

Beteckning: _____



Avdelningen för ekonomi

En studie om hur gymnasieskolor i Östersund hanterar konkurrens

Thomas Olsson
Januari 2011

Examensarbetet/upsats 15 hp, kandidatnivå
Företagsekonomi

Examensarbete HT10
Tomas Källquist

Abstract

Title: A study of how upper secondary schools in Östersund handle with competition

Level: C-essay on the subject Business Economics

Writer/Author: Thomas Olsson

Supervisor: Tomas Källquist

Date: January 2011

Objective: Due to the independent school reform entry in 1992, conditions changed dramatically for Swedish upper secondary schools. The government-owned schools were now faced with competition from independent schools. This did not only create a greater freedom of choice for the students, but also a new situation for the schools when new concepts such as marketing and competition became important. Today, there are several different competitors within the Swedish educational system, all with different abilities in marketing practice. Since I work as a teacher, and have experiences in both government-owned, and independent upper secondary schools, I feel that this is an incredibly interesting object to study. The purpose of the study is to explore and describe how representatives from government-owned, and independent upper secondary schools in Östersund, address the effects from the independent school reform in a marketing and competitive perspective. Furthermore, this study will also investigate possible influences the organisational structures have on the upper secondary schools, as well as to analyse and compare the respondents' answers to already existing theories and literature.

Method: I have used a qualitative method where I designed relevant questions for the representatives to answer in order to meet the purpose of the study. The interviews were recorded, analysed, and processed.

Results & Conclusion: All of the upper secondary schools I investigated for this study are in one way or another using the concepts of marketing and competition. The results from the investigation also show that the organisational structure is of great importance in how the different schools are dealing with the two concepts. One interesting conclusion the investigation reveals is that the government-owned schools are spending more resources on competition and marketing than the independent schools do.

Further Research: Another interesting aspect to investigate would be how upper secondary schools with no competition from other actors, deal with marketing and competition. Another suggestion to further research is to investigate what factors are important for the student's choice of school and if the marketing strategies used by the schools are affected by these factors.

Contributions: The study reveals that the participants in the investigation daily work with the concepts of marketing and competition, consciously or not. Therefore, the concepts have become part of their daily routine and are no longer unfamiliar and difficult to deal with for the upper secondary schools in the investigated area.

Keywords: Marketing, competition, organizational structure, local high school and independent high school

Abstrakt

Titel: En studie om hur gymnasieskolor i Östersund bemöter konkurrens

Nivå: C-opsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Thomas Olsson

Handledare: Tomas Källquist

Datum: 2011 – januari

Syfte: Gymnasieskolorna har varit fri från konkurrens från andra aktörer, men i och med friskolereformens inträde, förändrades förutsättningarna radikalt för den kommunala gymnasieskolan. Nu trädde begrepp som marknadsföring och konkurrens in i deras vardag, då det skapade olika alternativ för eleverna att välja var de ville införskaffa sin utbildning. Idag är aktörerna på skolmarknaden många, med olika förutsättningar för att arbeta med marknadsföring. Eftersom jag arbetar inom skolan, och har varit verksam både inom den kommunala och fristående gymnasieskolan så ser jag detta som ett intressant studieobjekt. Syftet med denna studie är att undersöka och beskriva hur företrädare för gymnasieskolan i Östersund hanterar de effekter friskolereformen har haft på gymnasieskolan ur ett marknadsförings och konkurrensperspektiv. Vidare vill studien även undersöka organisationsstrukturens påverkan på gymnasieskolornas agerande, samt ställa respondenternas utsagor mot befintlig teori och litteratur.

Metod: Jag har använt mig av kvalitativ metod, jag utformade frågor som ansågs relevanta för min undersökning. Dessa frågor ställdes och svaren spelades in, för att sedan analyseras, bearbetas och redovisas.

Resultat & slutsats: Gymnasieskolorna jag undersökte i studien arbetar alla på något vis med begreppen marknadsföring och konkurrens. Det går även utläsa i resultatet att deras organisationsstruktur har betydelse på hur detta arbete sker. En intressant slutsats är att det är den kommunala skolan som är drivande i dessa frågor gällande konkurrens och marknadsföring.

Förslag till fortsatt forskning: En intressant utgångspunkt för vidare forskning skulle vara att undersöka hur en gymnasieskola med monopol ser på begreppen marknadsföring och konkurrens. Ett annat förslag kan vara studie som undersöker vad det är som gör att eleverna väljer just den skola de valt att gå i, påverkar de åtgärder som framkommit i denna studie elevernas val av gymnasieskola?

Uppsatsens bidrag: Det framkommer i studien att aktörerna arbetar dagligen med begreppen marknadsföring och konkurrens, antingen medvetet eller omedvetet. Men begreppen har blivit vardag för gymnasieskolorna i undersökningsområdet.

Nyckelord: Marknadsföring, konkurrens, organisationsstruktur, kommunal gymnasieskola och fristående gymnasieskola.

Författarens ord

Konkurrenssituationen till följd av det ökande antalet privata skolor, så kallade friskolor, anser jag vara av största intresse då jag tidigare har varit verksam inom den kommunala skolan och numera arbetar på friskola. För den kommunala skolan är konkurrenssituationen något nytt, de har gått från att vara ensam aktör till att inte vara det. Friskolorna, anledningen till konkurrensen, har aldrig fått uppleva att vara ensam på marknaden. Med detta arbete har jag därför undersökt hur aktörerna, kommunala och privata, arbetar för att attrahera elever till just sin verksamhet.

Jag är självfallet medveten om att jag, som verksam inom friskolan, löper risk att mina resonemang påverkas av detta. Därför har jag lagt största vikt vid neutralism i studien och det är min tro och förhoppning att jag lyckats med det.

