



www.uis.no/hhuis

Frode Leidland

Rune M. Løwehr

Konkurrentanalyse

Masteravhandling 2015

Avhandlingen er innlevert som del av

«Executive MBA-studiet» ved

Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I

EXECUTIVE MBA

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2015

FORFATTER:

Frode Leidland og Rune M. Løwehr

VEILEDER:

Professor Terje I. Våland

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Konkurrentanalyse

EMNEORD/STIKKORD:

SIDETALL: 80 (inkludert litteraturliste)

STAVANGER, 2015

DATO/ÅR

Forord

Masteroppgaven tilsvarer 30 studiepoeng og leveres som siste del av EMBA studiet ved universitetet i Stavanger.

Hensikten med oppgaven har vært å undersøke og beskrive konkurransestrategier hos utvalgte aktører i etter - og videreutdanningsmarkedet i Norge, og hvordan disse strategiene forventes å påvirke konkurranseintensiteten i markedet.

Vi er to personer som skriver denne oppgaven sammen, hvor begge for tiden jobber for UiS EVU, og har relevant erfaring på området. Det har vært en krevende prosess, men vi sitter til slutt igjen med ny kunnskap og verdifull erfaring. Kunnskapen skal brukes videre i våre interne arbeidsprosesser knyttet til strategi.

Vi vil benytte anledningen til å takke vår veileder Terje Våland for sitt engasjement og god veiledning i utarbeidelsen av oppgaven. Hans brede kunnskap innenfor strategiområdet har vært lærerikt og av stor nytte. Videre vil vi få takke Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) for velvillighet og god informasjon underveis i prosessen. Til sist vil vi også uttrykke vår takknemlighet overfor arbeidsgiver (UiS EVU), som har gitt oss muligheten til å delta på dette spennende studiet (EMBA).

Stavanger, 08.10.2015

Frode Leidland

Rune Løwehr

Innhold

1	SAMMENDRAG	3
2	INNLEDNING	5
2.1	Historikk og relevans	5
2.2	Formål	5
2.3	Avgrensninger og videre forskning.....	6
3	TEORI	7
3.1	Definisjoner på Strategi	7
3.2	Ulike strategiske temaer.....	7
3.3	Strategi nivåer	8
3.4	Komponenter i et forretningssystem	9
3.5	Porters generiske konkurranse strategier	10
3.5.1	Kostnadslederskap	10
3.5.2	Differensieringsstrategier.....	11
3.5.3	Konsentreringsstrategi/fokusstrategi.....	12
3.5.4	Blandings strategier	13
3.6	Michael Porters «Five Forces»	15
3.7	VRIO analyse.....	17
4	METODE	18
4.1	Forskningsdesign	18
4.2	Datainnsamling	18
4.3	Utvalg.....	20
5	EMPIRI	21
6	ANALYSE/DRØFTING	34
6.1	VRIO analyse.....	35
6.2	Samleilde av aktørenes konkurransestrategier.....	66
7	KONKLUSJON.....	67
8	TEMA FOR VIDERE FORSKNING	69
9	REFERANSER	70

1 Sammendrag

Hensikten med oppgaven har vært å undersøke og beskrive konkurransestrategier hos utvalgte aktører i etter- og videreutdanningsmarkedet i Norge, og hvordan disse strategiene forventes å påvirke konkurranseintensiteten i markedet. Dette er en bevisst avgrensning av oppgaven, hvor vi har valgt å studere den 5 faktoren i Porters teori (5 forces) om konkurranseanalyse. Denne faktoren skal forteller noe om konkurranseintensiteten mellom eksisterende bedrifter i en bransje, og følgelig er aktørenes konkurransestrategier sentrale.

På bakgrunn av problemstillingen har vi gjennomført en studie av dokumenter (dokumentundersøkelse), som er en kvalitativ metode, for å finne tekster som inneholdt informasjon om skolenes posisjon på 12 utvalgte konkurransefaktorer. Vi vil i den forbindelse gjøre oppmerksom på at vi er klar over at det finnes flere faktorer, men vi har avgrenset oppgaven til å gjelde disse. Det teoretiske rammeverket her er hentet fra (De Wit, B & Meyer, R., "*Components of a business system*", kap. 5, s. 237). Utvalget består for øvrig av 9 skoler som tilbyr etter- og videreutdanning i det norske markedet. I den forbindelse foretok vi et strategisk utvalg, dvs. valgte aktører som vi mener tjener formålet best mulig. I det videre analysearbeidet benyttet vi en VRIO analyse (Barney, 1999) som har til hensikt å identifisere skolenes konkurransefortrinn. Konkurransfaktorene (12 stk.) som ga de enkelte aktørene fortrinn er videre drøftet, og til slutt gitt en samlet vurdering av i hvilken retning konkurransestrategien peker. Her har vi trukket inn Porters (1980) teori om generiske konkurransestrategier.

Resultatet viser at flertallet av aktørene i vårt utvalg har en differensieringsstrategi. Dette gjelder aktører som NTNU, NHH, BI, NKS, PROBANA Business School og Harvard Extension School. Blant disse ser vi at konkurranseintensiteten innen fagområdet økonomi og ledelse er økende. Dette skyldes i hovedsak skolenes (NHH, BI, NKS, PROBANA Business School og Harvard Extension School) produkttilbud innenfor samme nisje. Med andre ord blir aktørene flere innenfor samme produktområde, og noen med relativt like konkurransestrategier. Spesielt NHH, BI og PROBANA som søker å innta en ledene posisjon innenfor økonomi og ledelse. Dette betyr at aktørene vil ha mindre mulighet for å øke priser og oppnå høyere profitt. NKS og Harvard Extension School har allikevel en mye bredere produktportefølje, og det antas at de totalt sett er noe mindre konkurranseutsatt.

NTNU derimot opplever ikke samme intensitet innenfor sin nisje (teknologi). Her er det få rivaler og konkurranse intensiteten er lav. De har av den grunn en bedre mulighet til å øke sin profitt.

De tre andre universitetene: UiO, UiS og UiA, skiller seg ut med mer utydelige strategier, og utgjør etter vår mening en egen strategisk gruppe. Med dette mener vi at de har langt færre konkurransefortrinn og videre ikke er godt nok differensiert i forhold til de øvrige aktørene. Universitetene vil med dette stille svakere i konkurransen om kundene i de produktområdene hvor den første gruppen (differensiert) opererer. På andre produktområder hvor konkurranse intensiteten er mindre, eksempelvis innenfor spissede fagområder: UIS – sikkerhetsmaster og PHCC (master i akuttmedisin), kan universitetene oppleve at de er i posisjon til å øke prisene og inntjeningen. I midlertid ser vi at Universitetet i Oslo har et EVU tilbud som skiller seg vesentlig ut i dette markedet. De har valgt en modell der de implementerer EVU plasser i ordinære program, uten kursavgift, som de har gjort samlingsbasert. Dette øker konkurranse intensiteten først og fremst mellom Universitetene, men vil også ha betydning for konkurransen for øvrig.

På bakgrunn av denne beskrivelsen mener vi det er grunnlag for å tro at rivaliseringen og intensiteten generelt sett vil øke i det norske EVU markedet, spesielt i de mest utsatte produktområdene. Men, det er som nevnt enda mulighet for god inntjening på mer spissede områder, med mindre konkurranseintensitet. En slik konkurransesituasjon krever bevisst planlegging og tydelige konkurransestrategier, noe vi mener de profesjonelle utdanningsinstitusjonene har. De andre aktørene, dvs. universitetene, har mindre tydelige konkurransestrategier, og det antas at denne gruppen vil møte større utfordringer i fremtiden.

2 Innledning

2.1 Historikk og relevans

For noen år tilbake var det noen få aktører som sto for det meste av EVU tilbudet i Norge, og en økende grad av private konsulentfirmaer tjente gode penger ved å benytte undervisningsressurser fra høyskoler og universiteter. Kvaliteten på denne tjenesten varierte, og man så behovet for regulering av dette tilbudet. Etter innføring av nye reformer og endringer i forhold til godkjennings- og kvalitetssikring av utdanninger, er samarbeidsavtaler med konsulentfirmaer og andre «mellomledd» nå utelukket. Flere og flere universiteter og høyskoler har selv tatt initiativ til å tilby etter- og videreutdanning. Konkurransen om studentene er stor. Bakgrunnen for denne generelle økningen innen EVU er bl.a. oppmykninger når det gjelder opptak til høyere utdanning. I tillegg er det etablert et nasjonalt rammeverk for høyere utdanning som bidrar til å redusere skillet mellom ordinære studier og etter- og videreutdanning. Også samfunns- og næringsutviklingen bidrar til en sterkere omstilling og videreutvikling av kompetanse generelt, noe som har betydning for EVU virksomheten (NIFU rapporten, 2009, s. 15). Når vi ser at det er en økende etterspørsel etter formell kompetanse kan noe av årsaken tilskrives kompetansereformen (Kompetanseutviklingsprogrammet – KUP) som startet i 1999. Denne ga grunnlaget for et tettere samarbeid mellom arbeidslivet og utdanningsinstitusjonene.

2.2 Formål

Grunnlaget for valget av denne oppgaven skyldes vår egen rolle som rådgivere ved UiS EVU, og ønske om å finne noen svar på de utfordringer vi selv står ovenfor som en av mange EVU tilbydere i et forholdsvis lite marked. Med stadig flere aktører på det Norske EVU markedet, og med stadig mer fleksible og tilrettelagte løsninger, øker konkurranseintensiteten mellom dem. I søken etter å finne noen svar på vår problemstilling har vi valgt å ha et strategisk perspektiv på oppgaven der vi ønsker å avdekke hvilke konkurransestrategier aktørene har eller går i retning av.

Problemstillingen vi har landet på lyder derfor som følger:

- *Hvilke konkurransestrategier benytter høgschooler og universiteter, og i hvilken grad påvirker dette konkurranseintensiteten i det Norske EVU-markedet?*

Det skilles gjerne mellom bevisste og ubevisste strategier i litteraturen, men det er en felles forståelse at dersom en bedrift skal lykkes må den ha en strategi. For å kartlegge en organisasjons strategier vil det være avgjørende å se på deres ressurser og hensikt (Mintzberg, Lampel, Quinn og Ghoshal, 2003). I konkurranse med andre aktører søker man etter å differensiere seg i markedet gjennom å oppnå konkurransefortrinn. I følge Michael Porter (Porter, 1980), vil dette innebære at en organisasjon tilbyr et annet eller bedre verdiskapende produkt/tjeneste enn konkurrentene. Jo flere konkurransefortrinn en organisasjon har, jo sterkere står den overfor de andre konkurrentene. I følge De Wit og Meyer (De Wit og Meyer, 2010) må man se på hele organisasjonens forretningsmodell og sammensetting av ressurser, for å se hvilke aktiviteter som skaper verdi for kunden. Jo flere organisasjoner som tilbyr det samme, jo større er konkurranseintensiteten (Porter, 1980).

2.3 Avgrensninger og videre forskning

Det er mange utdanningsinstitusjoner som tilbyr EVU i Norge. Vi har kun tatt utgangspunkt i 9 ulike utdanningsinstitusjoner vi mener er relevante å sammenlikne, og som allikevel gir oss en interessant diversering da de er både strukturelt og finansielt ulike. Disse utdanningsinstitusjonene er: UiS, UiO, UiA, NTNU, BI, NKS, NHH, Probona Business School og Harvard Extension School. For å finne hva slags konkurransestrategier de har, samt konkurranseintensiteten dette kan medføre, har vi sett på deres forretningsystem ut fra gitte konkurransevariabler vi selv har definert. Videre har vi lagt konkurransevariablene inn i en VRIO analyse for å avdekke konkurransefortrinn, og deretter sammenliknet de ulike institusjonene og deres strategier opp mot hverandre. Dette gav oss et godt bilde av hvor UiS selv står i forhold til de andre utdanningsinstitusjonene, samt at det har generert flere spørsmål for den videre forskningen.

3 Teori

3.1 Definisjoner på Strategi

Fire ulike definisjoner som peker på viktige men ulike elementer av strategi (Johnson, G., Whittington, R, Scoles, K, «*Exploring strategy*», 9 utg., 2011):

Alfred D Chandler beskriver strategi som en logisk flyt fra bestemmelsen av mål og målsettinger, til tildeling av ressurser. Strategi er m.a.o. en fastsettelse av de lange drevne mål og målene for et foretak, og innføringen av handling og tildeling av ressurser som er nødvendige for å gjennomføre disse målene.

Michael Porter beskriver konkurransestrategi som handler om å være annerledes. Det betyr å bevisst velge et annet sett av aktiviteter for å levere en unik blanding av verdi.

Henry Mintzberg beskriver strategi som et mønster i en strøm av beslutninger.

Johnson, Whittington, Scoles beskriver i sin bok strategi som en langsiktig retningslinje for en organisasjon.

3.2 Ulike strategiske temaer

Fig.1



Strategi kan deles inn i 3 temaer: Kontekst, innhold og prosess. Den utforskende strategimodellen omfatter forståelsen av den strategiske posisjonen (Kontekst) til en organisasjon, vurderer de strategiske valgene for fremtiden (Innhold), og administrere strategi i praksis (Prosess).

De strategiske valgene kan m.a.o. omfatte en bedrifts forretningsstrategier, internasjonalisering, differensiering, oppkjøp og vekst, innovasjon og entreprenørskap. Den strategiske posisjonen omhandler bl.a. miljøet, bedriftskulturen, evner og formål. Og den strategiske praksisen beskriver utøvelse og utvikling av strategier, endringer og organisering for suksess. (Johnson, G., Whittington, R., Scoles, K., «Exploring strategy», 9 utg., 2011).

3.3 Strategi nivåer

I tillegg til strategiske temaer som nevnt over, opererer strategien i en organisasjon på 3 ulike nivå: konsernnivå, forretningsnivå og operasjonelt nivå.

Strategi på konsernnivå er opptatt av det samlede omfanget av en organisasjon, og hvordan verdiene blir lagt til den konstituerende virksomheten av organisasjonens hele. Spørsmålene eller utfordringene i forhold til strategi på konsernnivå omfatter bl.a. geografisk omfang, mangfold av produkter eller tjenester, oppkjøp av nye virksomheter, og hvordan resurser fordeles mellom de ulike elementene i organisasjonen.

Strategi på forretningsnivå (Konkurransestrategi) handler om hvordan de enkelte bedrifter bør konkurrere i sine egne markeder. På dette nivået er det strategiske fokuset vanligvis på temaer som innovasjon, riktig skala og respons på konkurrentenes handlinger (Benchmarking).

Operasjonell strategi er opptatt av hvordan komponentene i en organisasjon leverer effektivt konsern- og forretningsnivåstrategier i form av resurser, prosesser og mennesker. I de fleste forretninger avhenger vellykkede strategier i stor grad av beslutninger som er tatt, eller aktiviteter som skjer, og som er gjort på operativt nivå. De er avgjørende for å få til en vellykket strategi implementering.

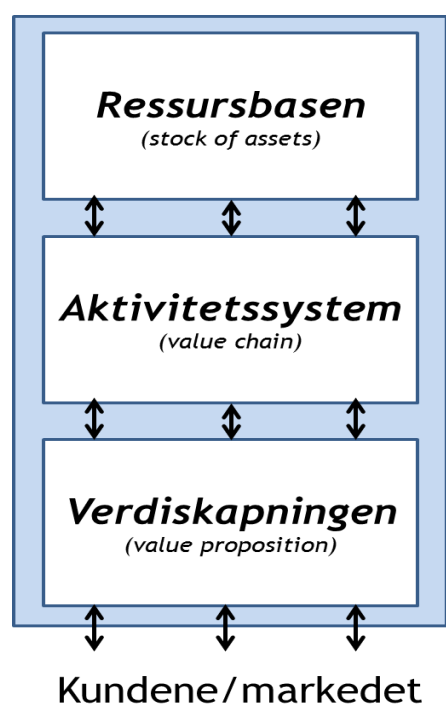
Nivåene vil gripe noe i hverandre, men i vår oppgave vil vi ha et større fokus på forretningsnivået og konkurransestrategiene.

3.4 Komponenter i et forretningssystem

En bedrifts konkurransefortrinn avhenger av hvilket forretningssystem bedriften har utviklet for å tilpasse seg markedet. Forretningssystemet omfatter en samhandling mellom ressurser, aktiviteter og tjenester/produkter som til sammen skaper verdier for markedet/kundene. Et konkurransefortrinn skapes bare der forretningssystemet resulterer i et bedre produkt/tjeneste enn hos konkurrentene.

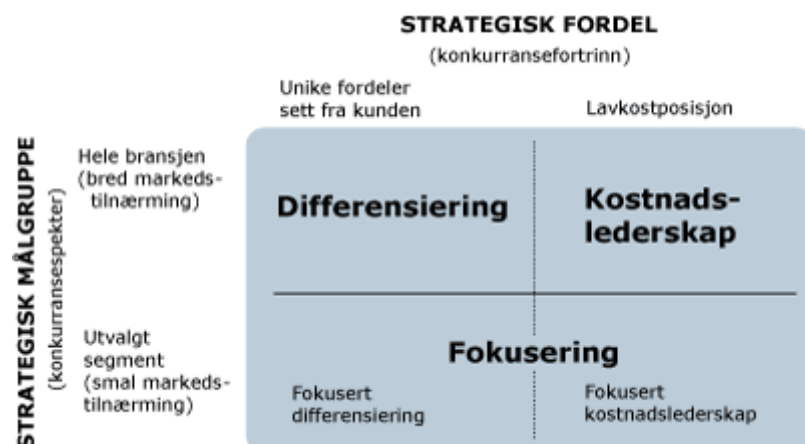
(De Wit, B & Meyer, R., “Strategy – process, content, context”, kap. 5, s. 236).

Fig. 2



3.5 Porters generiske konkurranse strategier

Fig.3



Porter (1980) sine konkurrentstrategier er et alternativ til Miles og Snows generiske forretningsstrategier. Innenfor systemanalytisk verdiledelse inngår konkurransestrategien som en sentral del av forretningsstrategien ved at den forteller hvordan virksomheten har tenkt å møte konkurrentene og skape varige konkurransefortrinn i forhold til dem.

