt bör det dock påpekas att det är en svår balansgång att erbjuda ett modernt programutbud och samtidigt skapa en hållbar utveckling.

Avslutningsvis kan det klargöras att finansiella resurser har stor betydelse för en företagsekonomisk institutions möjlighet att skapa konkurrensfördelar från kategorierna struktur och aktiviteter. Detta visar sig i rekryteringen av personer som besitter en hög ambition och entreprenörsanda. Just ambition och entreprenörskap är av stor betydelse i en institutions väg till framgång, dessa påverkar i stor utsträckning övriga framgångsdrivare. Dessa konkurrensfördelar leder till framgång avseende genomströmning, studentens ställning i näringslivet, samt forskningsproduktivitet. Dock är finansiella resurser ej avgörande för en framgångsrik positionering av institutionen. Det framkommer även att det finns ett stort beroende mellan de tre

grupperna av framgångsdrivare, att en drivare ej på egen hand kan skapa framgång för en institution.

7.2 Fortsatta studier

Under uppsatsens gång har vi upptäckt att det sker en del förskönande av siffror bland vissa institutioner (ej signifikant för våra undersökta objekt), siffror som används som verktyg i marknadsföring och även vid statliga utvärderingar. Därav vore en intressant vidare studie att granska dessa siffror för att få en rätsida på statistikens outgrundliga möjligheter...

Vidare har vi i studien studerat tre olika företagsekonomiska institutioner under en kortare period. Skulle någonting göras annorlunda så är en studie med ett större fokus på en enskild institution intressant.

Källförteckning

Böcker

- Ansoff, H.I, *Corporate Strategy*, Penguin, Reviderad från originalutgåvan 1965, 1987
- Bakka, J-F, m.fl, *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*, Liber ekonomi, 1999
- Banta, T-W, m.fl, *Making a difference: Outcomes of a decade of assessment in higher education*, Jossey-Bass, San francisco, 1993
- Barnett, R, *Improving Higher Education: Total quality care*, Buckingham, SRHE/open university press, 1992
- Clark B, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Elsevier Science 2001
- Donnelly, J.H, & George, W.R, *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, 1981
- Farnham, D, *Managing academic staff in changing university system*, The society for research into higher education & open university press, 1999
- Hartman, J, *Grundad teori, Teorigenerering på empirisk grund*, Studentlitteratur, 1993
- Hill. C.W.L, *International Business*, McGraw-Hill Irwin, 2003
- Holme, I-M, & B-K, Solvang, *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, 1997
- Johnson, G & K, Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education Limited, 2002
- Kotler, P, m.fl, *Principles of marketing*, Prentice Hall Inc, 1999
- Lekvall, P & C, Wahlbin, *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Förlag, 2001
- Lundahl, U & P-H, Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, 2003
- March, J.G. & J.P, Olsen, J.P, *Ambiguity and choice in organisations*, Universitetsförlaget, Oslo, 1976

- Palfreyman, D, & D, Warner, *Setting the scene*, Higher education management, Buckingham, SRHE/open university press
- Porter, M, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1998
- Ramsden, P, *Learning to lead in higher education*, Routledge, 1998
- Ridderstråle, J & K, Nordström, *Funky Business*, Bookhouse Publ., 2002
- Saunders, M, *Research methods for business students*, Prentice Hall, 2000
- Shattock M, *Managing Successful Universities*, Open Univesity Press, 2003
- Shuell, T.J & Lee, C.Z, *Learning and Instruction*, Brooks-Cole, Monterey, 1976
- Sjöstrand, S-E, *Organisationsteori*, Studentlitteratur, 1987
- Slaughter, S & L, Leslie *Academic capitalism, politics, policies and the entrepreneurial university*, John Hopkins Up, 1997
- Thompson, J.L., *Strategic Management*, Thomson Learning, 2001
- Yin, R,K, *Applications of case study research*, Sage Publications, 1993

Publicerade Artiklar

- Al-Turki, U & S, Duffuaa, "Performance measures for academic departments" *The international journal of educational management*, Vol 17, 2003 s.330-338
- Barnett, R, "The idea of quality: voicing the educational." In G. D. Docherty (ed.), *Developing Quality Systems in Higher Education*. London: Routledge. 1994, s.76
- Barich ,H & P, Kotler, "A framework for marketing image management", *Sloan management review*, Vol 32, s.94-10
- Burrows, A & L, Harvey, "Defining quality in higher education: the stakeholder approach", *Aspects of Educational and Training Technology Vol 26*, s.44-49