Jag vill rikta ett stort tack till mina respondenter som möjliggjorde detta arbete. Jag vill dessutom tacka min handledare Tomas Källquist för all hjälp och alla konstruktiva synpunkter. Slutligen vill jag tacka min sambo för förståelse och tålamod under resans gång.

Innehållsförteckning

Abstract	I
Abstrakt	III
Författarens ord	V
Innehållsförteckning	1
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Kommunala gymnasieskolan	2
1.3 Friskolorna	3
1.4 Skillnad kommunal och fristående skolor	4
1.5 Ny gymnasieskola	5
1.6 Problemformulering	5
1.7 Syfte	6
1.8 Frågeställningar	6
1.9 Definitioner och begrepp	6
1.9.1 Organisationsstruktur	6
1.9.2 Att resonera och agera	6
1.10 Studiens disposition	7
2 Metod	8
2.1 Kvalitativ metod	9
2.2 Datainsamling	9
2.3 Utgångspunkten	10
2.4 Analys	10
2.5 Urval	10
2.6 Avgränsning	11
2.7 Tillförlitlighet	11
2.8 Metoddiskussion	11
3 Teoretiska utgångspunkter	12
3.1 Konkurrens	12
3.1.2 Företag är olika	13
3.2 Strategier	13
3.3 Marknadsföring	14
3.3.1 Kreativ marknadsföring	16
3.3.2 Påverkan	17
3.3.3 Marknadsföring i tjänsteföretag	18
3.4 Organisationsstrukturer	19
3.4.1 Scientific management	19
3.4.2 Human relations	21
3.4.3 Administrativa skolan	22
3.4.4 Byråkratiska systemet	23
3.4.5 Senare organisationsteorier	24
4 Respondenterna	25
4.1 Respondent 1 och dennes verksamhet	25
4.2 Respondent 2 och dennes verksamhet	25
4.3 Respondent 3 och dennes verksamhet	26
5 Intervjuresultat	27

6 Resultat.....	32
6.1 Konkurrens	32
6.2 Strategier	33
6.3 Marknadsföring	33
6.4 Organisationsstrukturer	34
7 Analys – egna reflektioner	35
7.1 Konkurrens	35
7.2 Strategier	36
7.3 Marknadsföring	37
7.4 Organisationsstrukturer	39
8 Slutsats/Diskussion.....	41
9 Förslag till vidare forskning.....	43
10 Källförteckning.....	44
10.1 Litteratur	44
10.2 Internetkällor	45
10.3 Artiklar	45
10.4 Studier	45
Bilaga 1 Intervjuguide	46

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Gymnasieskolan har om man tittar bakåt i tiden varit under statlig eller kommunal regi, verksamheten var då helt fri från konkurrens från andra aktörer. Att gymnasieskolorna inte var konkurrensutsatta från andra gymnasieskolor innebar att begreppen marknadsföring och konkurrens inte användes i den vardagliga verksamheten. Men efter 1992 förändrades denna skyddade värld radikalt för den kommunala gymnasieskolan.

Det var friskolereformens ikraftträdande 1 juli, 1992 som möjliggjorde en förändring av det svenska utbildningssystemet och gav elever möjlighet att välja var de ville införskaffa sin utbildning. Tidigare hade friskolorna och deras utbildningar funnits på nåder av regeringen, endast 1 % av alla elever gick i icke-offentliga skolor.¹ Reformen innebar att kommunerna fick börja betala för de elever som sökte sig till friskolorna och detta gav möjlighet för alla intresserade att välja att utbilda sig under privat regi.

Skolreformen innebar inte bara större valmöjlighet för eleverna, utan ledde även till stora förändringar för de redan etablerade kommunala skolorna. Det hade nu uppstått en situation där allt flera aktörer började etablera sig på en marknad där det tidigare inte funnits någon konkurrens. Innan reformen hade den kommunala skolan varit i princip ensam aktör på att leverera utbildningar.

”Den offentliga sektorn har på senare år blivit alltmer konkurrensutsatt och i vissa avseenden börjat likna företag. Nya krav ställs därför på dess medarbetare. Marknadsföring är ett medel för att möta konkurrens eller ökad konkurrens. Bland mycket annat måste därför den som arbetar i en offentlig verksamhet kunna förstå och arbeta med marknadsföring. Idag är alla marknadsförare, på heltid eller deltid.”²

De vetenskapliga artiklar jag har studerat inför denna studie är bland annat en från Richard Arum – University of California. Denna studie visar på att ett högt studieresultat från eleverna inom de kommunala skolorna, inte berodde på att verksamheten hade ökat sin effektivitet. Utan detta berodde på att de offentliga skolorna hade fått tillgång till ökade resurser. Dessa resurser tillkom genom att staten aktivt arbetade för att bevara dessa skolor.³ De allra flesta studier inom detta ämne påvisar att konkurrens i de allra flesta fall innebär något positivt.⁴ Den andra artikeln jag studerade är från Caroline Minter Hoxby, professor vid Harvard University. Caroline kom dock fram i sin studie att resurserna inte alls hade en så stor betydelse. Inom ett område där det råder konkurrens, klarar skoldistriktet ändå att hålla en hög nivå samt att eleverna får fina studieresultat. Detta även fast de har tillgång till små resurser.

¹ Mikael Sandström, Rätt att välja, hur konkurrens leder till bättre skolor.

² Stina Stensson, Möte med konkurrens s 3.