Siden varige konkurransefortrinn kun oppnås gjennom kostnadslederskap, konsentrering eller differensiering av selskapets verdiaktiviteter, bindeledd og samhörighetsforhold i verdikjede systemet i forhold til konkurrentenes verdikjede system, vil valg av konkurransestrategi ifølge Porter være et spørsmål om å velge en av følgende tre grunnleggende konkurransestrategier:

3.5.1 Kostnadslederskap

Virksomheten tar sikte på å oppnå konkurransefortrinn gjennom å ha et generelt lavere kostnadsnivå enn konkurrerende foretak. Virksomheten konkurrerer her på pris. Implisitt ligger det i dette at man opererer med standardiserte produkter i et bredt marked. Sagt på en annen måte: man prøver å selge billigst mulig til flest mulig. Dette er den typiske masseprodusent.

Kostnadsledelse innebærer en optimal effektivitet i alle aktiviteter. Streng kontroll med kostnader er en kritisk suksessfaktor, samtidig som man må opprettholde et servicenivå som er godt nok i forhold til kundegruppen. Kjente eksempler på virksomheter med en kostnadslederstrategi finner vi først og fremst innen varehandelen, med bedrifter som IKEA og REMA 1000.

For en kostnadsleder er det viktig med informasjonssystemer som kan bidra til både kostnadskontroll og planlegging. Det betyr at en slik virksomhet trenger et godt økonomistyringssystem, og videre systemer for produksjonsplanlegging, innkjøp og distribusjon. Dette er systemer alle bedrifter trenger, men kostnadslederen trenger dem i større grad, og av bedre kvalitet, enn virksomheter med en annen strategi.

Iverksettelse av kostnadsanalyse og analyse av kostnadsdrivere og innsatsfaktorer er viktige metoder i denne strategien. For å oppnå best resultat fra slike analyser må bedriften prøve å kvantifisere hver driver som påvirker en verdiskapende aktivitet. Denne strategien er lønnsom hvis de samlede aktivitetene i bedriftens verdikjede bidrar til lavere total kostnader enn konkurrentenes. Når en slik strategi først er implementert må den kontinuerlig vedlikeholdes.

3.5.2 Differensieringsstrategier

Differensiering vil si at virksomheten tar sikte på å oppnå konkurransefortrinn gjennom differensiering på viktige kundefordier i verdiskapningsprosessen. Eller på godt norsk:

Oppnå varige konkurransefortrinn gjennom å skille seg fra konkurrentene på områder som er viktige for kunden.

Med en differensieringsstrategi er det ikke lenger standardiserte produkter, men produkter som skiller seg fra konkurrentenes man tilbyr. Man kan også bruke service som et virkemiddel i stedet for produktet selv. Kunden er villig til å betale mer for å få et produkt eller en service som skiller seg fra konkurrentenes. Fortsatt er det imidlertid et massemarked man henvender seg til, selv om det ofte vil være smalere enn for de typiske lavkostproduktene. Bilprodusenter som Mercedes og Audi brukes ofte som eksempel på virksomheter med differensieringsstrategi (Roos 2002).

Markedssegmentering står sentralt her for å identifisere de mest lønnsomme kundesegmentene som virksomheten har mulighet til å tilfredsstille med sitt verditilbud gjennom å følge en differensieringsstrategi.

En virksomhet med differensieringsstrategi må selvsagt også ha systemer for økonomistyring og produksjonsplanlegging, men for disse virksomhetene vil også andre informasjonssystemer være av stor betydning. Spesielt systemer for salg og service kan være av stor betydning.

3.5.3 Fokusstrategi

Fokusstrategier vil si at virksomheten tar sikte på å oppnå konkurransefortrinn gjennom å konsentrere seg om en nisje i markedet hvor de kan bli kostnadsledere eller differensiere seg fra konkurrentene på viktige kundefordier.

Denne kan være definert ut fra forskjellige kriterier: geografisk, inntektsmessig eller annet. Ved å konsentrere seg om en smal kundegruppe, kan man betjene denne bedre enn de virksomhetene som satser på et bredt marked. Ofte er også fortjenestemulighetene større i små markeder, fordi de store virksomhetene ofte ikke bryr seg om å gå inn i dem.

Enhver lokal virksomhet kan vi se på som fokusert; den betjener først og fremst det lokale markedet. Det er imidlertid virksomheter med et geografisk stort marked, som samtidig har en fokuseringsstrategi vi vanligvis omtaler som virksomheter med fokusert strategi. Som et eksempel hadde Concorde en fokusert strategi; det var ikke mange mennesker som var villige til (og hadde muligheten til) å betale opptil kr. 100 000,- for en flytur over Atlanteren.

De fleste virksomheter med en fokuseringsstrategi vil samtidig satse på differensiering. I sin ekstreme form kalles en slik strategi en nisjestrategi: man fokuserer på et meget smalt marked, men et marked som samtidig er villig til å betale (typisk fordi det ikke er så mange alternativer i et smalt marked).

Den fokuserte bedrift som satser i et globalt marked er et eksempel på en bedrift som har spesielt god nytte av internett. Mange av nettbutikkene er nettopp slike bedrifter.

3.5.4 Blandings strategier

Selv om kostnadsledelse og differensiering i prinsippet er gjensidig utelukkende, er det i praksis noen bedrifter som til en viss grad har klart kombinasjonen. Et eksempel på dette er IKEA. Selv om IKEA er en kostnadsleder, er bedriften samtidig blitt en merkevare, og et ”innprodukt” hos store grupper.

Typisk i dag er at bruken av informasjonsteknologi gjør det mulig for mange bedrifter å kombinere differensiering med kostnadsledelse. IKEA bruker utvilsomt avanserte informasjonssystemer for å styre produksjon, innkjøp og distribusjon.

Det viktige med forretningsstrategier er at virksomheten må ha en klar forestilling om hvilken strategi den ønsker å legge opp til. Virksomheter som får problemer kjennetegnes ofte nettopp av at de mangler en klar strategi. Hver av de generiske strategiene har en egenart og evnen til å bedre virksomhetens konkurransevne. Ettersom det kun er en virksomhet som kan oppnå konkurransefortrinn gjennom kostnadslederskap (lavere total kostnader enn konkurrerende foretak), må de fleste foretak velge en eller annen form for differensiering- eller konsentrasjonsstrategi for å oppnå konkurransefortrinn.

Holdbarheten av en konsentrasjonsstrategi vil være avhengig av tre viktige faktorer:

1. Holder den mot bredt innsiktede konkurrenter?
2. Mot imitatorer?
3. Mot segmentsubstitusjon?

For å avdekke virksomheters konkurransefortrinn i den tradisjonelle økonomien, har Porters klassiske analyseverktøy spilt en dominerende rolle frem til nå. Men modellen har også svakheter og begrensninger som vi ønsker å ta i betraktning og som kan forklares slik:

- En av de grunnleggende antagelsene i tradisjonell strategiteori er at produksjonskostnadene vil synke med økende produksjonsvolum. Bedrifter bør derfor søke stordriftsfordeler på alle områder. E-handel bryter med dette. Du behøver ikke mange filialer eller mange ansatte; du behøver faktisk heller ikke å ha produkter. Amazon har ingen bøker, Microsoft har ingen bilder. De er allikevel verdens største bokhandel og bildeselger – over Internett.
- Våre dagers strategiteorier er i stor utstrekning blitt til da kapital var en mangelvare. Den som hadde tilgang til kapital og fysiske objekter, skapte nærmest uoverstigelige barrierer for nye inntrengere. Kapital er ikke lenger en knapp ressurs, og barrierene for å etablere seg som aktør i nær sagt hvilken som helst bransje er små. Det en trenger er teknologi og kunnskap, dvs. evne til å omsette teknologi og informasjonsfangsten til nye og lønnsomme forretningsideer.
- Merkevarerstrategi er blitt brukt til å differensiere produkter og produsenter. Også dette endrer e-handel. Merkevarer i e-handel betyr å fremheve de informasjonselementene som betyr noe for kunden, det være seg kvalitet, bruksområde, konsekvenser, tilgjengelighet, miljøvennlighet og andre ting. Merkevarer vil fremdeles være viktig, men bygger på faktiske informasjonselementer og bruken av produktene, ikke metafysikk.
- Kontroll over distribusjonskanalen til kundene er viktig. Tilgang til markedet og kunden er den viktigste enkeltfaktor for å holde konkurrentene i sjakk. Det er derfor bankene har filialer og dagligvarekjedene har butikker. Som alle vet; Internett, telefonen, interaktiv TV osv. forandrer dette. Konkurransesementet ligger ikke i hvordan du kommer i kontakt med kunder, men hvor mye du vet om de kundene du når via ulike kanaler, hvem de er, hva de vil og hvordan de stiller seg til ulike kanaler.
- Konkurransesarenaen kan endres ved deregulering, at politiske myndigheter åpner for konkurranse – innen bank og forsikring, flyruter og telekommunikasjon. Teknologiutviklingen setter ikke akkurat grenser for denne form for bransjegliding.

Tvert om, den forsterker den bransjeglidningen. Igjen kan vi trekke inn E-handel. E-handel innebærer ikke bare bransjeglidning, men grenseglidning – den globale økonomien blir en realitet før en aner det. Det er ikke bare kapitalen som flyter fritt, men til og med bedriftene og kundene. Og hvem skal kunne regulere skatt og avgifter når mer og mer av samhandlingen skjer gjennom Internett og over landegrensene?

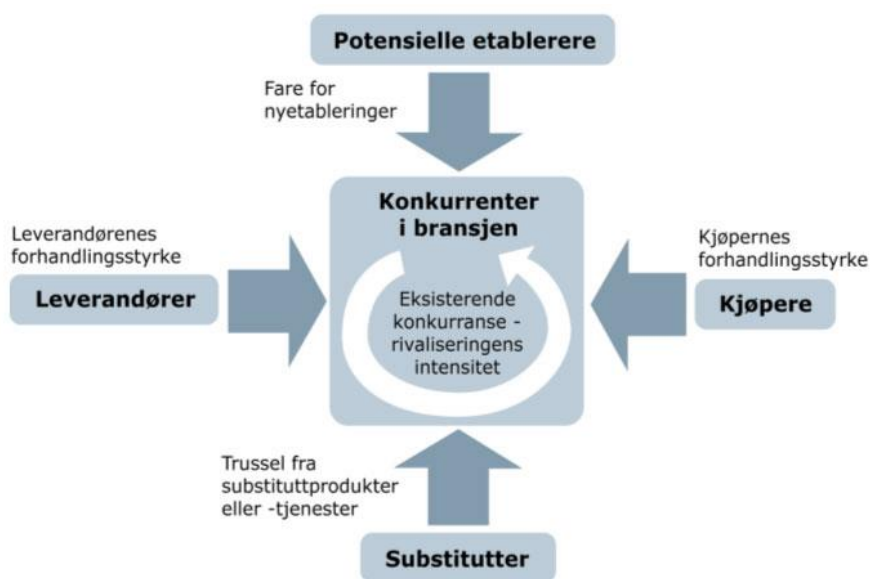
- Byttekostnaden. Det magiske ordet for kunde- og leverandørtilfredshet. Bind kundene til deg gjennom ulike bedriftsspesifikke løsninger slik at det blir vanskeligere for dem å skifte over til konkurrenten. Også dette endres av e-handel gjennom ulike tiltak som:
 - Bruke teknologi og kunnskap til å utnytte informasjon hos kunder og leverandører til å levere skreddersydde produkter til lav kostnad.
 - Et samarbeidet som består av kortvarige allianser knyttet til et prosjekt.
 - Skape gjensidig avhengighet seg imellom.
 - Det fysiske produktet spiller mindre og mindre rolle.

3.6 Michael Porters «Five Forces»

I følge Michael Porter kan konkurransefortrinn oppnås ved å posisjonere seg overfor 5 ulike konkurransekrefter «Five Forces»:

1. Etablering
2. Trussel om substitusjon
3. Kjøpers maktposisjon
4. Leverandørens maktposisjon
5. Rivalisering mellom konkurrenter

Fig. 4



I oppgaven har vi valgt å fokusere på den femte faktoren - Rivaliseringen mellom konkurrentene. Bransjens konkurranse intensitet bestemmes av antall konkurrenter, hvor dyktige de er og hvor intensiv konkurransesituasjonen er.

Konkurranse intensiteten er høy når:

- Det er flere små og likeverdige konkurrenter
- Det er enkelt for kundene å bytte leverandør
- Bransjen vokser
- Exit barrierene er høye og konkurrentene blir og fortsetter konkurransen
- De faste kostnadene er høye

En bransje med høy konkurranseintensitet preges av aggressiv annonsering, pris- og tilbudskrig. Dette fører igjen til reduserte marginer og økt kostnadsnivå. De strategiske valgene, som ofte er relatert til pris og kvalitet, kan være vanskelige og gjennomføre dersom inntjeningen stadig synker.

Intern rivalisering dreier seg om kampen om å tilrive seg markedsandeler fra konkurrentene. En kan bruke virkemidler som *pris, design, annonsering, direkte salgstilbud, service og support*. Intens rivalisering kan føre til lavere pris og økte kostnader som igjen fører til redusert lønnsomhet. Dette må sees på som en trussel.

(Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, 1990).

3.7 VRIO analyse

For å finne de ulike konkurransefortrinn hos de utvalgte aktørene våre, har vi benyttet en VRIO analyse der vi tar utgangspunkt i de samme konkurransefaktorene som nevnt i empiridelen. I VRIO analysen vil vi kartlegge hvorvidt ressursene er verdifulle, om de er sjeldne i forhold til konkurrentene, hvorvidt de kan kopieres og om organisasjonen er i stand til å utnytte ressursenes fulle potensiale (Barney, J.B., 1991). Det som er interessant er å finne hvilke- og hvor mange av konkurransefaktorene som utgjør et konkurransefortrinn.

Under viser vi et eksempel på resultatene/score under «følge for konkurranse» i VRIO analysen:

VRIO analyse	Valued (Verdifull)	Rare (Sjelden/unikt)	Imitable (Kopierbar)	Organized (Utnyttet)	Følge for konkurranse
Konkurransefaktor 1	Ja	Nei	Ja	Nei	Ugunstig
Konkurransefaktor 2	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Konkurransefaktor 3	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Konkurransefaktor 4	Ja	Ja	Nei	Ja	Varig

4 Metode

I denne oppgaven ønsker vi å gjøre en sammenlikning av et utvalg EVU tilbydere (Norske og utenlandske) som opererer i det norske markedet. Hvilke konkurransefortrinn har de ulike aktørene? Har de en bevisst konkurransestrategi?

I følge teorien (Jacobsen 2015, s. 77) skal problemstillinger inneholde et sett av elementer: kontekst, variabler, enheter og verdier. Konteksten her er EVU markedet i Norge, variablene består av 12 relevante egenskaper ved enhetene, valgt på bakgrunn av relevant teori (De Wit, B & Meyer, R., "*Components of a business system*", kap. 5, s. 237), enhetene er de 9 utvalgte organisasjonene som er undersøkt. Variablene har tekstverdier.

4.1 Forskningsdesign

Første oppgave var da å velge forskningsdesign, noe som innebærer en beskrivelse av hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, s. 73). Med andre ord en plan for hvordan forskningsprosjektet skal gjennomføres.

På bakgrunn av problemstilling, der hensikten er å skaffe detaljert informasjon (gå i dybden) om eventuelle konkurransefortrinn fra utvalgte enheter, har vi valgt et eksplorerende forskningsdesign. Målet er å få økt innsikt og forståelse på området, og resultatene kan ikke generaliseres til populasjonen.

4.2 Datainnsamling

I samfunnsvitenskapelig metodelitteratur, skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitativ metoder forholder seg til data i form av tekster, lyd og bilde og legger vekt på fortolkning av dataene, mens kvantitative metoder forholder seg til data i form av kategoriserte fenomener og legger vekt på opptelling og utbredelse (Johannessen, Tufte og Cristoffersen: 2011, s. 99).

Vi har valgt dokumentundersøkelse, som er en kvalitativ metode, i arbeidet med å samle inn data fra sekundære kilder. Arbeidet har bestått av en systematisk gjennomgang av tekster hentet fra NIFU rapport, 2009 og skolenes egne websider.

Forskere kan benytte seg av offentlige dokumenter, nettsider, blogger, årsrapporter fra bedrifter, politiske selvbiografier, aviser og mye mer (Jacobsen: 2015, s. 170). Vi har som sagt valgt å hente dataene våre fra hhv. NIFU rapport (2009) og internett. I den sammenheng har vi diskutert og vurdert kildenes relevans og kvalitet.

NIFU rapporten er skrevet på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet, og bygger på et forskningsprosjekt mellom NIFU STEP og forskningsstiftelsen Fafo. Hensikten med rapporten var å foreta en gjennomgang av markedet for etter- og videreutdanning (EVU) utover videregående opplæringsnivå, som innspill i prosessen med å gjennomgå og videreutvikle kompetansepolitikken i Norge.

Forskningsprosjektet har undersøkt en lang rekke problemstillinger knyttet til tilbud og etterspørsel av etter- og videreutdanning, og har anvendt seg av mange ulike datakilder for å belyse status, strategier og samspill mellom tilbud og etterspørsel av etter- og videreutdanning.

Vår vurdering her er at vi finner rapportens innhold relevant ift. problemstillingen. Den inneholder informasjon om egenskaper ved skolen som har betydning for den enkeltes konkurransedyktighet. Videre har vi stor tiltro til kvaliteten på dataene ettersom dette er et statlig dokument. Vi var allikevel oppmerksomme på at rapporten ble utgitt i 2009, og at det muligens har skjedd endringer. Dette løste vi med å kryssjekke informasjon mot kilde nr. 2 (skolens offisielle websider).

Vi opplevde heller ikke store utfordringer knyttet til transformasjoner av data. Vi fikk derimot noen utfordringer knyttet til manglende data, noe som førte til at vi måtte supplere med tilleggs kilder, dvs. skolens websider og noen fåtalls offisielle sider fra presse/statistikk. Her kunne vi hente ut supplerende informasjon til de norske utdanningsinstitusjonene, samt all informasjon til de utenlandske skolene. Troverdigheten og kvaliteten på disse dataene ble vurdert som gode.

Felles for kildene er at de er sekundære. Det betyr at de må hentes fra kilder som er produsert av andre enn forskeren, der hensikten var helt forskjellig. Dette kan føre til en begrenset tilgang til data ift. det vi har behov for. Sekundærdata er i tillegg ofte manipulerte for å passe inn i den opprinnelige undersøkelsen (Jacobsen 2015, s. 171). Som nevnt over har vi tatt hensyn til disse kritiske faktorene ved kildene i oppgaven. Vi tar også forbehold om endringer av innholdet i websidene i ettertid.

