

Suksessirkelen

Strategisk ledelse i akademia

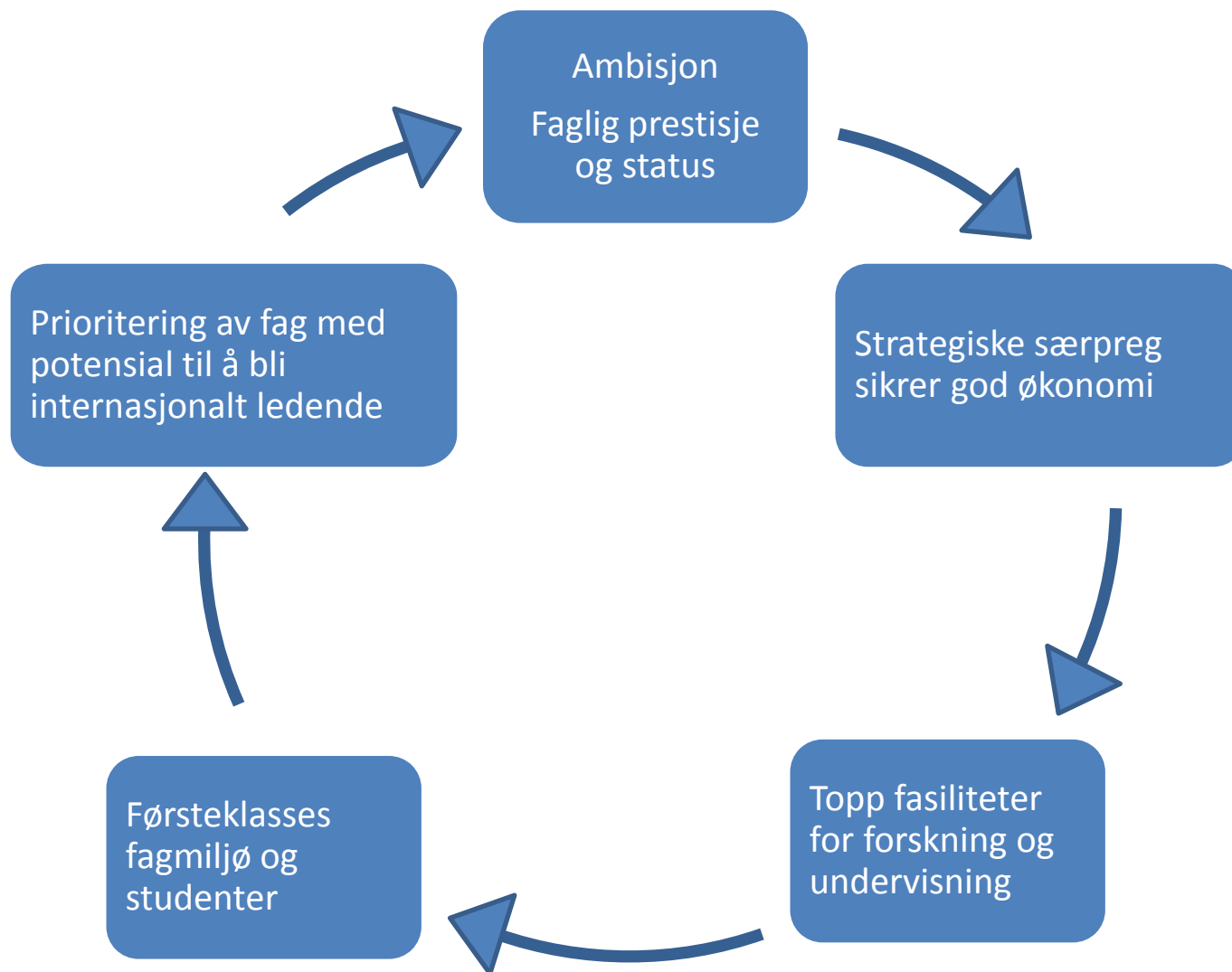
Tom Colbjørnsen
Rektor og professor
Handelshøyskolen BI

Foredrag for NPH 2. mars 2011

Oversikt

- Strategisk program
 - Suksessirkelen
 - Tre kritiske beslutninger
- Strategisk ledelse
 - Fra program til resultater
 - Strategisk suksess står og faller med ledelse