³ Richard Arum, ”Do Private Schools Force Public Schools to Compete”, *American Sociological Review*, Vol.61, No.1 (Feb. 1996) pp.26-46

⁴ Bergström & Sandström, Konkurrens bildar skola

Hoxbys studie visar även att i områden där den offentliga skolan håller en bra standard, där finns det färre friskolor.⁵ I Sverige har det följt en debatt att friskolorna gärna etablerar sig i områden där eleverna redan har goda studieresultat. En anledning till att elever i själva verket väljer en friskola kan vara att den kommunala skolan inte håller en så hög standard.⁶

Vid tidpunkten för denna studie har elevkullarna börjat minska, antalet ungdomar som ska välja gymnasium nu och de kommande åren sjunker. Detta kan innebära att det blir extra besvärligt i en situation där skolan redan är konkurrensutsatt, det finns helt enkelt färre elever att tävla om. Konkurrensen i denna studie har två komponenter, dels ett vikande elevantal samt att det har tillkommit flera aktörer på marknaden. Man kan även säga att konkurrensen har två olika utgångspunkter för de olika verksamheterna. För den kommunala skolan så innebär det att de måste arbeta för att inte tappa marknadsandelar - elever. Friskolorna skall försöka att ta marknadsandelar – elever från den kommunala skolan, men även från de andra friskolorna inom området.

1.2 Kommunala gymnasieskolan

Den kommunala gymnasieskolan har en lång historia som börjar redan på 1600-talet. Den nuvarande utformningen tog dock sin början år 1968 då mellanskolereformen infördes. Året 1971 antogs en ny läroplan. Detta ledde till att de tidigare skolformerna gymnasiet, fackskolan och yrkesskolan fördes samman till en gemensam skola som kom att kallas gymnasieskolan. Elever som valde att fortsätta studera efter den obligatoriska grundskolan ökade från 20 % året 1960 till 71 % året 1972. Åren 1979-1983 ökade antagningarna med 130 000 jämfört med fyraårsperioden innan, mycket beroende av att det under den senare perioden var svårt för ungdomarna att få ett arbete utan en yrkesutbildning. Arbetslösa ungdomar erbjöds förtur till gymnasieskolans grundutbildningar.⁷ Åtgärder sattes in för en utbyggnad av gymnasieskolan, bland annat genom statsbidrag samt lokalt och regionalt arbetsmarknadsanknutna studievägar.

Under 1980-talet fick kommunerna möjlighet att bedriva lokalt förankrat utvecklingsarbete, ett av resultaten blev till exempel att den tekniska linjens fjärde år avskaffades. 1993 fattade den dåvarande riksdagen beslut om att implementera en ny läroplan och ett nytt betygssystem. Utbildningarna skulle organiseras i individuella eller internationella program, istället för de tidigare linjerna. Samtliga program hade en gemensam kärna med nio kärnämnen som byggdes på med en viss mängd karaktärsämnen beroende på inriktning. Förändringen infördes för att skapa en större valfrihet och ökad flexibilitet. För kommunerna innebar det att de nu blev skyldiga att erbjuda ungdomarna ett urval av programmen i den egna kommunen eller genom ett samarbete med någon annan kommun.⁸

⁵ Hoxby, C.M, *Do Private Schools Provide Competition for Public Schools?* Washington, DC: National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 4978, 1994

⁶ Sandström, Rätt att välja

⁷ Gunnar Richardsson, *Svensk utbildningshistoria* s 115-118.

⁸ *Ibid.* s 118-121.

1.3 Friskolorna

I Sverige är undervisning i privat regi ingen ny företeelse, det har funnits privata skolor under många år. I slutet av förra sekelskiftet var det vanligt med yrkesskolor och flickskolor. Skolorna bildades oftast på privata initiativ, intäkterna kom från elevavgifter. Under den här tiden var statliga stöd obefintliga.⁹

Ordet friskolor är däremot relativt nytt. Det officiella namnet för denna verksamhet är fristående skola, men ett mera vardagligt uttryck för denna verksamhet är friskolor.¹⁰ Begreppet friskolor innefattar de skolor som drivs av en annan ägare än kommun eller landsting och friskolorna finns representerade från grundskolenivå upp till vuxengymnasium. Det är i princip möjligt för vem som helst att öppna en friskola, men det krävs att Skolverket utfärdar ett tillstånd.¹¹ En friskola kan drivas och ägas av enskilda fysiska eller juridiska personer och dessa huvudmän anses vara skolans ägare och verksamhetsansvariga.

Det har förts en lång debatt om friskolornas vara eller icke vara i det svenska skolsystemet, men under året 1991, när det borgerliga blocket tog hem valsegern, hade de valfrihet för individen i fokus. Ett av det borgerliga blockets mål var att bryta upp det pågående skolmonopolet i Sverige och istället införa ett system med skolpeng. Den borgerliga regeringen hade en proposition, Prop. 1991/92:95 Valfrihet och fristående skolor, som fastslog rätten att välja skola. Detta gav i praktiken eleverna möjligheter och rättigheter att själva få välja var de ville gå i skola, i kommunal eller i privat regi. Tidigare regel som sade att elevens skolgång skulle ske i den geografiskt närmaste skolan, avskaffades i och med detta.¹²

Friskolorna ska, i likhet med de kommunala skolorna, följa och arbeta efter läroplanerna. Inte heller friskolorna får använda sig av diskriminerande antagningsregler, de ska vara öppna för alla. Kommunerna har rätt att yttra sig när en friskola vill etablera sig i kommunen, men de har ingen vetorätt mot en eventuell friskoleetablering.¹³

Friskolereformens införande av skolpeng året 1992, vilken innebar att kommunerna blev skyldiga att betala bidrag till den skola eleven valt, har inneburit en markant ökning av friskolor. Skolverkets förhoppning var att den nya konkurrenssituationen skulle bidra till en stimulerande tävlan mellan de fristående och kommunala skolorna, och i sin tur leda till en ökning av kvalitet inom hela verksamheten. I Socialdemokraternas proposition 1995/96:200, "Fristående skolor mm", kan man utläsa att de kommunala skolorna nu även kunde konkurrera med andra kommunala skolor, och inte bara med de fristående skolorna. Ingen skola fick dock vara ekonomiskt eller socialt segregande.¹⁴

⁹ Statens offentliga utredningar s 42.

¹⁰ Jan Damgren, Föräldrars val av fristående skola.