4.3 Utvalg

Vi har valgt å studere 9 EVU tilbydere i det norske markedet. På bakgrunn NIFU rapporten har vi valgt ut noen typiske UH enheter. I tillegg har vi lagt til en ren internett tilbyder og to utenlandske skoler. Disse har vi bevisst plukket ut ettersom vi finner dem spesielt interessante for studien.

”Strategiske utvalg ... bygger ikke på tilfeldighetsprinsippet, men derimot systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut i fra teoretiske og analytiske formål er mest relevant og mest interessant” (Grønmo 2004, s. 88).

Vi har valgt 12 variabler (egenskaper ved skolene) på bakgrunn av relevant teori (De Wit, B & Meyer, R., “*Components of a business system*”, kap. 5, s. 237) for å kunne svare på forskningsspørsmålene. Vi vet at det er mange flere faktorer som kan ha betydning for en organisasjons konkurransedyktighet, men vi har avgrenset oppgaven til å gjelde disse. Videre har vi utarbeidet et registreringsskjema (instrument) som vist under empiri avsnittet i oppgaven.

5 Empiri

I denne delen av oppgaven ønsker vi å gi en beskrivelse av de utvalgte utdanningsinstitusjonene på bakgrunn av det teoretiske og metodiske grunnlaget vi har valgt å benytte. Med utgangspunkt i informasjonskildene, har vi trukket ut essensielle data som viser oss hvilke aktiviteter de ulike utdanningsinstitusjonene har pr. i dag innenfor de gitte variablene. Dataene er lagt inn i en matrise for å lette oversikten. Med dette ønsker vi å gi en beskrivelse av utdanningsinstitusjonenes aktiviteter, som vi seinere skal analysere og drøfte.

UiS

Ressursbasen	
Bygninger/undervisningslokaler	Campus Ullandhaug, Stavanger.
Finansiering/økonomi	Kursavgift. Noe finansiert av næringslivet og organisasjoner. Ikke sterk økonomi. Avhengig av eksterne inntekter.
Nettverk/eksterne relasjoner	Har et bredt samarbeid nasjonalt og internasjonalt innen forskning og utvikling.
Faglig motivasjon og kapasitet	Forelesere lønnes ekstra. Benytter primært egne ansatte. Noe innleie.
Kunnskap- og satsningsområder (fagprofil)	3 fakultet. Satser innenfor Petroleums- og offshorerelaterte fag, Risikostyring og samfunnssikkerhet. Utdanningsvitenskap, Formidling ved Arkeologisk Museum, Helsefag, Økonomi- og ledelsesfag (inkludert Norsk hotellhøgskole). Internasjonalisering.
Aktivitetsbasen	
Markedsføring/omdømme	Annonser, sosiale media, stands, fagtidsskrifter, faglige arena, forskningsprosjekter, lokal TV reklame. Primært i regionen og noe nasjonalt/internasjonalt.
Strategisk planlegging	Satser på EVU innenfor bestemte fagområder.

	<p>Sentralisert EVU enhet (UiS EVU). «<i>UiS EVU skal være et knutepunkt mellom universitetet og eksterne samarbeidspartnere. Vi planlegger og organiserer fleksibel læring og kompetanseutvikling som tilbys i regi av Universitetet i Stavanger. Vi koordinerer universitetets undervisningskrefter og fagmiljø tilpasset virksomhetenes og deltakernes behov, i "kombiner jobb og utdanning</i>».</p>
Verdiskapningen	
Produkttype	Erfaringsbaserte mastere. Enkeltkurs. Noe skreddersøm.
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	Nasjonalt og internasjonalt.
Pris pr. studiepoeng (master)	EMBA (kr. 2300,-), MTOM (kr. 2500,-), PHCC (kr. 1900,-), Servicemaster (kr. 1875,-), Relasjonsmaster (kr. 1800,-), Sikkerhetsmaster (kr. 1750,-)
Kvalitet/akkreditering	NOKUT
Valgfrihet/fleksibilitet	Samlingsbasert. Dagtid/virkedager. Mulighet for innpass av fag. Også off campus.

UiO

Ressursbasen	
Bygninger/undervisningslokaler	Campus ulike destinasjoner, Oslo.
Finansiering/økonomi	Primært KD finansiert. Noe kursavgift. God økonomi.
Nettverk/eksterne relasjoner	Har et bredt samarbeid nasjonalt og internasjonalt innen forskning og utvikling. Største og eldste universitetet i Norge.
Faglig motivasjon og kapasitet	Primært faglig ansatte ved UiO som forelesere i EVU program. Integrerte/prioriterte EVU plasser i ordinære

	samlingsbaserte program.
Kunnskap- og satsningsområder (fagprofil)	8 fakultet med et bredt utvalg av institutt og forskningssentra. Satser på Internasjonalisering, ledelse og personalpolitikk, utdanning, kunnskapsutveksling med eksterne aktører, synliggjøre UiO som et innovativt universitet.
Aktivitetsbasen	
Markedsføring/omdømme	Nasjonalt og internasjonalt gjennom samarbeid. Det største og eldste universitetet i Norge. Et av de 100 beste universitetene i verden.
Strategisk planlegging	UiO skal styrke sin internasjonale posisjon som et ledende forskningsuniversitet, gjennom et nært samspill mellom forskning, utdanning, formidling og innovasjon. Desentralisert EVU. Primært ikke avhengige av eksterne inntekter gjennom EVU virksomhet.
Verdiskapningen	
Produkttype	Erfaringsbaserte mastere. Enkeltkurs. Noe skreddersøm og nettbasert.
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	Nasjonalt og internasjonalt.
Pris pr. studiepoeng (master)	IT og ledelse (Kr. 2300,-), North sea energy law (kr.2222,-). KD-finansierte mastere.
Kvalitet/akkreditering	NOKUT
Valgfrihet/fleksibilitet	Samlingsbasert. Dagtid/virkedager. Mulighet for innpass av fag i enkelte program. Også off campus.

UiA

Ressursbasen	
Bygninger/undervisningslokaler	Campus Kristiansand og Grimstad.
Finansiering/økonomi	Primært kursavgift på EVU virksomheten. Noen programmer er finansiert av næringslivet og organisasjoner. Ikke sterk økonomi.
Nettverk/eksterne relasjoner	Har et bredt samarbeid med næringslivet i regionen. Noe nasjonalt og internasjonalt innen forskning og utvikling.
Faglig motivasjon og kapasitet	Foreleserne blir lønnet ekstra. Bruker primært egne forelesere.
Kunnskap- og satsningsområder (fagprofil)	5 fakultet, samt Handelshøgskolen ved UiA og Avdeling for lærerutdanning. Satser på E-helse og omsorgsteknologi, Fornybar energi, Integriert krisehåndtering, Mekatronikk, Multimodalitet og kulturendring.
Aktivitetsbasen	
Markedsføring/omdømme	Hjemmeside, sosiale media, faglige arenaer, annonser, forskningsprosjekter. Fokus på regional arena.
Strategisk planlegging	UiA skal være en sterk regional drivkraft, og ha nasjonalt betydningsfulle og internasjonalt respekterte utdanninger og forskningsmiljøer. De er avhengige av eksterne inntekter gjennom EVU. Desentralisert EVU virksomhet.
Verdiskapningen	
Produkttype	Erfaringsbaserte mastere. Enkeltkurs særlig rettet mot skolesektor og regional næring. Skreddersøm. Noe nettbasert.
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	Primært regionalt/nasjonalt.

Pris pr. studiepoeng (master)	Master i ledelse (kr. 1200,-), EMBA(kr. 1800,-)
Kvalitet/akkreditering	NOKUT
Valgfrihet/fleksibilitet	Samlingsbasert. Dagtid/virkedager.

NTNU

Ressursbasen	
Bygninger/undervisningslokaler	Campus Trondheim, 604 000 kvm bygningsmasse.
Finansiering/økonomi	Primært kursavgift. Noen av de pedagogiske kursene er finansiert av RKBU. God økonomi.
Nettverk/eksterne relasjoner	Har et bredt samarbeid nasjonalt og internasjonalt innen forskning og utvikling. Langvarige relasjoner.
Faglig motivasjon og kapasitet	Foreleserne lønnes ekstra for EVU der det er kursavgift. NTNU bruker primært egne ansatte og fra SINTEF.
Kunnskap- og satsningsområder (fagprofil)	7 fakultet med et bredt utvalg av institutt og forskningsentra. Størst vekt på teknologiske fag (NTNUs teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil). Satsning innen Forskning og kunstnerisk virksomhet, Utdanning og læringsmiljø, Innovasjon og nyskaping, Formidling og kommunikasjon, Ledelse, medvirkning og ressurser. Lang historie.
Aktivitetsbasen	
Markedsføring/omdømme	Fokus nasjonalt og internasjonalt. Lang historie. Tydelig fagprofil innen teknologiske fag. Ligger i navnet – NTNU.
Strategisk planlegging	NTNU skal legge premisser for kunnskapsutviklingen og skape verdier. Vi skal utnytte vår teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil, faglige bredde og

	<p>tverrfaglige kompetanse til å møte de store, sammensatte utfordringene Norge og verdenssamfunnet står overfor. Sentralisert EVU (NTNU Videre). Bred strategi for EVU.</p>
Verdiskapningen	
Produkttype	Erfaringsbaserte mastere. Enkeltkurs. Skreddersøm. Nettbasert.
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	Nasjonalt og internasjonalt.
Pris pr. studiepoeng (master)	Master of technology management (ca. kr. 2700,-) avhenger av hvilket utenlandsopphold man velger det 3 semesteret. Master i organisasjon og ledelse (kr. 2400,-), master i veg og jernbane (kr. 2400,-). Master i skoleledelse (kr. 625,-), master i helseinformatikk (kr. 1000,-), master i logopedi (kr. 1000,-), master in oil and gass technology (kr. 2000,-).
Kvalitet/akkreditering	NOKUT
Valgfrihet/fleksibilitet	Samlingsbasert. Dagtid/virkedager. Mulighet for innpass av fag. Også Off campus.

BI

Ressursbasen	
Bygninger/undervisningslokaler	Campus Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger.
Finansiering/økonomi	Selveid stiftelse. Kursavgifter. EVU er en vesentlig del av Bis utdanningstilbud. EVU er finansiert av deltakeravgift eller fra bedrifter/virksomheter. God økonomi.
Nettverk/eksterne relasjoner	Har et bredt samarbeid nasjonalt og internasjonalt innen forskning og utvikling.
Faglig motivasjon og kapasitet	BI er en ren kommersiell stiftelse der forelesere lønnes uavhengig om det defineres som EVU eller annet. Alt økonomisk overskudd brukes til å styrke BIs fag- og læringsmiljø. BI har egne ansatte, men benytter også hyppig næringslivskontakter og andre som forelesere.
Kunnskap- og satsningsområder (fagprofil)	BI har 8 institutter. Tydelig fagprofil innen ledelse, administrasjon og økonomi.
Aktivitetsbasen	
Markedsføring/omdømme	Nasjonal annonsering. Betydelige midler til markedsføringskampanjer. Kåret til en av verdens 100 mest anerkjente handelshøyskoler (Synovates). BIs bedriftsinterne programmer ble rangert som nr. 28 i Europa av Financial Times.
Strategisk planlegging	BI skal være en ledende Europeisk handelshøyskole som trekker til seg de beste studentene og de beste forskerne. EVU og erfaringsbaserte grader er strategiske satsingsområder. Internasjonalisering av EVU og internasjonalt samarbeid.
Verdiskapningen	
Produkttype	«Alt» kan tas som EVU. Erfaringsbaserte masterprogram. Bachelorprogram. Enkeltkurs.

	Skreddersøm og nettbaserte kurs. Executive short programmes.
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	Nasjonalt/Internasjonalt.
Pris pr. studiepoeng (master)	Master of management (kr. 2600,-), Executive MBA (kr. 4300,-), executive master of management in energy (kr. 2700,-), Executive master of management with specialisation in security and cultural understanding (kr. 2700,-).
Kvalitet/akkreditering	NOKUT, EQUIS, AACSB, AMBA
Valgfrihet/fleksibilitet	Samlingsbasert. Dagtid, kveld og helger. Med og uten studiepoeng. Gir innpass for studiepoeng fra andre utdanningsinstitusjoner. Også off campus.

NHH

Ressursbasen	
Bygninger/undervisningslokaler	Campus Bergen og Oslo
Finansiering/økonomi	NHH Executive(avd.) er finansiert av deltakeravgift eller fra bedrifter/virksomheter. God økonomi. Resultat 10,8 mill i 2014.
Nettverk/eksterne relasjoner	NHH og de tilhørende institusjonene SNF og AFF har et bredt nasjonalt og internasjonalt samarbeid, og utgjør tilsammen det tyngste samlede forskningsmiljøet innen økonomiske og administrative fag i Norge.
Faglig motivasjon og kapasitet	Høy faglig motivasjon sikres gjennom gode rammebetingelser og incentiver(prisutdelinger). Fokus på kvalitet og kapasitet.

Kunnskap- og satsningsområder (fagprofil)	NHH har 6 institutter. Fokus på økonomisk administrativt fagområde
Aktivitetsbasen	
Markedsføring/omdømme	NHH's målsetting er å være den foretrukne handelshøyskolen i Norge innenfor sitt fagfelt. Videre har de i sin visjon sagt at de skal være blant de ledende i Europa og på internasjonalt toppnivå på utvalgte områder. NHH og AFF kommer på 51. plass på Financial Times' (FT) nyeste rangering av de beste åpne lederutviklingsprogrammene i verden.
Strategisk planlegging	Høyskolen skal i de neste fire årene satse spesielt på fire områder: Internasjonalisering, studiekvalitet, spissing av forskningen, bedriftsrelasjoner og partnerskap. Sentralisert EVU enhet (NHH executive). Bred fokus på EVU innen økonomi og ledelse.
Verdiskapningen	
Produkttype	Erfaringsbaserte masterprogram. Enkeltkurs. Skreddersøm. Årsstudier.
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	Primært nasjonalt. Noe internasjonalt.
Pris pr. studiepoeng (master)	MBA kr 370.000 totalt. (60 sp.) kr 6.166 pr. sp.
Kvalitet/akkreditering	NOKUT. EQUIS.
Valgfrihet/fleksibilitet	Samlingsbasert. Dagtid og kveld.

NKS

Ressursbasen	
Bygninger/undervisningslokaler	Oslo/Campus Kristiania
Finansiering/økonomi	Eksternt finansiert, deltakerne betaler for utdanningen. Omsetning 62 mill. Solid egenkapital.
Nettverk/eksterne relasjoner	NKS samarbeider med anerkjente høyskoler og universitet både nasjonalt og internasjonalt. Samarbeidet består i at NKS Nettstudier tilrettelegger slik at studiene kan tilbys på nett. NKS er en del av høyskolen campus Kristiania, med reg. skoler i Oslo, Bergen og Trondheim.
Faglig motivasjon og kapasitet	NKS er prisgitt initiativ fra fagpersoner ansatt ved de ulike høgskolene i forhold til utforming av faglig innhold. NKS er en kommersiell organisasjon, der egne ansatte lønnes på vanlig måte.
Kunnskap- og satsningsområder (fagprofil)	Studieretninger: Økonomi og regnskap, HR og ledelse, Salg og markedsføring, Medier, kommunikasjon og PR, Helse, ernæring og trening, Pedagogikk og samfunn, Generell studiekompetanse.
Aktivitetsbasen	
Markedsføring/omdømme	NKS Nettstudier er en tradisjonsfylt utdanningsinstitusjon. «Styret og ledelsen har tatt en viktig og djerv beslutning om å samle våre høyskoler rundt én ny merkevare for derav å styrke høyskolens konkurransekraft» Høy tilfredshet og godt omdømme blant studentene.
Strategisk planlegging	Høgskolen Christiania vil legge til rette for et velfungerende etter- og videreutdanningstilbud som også bidrar til samhandling mellom fagmiljøene. Større satsing på en egen studieportefølje gjennom NKS Nettstudier, vil styrke høyskolens utdanningstilbud. Ny

	teknisk plattform for nettbaserte kurs (LUVIT AB.)
Verdiskapningen	
Produkttype	4 Master of Science. 3 bachelorprogram. Yrkesrettede kurs. Generell studiekompetanse. Skreddersøm til Bedrift/offentlig. Totalt 40 studier og 200 kurs.
Marked(nasjonalt/int. nasjonalt)	Nasjonalt
Pris pr. studiepoeng (master)	MBA kr 2.500 pr. stp.
Kvalitet/akkreditering	Godkjent av NOKUT.
Valgfrihet/fleksibilitet	Nettbasert. Valgfrie samlinger.

PROBANA business school

Ressursbasen	
Bygninger/undervisningslokaler	Hovedkontor i Danmark(København), filialer i: Norge, Sverige, Tyskland, England, Dubai, USA. Undervisningslokaler leies hvor de har filialer.
Finansiering/økonomi	Eksternt finansiert, deltakerne betaler for utdanningen. Skolen ble grunnlagt i 1992, og er en etablert institusjon. Norske filial etablert som eget AS i høsten 2014.
Nettverk/eksterne relasjoner	PROBANAs kurser og utdannelse gjennomføres i tett samarbeide med fagpersoner i en rekke bedrifter og utdanningsinstitusjoner. Alumni nettverk.
Faglig motivasjon og kapasitet	Høy faglig motivasjon og kapasitet, ettersom foreleserne leies inn til organisasjonen.
Kunnskap- og satsningsområder (fagprofil)	PROBANA er en dynamisk utdannelse- og konsulentvirksomhet som er sterkt inne i rådgivnings- og forskningsaktiviteter innenfor ledelse, HR, psykologi, kommunikasjon og e-læring.

Aktivitetsbasen	
Markedsføring/omdømme	Nasjonale markedsføringskampanjer. Internasjonal markedsføring. Høy profil/eksklusiv - Business School. Bruker sannhetsvitner fra næringslivet/offentlige(høytstående).
Strategisk planlegging	Ingen kjent strategiplan.
Verdiskapningen	
Produkttype	MBA / mini MBA. Enkelkurs - totalt 40 kurstilbud.
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	Nasjonalt (Danmark). Internasjonalt, deriblant det norske EVU markedet.
Pris pr. studiepoeng (master)	MBA kr 135.000 (60 sp) totalt. 2.250 pr. sp.
Kvalitet/akkreditering	Ikke akkreditert i Norge.
Valgfrihet/fleksibilitet	Samlingsbasert. Dagtid.