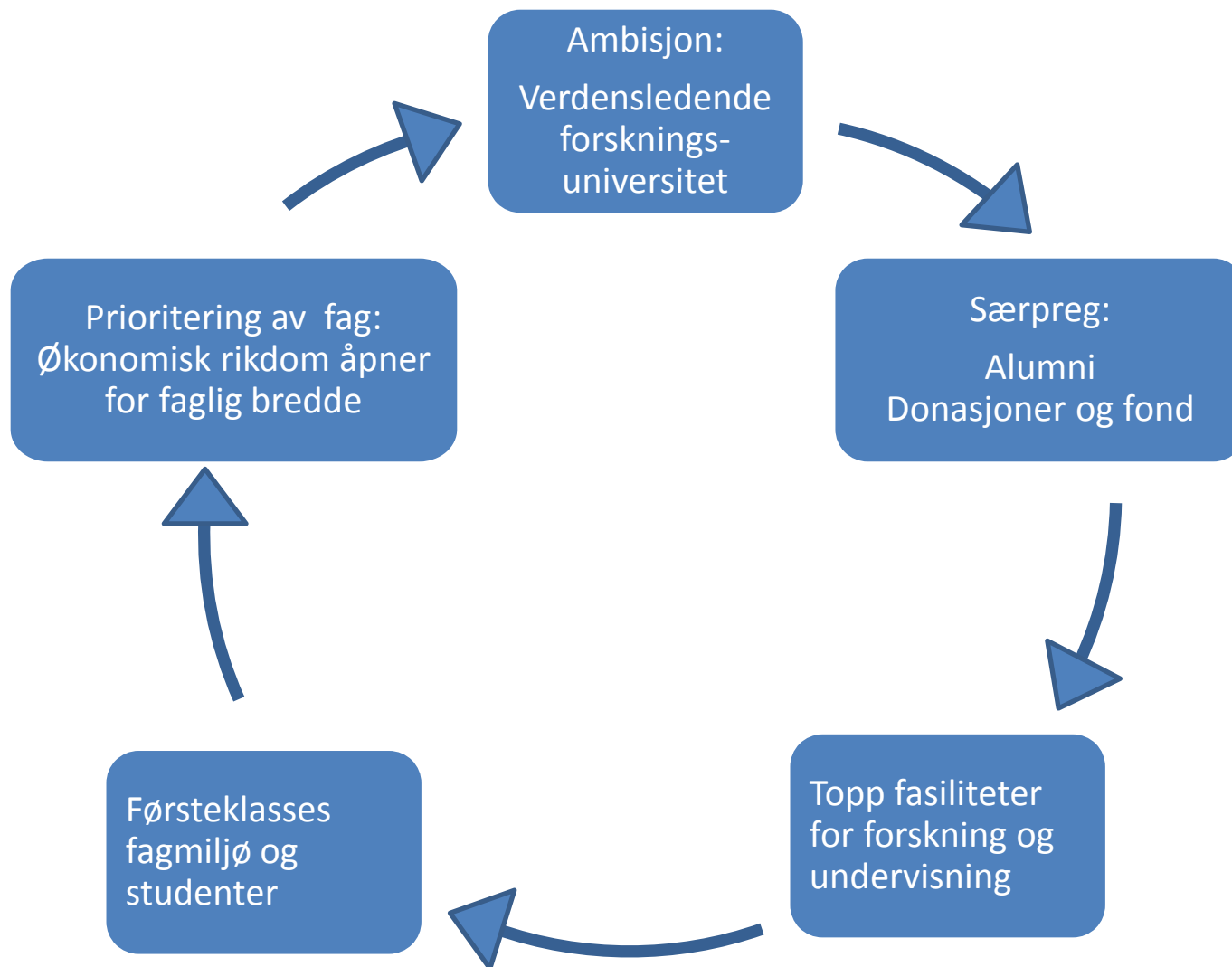
SUKSESSIRKELEN



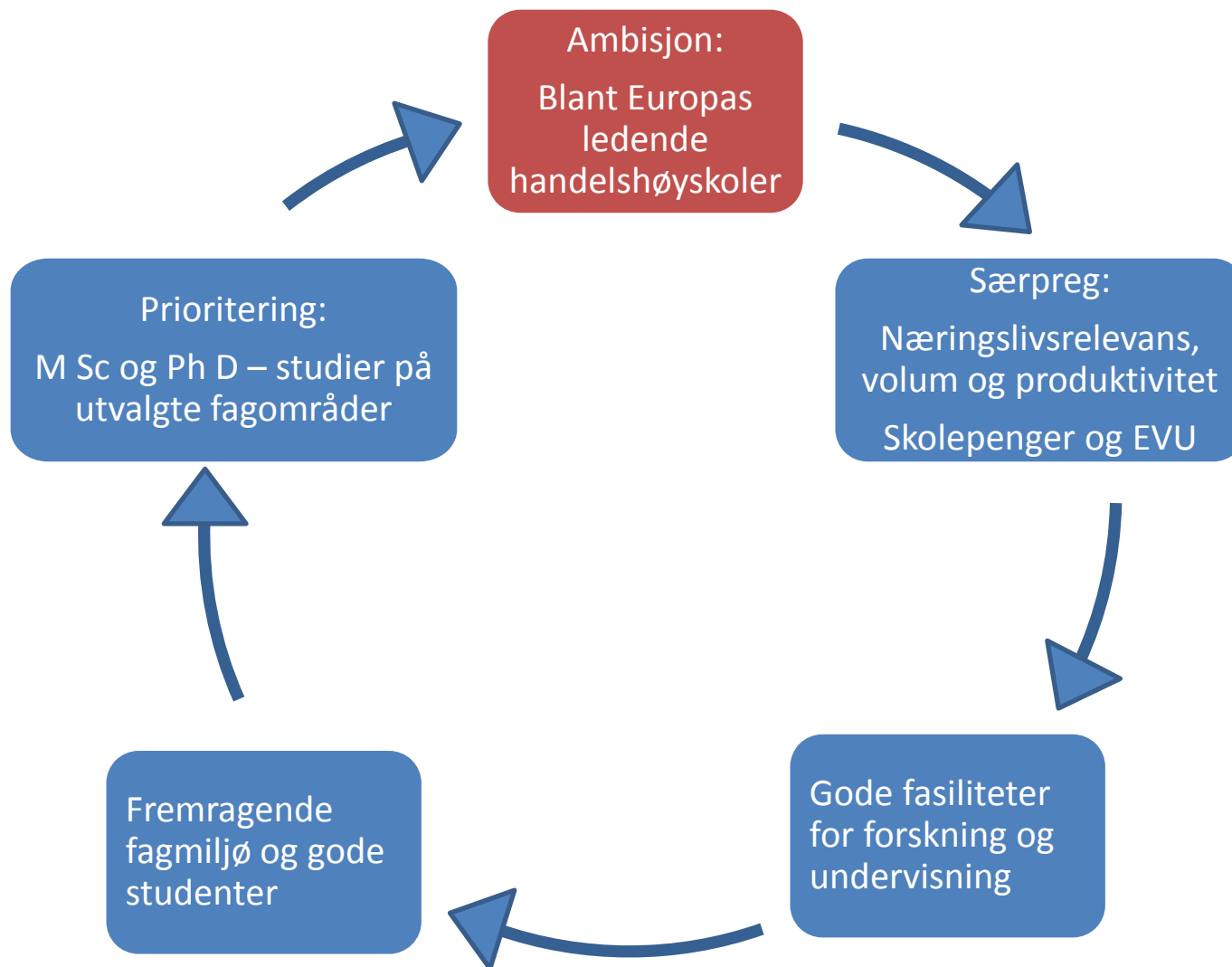
Suksessirkelen

- Tre kritiske beslutninger
 - Hvilke **ambisjoner** skal prege virksomheten?
 - Hvilke **særpreg** må dyrkes for å konkurrere om økonomiske ressurser?
 - Hvilke fagområder må **prioriteres** for å utvikle internasjonal status og prestisje?

SUKSESSIRKELEN: IVY LEAGUE



SUKSESSIRKELEN: BI



LEDET AV EUROPAVISJONEN

Faglig styrke og relevans
skal plassere BI
blant Europas ledende
handelshøyskoler

FRA STOR FISK I LITEN DAM.....



FLERE VIL HIT: Aldri før har så mange ønsket å studere ved BI, her fra avdelingen i Nydalen i Oslo. Foto: Morten Holm/Scanpix

Rekordhøye søkertall til BI

Særlig er folk klare for å ta en master, viser nye tall.

E24.no, 20.04.2010

28

LIVSSTIL

VEKTLEGGER VALG. Rektor Tom Colbjørnsen tror økningen lar seg se i søkere henger sammen med skolens bredetilbud. Foto: Magnus Berger/Nordstrand

BI frem, NHH tilbake

UTDANNELSE

BI hadde enøkning i antall søkere på ti prosent i fjor, viser foreløpige tall. NHH hadde en tilbakegang på 4,4 prosent.

EVA GRØNDE
OSLO

Den private Handelshøyskolen BI har ifølge egne beregninger 11 prosent økning i antall søkere til bachelorstudier og ni prosent økning til masterprogrammene, fra ifjor. Siviløkonomstudiet på masternivå har en økning i søkertall på hele 29,4 prosent. På bachelornivå, går innledertallet på søkere til siviløkonomstudiet ved BI tilbake med ni prosent.

– Færre studenter enn før vil binde seg til et femårig løp. Vi legger vekt på valgmuligheter. Mange ønsker å være bachelorgradere kvalifiserer også for siviløkonomstudier på masternivå, sier rektor ved BI, Tom Colbjørnsen.

– Vi økningen gjøre det vanskeligere å komme inn på BI?

– Nei, vi ønsker kun å krevde de karakterene som strengt tatt behøves for å beholde faget. Vi vil heller satse på å ta inn flere studenter, sier Colbjørnsen.

Internasjonalt i Bergen

Til sammenligning har den statlige handelshøyskolen i Bergen, NHH, en nedgang i antall søkere fra ifjor på 4,4 prosent. Dette

studiet ved BI tilbake med ni prosent.

– Færre studenter enn før vil binde seg til et femårig løp. Vi legger vekt på valgmuligheter. Mange ønsker å være bachelorgradere kvalifiserer også for siviløkonomstudier på masternivå, sier rektor ved BI, Tom Colbjørnsen.