- Champy, J, "The Residue of Leadership: Why Ambition Matters" *Leader to Leader*, Summer 2000, s.14-19
- Conway, T, m.fl, "Strategic planning in higher education: Who are the customers?", *International Journal of Educational Management*, Vol 8, 1994, s.29-36
- Dick, A, & K, Basu, "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 22, 1994, s.99-113
- Etzkowitz, H & L, Leydesdorff "The endless transition: a "triple helix" of university-industry-government relations", *Special issue of Minerva* 36, 1998, s.203-208
- Fombrun, C.J, "Reputation: Realising the value of corporate image", *Harvard business school press*, 1996
- Freeman, R-E, "A Stakeholder Approach to Strategic Management", *Darden Business School Working Paper No. 01-02*, 2001
- George, W.R, "The retailing of services: a challenging future", *Journal of Retailing*, Vol 53, 1977, s.85-98
- Haikola, L, Utvärderingsenheten i Lund, 99:208, "Att dirigera solister" s.82
- Harvey, L. & D, Green, "Defining Quality" *Assessment & evaluation in higher education*, 1993, s.9-34
- Hölttä, S, " Importance of Institutional Capacity Building in African Universities", *Finnish network for higher education, research and training*, 2003
- Kjellström, C, "The Effects of Geographical Distance on the Decision to Enrol in University Education", *Scandinavian Journal of Educational Research* year, Vol. 43, 1999
- Mazzarol T & G, Norman Soutar, "Sustainable competitive advantage for educational institutions: a suggested model", *International Journal of Educational Management*, 1999, s.287-300
- Porter, M, "What is strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, 1996

- Quinn, J.B, "Managing innovation: Controlled chaos", *Harvard Business Review*, vol.63, 1985, s83

Tidningsartiklar

- "EU-mål utom räckhåll men Sverige bäst i klassen" DN
2004-05-05
- "ABB forskar för 18 miljarder" Dagens Industri 2000-02-03
- "Ekonomihögskolor -Personalcheferna: Talang går före skola",
Veckans affärer 2003-04-07
- "Att starta en högskola var mest kostnadseffektivt" Svenska
Dagbladet
1996-10-07
- "Här är studenterna inte fadderlösa" Dagens Industri 1998-03-02
- "Klara för handel över Östersjön", Dagens Industri, 2002-06-11
- "Kalmar startar högskola för Östersjöekonomen", Dagens Industri
1999-04-30

Rapporter

- Civilekonomernas rapportserie "Civilekonomen i arbetslivet 2003"
- Civilekonomernas rapportserie "Civilekonomen i arbetslivet 2004"
- Högskoleverkets rapportserie, 1997:8S, "National policies for the
internationalisation of higher education in Europe"
- Högskoleverkets rapportserie, 1998:16, "Utbildning och forskning för
strategisk internationalisering"
- Högskoleverkets rapportserie, 2002:10R, "Utvärdering av utbildning i
företagsekonomi vid svenska universitet och högskolor"
- Högskoleverkets rapportserie, 2002:34R, "Finansiering och
frihandel – internationella trender på högskoleområdet 2"
- Högskoleverkets rapportserie, 2003:7 R, "Vilka är studenterna och
vad tycker de?"
- Högskoleverkets skriftserie 1998:4, "Hur styrs den svenska
högskolan? Varför ser styrsystemet ut som det gör?"

- Småföretagarnas riksorganisation, "Kunskap i samverkan – mötet mellan högskola och småföretag", 2001
- Rådet för högskoleutbildning, Annerblom, M-L, "Internationalisering av den högre utbildningen: En utvärdering av akademiskt lärarutbyte mellan länder", 2002

Web-sidor

- www.civilekonomerna.se 2004-04-25
- www.hefce.ac.uk 2004-05-07
- <http://asp1.vhs.se/stat/tidterm.asp> 2004-05-02
- <http://nu.hsv.se/nu/index1.html> 2004-05-02
- <http://isi3.isiknowledge.com/portal.cgi> 2004-05-06
- <http://www.themanager.org/Resources/Stakeholder%20Management.htm> 2004-05-02
- www.regeringen.se/sb/d/1895;jsessionid=ajXtZXHp8mhc 2004-05-07
- <http://home.swipnet.se/cassirer/kvalitet.htm> 2004-04-22
- <http://w3cs.anl.luth.se/2006/workshop2/rapportws3.doc> 2004-05-02
- http://hgur.hsv.se/activities/jankonf_anforande_jalling.htm 2004-04-22
- www.hh.se
- www.bbs.hik.se
- www.ihh.hj.se

Övriga källor

- Fax från Per Nyholm, Verket för Högskoleservice 2004-05-21
"Statistikrapporter från VHS 1990-2000"
- Högskolelagen
- E-mail konversation, Shattock, M 2004-05-03
- E-mail konversation Ketels, C 2004-05-03
- Intervju, Davidsson, P; Professor IHH, 2004-05-12
- Intervju, Ulvenblad, P-O, Sektionschef SET, 2004-05-13
- Intervju, Nilsson, N, Prefekt BBS, 2004-05-17

Inledning

Vad är framgång för en akademisk institution?