Harvard University

Ressursbasen	
Bygninger/undervisningslokaler	Cambridge(USA)
Finansiering/økonomi	Eksternt finansiert, deltakerne betaler for utdanningen. Universitetet har det største pengefondet av alle verdens utdanningsinstitusjoner, pr. 2005 verdt 37,6 milliarder dollar.
Nettverk/eksterne relasjoner	Globalt nettverk innen forskning og formidling.
Faglig motivasjon og kapasitet	Høy faglig motivasjon og tilgang på ressurser. 44 Nobelprisvinnere. I tillegg til egne forelesere, leier de også inn eksterne foreleser fra næringslivet.

Kunnskap- og satsningsområder (fagprofil)	Harvard Extension School utgjør EVU avdelingen ved Harvard University (Est.1636). Fagområder: Forretningsoperasjoner, Forretningsforetak, Kundestrategier, Entreprenørskap, Finans, Globalisering, Styresett, Helse, Innovasjon, Ledelse, Administrasjon, Markedsføring og salg, Forhandling, Organisasjoner, Sosial Enterprise, Strategi.
Aktivitetsbasen	
Markedsføring/omdømme	Global markedsføring og ledende på omdømme
Strategisk planlegging	Harvard søker å innta en ledende global posisjon. Harvard Extension School satser stort på studenter over hele verden, med studier av høy kvalitet og fleksibel distribusjon
Verdiskapningen	
Produkttype	Erfaringsbaserte masterprogram. Bachelorprogram. Enkeltkurs. Nettbasert.
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	Nasjonalt(USA) og internasjonalt, deriblant det norske EVU markedet.
Pris pr. studiepoeng (master)	NOK 2.500 pr. sp. (masternivå)
Kvalitet/akkreditering	CIHE, NEASC. (USA)
Valgfrihet/fleksibilitet	Samlingsbasert. WEB og video. Nettbasert. Intensiv samlinger. Skreddersøm.

6 Analyse/drøfting

For å finne de ulike konkurransefortrinn hos de utvalgte aktørene våre, har vi benyttet en VRIO analyse der vi tar utgangspunkt i de samme konkurransefaktorene som nevnt i empiridelen. I VRIO analysen vil vi kartlegge hvorvidt ressursene er verdifulle, om de er sjeldne i forhold til konkurrentene, hvorvidt de kan kopieres og om organisasjonen er i stand til å utnytte ressursenes fulle potensiale (Barney, 1991). Det som er interessant er å finne hvilke- og hvor mange av konkurransefaktorene som utgjør et konkurransefortrinn. Videre gjør vi en samlet vurdering av resultatene for å se om de ulike aktørene har en bevisst konkurransestrategi, og ikke minst hvilken (Porter, 1980).

Under viser vi et eksempel på resultatene/score under «følge for konkurranse» i VRIO analysen:

VRIO analyse	Valued (Verdifull)	Rare (Sjelden/unikt)	Imitable (Kopierbar)	Organized (Utnyttet)	Følge for konkurranse
Konkurransefaktor 1	Ja	Nei	Ja	Nei	Ugunstig
Konkurransefaktor 2	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Konkurransefaktor 3	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Konkurransefaktor 4	Ja	Ja	Nei	Ja	Varig

Ugunstig - Mangler tjeneste/produkt som konkurrentene tilbyr. Ikke utnyttet eller svært begrenset

Likestilt - Tilbyr lignende tjeneste/produkt som konkurrentene tilbyr

Midlertidig konkurransefortrinn - Tilbyr tjeneste/produkt som konkurrentene ikke tilbyr, men som kan kopieres

Varig konkurransefortrinn - Tilbyr tjeneste/produkt som konkurrentene ikke kan kopiere og som er unike

Vi vil i det videre arbeidet gå nærmere inn for å belyse de resultatene som viser ulikheter mellom aktørene i forhold til Porters generiske konkurransestrategier. Vi fokuserer dermed ikke på konkurransefaktorene der de er "Likestilt".

6.1 VRIO analyse

VRIO analyse - UiS	Valued (Verdifull)	Rare (Sjelden/unikt)	Imitable (Kopierbar)	Organized (Utnyttet)	Følge for konkurransen
Bygninger/undervisningslokaler	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Finansiering/økonomi	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Nettverk/eksterne relasjoner	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Faglig motivasjon og kapasitet	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Kunnskap- og satsningsområder(fagprofil)	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Markedsføring/omdømme	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Strategisk planlegging	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Produkttype	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Pris pr. studiepoeng (master)	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Kvalitet/akkreditering	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Valgfrihet/fleksibilitet	Ja	Nei	Ja	Nei	Ugunstig

Kunnskap og satsningsområder (fagprofil)

Satsningsområdene ved UiS er innenfor Teknologi, Risikostyring- og Samfunnssikkerhet, Ledelse og Helse (Strategi for Universitetet i Stavanger 2013 - 2020, s.4). Noen av disse fagområdene som for eksempel Risikostyring- og samfunnssikkerhet differensierer seg fra konkurrentenes satsningsområder, og vil med dette gi et midlertidig konkurransefortrinn for UiS. Et studietilbud innenfor dette fagområdet vil for et bestemt markedssegment utgjøre en vesentlig verdi. Med differensiering mener vi at UiS tar sikte på å oppnå konkurransefortrinn gjennom å satse på fagområder der det ikke er konkurrenter som tilbyr det samme. Da dette er fagområder som skiller seg fra det som andre konkurrenter i utvalget vårt tilbyr, vil dette resultere i viktige kundeverdier i verdiskapningsprosessen innenfor et bestemt markedssegment. Vi har nevnt tidligere i oppgaven vår at vi kun har valgt å ha et fokus på etter- og videreutdannings tilbudet. Når det derfor tilbys etter- og videreutdanningsprogram innenfor disse satsningsområdene, viser dette bare at det er et samsvar mellom satsningsområdene og hva som faktisk tilbys gjennom EVU enheten også. Selv om disse temaene skaper en unikhet for UiS for øyeblikket, vil de allikevel være kopierbare for andre konkurrenter.

Strategisk planlegging

UiS har en egen enhet for administrering av etter- og videreutdanning - UiS EVU. Det å ha en egen Etter- og videreutdanningsenhet er i seg selv en bekreftelse på at UiS har et sterkt fokus på EVU markedet, og med dette ønsker å være en reell konkurrent på markedet. (Strategi for Universitetet i Stavanger 2013 – 2020, s. 10).

UiS EVU er nevnt i de fleste strategiplaner til instituttene ved UiS, som en strategisk samarbeidspartner for eksterntfinansierte EVU-prosjekt. I et samarbeid med instituttene har UiS EVU i oppgave å administrere, fasilitere, markedsføre, koordinere fagkompetanse, holde kontakt med næringslivet, samt bidra til utvikling av nye studieprogram. De skal være en kommersiell enhet i organisasjonen som knytter næringslivet sammen med academia. (*Handlingsplan for samarbeid med arbeidslivet 2012-2014*).

Som nevnt over er UiS EVU en strategisk samarbeidspartner for fagmiljøene ved universitetet i Stavanger. Enheten er med andre ord et strategisk tiltak ved universitetet i konkurranse med andre aktører i EVU-markedet. UiS EVU sin egen strategiplan er laget på bakgrunn av det mandatet enheten har fått gjennom de overordnede strategiplanene. I enhetens strategiplan står det derfor at *"UiS EVU skal være et knutepunkt mellom universitetet og eksterne samarbeidspartnere. Vi planlegger og organiserer fleksibel læring og kompetanseutvikling som tilbys i regi av Universitetet i Stavanger. Vi koordinerer universitetets undervisningskrefter og fagmiljø tilpasset virksomhetenes og deltakernes behov, i "kombiner jobb og utdanning"*. (Strategi for UiS etter- og videreutdanning (EVU) 2014-2017 (2020)).

Selv om EVU enheten har en tydelig forankring i de overordnede strategiplanene er det allikevel noen få institutt som ønsker å håndtere EVU oppgavene selv. Det ser ut til at autonomien ved de enkelte institutt gir de en mulighet til å fravike de overordnede strategiplanene, noe som kan føre til interne utfordringer som manglende samarbeid, intern kannibalisering, tapte prosjekt/andud, ubenyttede fagressurser osv. I tillegg til den eksterne konkurransen, ser vi her at det også er en intern konkurranse ved UiS noe som skaper unødvendig ressursbruk. Allikevel er disse utfordringene ikke overskyggende da prioriteringen av ressurser ved UiS EVU utelukkende blir brukt på de institutt som ønsker samarbeid.

Produkttype

UiS EVU tilbyr erfaringsbaserte mastere innenfor fagområder som differensierer seg klart fra de andre aktørene på markedet. De erfaringsbaserte masterne vi her sikter til er: Master i Risikostyring og Samfunnsikkerhet, Master in Pre-Hospital Critical Care (Akuttmedisin) og Master i Relasjonsbehandling (Psykiatri). Kundesegmentet innenfor disse fagområdene er svært begrenset, og programmene skiller seg tydelig ut fra andre mer standardiserte studieprogram. De helserelevante masterne er utviklet og skreddersydd på oppdrag, og finansieres gjennom helseforetak/stiftelse. For EVU enheten ved UiS er det et stort fokus på å utvikle program som skiller seg ut fra konkurrentenes portefølje. I tillegg er disse fagområdene helt i tråd med hva som er satsningsområdene i den overordnede strategiplanen til universitetet. Men et konkurransefortrinn her vil ikke være av varig karakter, da andre konkurrenter kan kopiere dette.

Valgfrihet/fleksibilitet

UiS EVU tilbyr ikke nettbaserte kurs, eller kurs på kvelder og i helger. Nettbaserte løsninger tilbys kun som støtteverktøy i enkelte program. Dette betyr at de ikke tilbyr en konkurransegivende tjeneste innenfor dette området i det hele tatt.

Oppsummering

Ut fra en samlet vurdering av analysen over, tyder det på at UiS går i retning av å ha en differensieringsstrategi med tanke på satsningsområder og erfaringsbaserte masterprogram. Interne utfordringer ved UiS kan derimot være en begrensning for å kunne oppnå konkurransefortrinn innenfor flere av de ulike konkurransefaktorene i forretningsystemet.

VRIO analyse - UiO	Valued (Verdifull)	Rare (Sjelden/unikt)	Imitable (Kopierbar)	Organized (Utnyttet)	Følge for konkurranse
Bygninger/undervisningslokaler	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Finansiering/økonomi	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Nettverk/eksterne relasjoner	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Faglig motivasjon og kapasitet	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Kunnskap- og satsningsområder(fagprofil)	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Markedsføring/omdømme	Ja	Ja	Nei	Ja	Vedvarende
Strategisk planlegging	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Produkttype	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Pris pr. studiepoeng (master)	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Kvalitet/akkreditering	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Valgfrihet/fleksibilitet	Ja	Nei	Ja	Nei	Ugunstig

Finansiering/økonomi

UiO er i en særstilling når det gjelder Kunnskapsdepartementets (KD) finansiering av programmer (Kunnskapsdepartementet - «*Orientering om forslag til statsbudsjettet 2015 for universiteter og høyskoler*», s. 15). Som det eldste og største universitetet i landet har de en god økonomi, hvilket gir dem et vesentlig konkurransefortrinn i etter- og videreutdannings markedet. De andre mindre og nyere universitetene derimot har en betydelig dårligere økonomi, og er derfor avhengige av ekstern inntjening bl.a. gjennom EVU virksomhet med kursavgift. M.a.o. har de ikke det samme økonomiske grunnlaget å konkurrere på. Denne økonomiske konkurranseskjevheten gir UiO en mulighet å kunne tilby EVU program uten kursavgift. Dette skaper en unik situasjon for UiO som dermed vil differensiere seg fra de fleste andre aktører på markedet på dette punktet som en kostnadsleder. Vurderingen av denne konkurransefaktoren som "midlertidig" og ikke som "varig" konkurransefortrinn, bunner i at kunnskapsdepartementet (KD) har mulighet for å innføre en finansieringsmodell som kan eliminere denne konkurranseskjevheten og likestille alle universitetene. UiO har riktig nok to erfaringsbaserte masterprogram med kursavgift med den begrunnelse at de ønsker ekstra inntekter for å styrke økonomien til forskningen. Men med et slikt potensial kan vi også se på dette som en uutnyttet ressursmulighet for UiO.

Markedsføring/omdømme

UiO er det eldste og største universitetet i Norge. Dette i seg selv gir et unikt og varig konkurransefortrinn som differensierer UiO fra de andre aktørene på markedet, og som ikke lar seg kopiere. I tillegg er UiO blant de 100 beste universiteter/høyskoler i verden på ni

fagområder, ifølge den årlige fagrangeringen i regi av QS World University Rankings, en av de største universitetsrangeringene (Se link under referanser - UiO, Rangering). Å få en høy score i slike rangeringer styrker UiO sitt omdømme ytterligere. Dette er av stor verdi også for nye søkere. I et marked med stadig flere aktører vil det være et vesentlig konkurransefortrinn å kunne tilby et universitetsstempel av kvalitet på vitnemålet. Flere og flere studenter verdsetter dette mer enn andre verdier.

Produkttype

Riktig nok har UiO erfaringsbaserte masterprogram som «IT og Ledelse» og «North sea energy law» med kursavgift. Men mest interessant er at UiO etterlever tanken om "lifelong learning" gjennom å ha implementert EVU-plasser (erfaringsbaserte studieplasser) i ordinære studieprogram uten kursavgift. Antall ordinære plasser og EVU-plasser i et og samme program er fleksible og kan justeres etter hvem og hvor mange som søker programmet. I tillegg er disse programmene gjort samlingsbaserte, slik at studentene kan ivareta jobb og familie. På denne måten tilbyr UiO et bredt utvalg av studieprogram på alle nivå uten kursavgift. Med dette tilbyr de markedet en vesentlig verdi både innenfor pris (som er fraværende) og utvalg av studiefag, og vil dermed differensiere seg vesentlig fra alle andre aktører. Denne organiseringen der EVU-tilbud smeltes sammen med ordinære program i en Lifelong learning modell er selvsagt en svært kostnadsbesparende løsning. Samtidig gir dette tapte inntekter. For andre utdanningsinstitusjoner med svak økonomi, vil en slik modell bety tapte ekstra inntekter.

Valgfrihet/fleksibilitet

UiO har et svært begrenset EVU-tilbud på kvelder og i helger. Dette kan nok også tilskrives at flere EVU-tilbud er implementert i ordinære studieprogram som kun går på dagtid, og på hverdager. Ut fra dette har de ikke et konkurransegrunnlag innenfor dette området i forhold til det andre aktører på markedet har.

Oppsummering

Ut fra en samlet vurdering av analysen over, tyder det på at UiO har en strategi som går i retning av kostnadslederskap med tanke på den økonomiske konkurranseskjevheten deres sterke økonomi gir dem. De økonomiske betingelsene ligger riktig nok utenfor deres

strategiplaner som sådan, men har gitt dem en mulighet de har benyttet seg av gjennom å kunne tilby EVU program uten kursavgifter. Dette gjør dem til sterke konkurrenter i EVU markedet - særlig overfor de universitetene som har en svakere økonomi.

VRIO analyse - UiA	Valued (Verdifull)	Rare (Sjelden/unikt)	Imitable (Kopierbar)	Organized (Utnyttet)	Følge for konkurranse
Bygninger/undervisningslokaler	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Finansiering/økonomi	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Nettverk/eksterne relasjoner	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Faglig motivasjon og kapasitet	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Kunnskap- og satsningsområder(fagprofil)	Ja	Nei	Ja	Nei	Ugunstig
Markedsføring/omdømme	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Strategisk planlegging	Ja	Nei	Ja	Nei	Ugunstig
Produkttype	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Pris pr. studiepoeng (master)	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Kvalitet/akkreditering	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Valgfrihet/fleksibilitet	Ja	Nei	Ja	Nei	Ugunstig

Kunnskap og satsningsområder

Ser vi på EVU tilbudet til UiA, finner vi at det i liten grad tilbys utdanning innenfor de fagretningene som omfatter satsningsområdene i deres overordnede strategiplan. M.a.o ser det ut til at EVU tilbudet ikke knyttes direkte opp mot de målsetninger organisasjonen ønsker å nå. Dette viser at det er en inkonsistens i forhold til hva som er strategien og hva som faktisk tilbys innen EVU. Allikevel ser vi at deres kurs og programmer i all hovedsak retter seg mot næringslivet i deres egen region. Ut fra dette kan man tolke det som en konsentrerings/fokusstrategi, der de ønsker å oppnå konkurransefortrinn gjennom å konsentrere seg om en nisje i markedet hvor de kan differensiere seg fra konkurrenter på viktige kundeverdier eks. tilbud i regionen, service, nærhet til kunden o.s.v.

Strategisk planlegging

UiA har en desentralisert EVU virksomhet og koordineres derfor ut fra de ulike instituttene med noe administrativ støtte fra sentraladministrasjonen. Det er derfor ingen egen strategiplan for denne tjenesten. EVU implementeres derfor inn under instituttene egne strategiplaner, og fokuset er prisgitt det enkelte institutts interesse for dette. Dette gjør det vanskelig å se at det vil være mulig å ha en tydelig konkurransestrategi i forhold til etter- og videreutdanning ved UiA.

Den overordnede målsetningen/visjonen viser til at «UiA skal være en sterk regional drivkraft, og ha nasjonalt betydningsfulle og internasjonalt respekterte utdanninger og forskningsmiljøer». Videre ser vi i strategiplanen at de mer konkrete målsetningene i strategien deres går ut på bl.a. at «*alle fakultetene og lærerutdanningene har fleksible og nettbaserte studietilbud*». Dette punktet er det eneste vi finner i strategiplanen som kan relateres til etter- og videreutdannings markedet. Som nevnt over er det opp til de ulike instituttene selv å fokusere på EVU. Med et slikt fokus vil det være en varierende interesse for dette ved instituttene. Erfaringene viser også at det ikke er en tradisjon i academia å tenke kommersielt. Derfor blir det vanskelig å se at dette er et tydelig satsningsområde for UiA som organisasjon i sin helhet.