– Vi økningen gjøre det vanskeligere å komme inn på BI?

– Nei, vi ønsker kun å krevde de karakterene som strengt tatt behøves for å beholde faget. Vi vil heller satse på å ta inn flere studenter, sier Colbjørnsen.

Internasjonalt i Bergen

Til sammenligning har den statlige handelshøyskolen i Bergen, NHH, en nedgang i antall søkere fra ifjor på 4,4 prosent. Dette

Søkere til BI			
	2009	2010	Endring
Bachelorprogram	6400	7020	10 %
Masterprogram	250	285	14 %
Totalt	6650	7305	11 %

2010: Sjøanmeldingstall

gjelder søkere til hele det femårige siviløkonomstudiet.

– Ytterst få hos oss hopper av etter bachelorgrad, selv om det er vanlig, sier rekrutteringsansvarlig Eivind Drange ved NHH.

Når det gjelder tallet på dem som søker direkte på en mastergrad, forventer også NHH en økning fra ifjor.

– En måned før fristen 25 mai lå vi på samme antall som ifjor. Og tallet på utendringer som søker på fulltidsmaster ved NHH, har doblet seg de siste to årene, til 600, opplyser Drange.

Kidsa kommer

lykt ble tallene for «Samordning opplys» lagt frem. De viser at 103.404 høgskoleleerordnere har søkt høyere utdanning i 2010. Det innebærer at det rekordhøye antallet søkere fra ifjor holder seg til tross for en avdrattisert finanskrise og et langt bedre arbeidsmarked enn ventet.

– Ifjor var andelen eldre søkere større. Nå øker gruppen under 23 år. Og tre dette skjeles et underliggende tendens til at flere vil søke høyere utdanning. Dette kan være begynnelsen på yngrebelgen, sier formidlingsminister Ton Aa dand.

ene gr måle gjen ne

Dagens Næringsliv, 29.04.2010

..... TIL LITEN FISK I STOR DAM

FT ranket BI nest sist



UTDANNING
Handelshøgskolen BI ligger på niende siste plass når Financial Times' årlige kåring over de beste siviløkonomutdannelsene i Europa. Handelshøgskolen i Bergen presiserer at de fleste studenter som sluttet seg til BI i fjor, er fra utenlandske land.

Handelshøgskolen BI i Oslo skaper et utvalg av studenter som er fra 150 land i 120 av de 120 landene som er på listen. Det betyr at BI er et av de mest internasjonale universitetene i Europa. Handelshøgskolen BI i Oslo skaper et utvalg av studenter som er fra 150 land i 120 av de 120 landene som er på listen. Det betyr at BI er et av de mest internasjonale universitetene i Europa.

Handelshøgskolen BI i Oslo skaper et utvalg av studenter som er fra 150 land i 120 av de 120 landene som er på listen. Det betyr at BI er et av de mest internasjonale universitetene i Europa. Handelshøgskolen BI i Oslo skaper et utvalg av studenter som er fra 150 land i 120 av de 120 landene som er på listen. Det betyr at BI er et av de mest internasjonale universitetene i Europa.

Bi ned nedst

Ranking	Skole	Land
1	London Business School	Storbritannia
2	INSEAD	Frankrike
3	EFMD EQUIS	Frankrike
4	EFMD EQUIS	Frankrike
5	EFMD EQUIS	Frankrike
6	EFMD EQUIS	Frankrike
7	EFMD EQUIS	Frankrike
8	EFMD EQUIS	Frankrike
9	EFMD EQUIS	Frankrike
10	EFMD EQUIS	Frankrike
11	EFMD EQUIS	Frankrike
12	EFMD EQUIS	Frankrike
13	EFMD EQUIS	Frankrike
14	EFMD EQUIS	Frankrike
15	EFMD EQUIS	Frankrike
16	EFMD EQUIS	Frankrike
17	EFMD EQUIS	Frankrike
18	EFMD EQUIS	Frankrike
19	EFMD EQUIS	Frankrike
20	EFMD EQUIS	Frankrike



REDE MED - Saken om et forslag til å etablere en BI-tilleggs skole i Trondheim.

BI raser på ranking

UTDANNING Handelshøgskolen BI har falt 16. plasser på en rangering gjennomført av Financial Times.

Handelshøgskolen BI har falt 16. plasser på en rangering gjennomført av Financial Times. Dette er et resultat av en konkurranse som er blitt gjennomført av Financial Times. Handelshøgskolen BI har falt 16. plasser på en rangering gjennomført av Financial Times. Dette er et resultat av en konkurranse som er blitt gjennomført av Financial Times.

Dagens Næringsliv, 20.09.2010

Finansavisen, 20.09.2010

BI nest dårligst på internasjonal ranking

Handelshøgskolen BI Oslo faller fra 48. plass i fjor til 64. plass i år på Financial Times' (FT) årlige kåring over de beste siviløkonomutdannelsene i Europa. Kun en italiensk skole kommer dårligere ut på årets liste.

BI-rektor Tom Colbjørnsen sier til Dagens Næringsliv at konkurransen har økt, og at det nå er med 17 flere gode skoler på listen, noe som presser BI nedover. Han mener likevel at BI stadig blir bedre.

Norges Handelshøgskole (NHH) i Bergen rankes på 40. plass, mot 35. plass i fjor.

Rangeringen viser at NHH holder stand i verdenstoppen tross stadig tøffere internasjonal konkurranse, sier NHH-rektor Jan I. Haaland.

Handelshøgskolene i Stockholm og København gjør det langt skarpere enn de norske, med henholdsvis 14. og 22. plass.

Øverst på rankingen troner den internasjonale handelshøgskolen ESCP Europe.



BI-rektor Tom Colbjørnsen



NHH-rektor Jan I. Haaland

(NTB)