Strategi

-klar styrningsstruktur

Hur anser du att en akademisk institution bör styras?

Skulle styrningsarbetet förenklas om man blev mer friställd från sin högskola? Hur?

Är det traditionella akademiska ledarskapet med en perfekt anpassat till dagens akademiska miljö?

Finns det en skepsism hos akademiska institutioner(och dess personal) i att försöka kombinera nya managementvärderingar med traditionella akademiska värderingar? Är det en väg man bör följa?

Har ni konkurrenter? Vilka?-(Så ni ser främst geografiskt?)

Bör man vara marknadsfokuserad? Har du märkt någon förändring i förhållningssätt angående detta inom den akademiska världen?

-strategisk medvetenhet

Har man en strategi vid institutionen, och en profil man jobbar mot, vad vill man vara?

Är fakultetskåren medveten om vilken strategi man har?

Är det viktigt att alla är införstådda i den? Varför?

Vad görs/kan göras för att uppdatera kollegor om den?

Entreprenörsanda

Har ni en stark entreprenörsanda? Hur visar sig den/bidrar till? viktigt?

Kan man skapa en organisationskultur där fakultet på alla nivåer i en institution arbetar för att utveckla institutionen? Hur arbetar ni för det?

Hur utvecklar man en "teamkänsla" i en värld där folk har tränat sitt kritiska tänkande i många, många år, paradox?

Har ni det jobbigare än era utländska kollegor i förändringsarbete pga stor statlig inverkan?

Tjänster

Har ni ett bra utbud av kurser och program vid institutionen, varför? finns det något du skulle vilja ändra på?

Antalet sökande till utbildningar vid Institutionen har minskat de senaste åren, vad kan göras för att stoppa raset?

Vad görs för rekrytering av disp. lärare? svårigheter?

Planer på att sälja utbildning till externa icke-akademiska organisationer?

Geografiskt läge/omgivning

Är det geografiska läget viktigt för en institution? Belyser ni era fördelar här?

Vad bör känneteckna regionen – kan man klara sig utan djuprotade akademiska traditioner? Vad kan de ersättas med?

Rikta utbildningen mot regionens comparative advantage (ex. livsmedelsindustrin i Kristianstad)?

Nätverk

Hur arbetar ni för att bygga nätverk med externa partners vid Institutionen?

Är nätverken viktiga för en institutions framgång?

Vad kan nätverken bidra till?

Svårigheter för skolor med mindre renommé/framgångsrik forskning att bygga nätverk med högt aktade verksamheter? Vikten av kvalitativa nätverk?

-akademiska nätverk (globalt/nationellt)

- integration med näringsliv

Akademiska nätverk/konkurrens om resurser med samma parter? uppstår svårigheter?

Image/renomé

Svårigheter att bygga en image som tilltalar både studenter, lärare och företag?

Är differentiering/profilering ett nyckelord vid imagebyggande för mindre institutioner?

(Mindre/yngre högskolor kommer aldrig kunna få samma renommé som de äldre universiteten. Vi kommer aldrig kunna konkurrera på deras vis)

(För att återknyta till det geografiska/stimulerande miljö). Bör man inte vara lite mer cynisk vid imagebyggande kring studentrekrytering? Högskolan vid havet, många pubar etc etc

Finansiering

Hur finansieras verksamheten vid institutionen?

Har man försökt hitta flera finansieringskällor?

Svårigheter/möjligheter?

Viktigt med extern finans?

Statens roll

Är du nöjd med den kvalitetsgranskning och det tillvägagångsätt som HSV använder sig av vid sin utvärdering?

Kan den leda till att man helt bygger sin mission efter vad HSV vill se, så att identitet och innovation hos svenska högskolor utebli?

-Vad tyckte du om intervjun? bör vi ändra något?

David,

Thanks for the message. I am on the HBS faculty with Professor Porter and lead his research team; as it happens, I also spend a lot of my time in Sweden.

I would start with a traditional Five Forces-analysis of the "industry" to get a handle on the factors responsible for the different levels of success. Once you have got the market structure figured out, you can relate the different choices the three schools have made in terms of positioning, activities, and structures.

Hope that's helpful,

Christian Ketels

Dear David,

I'm afraid I'm no good on models--not a proper social scientist--- but what struck me looking at your list of success factors is the omission of the word Ambition. In my book *Managing Successful Universities* I devote a chapter to this and try to break it down into activities which successful universities do better under this heading than others. You might think it worth a look.

In the first chapter I discuss success factors and you seem to have picked up most of them although you might think about disciplinary mix and historical factors as worth-thinking about; it's clear in the UK that universities that are old have a better success chance than those that are recent and that an institution that grows out of an earlier lower grade model will be adversely affected by such origins.

I hope that's helpful.

Mike Shattock