¹¹ Skolverket.se.

¹² Ibid.

¹³ Sandström, Rätt att välja.

¹⁴ Damgren, Föräldrars val av skola s 33.

Antalet fristående gymnasieskolor har ökat från 16 stycken år 1992, till 414 stycken år 2008/2009. Detta innebär att 2008/2009 var 44 % av landets alla gymnasieskolor fristående.¹⁵ Den största andelen friskolor finns i de större städerna, men det har på senare tid öppnats friskolor även i de mindre städerna. Friskolornas ägandeform kan variera men de vanligaste är aktiebolag, ideella föreningar, ekonomiska föreningar, enskilda firmor eller handelsbolag med aktiebolagsform i topp. På senare år har det blivit populärt med företagsägda friskolor, där de största aktörerna är John Bauer, Vittra, Kunskapsskolan, Pysslingen, Infokomp, Baggium och NTI.¹⁶ En jämförelse med andra länder visar att den svenska lagstiftningen är relativt liberal och framåtgående i frågan om friskolor.¹⁷

1.4 Skillnad kommunal och fristående skolor

De största skillnaderna mellan kommunala och fristående skolor är ägandeformen. Friskolorna kan ha många olika sorters ägandeformer, medan den kommunala gymnasieskolan har kommunen som sin huvudman. En annan markant skillnad mellan dessa två är att den kommunala skolan ekonomiskt måste hålla sig inom de ramar som politikerna inom kommunerna har bestämt. De fristående skolornas ekonomi kan jämföras med vilket företag som helst, den eventuella vinsten går tillbaka till ägarna.¹⁸ Skolverket menar att de elever som väljer att utbilda sig hos en friskola har gjort ett medvetet val. Skolverket ställer därför inte samma krav på en friskola, exempelvis behöver de inte erbjuda lika stor valmöjlighet i form av kurser.¹⁹

Friskolorna måste ha en organisation som liknar den inom den kommunala skolan, det måste finnas en rektor med adekvat utbildning. Dock kan det förekomma vissa undantag, skolor med waldorfpedagogik kan till exempel ledas av flera personer.²⁰

Kommunala skolor måste ha en allmän profil och pedagogik, medan de fristående skolorna inte är bundna till detta på samma sätt. De kommunala skolorna måste använda sig av den läroplan som riksdagen beslutar om medan det är frivilligt för de fristående skolorna.²¹ När en aktör skickar in en ansökan om att få starta en friskola måste denne bifoga den tänkta läro- och timplanen, dessa måste sedan godkännas. Eventuella skillnader jämfört med den kommunala skolan måste dock kunna motiveras. Emellertid är värdegrunden, som handlar om samhällets värderingar, inte möjlig ändra, vare sig för de kommunala eller för de fristående skolorna.²²

¹⁵ Friskola.se.

¹⁶ Sandström, Rätt att välja.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ornbrandt, Fristående grundskolor s 26-31.

¹⁹ Ibid. s 41.

²⁰ Ibid. s 51.

²¹ Skolverket.se.

²² www.friskola.se.

1.5 Ny gymnasieskola

I propositionen *Högre krav och kvalitet i den nya gymnasieskolan* (Prop. 2008/09:199) föreslår regeringen en rad förändringar i gymnasieskolan och Skolverket har fått i uppdrag att arbeta utifrån propositionen.²³ Reformen kommer bland annat att innebära en ny, modernare skollag med tydligare bestämmelser om ansvar, rättigheter och skyldigheter. Gymnasieprogrammen kommer att delas in i högskoleförberedande program och yrkesprogram och en ny betygsskala kommer att införas.

Även för friskolorna innebär reformen stora förändringar. I den nya gymnasieskolan måste friskolorna anordna de nationella programmen och reglerna om skyldigheter att ta emot elever förtydligas. Dock kommer friskolorna även i fortsättningen få rekrytera elever nationellt.

Nu har ni fått en bakgrund till valet av min studie, och där jag även har presenterat den kommunala samt den fristående gymnasieskolans historia, samt de skillnader dem emellan. Och avslutningsvis berättade jag kort om den nya gymnasiereformen som träder i kraft hösten 2011.

1.6 Problemformulering

Mycket tyder på att friskolorna kommer att fortsätta att etablera sig här i Sverige och i mitt undersökningsområde i synnerhet. Det undersökningsområde jag valt till denna studie är Östersund, det valet tillkom genom att det är i Östersund jag befinner mig. Om allt fler elever väljer att utbilda sig på friskolor kommer konkurrensen att öka ytterligare mellan de privata och kommunala skolorna och därmed bör även konkurrens effekterna bli större och tydligare.²⁴ Detta kommer att innebära en stor valfrihet för eleverna. Mot denna utgångspunkt kommer jag i studien undersöka hur gymnasieskolan hanterar den uppkomna konkurrensen ur en marknadsföringssynpunkt, samt undersöka organisationsstrukturens påverkan på hur de arbetar med dessa begrepp.

²³ www.skolverket.se.

²⁴ Bergström & Sandström, konkurrens bildar skola.

1.7 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka och beskriva hur företrädare för gymnasieskolorna i Östersund hanterar de effekter friskolereformen har haft på gymnasieskolan ur ett marknadsförings och konkurrensperspektiv. Samt om organisationsstrukturen påverkar deras arbete med marknadsföring och konkurrens.

1.8 Frågeställningar

De frågeställningar jag vill besvara i och med denna undersökning är:

- Hur har den konkurrenssituation som finns på den berörda marknaden påverkat gymnasieskolorna?
- Hur hanterar gymnasieskolorna detta fenomen ur ett marknadsföringsperspektiv?
- Påverkar skolornas organisationsstruktur arbetet med marknadsföring?