Valgfrihet/fleksibilitet

For folk med jobb og familie er fleksibilitet svært viktig for å kunne ta etter- og videreutdanning. Ser vi på EVU tilbudet til UiA er det et svært begrenset tilbud av nettbaserte løsninger. Svært mange ønsker denne læringsformen der de kan sitte hjemme og tilegne seg kompetanse uten å ofre arbeidstid osv. Uten et slikt tilbud vil man stå i en ugunstig posisjon i forhold til konkurrenter som tilbyr denne tjenesten. Man vil miste potensielle kunder/studentene. Manglende tilbud om kurs på kvelder og helger gir også en ugunstig situasjon i forhold til konkurrenter. Flere og flere tilbyr nettbasert undervisning i tillegg til mye annet.

Pris pr. studiepoeng (master)

UiA har en lav pris på de erfaringsbaserte masterprogrammene sine innen ledelsesfag. Lav pris er et vesentlig element dersom man satser på kostnadslederskap. Når det gjelder kostnadslederskap sier teorien at virksomheten tar sikte på å oppnå konkurransefortrinn gjennom å ha et generelt lavere kostnadsnivå enn konkurrerende foretak. Virksomheten konkurrerer her på pris. Implisitt ligger det i dette at man opererer med standardiserte produkter i et bredt marked. Sagt på en annen måte – man prøver å selge billigst mulig til flest mulig. Ledelse er et fag som går på tvers av de fleste fagdisipliner og med dette appellerer til et bredt markedssegment. Det er vanskelig å si noe om hvordan UiA faktisk holder sine kostnader lave, men ved å benytte forelesere der EVU aktiviteten er en del av deres ordinære undervisning så vil man slippe øvrige honorarkostnader. I tillegg kan man minimalisere eventuelle overskudd/buffere til det instituttet som «eier» programmet, samt benytte egne

undervisningslokaler osv. Ved å differensiere seg på pris kan dette også peke i retning av en differensieringsstrategi, selv om dette neppe vil være av «varig» karakter. Det er ingen tvil om at pris har en betydelig konkurranseverdi, men om deres produkt i seg selv skiller seg ut fra konkurrentenes blir opp til kunden selv å bestemme. Det er mange konkurrenter som tilbyr erfaringsbaserte mastere innen ledelsesfag, og som er fleksible og tilrettelagte. Kvalitet og faglig innhold kan derimot variere betydelig.

Oppsummering

Ut fra en samlet vurdering av resultatene i analysen over kan vi ikke se at det foreligger noen tydelig konkurransestrategi hos UiA. De har flere ugunstige score enn konkurransefortrinn. Skal det peke i retning av konkurransestrategi bør det være en overvekt av fortrinn igjennom hele deres ressursbase. På enkelte områder som pris, ser vi derimot at det er noen elementer av strategi som peker i noe ulik retning. Vi velger derfor å legge UiA under kategorien «blandingsstrategi».

VRIO analyse - NTNU	Valued (Verdifull)	Rare (Sjelden/unikt)	Imitable (Kopierbar)	Organized (Utnyttet)	Følge for konkurranse
Bygninger/undervisningslokaler	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Finansiering/økonomi	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Nettverk/eksterne relasjoner	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Faglig motivasjon og kapasitet	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Kunnskap- og satsningsområder(fagprofil)	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Markedsføring/omdømme	Ja	Ja	Nei	Ja	Vedvarende
Strategisk planlegging	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Produkttype	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Pris pr. studiepoeng (master)	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Kvalitet/akkreditering	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Valgfrihet/fleksibilitet	Ja	Nei	Ja	Nei	Ugunstig

Nettverk/eksterne relasjoner

NTNU har en lang teknisk-naturvitenskapelig historie som strekker seg helt tilbake til oppstarten av Ingeniørutdanningen i Trondheim som begynte med Trondhjems Tekniske Lærestanstalt i 1870. Først i 1968 ble Universitetet i Trondheim (UNIT) opprettet, som en administrativ overbygning over NTH, Lærerhøgskolen, og museet og biblioteket ved Videnskabselskabet. Høyskolene og museet fortsatte å fungere som relativt autonome institusjoner, fram til vedtaket om NTNU i 1995. I gjennom alle disse årene har NTNU

naturlig nok opparbeidet seg et betydelig nettverk og samarbeid med næringsliv og andre utdanningsinstitusjoner både regionalt, nasjonalt og internasjonalt. NTNU sin lange historie er unik, og vil med dette differensiere NTNU på dette området i forhold til andre "yngre" konkurrenter på markedet. Spørsmålet vi derimot har stilt oss er om dette gir et "varig" eller "midlertidig" konkurransefortrinn for NTNU. Den lange historien de har vil riktig nok gi dem et "varig" konkurransefortrinn, men når vi her tar for oss verdien "nettverk/eksterne relasjoner" vil denne kun være midlertidig. Dette er fordi nettverksbygging kan gjøres av alle. Hvor omfattende den skal være vil komme an på hvor mye ressurser man legger i det. Riktig nok har NTNU etablert et omfattende nettverk gjennom alle disse årene, men det vil ikke være umulig å opparbeide seg et nettverk av samme omfang. Derfor mener vi at dette være kopierbart, dog krevende.

Kunnskap og satsningsområder(fagprofil)

I deres strategiplan uttrykker de at de ser på dette som et særskilt oppdrag om å utvikle det teknologiske grunnlaget for fremtidens samfunn. De skal utnytte deres teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil, faglige bredde og tverrfaglige kompetanse til å møte de store, sammensatte utfordringene som Norge og verdenssamfunnet står overfor. Ser vi på de ulike fakultetene ved NTNU er 3/4 deler av fagporteføljen teknologisk rettet. Med denne hovedprofilen tar NTNU sikte på å oppnå konkurransefortrinn gjennom å konsentrere seg om en nisje i markedet hvor de kan differensiere seg fra konkurrentene. Ved å konsentrere seg om en smalere kundegruppe (studenter), kan de betjene denne bedre enn de virksomhetene som satser på et bredt marked. Selv om fokuset i all hovedsak ligger innenfor et bestemt markedssegment, vil denne allikevel utgjøre en vesentlig gruppe i markedet. Teknologi kan være så mangt, og det er flere profesjoner innenfor dette fagfeltet. Grunnlaget for at vi ser dette konkurransefortrinnet som "Midlertidig" og ikke "varig" er at satsningsområdet innenfor disse fagområdene lar seg kopiere. Om andre norske utdanningsinstitusjoner ikke er på samme "nivå" som NTNU, kan det allikevel bygges opp et lignende fagmiljø eller at det dukker opp utenlandske aktører med lignende tilbud.

Markedsføring/omdømme

NTNU har et godt omdømme som utdanningsinstitusjon innenfor teknologiske fag, og er det eldste og det eneste av sitt slag i landet. En annen fordel er selvsagt at det ligger i navnet - Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU). Omdømme som dette tar tid å

etablere, og gir NTNU en unik posisjon i markedet som ikke lar seg kopiere. NTNU er det universitetet i Norge som de fleste ingeniørstudenter ønsker å utdanne seg ved. Derfor har vi valgt å se på dette som et "varig" konkurransefortrinn for NTNU.

Strategisk planlegging

NTNU har en egen enhet for administrering av etter- og videreutdanning - NTNU VIDERE. Det å ha en egen Etter- og videreutdanningsenhet er i seg selv en bekreftelse på at NTNU har et sterkt fokus på EVU markedet, og med dette ønsker å være en reell konkurrent på markedet.

I de overordnede strategiplanene til NTNU under punktet "Utdanning og læringsmiljø" står det at de skal "...øke omfanget av og kvaliteten på etter- og videreutdanningen". Dette materialiseres gjennom aktivitetene til NTNU VIDERE som jobber på tvers av fakultetene og instituttene ved NTNU. Det har ikke lyktes oss å få tak i strategiplanen til NTNU VIDERE, men gjennom deres aktiviteter på hjemmesiden kan vi trekke en slutning om at de er en strategisk samarbeidspartner for fakultetene og instituttene gjennom deres markedsføring, administrering og fasilitering av etter- og videreutdanningsprogrammene. På denne måten får NTNU VIDERE en koordinerende rolle av etter- og videreutdanningsprogrammer som gir NTNU en tydeligere EVU profil overfor dette markedet enn det en desentralisert modell ville ha gjort. Dette gir NTNU et midlertidig konkurransefortrinn da denne organisasjonsmodellen kan kopieres (f.eks. av UiS).

Produkttype

NTNU VIDERE tilbyr et bredt spekter av kurser på alle nivå. I tillegg tilbys erfaringsbaserte masterprogram innenfor de faglige satsningsområdene til NTNU, der disse differensierer seg fra tilbudet til andre aktører på markedet. Dette er master i veg og jernbane og erfaringsbasert master i olje og gassteknologi. Kundesegmentet innenfor disse fagområdene er smalt, og programmene skiller seg tydelig ut fra andre mer standardiserte studieprogram. Vi ser at fagområdene innenfor de ulike kursprogrammene som tilbys gjennom NTNU VIDERE i all hovedsak er innenfor ledelse, helse og teknologi. Men det er et stort fokus på å utvikle program som skiller seg ut fra konkurrentenes portefølje. For en utdanningsinstitusjon som NTNU med sin unike fagprofil vil dette være naturlig. Men selv med en unik fagprofil vil det

være mulig for andre aktører å kopiere disse produktene. Derfor vil det kun være et midlertidig konkurransefortrinn.

Pris pr. studiepoeng (Master)

Dersom vi ser bort fra de erfaringsbaserte masterprogrammene deres innenfor fagområdene skole og helse som er del-finansiert av det offentlige, ser vi at kursavgiftene på de andre masterprogrammene er rimelig høye. NTNU med sin historiske bakgrunn som det eldste og eneste av sitt slag i landet, gir dem en posisjon til å kunne ta en høy pris for sine studieprogram. Gjennom lang tid har de opparbeidet en høy kvalitet på produktene sine og dermed fått et svært godt omdømme som i seg selv skaper en høy verdi for kunden. Derfor er studentene villige til å betale en høy pris for deres produkter og for å få deres universitetsstempel på vitnemålet. Igjen henger dette sammen med en fokusstrategi som nevnt tidligere. Riktig nok gir dette en unik situasjon og et konkurransefortrinn, men det kan kopieres av andre utdanningsinstitusjoner i markedet. Derfor vil dette kun gi et midlertidig konkurransefortrinn for NTNU.

Kvalitet/akkreditering

Universiteter og høyskoler som tilfredsstiller kravene i "Lov om Universiteter og høyskoler (Universitets- og høyskoleloven)" akkrediteres gjennom NOKUT (NOrsk Kvalitet i UTdanningen). Dette gir et konkurransefortrinn overfor aktører som ikke er akkrediterte, men ikke blant alle aktørene i vårt utvalg. De fleste er akkrediterte og har samme utgangspunkt. Men selv om en utdanningsinstitusjon er akkreditert, betyr ikke dette nødvendigvis at det er høy kvalitet på studieprogrammene som tilbys. Her kan det være store forskjeller. NTNU har gjennom lang tid opparbeidet seg et svært godt omdømme. Dette skyldes at deres produkter og tjenester gjennom tidene har skapt en høy verdi for studentene og med dette gir NTNU en unik posisjon i forhold til konkurrentene. Et stempel av NTNU på vitnemålet står svært høyt for mange studenter. Men kvalitet kan forringes og kopieres av andre aktører. Derfor vil ikke dette konkurransefortrinnet være av varig, men midlertidig.

Valgfrihet/fleksibilitet

NTNU har et svært begrenset EVU-tilbud på kvelder og i helger. Ut fra dette har de ikke et konkurransegrunnlag innenfor dette området i forhold til det andre aktører på markedet har. Men som vi ser i den overordnede strategiplanen har de et fokus på å øke EVU aktiviteten, noe som kan bety at de også innenfor dette segmentet blir konkurransedyktige med tiden. På den andre siden vil det å avgrense tilbudet også være en strategi.

Oppsummering

Ut fra en samlet vurdering av analyseresultatene over, og den tydelige fagprofilen til NTNU viser det at de går i retning av å ha en fokusstrategi der de søker å dekke en bestemt nisje i markedet innenfor teknologiske fag.

VRIO analyse - BI	Valued (Verdifull)	Rare (Sjelden/unikt)	Imitable (Kopierbar)	Organized (Utnyttet)	Følge for konkurranse
Bygninger/undervisningslokaler	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Finansiering/økonomi	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Nettverk/eksterne relasjoner	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Faglig motivasjon og kapasitet	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Kunnskap- og satsningsområder(fagprofil)	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Markedsføring/omdømme	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Strategisk planlegging	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Produkttype	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	Ja	Nei	Ja	Ja	Likestilt
Pris pr. studiepoeng (master)	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Kvalitet/akkreditering	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig
Valgfrihet/fleksibilitet	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig

Bygninger/undervisningslokaler

BI har egne lokaler ved flere storbyer i Norge (Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger). Dette differensierer dem fra de andre aktørene i utvalget vårt. Med flere lokasjoner rundt om i landet konkurrerer de ikke bare innenfor en bestemt region men i hele landet, og blir med dette mer tilgjengelige og synlige i markedet. Dette gir dem kun et midlertidig konkurransefortrinn da flere og flere aktører i markedet tilbyr undervisning ved hoteller og lignende.

Finansiering/økonomi

BI er en selveid stiftelse med god økonomi. Universiteter og Høyskoler med statlig støtte er budsjettstyrte og har ikke den samme økonomiske bevegeligheten som BI har. Budsjettene gir i liten grad rom for langsiktig tenkning og investering. Dette gir BI et midlertidig konkurransefortrinn i forhold til statlig finansierte utdanningsinstitusjoner, men ikke overfor andre private utenlandske aktører som blir mer og mer aktive i det norske markedet.

Faglig motivasjon og kapasitet

BI har en dynamisk organisasjonsform og sterk økonomi. Alt økonomisk overskudd brukes til å styrke BI's fag- og læringsmiljø. I følge BI's strategiplan (BI's strategi for 2015 - 2018) har de en strategi som kan nevnes med tre stikkord: International, Impact og Interaction. Internasjonal fordi det norske næringslivet i stadig større grad er en del av en global kontekst. Impact, eller innflytelse, fordi BIs ansatte skal ha innvirkning på studenter, forskning og arbeidsliv. Og interaksjon fordi samhandlingen med studentene skal bli bedre. BI har et tydelig fokus på de ansattes rolle mot næringslivet, og benytter aktivt næringslivsaktører som forelesere i undervisningen. Dette skaper en dynamisk samhandling mellom BI og næringslivet som både studenter og ansatte drar fordel av gjennom forskning, rekruttering og ansettelse.

Kunnskap og satsningsområder(fagprofil)

BI har en tydelig fagprofil innen ledelse, administrasjon og økonomi. Dette peker i retning av en fokusstrategi der de tar sikte på å oppnå konkurransefortrinn gjennom å konsentrere seg om en nisje i markedet hvor de differensierer seg fra konkurrenter med sitt brede produktspekter, flotte undervisningslokaler, fleksible løsninger, Lifelong learning fokus og "high class" markedsprofil. Som en selveid stiftelse er de avhengige av å kunne tilby markedet verdier de er villige til å betale for, og ser man av prisene de har på sine program ligger de langt høyere enn sine konkurrenter. Dette kunne ikke latt seg gjøre dersom ingen ville betale for det.

Markedsføring/omdømme

BI er kåret til en av verdens 100 mest anerkjente handelshøyskoler av Synovates (Internasjonalt markedsundersøkelsesforetak, eid av Agis Group). Samtidig er BI's bedriftsinterne programmer rangert som nr. 28 i Europa av Financial Times. Slike score er av stor betydning for merkevarebyggingen og styrker BI sitt omdømme betydelig. For mange studenter er det av stor verdi å kunne få et høyt akkreditert kvalitetsstempel på vitnemålet sitt. I et marked med stadig flere aktører vil derfor dette være et vesentlig konkurransefortrinn, og studentene er derfor også villige til å betale mer for produktene. En vesentlig faktor til BI's merkevarebygging er den betydelige markedsføringen deres som differensierer seg betydelig fra alle de andre aktørene. I følge tidsskriftet "Inside24" brukte BI i 2014 kr. 23.5 mill. til markedsføring, i motsetning til NHH som brukte kr. 3.5 mill. i samme periode. Men konkurransefortrinnet er kun midlertidig, da andre aktører med sterk økonomi også kan etablere et lignende omdømme.

Strategisk planlegging

BI har en egen enhet for administrering av etter- og videreutdanning - BI Executive. Som nevnt under andre aktører med egne EVU enheter er det å ha en egen Etter- og videreutdanningsenhet i seg selv en bekreftelse på at BI har et sterkt fokus på EVU markedet, og med dette ønsker å være en reell konkurrent. I BI's overordnede strategiplan (BI's strategi for 2015 - 2018) er visjonen "*at de skal være en ledende Europeisk handelshøyskole som trekker til seg de beste studentene og de beste forskerne*". Med dette er formålet "*å bygge kunnskapsøkonomien og forbedre virksomheter gjennom faglig sterke kandidater*". Videre skal de "*styrke kvaliteten på samarbeid*" og "*Anvende "best practice" for bedrifter*". I dette ligger oppgavene til BI Executive med sin omfattende portefølje. BI Executive tilbyr et bredt spekter av program på alle nivå, og ikke minst en betydelig skreddersøm for næringslivet. Ser man på den totale programporteføljen til BI, er denne lagt opp til mest mulig fleksibilitet (og språk) for både nasjonale og internasjonale studenter. Dette differensierer seg fra mange av aktørene i utvalget vårt. Allikevel gir dette kun et midlertidig konkurransefortrinn, da dette kan kopieres av andre aktører.

Produkttype

Det meste av BI's programmer kan tas som EVU. BI Executive tilbyr et bredt spekter av EVU program på alle nivå. Med dette mener vi at det tilbys Bachelorprogrammer, erfaringsbaserte masterprogrammer, shortprogrammes, enkeltkurs, nettbaserte kurs, skreddersøm og kurs med eller uten studiepoeng for å nevne noen. Ingen av de andre aktører i vårt utvalg tilbyr et slikt spekter av EVU program. Også på dette området differensierer BI seg fra konkurrentene. Ved å tilby EVU markedet en verdi gjennom et større spekter av produkter vil BI få et større konkurransefortrinn enn sine konkurrenter. Dog vil ikke dette utgjøre et varig fortrinn, da andre aktører også kan tilby de samme produktene, men dette avhenger av deres ressurser og nisjefokus.