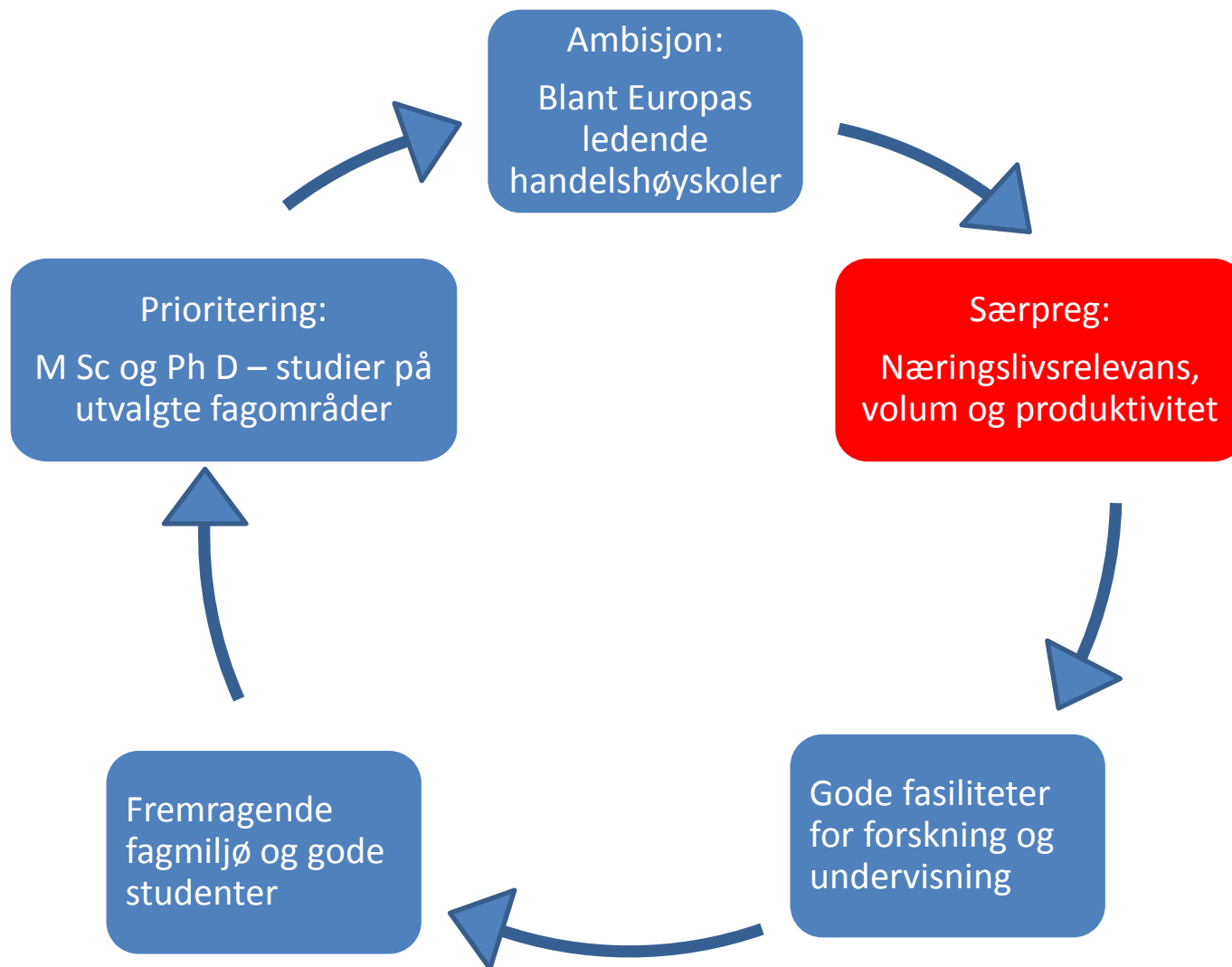
Aftenposten, 20.09.2010

Best på Master in Management

Ranking	Skole	Land
1	EFMD EQUIS	Frankrike
2	EFMD EQUIS	Frankrike
3	EFMD EQUIS	Frankrike
4	EFMD EQUIS	Frankrike
5	EFMD EQUIS	Frankrike
6	EFMD EQUIS	Frankrike
7	EFMD EQUIS	Frankrike
8	EFMD EQUIS	Frankrike
9	EFMD EQUIS	Frankrike
10	EFMD EQUIS	Frankrike
11	EFMD EQUIS	Frankrike
12	EFMD EQUIS	Frankrike
13	EFMD EQUIS	Frankrike
14	EFMD EQUIS	Frankrike
15	EFMD EQUIS	Frankrike
16	EFMD EQUIS	Frankrike
17	EFMD EQUIS	Frankrike
18	EFMD EQUIS	Frankrike
19	EFMD EQUIS	Frankrike
20	EFMD EQUIS	Frankrike

Handelshøgskolen BI har falt 16. plasser på en rangering gjennomført av Financial Times. Dette er et resultat av en konkurranse som er blitt gjennomført av Financial Times.

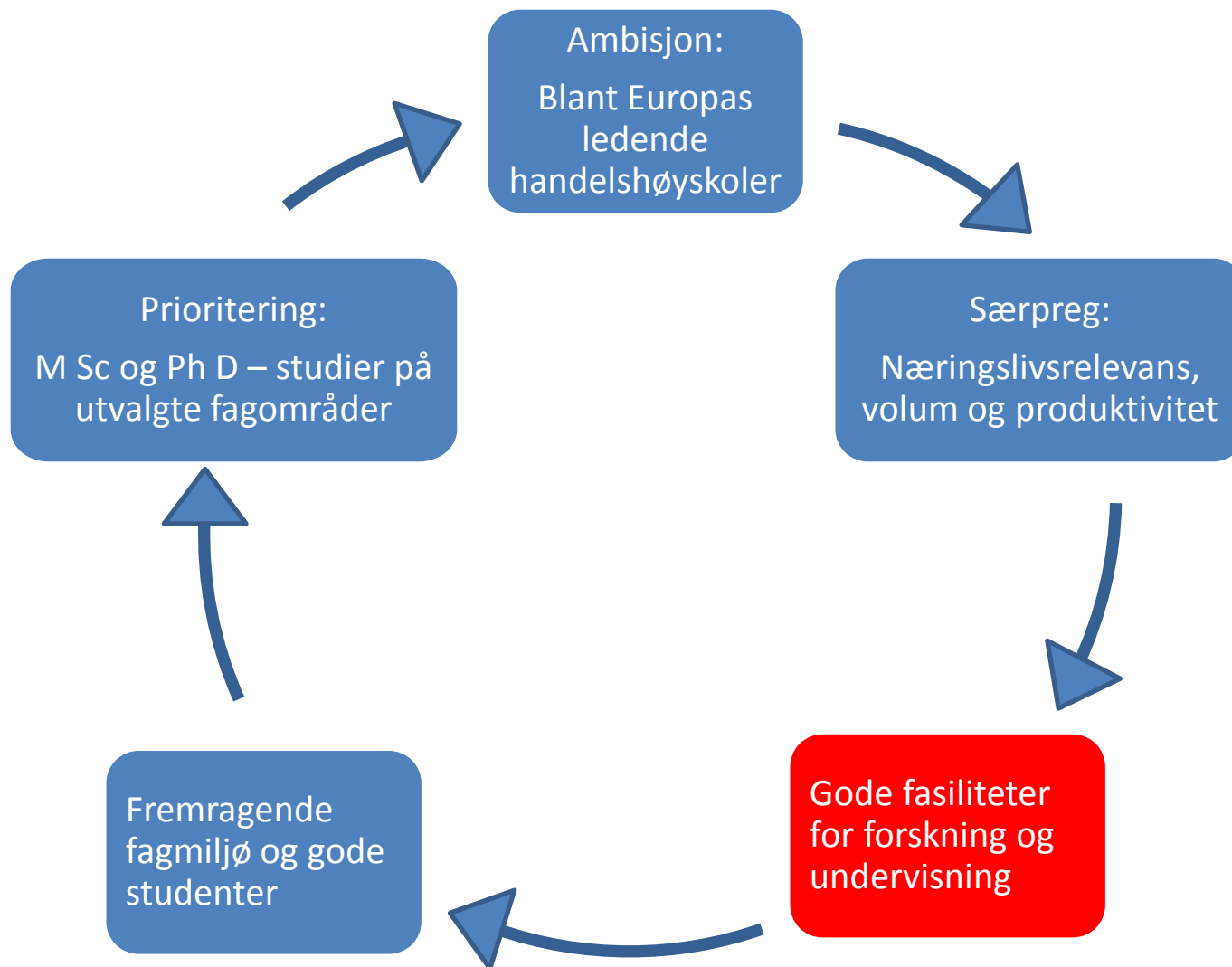
SUKSESSIRKELEN: BI



BIs økonomiske fundament

- BIs økonomiske fundament bygger på to unike egenskaper
 - Høy produktivitet
 - Skalagevinster gjennom gjenbruk og distribusjon
 - Særpreg utløser privat betalingsvilje
 - Næringslivsrelevans