1.9 Definitioner och begrepp

1.9.1 Organisationsstruktur

En organisationsstruktur visar hur arbetet styrs inom organisationen. Organisationsstrukturen har oftast sitt ursprung i ett organisationsschema, vilket visar vem i organisationen som gör vad, hur man delar upp olika arbetsuppgifter inom verksamheten och hur arbetet styrs och samordnas. I denna studie kommer jag att analysera hur dessa organisationsstrukturer påverkar aktörernas arbete med marknadsföringen. I teoridelen finns en bakgrund till dessa klassiska organisationsteorier, samt lite kort om senare organisationsteorier.

1.9.2 Att resonera och agera

I syftet har jag valt att använda mig av begreppet hanterar, inom det begreppet har jag valt att det skall innefatta begreppen resonera och agera. En central del i studien är analysen kring hur respondenterna hanterar, i detta fall hur de resonerar och agerar kring marknadsföring och konkurrens. Nationalencyklopedin förklarar begreppet *agerar* med att man aktivt ingriper, man förändrar något.²⁵ Begreppet *resonera* kommer från ordet resonemang som betyder att man diskuterar sig fram till vissa beslut och handlingar.²⁶

²⁵ agera. <http://www.ne.se/agera>, Nationalencyklopedin, hämtad 2010-12-13.

²⁶ <http://www.ord.se/oversattning/engelska/?s=resonemang&l=SVEENG>

1.10 Studiens disposition

För att underlätta för dig som läsare samt visa uppsatsens struktur, kommer här en disposition över studien.

I Kapitel 2 redogör jag för vilken metod jag valde för denna studie, där finner ni även mina motiveringar för dessa val. Vidare finner ni eventuella avgränsningar jag valt att göra, samt andra relevanta tillvägagångssätt.

Kapitel 3 finner ni de teoretiska utgångspunkter jag använt mig av i undersökningen. Dessa teorier ligger till grund för att sedan kunna appliceras på de olika respondenterna och deras respektive verksamhet.

Kapitel 4 har jag valt att kalla för respondenterna, där finner ni information om vilka respondenterna är, och vilken verksamhet de tillhör. Under kapitel 5 har jag valt att redovisa intervjuresultatet.

Kapitel 6 finns en sammanfattning av resultatet som har redovisats i föregående kapitel. Denna sammanfattning är kopplad till några av de teoretiska utgångspunkterna.

Kapitel 7 finns analysen där har jag sammankopplat empirin, teorin med mina egna tankar och reflektioner.

Sedan i kapitel 8 avslutar jag studien med en slutsats samt en reflektion av utfallet av denna studie. Där finner ni även svaren på de frågeställningar som jag ville få besvarade.

Under kapitel 9 finner ni förslag på vidare forskning. Sedan följer en litteraturförteckning samt min intervjumall som användes vid intervjuerna med respondenterna.

2 Metod

Syftet med avsnittet metod är att jag visa vilket tillvägagångssätt och eventuella överväganden som gjorts vid insamling, bearbetning och sammanfattning av det material som valts att behandlas i studien.

Enligt Ib Andersson finns det två huvudmetoder inom samhällsvetenskapen för att samla in information, ena är kvalitativ och den andra är kvantitativ metod. En kvalitativ metod ger en djupare förståelse för det problemkomplex som studeras medan en kvantitativ metod snarare ger förklaringar.²⁷ Den valda metoden i denna undersökning är en kvalitativ och deskriptiv studie. Som Andersson beskriver så föll valet på detta för att jag ville få en djupare förståelse kring detta med fenomenet friskolereformen. Enligt egna erfarenheter kan skriftliga källor misstolkas, i en kvalitativ studie kan eventuella missuppfattningar rättas till genom följdfrågor. Hade syftet varit att observera, utan att få en djupare förståelse, hur aktörerna bemöter begreppen konkurrens, marknadsföring samt organisationsstruktur, skulle kvantitativ metod vara ett bättre alternativ.

En central del i arbetet är att undersöka respondenternas uppfattning kring begreppen marknadsföring, konkurrens samt organisationsstrukturens betydelse kring dessa två begrepp. Valet av mina tre frågeställningar gjordes utifrån att jag ansåg att dessa skulle täcka studiens syfte på ett tillfredsställande sätt.

Hur har den konkurrenssituation som finns på den berörda marknaden påverkat gymnasieskolorna?

Med denna fråga ville jag ge svar på vilka effekter konkurrenssituationen har haft för gymnasieskolorna som väl kommunala och fristående skolor, både positiva som negativa effekter.

Hur hanterar gymnasieskolorna detta fenomen ur ett marknadsföringsperspektiv.

Frågeställningen ansåg jag skulle täcka verksamheternas arbete med marknadsföring. I denna frågeställning kan man även finna begreppen hur de resonerar och agerar med marknadsföringen.

Påverkar skolornas organisationsstruktur arbetet med marknadsföring.

Frågeställningen kan nog anses som vag och irrelevant till studien. Men jag som författare till denna undersökning har ett starkt intresse för hur olika organisationsstrukturer kan påverka väsentliga delar inom organisationer, och detta val föll väl ut. Anser idag att denna frågeställning verkligen anses relevant till studiens helhet och resultat.

Jag har valt att strukturera studien under återkommande rubriker, dessa rubriker är: Konkurrens, strategier, marknadsföring samt organisationsstruktur. Dessa fyra begrepp kommer att leda er som läsare, de kommer att ligga som en röd tråd genom hela denna studie. Studien kommer att analysera respondenternas utsagor för att se vilken uppfattning eller åsikt de intervjuade har angående de nämna begreppen, för att sedan ställa detta mot relevant litteratur.

²⁷ Andersson, Den uppenbara verkligheten s 31.