Pris pr. studiepoeng (Master)

Som nevnt tidligere er BI en selveid stiftelse der inntektene hovedsaklig kommer fra kursavgifter på studieprogram, samt forskningsprosjekter. Vi ser at kursavgiftene på studieprogrammene deres er betydelig høyere enn hos de andre aktørene i utvalget vårt. BI's historie og omdømme gir dem en posisjon til å kunne ta en høy pris for sine studieprogram. BI ble opprettet som en kveldsskole av Finn Øien i 1943, og siden den gang har de etablert et betydelig nasjonalt og internasjonalt nettverk. De har hatt et høyt fokus på kvalitet i produktene sine, og dermed fått et svært godt omdømme. Dette skaper en verdi for kunden som er villige til å betale en høyere pris for deres produkter for å få deres stempel på vitnemålet. Gjennom å ha en fokusstrategi på en bestemt kundegruppe har dette ført til at BI er i en unik situasjon, men det kan kopieres av andre aktører i markedet og vil derfor kun gi et midlertidig konkurransefortrinn.

Kvalitet/akkreditering

I tillegg til å være akkreditert gjennom NOKUT, er BI også den eneste norske handelshøyskolen med trippel internasjonal akkreditering. Handelshøyskolen BI har oppnådd den amerikanske AACSB- akkrediteringen og kan dermed skilte med de tre mest prestisjefylte internasjonale akkrediteringene en handelshøyskole kan få. For å få en slik akkreditering stilles det strenge krav til kvalitet i programmene. Dette skaper et vesentlig konkurransefortrinn for BI, da kvalitet utgjør en viktig verdi for kundene/studentene.

Grunnen til at dette ikke er et varig konkurransefortrinn er fordi andre konkurrenter kan oppnå de samme akkrediteringene.

Valgfrihet/fleksibilitet

BI har et bredt EVU tilbud også i helger og på kvelder. Med denne bredden i fleksible løsninger differensierer BI seg fra de andre aktørene i utvalget vårt, og får derfor et midlertidig konkurransefortrinn i markedet på dette området også.

Oppsummering

Ut fra resultatene som vist over har BI en tydelig konkurransestrategi i forhold til markedet. På bakgrunn av dette og deres tydelige fagprofil er det naturlig å definere deres strategi som en fokusstrategi der de tar sikte på å oppnå konkurransefortrinn gjennom å konsentrere seg om en nisje i markedet innen ledelse, administrasjon og økonomi.

VRIO analyse - NHH	Valued (Verdifull)	Rare (Sjelden/unik)	Imitable (Kopierbar)	Organized (Utnyttet)	Følge for konkurranse
Bygninger/undervisningslokaler	ja	nei	ja	ja	Likestilt
Finansiering/økonomi	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Nettverk/eksterne relasjoner	ja	nei	ja	ja	Likestilt
Faglig motivasjon og kapasitet	ja	Ja	ja	ja	Midlertidig
Kunnskap- og satsningsområder(fagprofil)	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Markedsføring/omdømme	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Strategisk planlegging	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Produkttype	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	ja	nei	ja	ja	Likestilt
Pris pr. studiepoeng (master)	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Kvalitet/akkreditering	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Valgfrihet/fleksibilitet	Ja	nei	ja	nei	Likestilt

Finansiering/økonomi

Etter - og videreutdanningen er eksternt finansiert, dvs. studentene betaler for studiene. NHH er en etablert organisasjon med lange tradisjoner som har opparbeidet seg virksomhetskapital. NHH Executive hadde i 2014 et resultat på 10,8 mill. kr. Dette er et godt grunnlag for videre satsing og utvikling av utdanningstilbudet. Studentene verdsetter institusjoner som er

offensive i markedet og har evnen til å levere gode produkter(merkevare). Deres økonomiske situasjon er sjelden god, i alle fall i norsk målestokk, og det antas å gi et midlertidig konkurransefortrinn. Det er flere andre konkurrenter som tjener godt i samme marked, og flere har en reel mulighet til å tjene tilsvarende. Med andre ord konkurransefortrinnet lar seg kopiere.

Høy inntjening henger sammen med muligheten til å ta en høyere pris, som drøftes senere i dette kapitlet. Dette er også sammenfallende med Porters teori om generiske strategier, hvor vellykket differensiering gir muligheten til å ta ut den høye pris enn gjennomsnittet i markedet. (Porter, 1980).

Faglig motivasjon og kapasitet

Når det gjelder faglig motivasjon og kapasitet, så er dette et bevisst satsingsområde og noe som NHH også er kjent for. ”NHH skal ha høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere i alle deler av organisasjonen og fremme mangfold og likestilling”. De mange prisene og premiene som deles ut er tydelige bevis på at de aktivt går inn for å stimulere til fremragende forskning og formidling. Gjennom de ulike samarbeidsorganene, sikrer de seg også tilgang på eksterne ressurser. Det er viktig for studentene å ha tilstrekkelig tilgang til et høyt kvalifisert fagmiljø, som er motivert for jobben. Slik målrettet satsting anses som sjeldent, og videre et midlertidig konkurransefortrinn. Konkurrenter kan uten problemer kopiere denne forttrinnet. Differensiering ettersom skolen jobber systematisk for å fremme kvaliteten hos de fagansatte og videre andre medarbeidere som er involvert i serviceleveransen.

Kunnskap og satsningsområder(fagprofil)

NHH utgjør, sammen med SNF og AFF, det tyngste forskningsmiljøet innen økonomiske og administrative fag i Norge. Fagmiljøet består av seks institutter, hvor alle er aktivt involvert i forskning og undervisning på sine respektive fagområder. NHH og stiftelsene AFF og SNF utgjør en stor organisatorisk enhet med ca. 500 ansatte, og et budsjett på ca. 450 millioner kroner. Dette er en faglig spissing, noe studentene finner verdifullt. En slik faglig spissing i det norske EVU markedet er sjeldent, fra før er det svært få som kun har denne fagprofilen, eks, BI. På bakgrunn av dette har NHH et konkurransefortrinn, men det anses som

midlertidig, ettersom det kan la seg kopiere av andre. Fokuseringen på et spesielt fagområde, som skolen ønsker å være ledende på, peker her i retning differensiering.

Markedsføring/omdømme

Høyskolen satser bevisst på synliggjøring og profilering av forskning og utdanning, som igjen skal bidra til økt kjennskap og anerkjennelse både nasjonalt og internasjonalt. I en landsomfattende undersøkelse foretatt av NOKUT, skårer NHH høyere på omdømme enn gjennomsnittet, og er dermed høyt verdsatt. Dette er riktignok ordinære studenter, men det er grunn til å anta at dette også gjelder for NHH Executive. Høy studiekvalitet har i denne sammenheng stått sentralt, noe som også er gjennomgående i markedsføringen. En slik posisjon er derfor sjelden, og gir et midlertidig konkurransefortrinn. Konkurrenter kan opparbeide seg tilsvarende omdømme i markedet over tid. En tydelig posisjonering på utvalgte attributter, og tilhørende godt omdømme, viser at NHH lykkes i sin merkevarebygging og videre peker dette mot differensiering.

Strategisk planlegging

NHH jobber bevisst med sin merkevarestrategi og har av den grunn satt ned en egen merkevaregruppe bestående av fagfolk på området. Med utgangspunkt i det forrige avsnittet om omdømme, skal strategien drive frem utviklingen av skolen, hvor målet er å være den foretrukne handelshøyskolen i Norge innenfor fagområdet økonomi og ledelse. Med andre ord skal de levere et mer verdifullt studietilbud enn konkurrentene. De har langt på vei lykkes med denne strategien, og dermed oppnådd en sjelden posisjon i markedet, ref. avsnittet over. En slik velfungerende merkevarestrategi er et midlertidig konkurransefortrinn. En slik strategi lar seg allikevel kopiere av andre. I følge teorien på området (Porter, 1980) så er merkevarebygging en differensieringsstrategi.

Produkttype

Tilbudet deres omfatter flere studier på mastergradsnivå, derav executive MBA og andre spesialstudier. Executive kortprogram er et nytt tilbud som skal gi raskt faglig påfyll. I Bergen tilbys det kveldskurs med mange kombinasjonsmuligheter på bachelornivå. I tillegg tilbyr NHH Executive skreddersydde programmer for bedrifter. Norges Handelshøyskole (NHH) og

Norske Finansanalytikers Forening (NFF) har utviklet et eget studietilbud for medlemmene i NFF. Studietilbudet er sjeldent stort, både i bredde og dybde, innenfor fagfeltet, og enkelte spesialstudier er unike i sitt slag. Vi anser dette som et midlertidig konkurransefortrinn, ettersom det lar seg kopiere av konkurrentene. Et slikt helhetlig studietilbud er som nevnt sjeldent, og klart differensiert ift. konkurrentene. Konkurransesfaktoren underbygger derfor en differensieringsstrategi.

Pris pr. studiepoeng (Master)

Prismessig ligger skolen over gjennomsnittet, dvs. rundt kr 3.000 pr. studiepoeng. Dette gjelder Executive Master programmene. Sett fra en konkurransemessig synspunkt så er dette et opplagt fortrinn. Betalingsvilligheten er høyere fordi kunden oppfatter studiene som mer verdifulle, noe som er unikt i sitt slag. Dette er et resultat av en bevisst konkurransestrategi, men den kan allikevel kopieres av andre konkurrenter. Foreløpig utgjør dette et midlertidig konkurransefortrinn. Som drøftet under konkurransefaktoren finansiering/økonomi, så kan NHH ta en høyere pris enn gjennomsnittet i markedet, noe som Porter i sin teori beskriver som virkningen av en generisk strategi (differensiert).

Kvalitet/akkreditering

Studiekvalitet er et bevisst satsingsområde, og omfatter undervisning, programmer og studiemiljøene. Med andre ord en helhetlig vurdering. Dette er noe skolen langt på vei har lyktes med, og som gjenspeiler seg i benchmarkingen deres. EQUIS (European Quality Improvement System) er det ledende internasjonale systemet for kvalitetssikring, kvalitetsutvikling og akkreditering av handelshøyskoler, der formålet nettopp er å bidra til kvalitetsutvikling av utdanning og forskning innenfor de økonomisk-administrative fagfeltene. Høy studiekvalitet verdsettes av studentene, og her har NHH en sjelden posisjon. Dette anses derfor som et midlertidig konkurransefortrinn. Målrettet kvalitetsarbeid er noe alle i prinsippet kan satse på, gitt at de lykkes, og dermed oppnå samme høye kvalitet (kopierbart). Forskning står som nevnt sentralt i kvalitetsarbeidet, og her har NHH tatt mål av seg å være den beste innenfor fagfeltet i det norske markedet. Dette er en klar differensiering ift. konkurrentene, og i tråd med teorien på området (Porter, 1980).

Oppsummering

NHH har selv påvist at de driver merkevarebygging. På bakgrunn av dette og tilhørende analyse/drøfting, går det tydelig frem at NHH Executive har valgt en fokusert differensiert strategi. De henvender seg til en bestemt kjøpergruppe, dvs. kunder som etterspør økonomi- og ledelsesfag. I det videre differensieringsarbeidet har satsset på sterk merkevarebygging, hvorpå de i sin kommunikasjon knytter logoen NHH mot de respektive konkurransefortrinn. På et overordnet nivå skal NHH være ledende på sitt fagfelt i Norge.

VRIO analyse - NKS	Valued (Verdifull)	Rare (Sjelden/u nikt)	Imitable (Kopierbar)	Organized (Utnyttet)	Følge for konkurranse
Bygninger/undervisningslokaler	ja	ja	ja	ja	Likestilt
Finansiering/økonomi	ja	ja	Ja	ja	Midlertidig
Nettverk/eksterne relasjoner	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Faglig motivasjon og kapasitet	ja	nei	Ja	ja	Likestilt
Kunnskap- og satsningsområder(fagprofil)	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Markedsføring/omdømme	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Strategisk planlegging	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Produkttype	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	ja	nei	ja	ja	Likestilt
Pris pr. studiepoeng (master)	ja	nei	ja	ja	Likestilt
Kvalitet/akkreditering	ja	nei	ja	ja	Likestilt
Valgfrihet/fleksibilitet	ja	ja	ja	ja	Midlertidig

Finansiering/økonomi

Utdanningen er eksternt finansiert, dvs. studentene betaler for studiene. NKS har videre en lang historie, og nå sammen med høyskolen Campus Kristiania, har de bygget et solid økonomisk fundament. Hele konsernet omsatte for 406 mill. i 2014, mens NKS stod for 62 mill. En solid egenkapital muliggjør utvikling av nye produkter, noe de også har antydnet i sin strategi at de vil gjøre. Dette antas å ha stor verdi for kunden, og videre utgjør en sjeldent god ressurs. Selv om dette lar seg kopiere, betraktes dette som et midlertidig konkurransefortrinn. Nye studietilbud er en differensiering ift. konkurrentene.

Nettverk/eksterne relasjoner

NKS samarbeider med anerkjente høyskoler og universitet både nasjonalt og internasjonalt. Samarbeidet består i at NKS Nettstudier tilrettelegger slik at studiene kan tilbys på nett. I all hovedsak er det norske høyskoler de samarbeider med, i tillegg til Heriot - Watt University

når det gjelder masterutdanninger. Skolen har i tillegg et eget karrieresenter (TRACK) hvor studentene kan få hjelp med å finne veien videre etter studietiden. Mange bedrifter rekrutterer gjennom nettopp denne tjenesten. De har også et aktivt alumni nettverk der hensikten er å opprettholde relasjonen med studenten også med tanke på videre innsalg. Det at skolen bevisst utvider sitt syn på kunderelasjonen, og bygger ut sitt produkttilbud til også å gjelde rekrutteringstjenester og videre kunnskapsbygging, anses som verdifullt for studenten. Et slikt utvidet tilbud er relativt sjeldent i det norske markedet, og det utgjør et midlertidig konkurransefortrinn. Dette er et konkurransefortrinn som lar seg kopiere. Men inntil videre fremstår et slikt utvidet servicetilbud som en differensiering ift. konkurrentene i samme marked.

Kunnskap og satsningsområder

Skolen tilbyr studieretninger innen økonomi og regnskap, HR og ledelse, Salg og markedsføring, Medier, kommunikasjon og PR, Helse, ernæring og trening, Pedagogikk og samfunn. I tillegg til de kompetanseområdene de selv (Høyskolen Campus Kristiania) besitter, inngår de samarbeid med andre offentlige høyskoler og deres respektive fagområder. Til sammen representerer NKS derfor et bredt fagområde, noe som er en sjeldenhet i seg selv. Dette betraktes som verdifullt, og gir et midlertidig konkurransefortrinn. Studieporteføljen lar seg kopiere av konkurrenter. Et bredt tilbud av studier til hele EVU markedet, peker i retning differensiering.

Markedsføring/omdømme

Omfattende markedsføring nasjonalt. Fokus på nettstudie, har som grunnidé å gjøre utdanning tilgjengelig for alle i enhver situasjon. Hele 95,2 % av nettstudentene oppgir at de er fornøyde med NKS, noe som er en forutsetning for godt omdømme. Det er derfor all grunn til å tro at studentene finner tilbudet verdifullt og videre opptrer som ambassadører for skolen. Midlertidig konkurransefortrinn, ettersom godt omdømme er noe konkurrentene også jobber med, og det lar seg derfor kopiere. Skolen søker i all hovedsak å differensiere seg på et bredt studietilbud og en fleksibel studiemodell.

Strategisk planlegging

Ettersom NKS er en del av Høgskolen Christiania, blir strategien deres utarbeidet som en del av helheten. Her fremgår det at skolen vil legge til rette for et velfungerende etter- og videreutdanningstilbud som også bidrar til samhandling mellom fagmiljøene. I strategidokumentet nevnes det spesielt at det skal satses mer på studieporteføljen som distribueres gjennom nettstudier. En viktig strategisk beslutning ble også gjort da de kjøpte seg inn i LUVIT AB. NKS Fjernundervisning fikk da en plattform for utvikling og drift av nettbaserte kurs. LUVIT hadde en brukervennlighet og funksjonalitet som lå langt fremme i forhold til de få konkurrentene. Dette anses som sjeldent, og som har gitt NKS et midlertidig konkurransefortrinn. Når det er sagt så er teknologien kopierbar. Differensiering på produktbredde og distribusjon (teknologi).

Produkttype

NKS tilbyr 4 Master of Science programmer og en MBA. De har videre 3 bachelorprogram, yrkesrettede kurs og et tilbud om generell studiekompetanse. I tillegg tilbys skreddersøm til bedrifter og offentlig virksomhet. De har med andre ord valgt å tilby en bred produktportefølje, og kan i den sammenheng vise til 40 studier og 200 kurs. Det er verdifullt å kunne tilby et helhetlig utdanningsløp, dvs. fra generell studiekompetanse til masterutdanning. Dette anses som et sjeldent undervisningstilbud, som gir et midlertidig konkurransefortrinn. Porteføljen lar seg kopiere. Et helhetlig studieløp kombinert med et bredt studietilbud er differensieringen her ift. konkurrentene.

Valgfrihet/fleksibilitet

NKS har et studietilbud med stor valgfrihet og fleksibilitet. Et bredt spekter av studier, distribuert på en unik digital plattform, er en sjeldenhet som utgjør verdi for kunden. Dette anses derfor som en midlertidig konkurransefordel, ettersom det lar seg kopiere. Det vil allikevel ta tid og ressurser til å kopiere denne typen teknologiske konkurransefortrinn. Differensiering på valgfrihet (produktbredde) og unik teknologi.

Oppsummering

Ingen kjent konkurransestrategi, men etter å ha gjennomgått analyse/drøfting på området, peker dette i retning differensieringsstrategi. Skolen tilbyr en svært fleksibel studiemodell og et bredt utvalg av studietilbud til hele det norske EVU markedet.