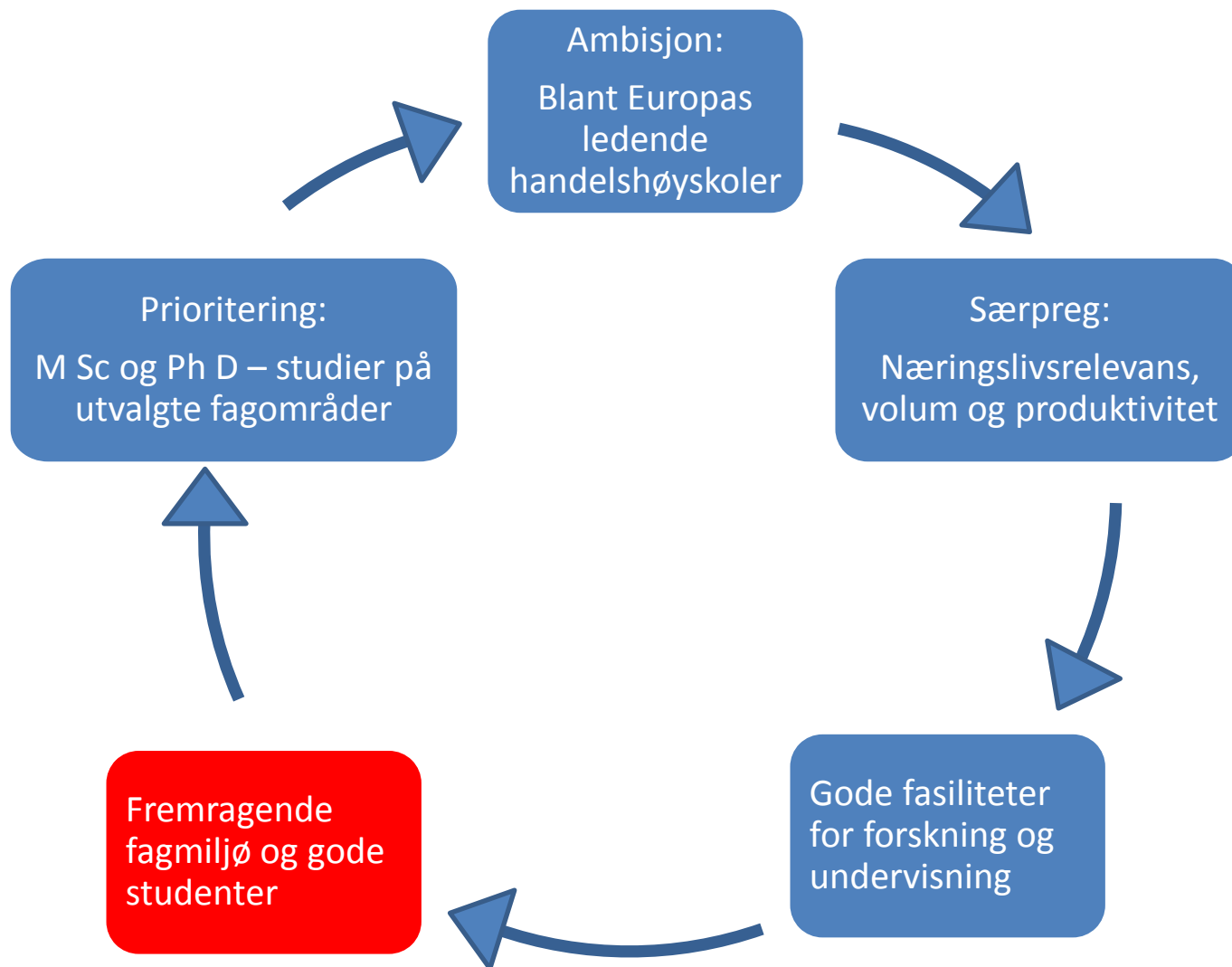
SUKSESSIRKELEN: BI



LÆRINGSFASILITETER

- **Prioriteringer**
 - ”Faculty, faculty, faculty”
 - Fysiske studentfasiliteter
 - IT – støttede læringsressurser
 - Alumni og karriereservice
 - Support for internasjonale aktiviteter

SUKSESSIRKELEN: BI



FAGMILJØ OG STUDENTER

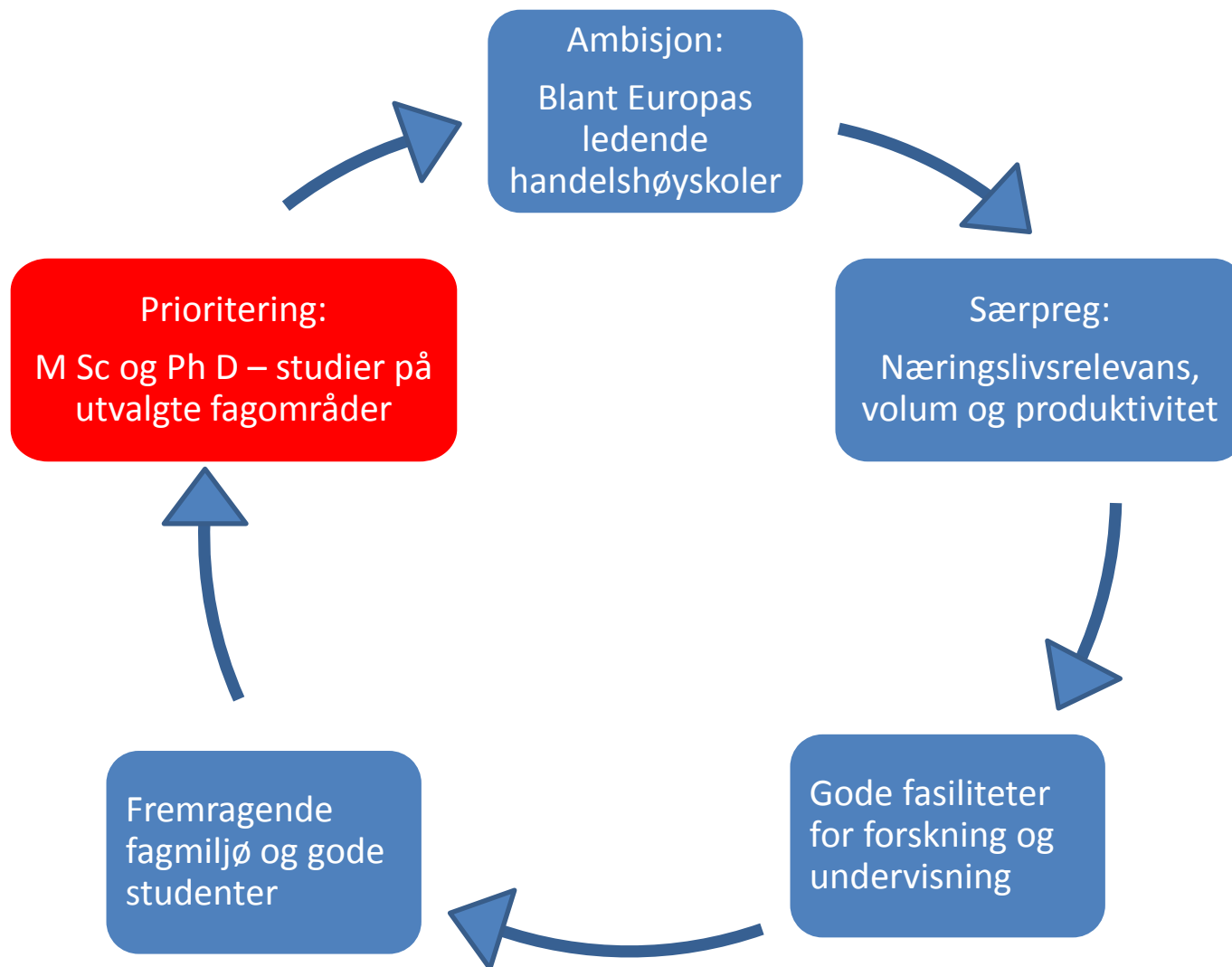
- Større lønnsforskjeller blant faglige
- Gjesteopphold for "stjerner"
- Tydelige verdier
- Stipendiering av gode studenter
- Partnerprogram med ambisiøse bedrifter
- Fra norsk til engelsk (sakte, men sikkert)