Syftet med studien har inte varit att göra en heltäckande litteraturstudie i ämnet utan att presentera för ämnet relevanta teorier och tidigare forskning som sedan ligger till grund för analysen av mina intervjuer med respondenterna. Teorin har valts med utgångspunkten att det är dessa begrepp som är relevant till studiens syfte. Även respondenternas åsikt om organisationsstrukturens påverkan på marknadsföringsarbetet kommer att analyseras utifrån relevant litteratur i ämnet. Denna uppsats bygger på den teori jag valt att använda, den empiri jag fått tillgång till i och med mina intervjuer som har lett till den analys som redovisas i denna studie

2.1 Kvalitativ metod

Syftet med en kvalitativ undersökning är att få förståelse för innebörden av en viss upplevelse eller företeelse.²⁸ Det var därför valet föll på kvalitativ metod, jag ville undersöka respondenternas upplevelse av begreppen marknadsföring, konkurrens samt organisationsstruktur. Vid användning av kvalitativ forskning är utgångspunkten kvalitet, inte kvantitet. Målet med en sådan undersökning är att få en förståelse och att kunna beskriva verkligheten som den är, och inte att förutsäga eller försöka att kontrollera den. Processen, innebörden och förståelsen av området är det intressanta. I kvantitativ forskning sätter man siffror för att beskriva, i kvalitativ forskning använder sig man av ord – beskriver deskriptivt. Två andra aspekter inom kvalitativ inriktad forskning är beskrivning och kvalitativ induktion. Kvalitativ forskning är oftast induktiv, man utvecklar abstraktioner, hypoteser, begrepp och teorier, snarare än att man prövar dem.²⁹

2.2 Datainsamling

Vid datainsamling enligt kvalitativ metod är intervjuer det vanligaste sättet och även det som använts i denna studie. Intervjuer gör det möjligt att komma nära studieobjektet och lyssna på vad respondenten har att berätta om sina erfarenheter, personliga åsikter, synpunkter och uppfattningar. Det ger även intervjuaren möjlighet att få en ökad förståelse för hur respondenten känner för det undersökta fenomenet.³⁰ Utifrån detta föll valet på kvalitativ intervju, det blir mer personligt att träffa respondenterna "öga mot öga"

Datainsamlingen genomfördes genom djupintervjuer med respondenterna där de fick besvara öppna, semistrukturerade frågor. Detta innebär en färdig lista med frågor användes men att det medgavs en flexibilitet av ordningsföljden.³¹

²⁸ Sharan B Merriam, Fallstudien som forskningsmetod.

²⁹ Ibid.

³⁰ Kvale, Den kvalitativa forskningsintervjun s 9.

³¹ Ibid, s 57.

Information insamlad genom intervjuer kallas för primärdata, sekundärdata innebär att forskaren använder sig av tidigare forskning. Primärdata till denna studie tillkom som jag tidigare nämnde genom intervjuer, och sekundärdata användes som metod för att samla in information om tidigare teorier. De ställda frågorna finns bifogade i bilaga 1. Intervjuerna utfördes på av respondenterna vald plats och valet föll i samtliga fall på deras arbetsplats. Frågorna utformades utifrån att jag ville att mina tre frågeställningar skulle bli besvarade, dessa tre frågeställningar ansåg jag skulle ge en tillfredsställande helhetsbild utifrån studiens syfte. Intervjuerna varade mellan 20 och 40 minuter, och intervjuerna spelades in på en mobiltelefon.

2.3 Utgångspunkten

En studie kan vara deduktiv eller induktiv. Den deduktiva studien arbetar med teorier och hypoteser som utgångspunkt och en induktiv studie utgår från empiri. I denna studie har den induktiva utgångspunkten valts, vilket innebär att generaliserbara slutsatser kommer att kunna dras utifrån den empiri som insamlats i intervjuer. Empirin kommer inte att styras av teorier utan teorierna blir en hjälp för mig att förstå den insamlade empirin.

2.4 Analys

För att sammanställa det insamlade materialet transkriberades intervjuerna efter att de utförts, vilket innebar att jag lyssnade på mina inspelade intervjuer samtidigt som jag skrev ner det som hade relevans till studiens syfte, skrev dock inte ner intervjuerna ordagrant. Detta val motiverades eftersom jag inte var ute att göra en språklig analys, utan min fokus låg på innehållets betydelse. Transkriberingen gjordes för att underlätta en analys av intervjuerna enskilt, relaterat till varandra och relevant litteratur samt i en helhet. Det insamlade materialet analyserades mot den teori och litteratur som redovisas i studien.

2.5 Urval

Urvalet gjordes med hänsyn till validitet, det vill säga för att mäta det som verkligen avses att mäta.³² De utvalda respondenterna måste kunna svara på det syfte och de frågeställningar de blir presenterade inför utifrån vad som vill undersökas i studien. Detta ledde till att ett subjektivt icke-sannolikhetsurval valdes.

Urvalet genomfördes efter undersökning av vilka respondenter som kunde tillföra material till studien på bästa sätt utifrån studiens syfte. Det finns fyra verksamma gymnasieskolor inom undersökningsområdet, centrala Östersund, vilket ledde till en önskan om fyra respondenter. De utvalda respondenterna valdes utifrån att dessa fyra personer har en position inom sina respektive verksamheter, varsin av de fyra gymnasieskolorna, som gjorde att de kunde uttala sig om frågeställningarna i studiens syfte.

Frågorna till intervjuerna formulerades utifrån studiens syfte för att på bästa sätt svara på frågeställningarna.

³² Eriksson & Wiedersheim – Paul, Att utreda forska och rapportera, s 60.

2.6 Avgränsning

Studien avgränsas till att undersöka de fyra gymnasieskolor som finns inom ett litet undersökningsområde, i centrala Östersund. Anledningen till detta är att dessa gymnasieskolor ger en bra spridning i flera aspekter. Jämtlands gymnasieförbund är en stor, kommunal skola. Östersunds gymnasieskola är en liten, privatägd friskola. Vittraggymnasiet och John Bauergymnasiet är lokalt sett små till mellanstora friskolor men som ägs av stora, nationella företag.