VRIO analyse - Probana	Valued (Verdifull)	Rare (Sjelden/unik)	Imitable (Kopierbar)	Organized (Utnyttet)	Følge for konkurranse
Bygninger/undervisningslokaler	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Finansiering/økonomi	ja	nei	ja	ja	Likestilt
Nettverk/eksterne relasjoner	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Faglig motivasjon og kapasitet	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Kunnskap- og satsningsområder(fagprofil)	ja	nei	ja	ja	Likestilt
Markedsføring/omdømme	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Strategisk planlegging	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Produkttype	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Pris pr. studiepoeng (master)	ja	nei	ja	ja	Likestilt
Kvalitet/akkreditering	ja	nei	ja	nei	Ugunstig
Valgfrihet/fleksibilitet	ja	ja	ja	ja	Midlertidig

Bygninger/undervisningslokaler

PROBANA Bussines School er en privateid skole med hovedkontor i Danmark, nærmere bestemt i København. Skolen har også filialer i Norge, Sverige, Danmark, Tyskland, England, Dubai og USA, som i hovedsak administrerer og koordinerer utdanningene i de respektive markedene. Undervisningen på disse stedene foregår i leide lokaler, eks. ved hoteller. Sett fra kundens ståsted, så er det verdifullt at skolen er lokalt representert, da også i det norske EVU markedet. Dette er en ganske sjelden modell som gjør Probana svært fleksibel, og som i tillegg er mindre kostnadskreven enn å eie bygningsmasse. Dette anses som et midlertidig konkurransefortrinn, selv om modellen lett lar seg kopiere. Differensiering søkes oppnådd gjennom kundenære fleksible klasseroms løsninger.

Nettverk/eksterne relasjoner

PROBANAs kurser og utdannelser gjennomføres i tett samarbeide med fagpersoner i en rekke bedrifter og utdanningsinstitusjoner på internasjonalt nivå. De har satset spesielt på å hente inn anerkjente ledere fra næringslivet. Skolens alumni nettverk er betydelig, og omfatter forskningsmiljøer, fagmiljøer, bedriftsledere og konsulenter. Nettverket er videre delt inn etter

fagområder, i samsvar med de ulike studieretningene skolen tilbyr. Verdien på dette nettverket (alumni) fremstår så høyt at de har valgt å tilby dette som et eget produkt. Tilgang til nettverket selges åpent i markedet på årsbasis. Denne bevisste nettverksbyggingen og kunnskapsdelingen, i en internasjonal kontekst, anes som både sjeldent og verdifullt sammenlignet med andre aktører i dette markedet. Et slikt nettverk lar seg allikevel kopiere, men her har PROBANA et midlertidig konkurransefortrinn. Differensiering ved å tilføre tilleggsvytelser av verdi.

Faglig motivasjon og kapasitet

Ved det Danske hovedkontoret jobber det 55 personer som er ansatte på et kommersielt grunnlag. Eksterne forelesere, som holder en høy profil, leies inn i stor grad, og de har selvfølgelig sin pris. Høy faglig motivasjon og kapasitet, sikres på denne måten. Dette er selvfølgelig svært populært blant studentene, som verdsetter lærekrefter fra anerkjente bedrifter og institusjoner. Dette er en sjelden sammensetning av læringskrefter/personell og dermed anses dette som et midlertidig konkurransefortrinn. Dette lar seg kopiere i den grad konkurrenter ønsker å trekke på de samme lærekreftene eller tilsvarende anerkjente personer. Differensiering søkes oppnådd ved bruk av høyt motiverte og anerkjente personer fra bedrifter og institusjoner.

Markedsføring/omdømme

Lokalt tilpasset markedsføring med henvisning til de lokale filialene, som er organisert som egne økonomiske enheter, dvs. aksjeselskap. Posisjonerer seg som en eksklusiv internasjonal Business School, med fokus på mini MBA program. Et nytt konsept som har sitt opphav fra USA, og som går ut på å tilby fleksible og intensive kurs/programmer. I sin markedsføring beskrives bl.a. mini MBA studiet som ”nordens største lederutdanning”, rettet mot ledere. De bruker sannhetsvitner bestående av bedriftsledere og andre høytstående personer. Det går tydelig frem her at disse lederne er veldig fornøyde, og finner studietilbudet verdifullt. Et slikt omdømme er viktig og følgelig også sjeldent, og det anses å gi et midlertidig konkurransefortrinn. Det lar seg allikevel kopiere. Differensiering på unikt produkt (mini MBA) og god godt omdømme i målgruppen.

Strategisk planlegging

Ingen kjent strategi, men det er åpenbart at PROBANA har ambisjoner om å være ledende i norden på korte eksklusive lederutdanninger, rettet mot et bestemt segment i markedet. Studiemodellen som benyttes er en såkalt "blended learning modell", som kombinerer internett og samlinger. Dette nye konseptet innenfor lederutdanning fremstår som et effektivt og verdifullt studie spesielt tilpasset det norske markedet. Dette anses som et sjeldent studietilbud, noe som gir skolen et midlertidig konkurransefortrinn. Konseptet er kopierbart. Fokus på et bestemt segment (ledere) i markedet, i all hovedsakelig med et bestemt produkt(mini MBA), taler for en fokusert differensiert strategi.

Produkttype

Utdanningstilbudet består av en MBA, mini MBA og ulike enkeltkurs innenfor de definerte fagområdene. I 2014 tilbød de 29 etterutdanninger, mens i dagens markedsføring hevder de å kunne tilby over 40 kurstilbud. I det norske EVU markedet, er det i hovedsak mini MBA utdanningen som er aktuell. Dette er foreløpig det eneste kurset/programmet som arrangeres i Norge. De andre utdanningstilbudene er samlingsbasert og arrangeres i København. Tilbudet fremstår som faglig spisset og skal gi kunden den kunnskapen som trengs for å lykkes i arbeidslivet. Dette er viktige egenskaper ved produktet som er spesielt verdifullt. Et så spisset utdanningstilbud er sjeldent, og anses å være et midlertidig konkurransefortrinn. Studietilbudet lar seg kopiere. Differensiering på produkttype(mini MBA).

Marked(nasjonalt/internasjonalt)

Som nevnt innledningsvis så er PROBANA Business School en privateid skole med hovedkontor i Danmark, nærmere bestemt i København, men de er representert med filialer i Norge, Sverige, Danmark, Tyskland, England, Dubai og USA. Det betyr at de er en internasjonal aktør i denne bransjen, og foreløpig er denne typen skoler sjeldne i det norske markedet. I den grad studentene finner det verdifullt med en utdanning fra en internasjonal skole, kan dette anses som et midlertidig konkurransefortrinn. Kopierbart ettersom konkurrerende aktører også kan velge en internasjonal tilnærming til EVU markedet. Differensiering som internasjonal leverandør/skole.

Kvalitet/akkreditering

Selv beskriver PROBANA seg som en organisasjon som er opptatt av kvalitet i studiene. Men mini MBA studiet er allikevel ikke godkjent av NOKUT. Akkreditering er spesielt viktig, og de aller fleste aktørene i det norske EVU markedet har denne godkjenningen. PROBANA har ikke lagt vekk på denne godkjenningen og derfor anses dette som ugunstig for konkurransen.

Valgfrihet/fleksibilitet

Studietilbudet er som nevnt i svært spisset, men det er rimelig å tro at studentene opplever skolens studiemodell (blended learning) som fleksibel og godt tilrettelagt. Det at skolen leier undervisningslokaler i sentrale geografiske områder, anses å være verdifullt for kunden, i form av spart tid. Denne måten å organisere undervisningen på er sjelden i dette markedet, og det forventes å gi et midlertidig konkurransefortrinn. Det er samtidig kopierbart. Differensiering på studie fleksibilitet.

Oppsummering

Ingen kjent konkurransestrategi, men resultatene peker i retning fokusert differensiert strategi. Tilbudet deres er rettet mot en bestemt målgruppe (ledere), med hovedsakelig ett bestemt studietilbud (mini MBA). Kurssamlingene er lagt til sentrale geografiske områder i Norge, dvs. Oslo, Bergen og Stavanger.

VRIO analyse - Harvard	Valued (Verdifull)	Rare (Sjelden/unik)	Imitable (Kopierbar)	Organized (Utnyttet)	Følge for konkurranse
Bygninger/undervisningslokaler	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Finansiering/økonomi	ja	ja	nei	ja	Varig
Nettverk/eksterne relasjoner	ja	ja	nei	ja	Varig
Faglig motivasjon og kapasitet	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Kunnskap- og satsningsområder(fagprofil)	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Markedsføring/omdømme	ja	ja	nei	ja	Varig
Strategisk planlegging	ja	ja	nei	ja	Varig
Produkttype	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Marked (nasjonalt/internasjonalt)	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Pris pr. studiepoeng (master)	ja	ja	ja	ja	Midlertidig
Kvalitet/akkreditering	ja	ja	nei	ja	Varig
Valgfrihet/fleksibilitet	ja	ja	ja	ja	Midlertidig

Bygninger/undervisningslokaler

Harvard University er et privat universitet i Cambridge i Massachusetts, og er den eldste institusjonen for høyere utdanning i USA. Selve hoved campus utgjør 210 dekar, og fremstår som et eget samfunn. Det antas at Campus er en verdifull ressurs som brukes aktivt i studieproduksjonen og videre bygging av deres community. Harvard Extension school, som utgjør etter- og videre utdanningsenheten, og som ligger på campus, brukes i tilfeller kursene/programmene er samlingsbaserte, og da inviteres studentene til å bo på campus. Campus, med tilhørende bygninger, fremstår i den sammenheng som en sjelden ressurs, som gir Harvard et midlertidig konkurransefortrinn. Dette lar seg imidlertid kopiere. Differensiering ved bruk av campus.

Finansiering/økonomi

Som nevnt over, så er Harvard et privat universitet som driver kommersielt, og derav selger sine studietilbud i det åpne markedet. Universitetet har videre det største pengefondet av alle verdens utdanningsinstitusjoner, pr. 2005 verdt 22,6 milliarder dollar. Dette er unikt i seg selv og anses som et varig konkurransefortrinn. Skolen bruker ressursene aktivt for å fremme forskning og formidling i verdensklasse. Hvorvidt dette lar seg kopiere eller ikke er kanskje vanskelig å si, men det er i alle fall et konkurransefortrinn det vil ta lang tid å kopiere. Differensiering gjennom fremragende forskning og utvikling av kurstilbud/program.

Nettverk/eksterne relasjoner

Harvard er en global ledende aktør og har av den grunn et solid internasjonalt nettverk. De har et omfattende alumni program med 335.000 medlemmer. EVU studenter får også muligheten til å delta i dette nettverket, som har til hensikt å bygge en livslang relasjon til Harvard studentene Dette anses som et svært verdifullt og unikt nettverk for studenter, og av den grunn må ses på som et varig konkurransefortrinn. Vanskelig å kopiere. Differensiering på relasjoner og lojale studenter, hele miljøet fremstår som et eget samfunn/community.

Faglig motivasjon og kapasitet

Ettersom Harvard er en høystatus institusjon med stor tilgang på kvalifisert arbeidskraft, er det nærmest et privilegium for arbeidsgiver. Omfattende rekrutteringsprosesser sikrer høyt kvalifisert arbeidskraft. Det antas videre at arbeidsbetingelsene også er akseptable i denne sammenheng. Det er verdifullt med høyt motiverte ansatte, og mange av personene som jobber der er svært unike sett fra et faglig synspunkt. Dette kan kopieres av konkurrenter, men i dette tilfellet så anses det som et midlertidig konkurransefortrinn. Differensiering på høy motivasjon (flinke lærere).

Kunnskap og satsningsområder

Harvard Extension School utgjør EVU avdelingen ved Harvard University (Est.1636). Skolen tilbyr studier innenfor fagområdene: Forretningsoperasjoner, Forretningsforetak, Kundestrategier, Entreprenørskap, Finans, Globalisering, Styresett, Helse, Innovasjon, Ledelse, Administrasjon, Markedsføring og salg, Forhandling, Organisasjoner, Sosial Enterprise, Strategi. Skolen tilbyr med andre ord et bredt spekter av studier, noe som er sjeldent i seg selv, og som kundene finner verdifullt. Midlertidig konkurransefortrinn, ettersom tilbudet lar seg kopiere. Et bredt studietilbud distribuert globalt, tyder på en differensiert strategi.

Markedsføring/omdømme

Harvard topper omdømmemålingen av verdens universiteter i en fersk måling utført av Times Higher Educations. Rangeringen måler kun omdømme.

Fig. 5

Disse universitetene har best omdømme		
2015	2014	Institusjon
1	1	Harvard University (US)
2	4	University of Cambridge (UK)
3	5	University of Oxford (UK)
4	2	Massachusetts Institute of Technology (US)
5	3	Stanford University (US)
6	6	University of California, Berkeley (US)
7	7	Princeton University (US)
8	8	Yale University (US)
9	9	California Institute of Technology (US)
10	12	Columbia University (US)

Å bli rangert som det beste Universitetet i verden, på omdømme, er en betydelig konkurransemessig fordel. Dette er i tillegg vanskelig å kopiere, og anses som et varig konkurransefortrinn. Dette er et resultat av bevisst merkevarebygging over tid (differensiert strategi).

Strategisk planlegging

Ingen kjent strategi, men skolen driver en bevisst merkevarebygging, som igjen er en differensieringsstrategi. Harvard har uttrykt at de søker å innta en ledende global posisjon. Harvard Extension School satser derfor stort på studenter over hele verden, med studier av høy kvalitet og fleksibel distribusjon. Det er god grunn til å tro at skolen har lykket med sin strategi, og dermed opparbeidet seg et vedvarende konkurransefortrinn. De har en unik posisjon i det globale markedet, noe som vil være svært vanskelig å kopiere.

Produkttype

Harvard Extension School tilbyr erfaringsbaserte masterprogram, bachelorprogram og enkeltkurs. Det er verdifullt for studentene å kunne velge blant mange ulike studier. Mer spesifikt så tilbys det 28 grader, 24 diplomer og 700 kurs. 300 kurs er tilgjengeliggjort online (HarvardX), enten i form av virtuelle klasserom (real time), eller ferdig produsert materiale som blir tilgjengeliggjort når det måtte passe studenten. Dette er i all hovedsak gratis kurs uten studiepoeng. Harvard Extension school og Harvard Business school har nylig inngått en samarbeidsavtale om studiepoengsgivende kurs distribuert på en digital plattform (HBX). Stor bredde i utdanningstilbudet anses som sjeldent, men ikke umulig å kopiere blant

konkurrenten, derfor utgjør dette et midlertidig konkurransefortrinn. Differensiering på produkt bredde.

Marked(nasjonalt/internasjonalt)

Harvard Extension School tilbyr studier hovedsakelig nasjonalt, men har nå et mål om å realisere sitt potensiale i et mer globalt perspektiv ved å anvende ny teknologi, og på den måten nås også det norske EVU markedet. Det er av stor verdi for kunden å få tilgang til en global ledende skole som Harvard. En slik distinkt satsing i et internasjonalt marked er sjeldent, og gir et midlertidig konkurransefortrinn. Det lar seg allikevel kopiere. Differensiering på globalisering.

Pris pr. studiepoeng (Master)

Prisen pr. studiepoeng ligger rundt 2500 på mastergradsnivå. Skolen har til tross for sin posisjon valgt og ikke hente ut sitt fulle potensiale når det gjelder pris. Grunnleggeren av skolen, John Lowell Jr.(1835), mente at skolepenger ikke skulle være til hinder for livslang utdanning. Dette er i seg selv sjeldent, og anses som et konkurransefortrinn i seg selv, dvs. høy kvalitet(merkevare) til middels prisnivå. Dette uutnyttede potensialet er sjeldent, og kommer kundene til gode i form av økt merverdi. Konkurrenter har mulighet til å gjøre det samme, derfor anses dette som et midlertidig konkurransefortrinn. Differensiering på pris.

Kvalitet/akkreditering

Skolen er verdenskjent for sin høye kvalitet og er videre akkreditert i en av USAs eldste forening, New England Association for skoler og universiteter (NEASC). Forening som har som oppgave å påse at medlemmene holder høye standarder for alle utdanningsnivåer. NEASC har med enn 2.000 offentlige og frittstående skoler, høyskoler og universiteter i de seks delstatene Connecticut, Maine, Massachusetts, New Hampshire, Rhode Island, Vermont, og amerikanske / internasjonale skoler i mer enn 67 land over hele verden. Det er viktig for studentene at utdanningstilbudene holder høy kvalitet og er anerkjent i markedet, da spesielt i en global kontekst. Dette øker verdien på utdanningen. Den sjeldent gode kvaliteten Harvard er kjent for å levere, innenfor forskning og utdanning, er et vedvarende konkurransefortrinn i

global sammenheng. Dette er et vedvarende konkurransefortrinn, ettersom det vil kunne ta lang tid for konkurrenter å kopiere. Differensiering på kvalitet.

Valgfrihet/fleksibilitet





Utdanningsmodellen er fleksibel og godt tilrettelagt for målgruppen(EVU). Modellen åpner for aktiv deltakelse på campus, kombinasjonsmodeller med bruk av støtteverktøy og rene on-line kurs. Spesielt interessant er skolens samarbeid med Harvard Business School og deres satsing på ny undervisningsteknologi (HBX). Dette konseptet har blitt tilført store ressurser, og fremstår som et unikt digitalt læringsmiljø som får elever fra hele verden til å koble seg på en real-time, one-of-a-kind studio klasserom. Dette anses som sjeldent, og vil følgelig være et midlertidig konkurransefortrinn. Dette lar seg kopiere. Differensiering på fleksibilitet.

Oppsummering

Ingen kjent strategi, men på bakgrunn av resultatene fra analyse/drøfting tyder det på at Harvard har valgt en differensiert strategi i et globalt marked. Det betyr at skolens studietilbud (bred portefølje) også når det norske markedet, gjennom fleksible utdanningsmodeller(on-line). De driver en bevisst merkevarebygging og har inntatt en ledende global posisjon.

6.2 Samlebilde av aktørenes konkurransestrategier

Fig. 6

Marked	Konkurransefortrinn	
Bredt markedssegment	Kostnadsledelse 	Differensiering 
Smalt markedssegment	Kostnadsfokus 	Differensiert fokus 

	Universitetet i Stavanger
	Universitetet i Agder
	Handelshøyskolen BI
	Universitetet i Oslo
	NTNU
	Norges Handelshøgskole
	NKS Nettstudier
	Probana Business school
	Harvard Extension school

Ut fra samlebildet som vist over ser vi at flertallet av aktørene i vårt utvalg har en differensieringsstrategi. I følge teorien vil konkurranseintensiteten øke bl.a. av graden av differensiering mellom aktørene (Porter, 1980). Riktig nok vil det være flere punkter som spiller en rolle her, men det er differensieringen vi har valgt å fokusere på. Hvor vidt aktørene har hatt en bevisst eller ubevisst tilnærming til utformingen av sin strategi er veldig

varierte. I de tilfellene vi har funnet dette i empirien vet vi at de har hatt et bevisst forhold til dette, og som vi har gitt uttrykk for i drøftingen under hver enkelt aktør.