Dette vil BI stå for

- BI er en uavhengig vitenskapelig handelshøyskole som dyrker....
 - **akademisk frihet**, der meninger brytes internt og eksternt på en verdig måte
 - **faglig integritet**, der vitenskapelige idealer og nysgjerrighet hindrer vanetenkning og servilitet
 - **etikk**, der medarbeidere og studenter tar personlig ansvar for å forvalte den makten som følger med kompetanse på en forsvarlig måte
 - **eksellens**, der forskning, undervisning og administrasjon måles mot beste praksis
 - **verdiskaping**, der målet på om BI lykkes er at studenter, bedrifter og det offentlige er villige til å betale for undervisningen og forskningen

SUKSESSIRKELEN: BI



Prioriteringer

- En bred portefølje av lønnsomme og faglig solide studier med høyt læringsutbytte
 - Bachelor
 - Erfaringsbaserte mastergrader
 - Åpne og skreddersydde program for næringslivet
-skal være med å finansiere en spisset portefølje av internasjonalt ledende MSc og PhD – studier

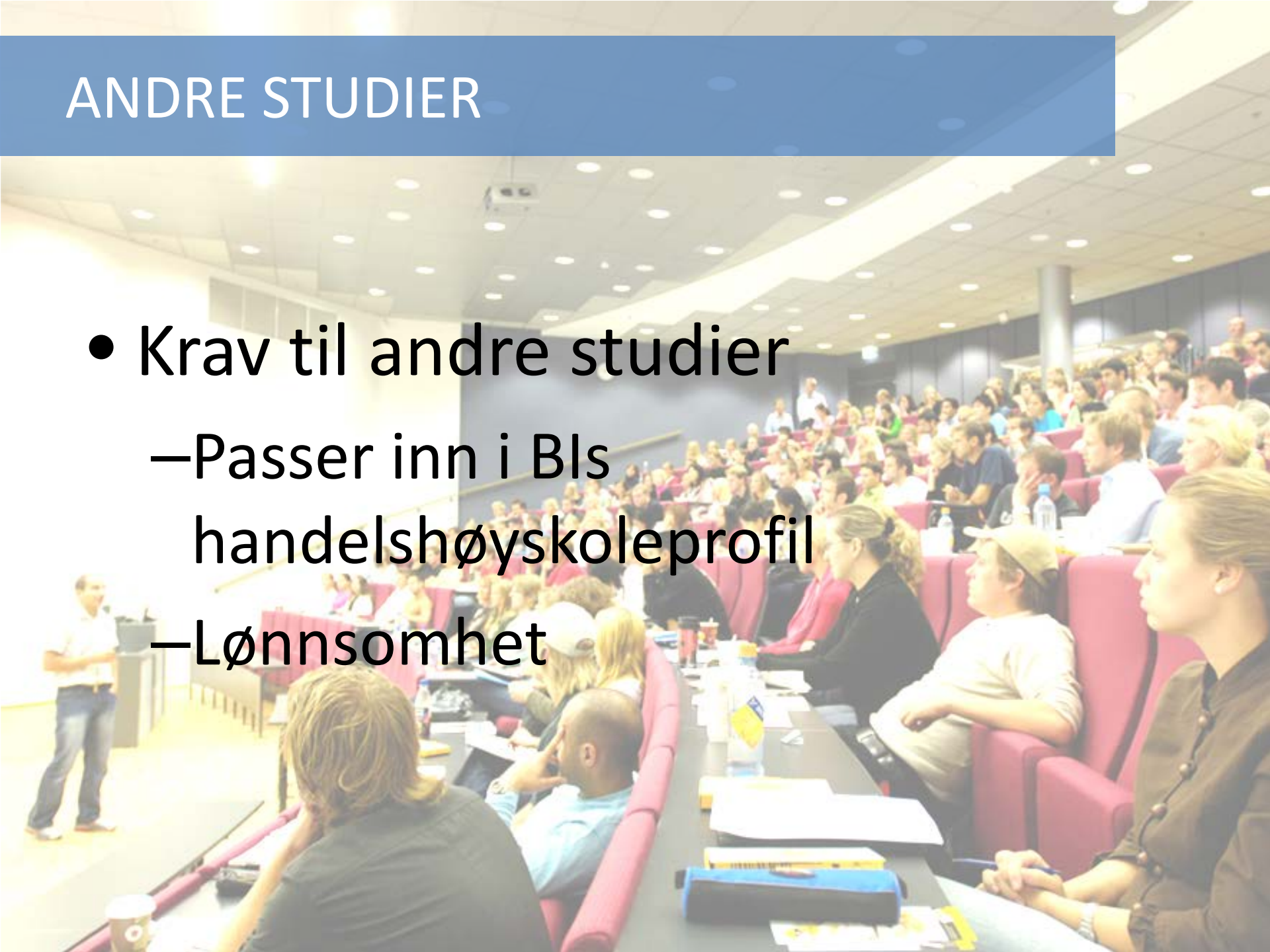
LEDENDE STUDIER

- Utvikle fagmiljøer som kan levere internasjonalt ledende Master of Science og Ph D - studier
- Nødvendig å prioritere
 - Marketing
 - Organisational Behaviour
 - Finans
 - Samfunnsøkonomi
 - Foretaksøkonomi og forretningsjuss
 - Strategi