2.7 Tillförlitlighet

Jag är medveten om att min studie inte ger en generell bild av hur det ser ut på gymnasieskolor i Sverige. Hur gymnasieskolor väljer att arbeta med detta skiljer sig åt från gymnasieskola till gymnasieskola. Syfte med studien har inte varit att ge en generell bild av gymnasieskolors arbete utan att genom ett nedslag på gymnasieskolor i Östersund visa hur arbetet med detta sker och om organisationsstrukturen påverkar. På grund av tidsbesparande skäl har jag behövt begränsa mig i urvalet av undersökningsgrupper och metoder. I min reduktion av metodval, där jag enbart använt mig av intervjuer har jag således kunnat fördjupa mig och sett ett sammanhang i det jag ville undersöka.

2.8 Metoddiskussion

Valet av metod var lyckat, de semistrukturerade frågorna underlättade för respondenterna att kunna utveckla sina svar, samt möjligheten att ställa följdfrågor till dessa. Frågorna som utarbetats blev ett tryggt stöd under intervjuerna. Men i efterhand kan jag se att vissa frågor skulle behöva kompletteras, samt att vissa av frågorna skulle ha kunnat formuleras på ett annat vis. Detta för att lättare kunna ge ett svar på mitt syfte och mina frågeställningar.

Samt att några av respondenterna svarade på flera av de kommande frågorna i sitt svar på en tidigare fråga, trots detta ställdes samtliga frågor ändå. Detta för att skapa enhetliga intervjuer vilket i sin tur ökade studiens validitet i slutändan. Hade valet istället blivit kvantitativ metod med enkäter hade denna problematik blivit större, det är svårare att tolka och tyda skriftliga svar. Nu kunde jag ställa följdfrågor om det var något som var otydligt.

Den teori som låg till grund passade väl till studiens syfte, kopplingen mellan verksamheten och de klassiska organisationsstrukturerna var jag orolig för i början av detta arbete. Men när jag väl satt mig med den empiri som framkommit så anser jag att man kan se tydliga kopplingar hur organisationsstrukturen påverkar arbetet med marknadsföring, även att det gick att applicera organisationsteorierna på de olika undersökningsobjekten. Valet att spela in intervjuerna på en mobiltelefon är dock inget jag kan rekommendera, speciellt inte om det ringer på den under en intervju.

3 Teoretiska utgångspunkter

De teoretiska utgångspunkter jag har valt att utgå från i detta arbete behandlar olika element för hur verksamheter eller i detta fall skolan kan undersöka och placera sig på den aktuella marknaden. Vilka medel och metoder de har att tillgå för att möta en eventuell konkurrens från andra aktörer på marknaden. En central del i mitt arbete är därför att se hur de verksamheter jag studerat arbetar med marknadsföringen för att möta konkurrens från andra aktörer. Jag ämnar alltså analysera intervjupersonernas personliga sätt att se på arbetet med marknadsföringen, och sedan ställa och koppla detta mot litteraturen och de olika marknadsföringsteorierna. Och som jag nämnde i min metod, så har jag valt att dela upp teorierna under fyra huvudrubriker. Dessa huvudrubriker är: Konkurrens, Marknadsföring, Strategier samt Organisationsteorier. Dessa fyra huvudrubriker kommer att vara den röda tråden i denna studie.

3.1 Konkurrens

Begreppet *konkurrens* betyder tävlan enligt Svenska akademins ordlista.³³ Konkurrensstrategi handlar om hur man som företagare vill att kunder skall uppfatta företagets verksamhet i förhållande till dess konkurrenter. En konkurrensstrategi utgår ifrån två punkter:

- Vilka av tjänstens fördelar som ska betonas för kunden.
- Huruvida det ska satsas på att nå hela den aktuella marknaden, det vill säga alla potentiella kunder, eller enbart ett segment.³⁴

Konkurrens effekter kan vara positiva eller negativa. Att vara ensam aktör på marknaden kan leda till något som kallas för X-ineffektivitet, vilket innebär att en verksamhet, trots tillgång till resurser, inte klarar att uppbringa det bästa resultatet.³⁵ En ökad konkurrenssituation kan då leda till att verksamheten mobiliserar och organiserar sig mer effektivt. Med ökad konkurrens görs jämförelser med konkurrenterna, man lär av varandra och förändrar sig till det bättre.

Sjunkande elevantal kan bli problematiskt när verksamheterna redan är konkurrensutsatta, extra besvärligt kan det bli för de mer etablerade skolorna som i detta fall är den kommunala gymnasieskolan. I en sådan situation måste den kommunala skolan ändra i sin organisation, för om elevantalet sjunker och det finns flera alternativ för eleverna att välja på, så finns det stor risk att elevantalet minskar drastiskt i den kommunala gymnasieskolan. Sker det inte någon förändring så kan det leda till effekter som påverkar dem negativt.³⁶

³³ Svenska akademins ordlista (Stockholm: Nordstedts akademiska förlag, 2006).

³⁴ Leif Eriksson, *Take off, företagande i en ny tid* s 124.

³⁵ Bergström & Sandström, *konkurrens bildar skola* s 12-13.