7 Konklusjon

Oppgaven har til hensikt å undersøke og beskrive hvilke konkurransestrategier høyskoler og universiteter benytter, og hvordan strategiene påvirker konkurranseintensiteten i det Norske EVU-markedet.

I den sammenheng har vi studert 9 skoler som tilbyr etter – og videreutdanning i det norske markedet. Vi har foretatt et strategisk utvalg, dvs. valgt aktører som vi mener tjener formålet best mulig, bestående av både offentlige og private skoler.

For å kunne beskrive aktørenes strategier og effekten av disse, har vi lagt til grunn 12 variabler på bakgrunn av relevant teori om konkurransefortrinn (De Wit, B & Meyer, R., “Components of a business system”, kap. 5, s. 237), og videre Porters (1980) teori om generiske konkurransestrategier. Vi er oppmerksom på at det er mange flere konkurransefaktorer som kan ha betydning for en organisasjons konkurransedyktighet, men vi har avgrenset oppgaven til å gjelde disse.

Empiriske data er innhentet for hver enkelt aktør på disse 12 variablene, gjennom dokumentundersøkelse (kvalitativ metode), hvor arbeidet har bestått av en systematisk gjennomgang av tekster hentet fra sekundære kilder (NIFU rapport, 2009 og skolenes egne websider).

I det videre analysearbeidet har vi benyttet en VRIO analyse (Barney, 1991/1999) for å kunne identifisere aktørenes konkurransefortrinn på de utvalgte variablene (12 stk). Hensikten var å finne ut hvilke- og hvor mange av konkurransefaktorene som utgjorde et konkurransefortrinn. Konkurransfaktorene som ga de enkelte aktørene fortrinn er videre drøftet, og til slutt gitt en samlet vurdering av i hvilken retning konkurransestrategien peker (Porter, 1985).

Resultatet viser at flertallet av aktørene i vårt utvalg har en differensieringsstrategi. Dette gjelder aktører som NTNU, NHH, BI, NKS, PROBANA Business School og Harvard Extension School. Blant disse ser vi at konkurranseintensiteten innen fagområdet økonomi og ledelse er økende. Dette skyldes i hovedsak skolene (NHH, BI, NKS, PROBANA Business School og Harvard Extension School) produkttilbud innenfor samme nisje. Med andre ord blir aktørene flere innenfor samme produktområde, og noen med relativt like konkurransestrategier. Spesielt NHH, BI og PROBANA som søker å innta en ledende posisjon innenfor økonomi og ledelse. Dette betyr at aktørene vil ha mindre mulighet for å øke priser og oppnå høyere profitt. NKS og Harvard Extension School har allikevel en mye bredere produktportefølje, og det antas at de totalt sett er noe mindre konkurranseutsatt.

De tre andre universitetene: UiO, UiS og UiA, skiller seg ut med mer utydelige strategier, og utgjør etter vår mening en egen strategisk gruppe. Med dette mener vi at de har langt færre konkurransefortrinn og videre ikke er godt nok differensiert i forhold til de øvrige aktørene. Universitetene vil med dette stille svakere i konkurransen om kundene i de produktområdene hvor den første gruppen (differensiert) opererer. På andre produktområder hvor konkurranseintensiteten er mindre, eksempelvis innenfor spissede fagområder: UIS – sikkerhetsmaster og PHCC (master i akuttmedisin), kan universitetene oppleve at de er i posisjon til å øke prisene og inntjeningen.

I midlertid ser vi at Universitetet i Oslo har et EVU tilbud som skiller seg vesentlig ut i dette markedet. De har valgt en modell der de implementerer EVU plasser i ordinære program, uten kursavgift, som de har gjort samlingsbasert. Dette øker konkurranseintensiteten først og fremst mellom Universitetene, men vil også ha betydning for konkurransen for øvrig.

Vi har sett en klar tendens til globalisering i utdanningsmarkedet, selv om dette ikke er temaet i denne oppgaven, og vi ser at flere aktører etablerer seg i det norske EVU markedet. Studietilbudene gjøres mer tilgjengelig gjennom fleksible digitale løsninger. De profesjonelle utdanningsinstitusjonene med en bevisst konkurransestrategi vil dermed stå bedre rustet i forhold til utfordringen den økende konkurransen vil gi. De andre aktørene som er mindre bevisst sin strategi, vil antas å få større utfordringer i fremtiden. Som nevnt over gjelder dette i all hovedsak universitetene i utvalget vårt.

8 Tema for videre forskning

Som nevnt over viser det seg at Universitetene har en mer utydelig konkurransestrategi enn de øvrige aktørene i EVU markedet. Spørsmålet som reiser seg er hva som skal til for at universitetene kommer i konkurranseposisjon overfor de andre aktørene i fremtiden?

Videre spørsmål kan være:

Vil det være fornuftig å implementere en Lifelong Learning modell, der skillet mellom ordinære program og EVU program «smeltes» sammen, og med en lav egenandel på kursene/programmene?

I dette henger det et annet spørsmål:

Vil det være mulig å tenke universitetene som ett universitet, men med campus i flere byer, og der man tenker som sykehusene - man samler fagekspertisen innenfor hvert fagfelt for å kunne gi en optimal tjeneste ved de ulike institusjonene (eks. teknologi ved NTNU, medisin ved UiB osv.)?

Vi lar disse spørsmålene henge for videre forskning på området.

9 Referanser

Litteratur:

- NIFU rapporten – «Tilbud og etterspørsel av etter- og videreutdanning i Norge: En analyse av status, strategier og samspill», 2009.
- De Wit, B & Meyer, R., “Strategy – process, content, context”, kap. 5, s. 236.
- Jacobsen, D. I, Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, “Hvordan gjennomføre undersøkelser?” 3 utg., 2015.
- Mintzberg, H., Lampel, J.B, Quinn, J.B. og Ghoshal, S., «*The strategy process*», 2003.
- Barney, J.B., “*Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*”, 1991
- Johannesen, Tufte og Christoffersen, «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode», 2011.
- Johnson, G, Whittington, R og Scholes, K, “Exploring strategy”, 9 utg. 2011.
- Michael Porter, “*The Competitive Advantage of Nations*”, 1990.

Linker:

Kunnskapsdepartementet - «*Orientering om forslag til statsbudsjettet 2015 for universiteter og høyskoler*», s. 15.

https://www.regjeringen.no/contentassets/31af8e2c3a224ac2829e48cc91d89083/orientering_s_tatsbudsjettet_2015_uh.pdf

UiS

Historie/Bygninger/Omdømme

<http://www.uis.no/om-uis/vaar-historie/>

Etter- og videreutdanning

(Finansiering/Produkttype/Pris/Fleksibilitet)

<http://www.uis.no/kurs-etter-og-videreutdanning/etter-og-videreutdanning/>

http://www.uis.no/evukurs/?art=98924&mode=evu_price&parentcat=8771&evucode=ENDLED

Nettverk

Handlingsplan for samarbeid med arbeidslivet 2012-2014

<http://www.uis.no/getfile.php/Ansattsider/Vedlegg/Handlingsplaner%202012-2014/Handlingsplan%20for%20samarbeid%20med%20arbeidslivet%202012-2014.pdf>

Strategi for Universitetet i Stavanger 2013 – 2020, s. 9.

<http://www.uis.no/getfile.php/Om%20UiS/Strategi%202013-2020%20vedtatt%20av%20styret%20031013.pdf>

Satsningsområder

Strategi for Universitetet i Stavanger 2013 - 2020, s.4

<http://www.uis.no/getfile.php/Om%20UiS/Strategi%202013-2020%20vedtatt%20av%20styret%20031013.pdf>

Strategisk planlegging

Strategi for Universitetet i Stavanger 2013 – 2020, s. 10

<http://www.uis.no/getfile.php/Om%20UiS/Strategi%202013-2020%20vedtatt%20av%20styret%20031013.pdf>

Akkreditering

«Fra Høgskole til Universitet»

<http://www.uis.no/om-uis/vaar-historie/fra-hoegskole-til-universitet/>

UiO

Historie/Bygninger/Akkreditering/Omdømme

<http://www.uio.no/om/tall-og-fakta/historie/>

Bygninger/campus

<http://www.uio.no/om/finn-fram/bygninger/>

Finansiering/Økonomi

Kunnskapsdepartementet - «*Orientering om forslag til statsbudsjettet 2015 for universiteter og høyskoler*», s. 15.

https://www.regjeringen.no/contentassets/31af8e2c3a224ac2829e48cc91d89083/orientering_statsbudsjettet_2015_uh.pdf

Etter- og videreutdanning

(Produkttype/Pris/Fleksibilitet)

<http://www.uio.no/studier/evu/index.html>

Eksempel på implementering av EVU plasser i ordinære program, “*målgruppe for programmet*”

<http://www.uio.no/studier/program/journalistikk-master/hvorfor-velge/>

Nettverk

<http://www.uio.no/om/samarbeid/>

Strategiplan og satsningsområder

Strategi 2020

<http://www.uio.no/om/strategi/>

Rangering

<http://www.uio.no/om/aktuelt/rektors-blogg/uio-blant-de-100-beste-i-verden-pa-ni-fagomrader.html>

UiA

Historie/bygninger/Omdømme/Akkreditering

<http://www.uia.no/om-uia/tall-og-fakta/vaar-historie/vaar-historie>

Etter- og videreutdanning

(Finansiering/Produkttype/Pris/Fleksibilitet)

<http://www.uia.no/studietilbud/etter-og-videreutdanning>

<http://www.uia.no/studier/evu/mba-executive-master-of-business-administration>

Nettverk

<http://www.uia.no/om-uia/samfunn/samfunnskontakt/forskningssamarbeid>

Strategiplan og satsningsområder

<http://www.uia.no/om-uia/tall-og-fakta/universitetets-strategi>

NTNU

Historie/Omdømme/Akkreditering

<http://www.ntnu.no/ntnus-historie>

Bygninger/Campus

<http://www.ntnu.no/kart>

Tall og fakta om NTNU/Kapasitet

<http://www.ntnu.no/tall-og-fakta>

Etter- og videreutdanning

(Finansiering/Produkttype/Pris/Fleksibilitet)

<http://videre.ntnu.no/pages>

http://videre.ntnu.no/pages/mastergrader/masterprogram_i_olje-og_gass/priser_og_finansiering/

Kunnskap og satsningsområder

<http://www.ntnu.no/forskning/satsingsomraader>

Nettverk og samarbeid

<https://www.ntnu.no/naringsliv/samarbeid>

<https://www.ntnu.no/naringsliv/naeringslivsringer>

Strategiplan

<http://www.ntnu.no/ntnu-2020>

BI

Historie/Bygninger/Omdømme

<https://www.bi.no/om-bi/>

<https://www.bi.no/om-bi/Historie/>

<https://www.bi.no/om-bi/Organisasjon/>

Akkreditering

<https://www.bi.no/om-bi/Strategi/akkrediteringer/>

<https://www.bi.no/om-bi/Nyheter-fra-BI/nyhetsarkiv-2014/bi-far-internasjonalt-ankjennelse/>

Rangering

<https://www.bi.no/om-bi/Strategi/rangeringer/>

Etter- og videreutdanning

(Finansiering/Produkttype/Pris/Fleksibilitet)

<https://www.bi.no/videreutdanning/>

<https://www.bi.no/kurs-og-programmer/anvendt-okonomi-og-ledelse/forside/>

Strategi, samarbeid og satsingsområder

<https://www.bi.no/om-bi/Strategi/>

<https://www.bi.no/forskning/BIs-project-catalogue/>

NHH

Byggninger/undervisningslokaler

<http://www.nhh.no/no/nhh-executive.aspx>

<http://www.dn.no/talent/2014/11/19/1030/Norges-Handelshyskole/nhh-tar-opp-kampen-med-bi-i-oslo>

Finansiering/økonomi

[file:///C:/Users/2909007/Downloads/%C3%85rsrapport+\(2014-2015\)+for+Norges+Handelsh%C3%B8yskole.pdf](file:///C:/Users/2909007/Downloads/%C3%85rsrapport+(2014-2015)+for+Norges+Handelsh%C3%B8yskole.pdf)

Nettverk/eksterne relasjoner

<http://www.nhh.no/no/samarbeid-med-nhh.aspx>

<http://www.nhh.no/no/om-nhh/internasjonalt-nettverk/ein-internasional-institusjon.aspx>

Faglig motivasjon og kapasitet

<http://www.nhh.no/no/forskning-og-fagmilj%C3%B8/priser-og-utmerkelser.aspx>

<http://www.nhh.no/no/om-nhh/strategi-for-nhh-2014-2017/organisasjon-og-ressurser.aspx>

Kunnskap og satsingsområder

<http://www.nhh.no/no/forskning-og-fagmilj%C3%B8/institutter.aspx>

Markedsføring

<file:///C:/Users/2909007/Downloads/NHHs+strategi+2014-2017.pdf>

[file:///C:/Users/2909007/Downloads/%C3%85rsrapport+\(2014-2015\)+for+Norges+Handelsh%C3%B8yskole%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/2909007/Downloads/%C3%85rsrapport+(2014-2015)+for+Norges+Handelsh%C3%B8yskole%20(1).pdf)

<http://e24.no/jobb/bi-klatrer-paa-financial-times-liste/23454324>

Strategisk planlegging

<file:///C:/Users/2909007/Downloads/NHHs+strategi+2014-2017.pdf>

<http://www.nhh.no/no/om-nhh/strategi-for-nhh-2014-2017/strategiske-satsingsomr%C3%A5der.aspx>

Produkttype

<http://www.nhh.no/no/nhh-executive.aspx>

Marked (nasjonalt/internasjonalt)

<http://www.nhh.no/no/om-nhh/internasjonalt-nettverk/ein-internasional-institusjon.aspx>

Pris

<http://www.nhh.no/no/nhh-executive/executive-mba/strategisk-ledelse/s%C3%B8knad--pris-og-praktisk-informasjon.aspx>

Kvalitet/akkreditering

<http://www.nhh.no/no/om-nhh/internasjonalt-nettverk/ein-internasional-institusjon.aspx>

Valgfrihet/fleksibilitet

<http://www.nhh.no/no/nhh-executive.aspx>

Nettverk/eksterne relasjoner

NKS

Byggninger/undervisningslokaler

<http://www.campuskristiania.no/Landing-Page-1/Lokaliseringer/>

Finansiering/økonomi

http://www.campuskristiania.no/Global/CK/%C3%85rsrapporter/%C3%85rsrapport_2014_H%C3%B8yskolen_Campus_Kristiania.pdf

Nettverk/eksterne relasjoner

<https://www.nks.no/alt-om-nettstudier#samarbeidsskoler>

<http://www.campuskristiania.no/Landing-Page-1/CK-100-ar/1977-1992/Internasjonalt-engasjement/>

Faglig motivasjon og kapasitet

<https://www.nks.no/alt-om-nettstudier#samarbeidsskoler>

http://www.campuskristiania.no/Global/CK/%C3%85rsrapporter/%C3%85rsrapport_2014_H%C3%B8yskolen_Campus_Kristiania.pdf

Kunnskap og satsingsområder

<https://www.nks.no/alle-studier>

Markedsføring

<http://www.campuskristiania.no/Article-List-from-frontpage/Skal-samles-under-en-merkevare-/>

Strategisk planlegging

http://www.campuskristiania.no/Global/CK/%C3%85rsrapporter/%C3%85rsrapport_2014_H%C3%B8yskolen_Campus_Kristiania.pdf

Produkttype/marked

<https://www.nks.no/alle-studier>

Pris

<https://www.nks.no/mba-master-of-business-administration>

Kvalitet/akkreditering

<https://www.nks.no/om-nks-nettstudier#nokut>

Valgfrihet/fleksibilitet

<https://www.nks.no/alt-om-nettstudier>

<https://www.nks.no/fordeler-med-nettstudier#frihet>

<https://www.nks.no/alle-studier>

PROBANA Business School

<http://www.probana.com/aomos.asp>

http://www.probana.com/aomos_norge.asp

http://www.probana.com/dip_stavanger_september2015.asp

<http://www.probana.com/alumni.asp>

http://www.probana.com/alumni_login_norge.asp

http://www.probana.com/dip_oslo.asp

http://www.probana.com/akursuskatalog_norge.asp

http://www.probana.com/acitat_norge.asp

<http://www.masterstudies.com/universities/Denmark/PBS/>

Harvard Extension school

Byggninger/undervisningslokaler

<http://www.harvard.edu/on-campus/visit-harvard>

<https://www.extension.harvard.edu/about-us>

Finansiering/økonomi

<https://www.extension.harvard.edu/tuition-enrollment>

<http://www.reuters.com/article/2015/09/22/us-harvard-endowment-idUSKCN0RM2P120150922>

Nettverk/eksterne relasjoner

<http://alumni.harvard.edu/>

Faglig motivasjon og kapasitet

<https://www.extension.harvard.edu/faculty-directory>

Kunnskap og satsingsområder

<https://www.extension.harvard.edu/academics/online-campus-courses>

<https://www.extension.harvard.edu/inside-extension/hbx-harvard-extension-school-partner-credit-version-core>

Markedsføring/strategi

<http://www.dn.no/talent/2015/03/12/1525/Utdannelse/han-gr-p-skolen-med-verdens-beste-rykte>

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2015.html>

<http://www.extension.harvard.edu/inside-extension/dean-lambert-student-success>

<http://www.extension.harvard.edu/tuition-enrollment/international-student-study-options>

Produkttype

<https://www.extension.harvard.edu/academics/online-campus-courses>

<https://www.extension.harvard.edu/academics/professional-graduate-certificates>

<https://www.edx.org/school/harvardx>

Marked(nasjonalt/internasjonalt)

<http://www.extension.harvard.edu/tuition-enrollment/international-student-study-options>

Pris

<https://www.extension.harvard.edu/tuition-enrollment>

Kvalitet/akkreditering

<https://www.extension.harvard.edu/resources-policies/exams-grades-transcripts/transfer-credit-accreditation>

<https://cihe.neasc.org/about-our-institutions/roster/harvard-university>

<https://www.neasc.org/>

Valgfrihet/fleksibilitet

<https://www.extension.harvard.edu/academics/online-campus-courses>

<https://www.extension.harvard.edu/inside-extension/hbx-harvard-extension-school-partner-credit-version-core>

<https://www.edx.org/school/harvardx>