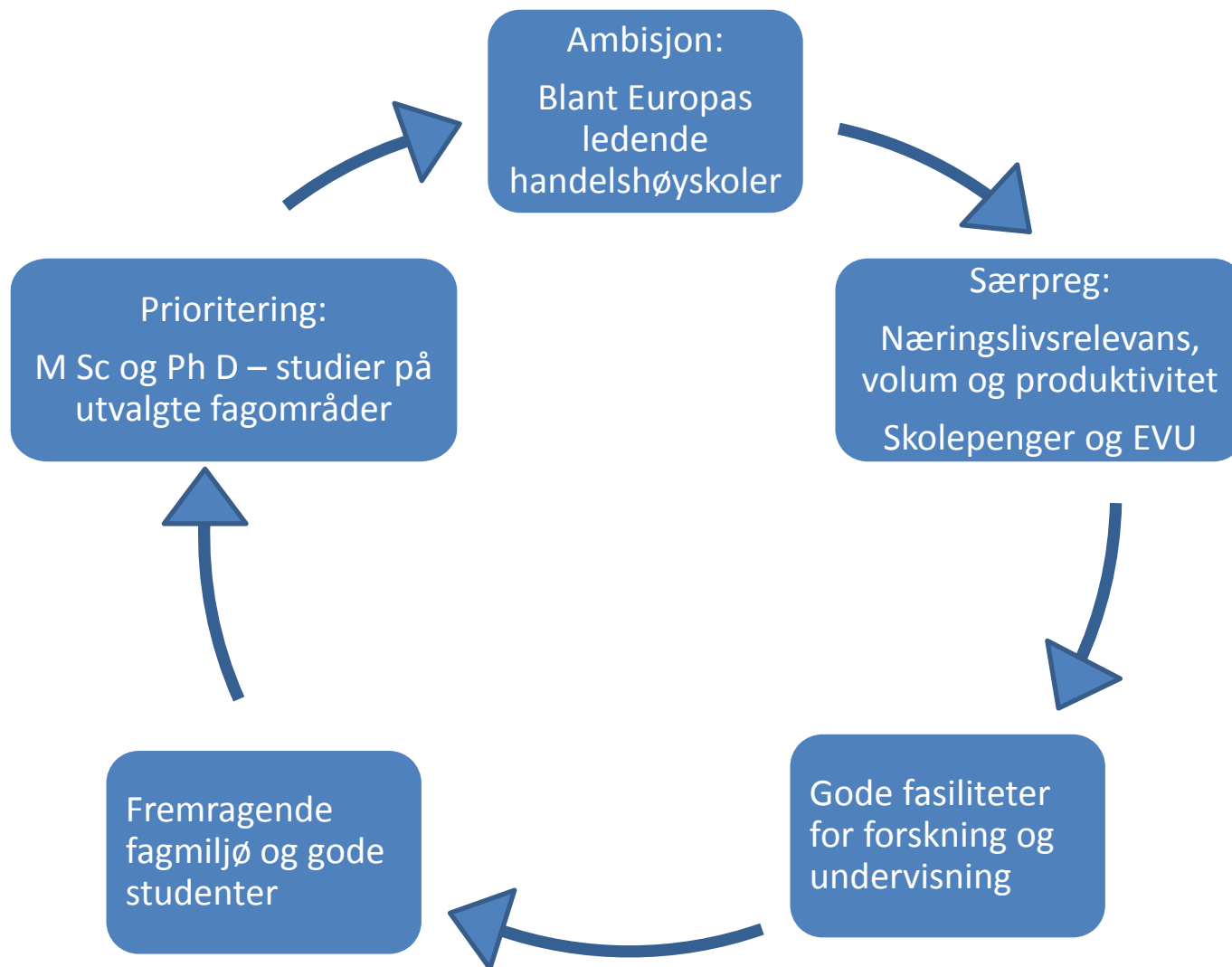


ANDRE STUDIER

- Krav til andre studier
 - Passer inn i BIs handelshøyskoleprofil
 - Lønnsomhet



SUKSESSIRKELEN: BI



Fra strategisk program til resultater

- Suksessirkelen omformes til et strategikart
 - Suksessfaktorer for å virkeliggjøre ambisjonen
 - Et lederverktøy som skal sørge for at ledere har strategien i fokus
- Strategikartet operasjonaliseres
 - "Key Performance Indicators" ("KPI")
- KPIer koples til de enkelte lederes ansvarsområder
 - Organisasjonskartet er utgangspunkt
 - KPI fastlegges i en prosess mellom leder og vedkommendes overordnede
 - KPI legges inn i IT – program
- KPI er basis for forventnings- og oppfølgingsdialogen mellom leder og overordnet i programperioden
 - Dialogen omfatter også styringsmål utenom strategikartet

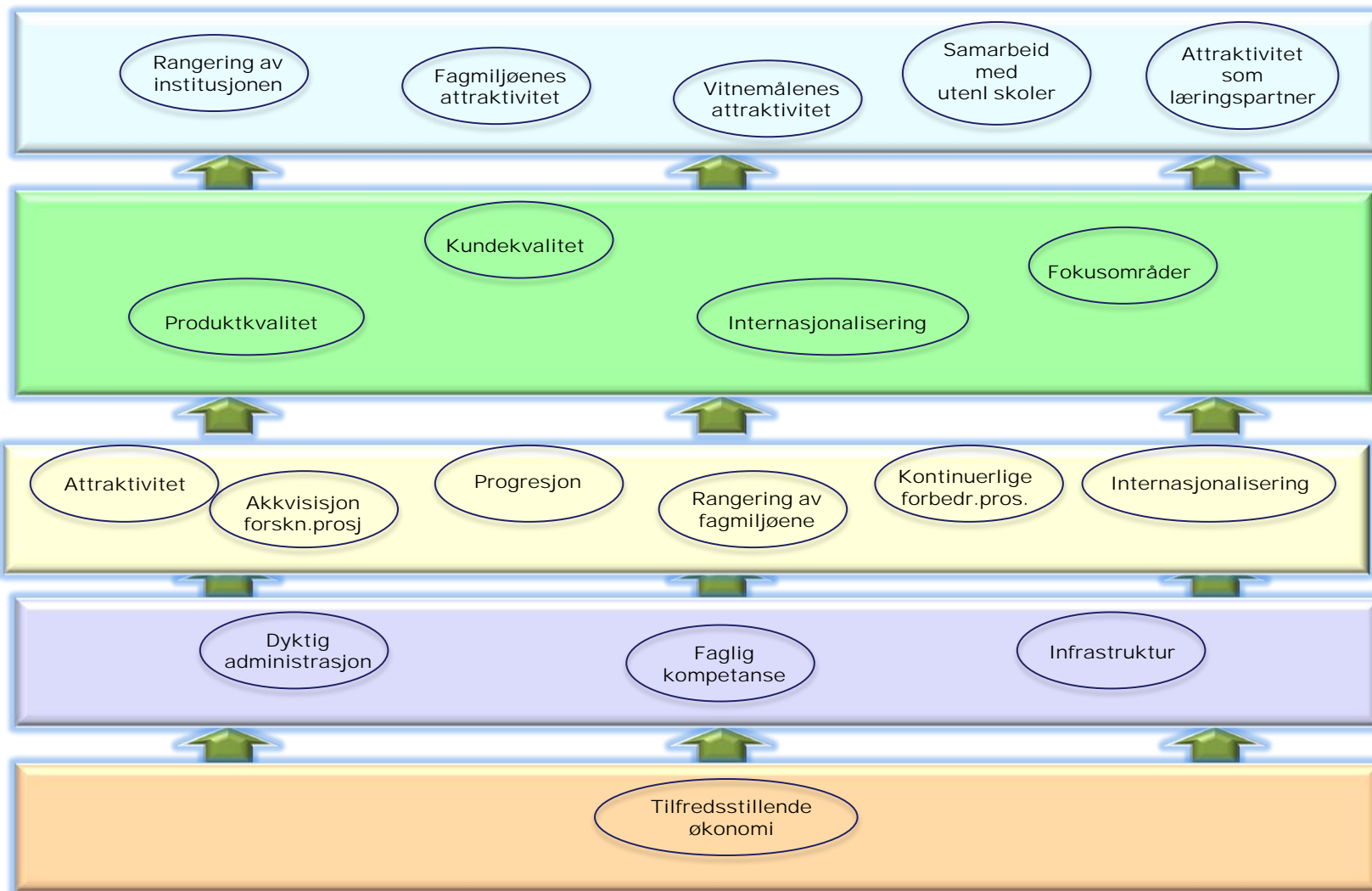
Fra suksessirkel til strategikart



Fra strategisk program til resultater

- Suksessirkelen omformes til et strategikart
 - Suksessfaktorer for å virkeliggjøre ambisjonen
 - Et lederverktøy som skal sørge for at ledere har strategien i fokus
- **Strategikartet operasjonaliseres**
 - "Key Performance Indicators" ("KPI")
- KPIer koples til de enkelte lederes ansvarsområder
 - Organisasjonskartet er utgangspunkt
 - KPI fastlegges i en prosess mellom leder og vedkommendes overordnede
 - KPI legges inn i IT – program
- KPI er basis for forventnings- og oppfølgingsdialogen mellom leder og overordnet i programperioden
 - Dialogen omfatter også styringsmål utenom strategikartet

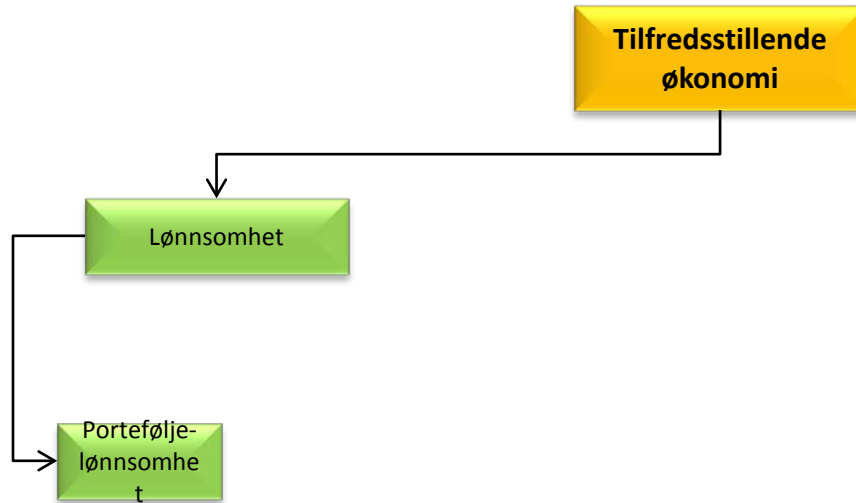
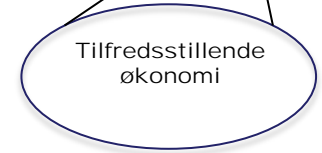
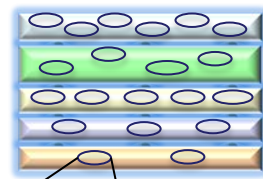
Fra strategikart til KPI (Key Performance Indicators)



Fra strategisk program til resultater

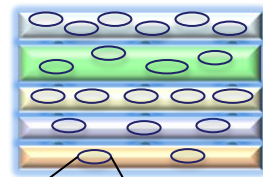
- Suksessirkelen omformes til et strategikart
 - Suksessfaktorer for å virkeliggjøre ambisjonen
 - Et lederverktøy som skal sørge for at ledere har strategien i fokus
- Strategikartet operasjonaliseres
 - "Key Performance Indicators" ("KPI")
- KPIer koples til de enkelte lederes ansvarsområder
 - Organisasjonskartet er utgangspunkt
 - KPI fastlegges i en prosess mellom leder og vedkommendes overordnede
 - KPI legges inn i IT – program
- KPI er basis for forventnings- og oppfølgingsdialogen mellom leder og overordnet i programperioden
 - Dialogen omfatter også styringsmål utenom strategikartet

Eksempel på KPI Divisjon Bedriftsmarked

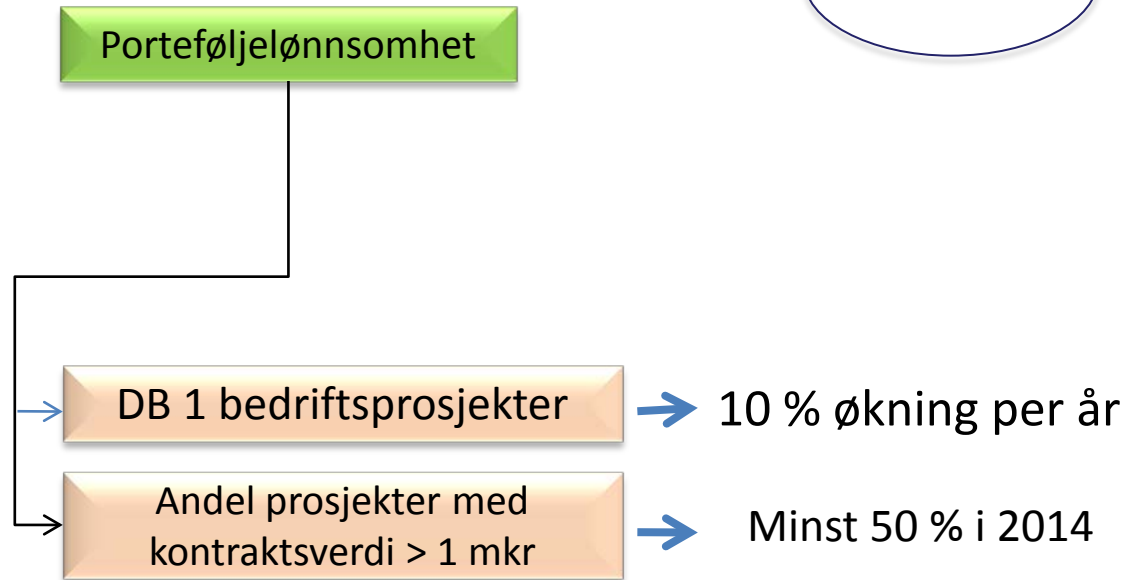


Eksempel på KPI

Divisjon Bedriftsmarked



Tilfredsstillende økonomi



Fra strategisk program til resultater

- Suksessirkelen omformes til et strategikart
 - Suksessfaktorer for å virkeliggjøre ambisjonen
 - Et lederverktøy som skal sørge for at ledere har strategien i fokus
- Strategikartet operasjonaliseres
 - "Key Performance Indicators" ("KPI")
- KPIer koples til de enkelte lederes ansvarsområder
 - Organisasjonskartet er utgangspunkt
 - KPI fastlegges i en prosess mellom leder og vedkommendes overordnede
 - KPI legges inn i IT – program
- KPI er basis for forventnings- og oppfølgingsdialogen mellom leder og overordnet i programperioden
 - Dialogen omfatter også styringsmål utenom strategikartet

LITTERATUR TIL INSPIRASJON

Arthur L. Stinchcombe: "Monopolistic Competition as Mechanisms: Corporations, Universities and Nation States in Competitive Fields".

I: P. Hedstrøm and R. Swedberg (eds.)

Social Mechanisms. An Analytical Approach to Social Theory.

Cambridge: Cambridge University Press. 1998.