³⁶ *Ibid*

I boken *Konkurrens bildar skola* finns internationell forskning av de eventuella effekter som kan åstadkommas med konkurrens från andra huvudmän än kommunerna eller staten. I de allra flesta fall visar dessa studier att konkurrensen har en positiv effekt för utbildningsväsendet i sin helhet.³⁷ Majoriteten av dessa studier hade elevernas studieresultat som utgångspunkt, men de visar även på att konkurrenssituationer mellan skolor påverkar andra delar av skolväsendet. Studierna kunde påvisa att vissa elever som tidigare hade gått i en kommunal skola åstadkom ett bättre resultat i sina studier efter ett byte till den privata skolan.³⁸

3.1.2 Företag är olika

Konsumenter och företag har ett stort antal behov som företagen tillgodoser, de flesta varor som vi behöver tillverkas och säljs av företag – tillverkningsföretag. Men då och då måste vi klippa oss, få vår bil lagad eller som i detta fall tillgodose oss en bra utbildning, detta kommer från tjänsteföretag. Många av tjänsterna utförs av stat, kommun och landsting. Exempel på detta är offentlig verksamhet såsom sjukvård, äldreomsorg, renhållning och utbildning. Denna verksamhet finansieras helt eller delvis av skattepengar eller genom avgifter från medborgarna och företagen. Men som vi ser i detta arbete finns det även privata aktörer som säljer tjänster. Det finns i Sverige en marknad med köpare som efterfrågar tjänster och produkter. Hela tiden dyker det upp nya företag på den rådande marknaden, och som då ser till att kunderna får sina behov tillfredsställda med nya tjänster och produkter. Ibland leder detta till ännu bättre priser och kvalitet. Denna tävling mellan olika aktörer om kunderna brukar nämnas för konkurrens, denna konkurrens är ett starkt kännetecken för en marknadsekonomi.

3.2 Strategier

Begreppet *strategier* kommer från grekiskans *stragos*. När ordet myntades var det starkt förknippat med fältherrerollen. Det var speciellt tre egenskaper som var karaktäristiska för hur en god fältherre skulle vara. En fältherre skulle vara bestämd och ha en stark beslutsamhet. Han skulle även kunna läsa av sina medarbetares och motståndares starka respektive svaga sidor. Det sista kännetecknet var att han skulle vara en bra strateg; utnyttja sina fördelar och veta när det var dags att agera.³⁹

Philip Kotler beskriver tio olika marknadsföringsstrategier i sin bok *Kotlers Marknadsföring*, här nämns endast de fem strategier som ska kopplas till studien:

1. Att vinna genom att hålla en högre kvalitet än konkurrenterna, såsom en bättre utbildning.
2. Att vinna genom att erbjuda bättre service, som exempelvis snabbhet, tjänstvillighet och förmåga att kunna lösa eventuella problem.

³⁷ Fredrik Bergström & Mikael Sandström, konkurrens bildar skola.

³⁸ Ibid.

³⁹ Göran Roos et al, Strategi – en introduktion.

3. Att vinna genom anpassning och förändring, exempelvis att anpassa sina utbildningsmöjligheter till det eleverna efterfrågar.
4. Att vinna genom att uppfinna produkter, såsom att utveckla befintliga utbildningar eller att starta ett helt nytt utbildningsprogram.
5. Att vinna genom att överträffa kundernas förväntningar, denna strategi kallas ofta för en marknadsföringskliché. Infrias kundens förväntningar känner sig denne nöjd, överträffas förväntningarna blir kunden förtjust. Nöjda kunder blir oftast kvar, och berättar även gärna för sin omgivning.⁴⁰

”Ett företag har egentligen inte har någon strategi så länge som de gör samma insatser som sina konkurrenter”⁴¹

En verksamhet har hittat en säregen och unik strategi om de har definierat en tydlig målgrupp samt att denna målgrupp har ett tydligt behov som skall uppfyllas. De skall även ha kommit fram till något som skiljer sig mot konkurrenterna samt hittat ett vinnande affärsvärde för den aktuella marknaden. Slutligen skall de ha kommit fram till ett leverantörsnätverk som de är ensamma om, och denna leverantör skall kunna leverera affärsvärdet till konsumenten – målgruppen.⁴²

Målen med strategierna är att företagen, eller i detta fall skolorna, vill skapa och vidhålla konkurrensfördelar gentemot de andra aktörerna. Strategier får inte bara finnas i tanken hos en person, utan den måste verkställas för att det i praktiken skall leda till några förändringar. För att man skall komma vinnande ut ur sina strategier måste man ha ett stort engagemang, vara flexibel och vara kreativ.⁴³

3.3 Marknadsföring

Då fenomenet med friskolor är relativt nytt, finns inte mycket tidigare forskning i ämnet. Dock finns det en del kandidatexamensarbeten som berör ämnet, bland annat en uppsats från Högskolan i Kristianstad. Denna studie gav mig tips och idéer på utgångspunkter och teorier, denna studies syfte lyder:

”Syftet med denna uppsats är att beskriva vad som menas med marknadsföring inom skolan och hur denna tillämpas. Vidare kommer vi att studera om det finns marknadsföringsmässiga skillnader mellan den kommunala skolan och friskolan”⁴⁴

Marknadsföring är alla de åtgärder som en verksamhet eller företag använder sig av för att attrahera nya kunder, och att behålla sina nuvarande kunder. Marknadsföring kan handla om produktutveckling, prissättning, påverkan i form av reklam eller utveckling av olika försäljningskanaler exempelvis på Internet eller i fysiska butiker. Marknadsföring handlar om hur företag skaffar kunder och hur man behåller dessa.

⁴⁰ Philip Kotler, Kotlers Marknadsföring s 19-21.

⁴¹ Kotler s 22.

⁴² Philip Kotler, Kotlers marknadsföringsguide s 151.

⁴³ Philip Kotler Konkurrens av 3:e graden, s 277.

⁴⁴ Den kommunala skolan och en friskola sett ur ett marknadsföringsperspektiv

Marknadsföring omfattar mer än bara företagets reklam – det innefattar nästan allt som försiggår inom företaget. Marknadsföringen skall vara genomtänkt och långsiktig, detta är en av huvudpunkterna för att åstadkomma en lönsam verksamhet.

När en verksamhet undersöker den tilltänkta marknaden, skapar de samtidigt en bild av hur dess marknadsföring skall läggas upp. Det är viktigt att företaget upptäcker och får en förståelse för kundernas behov och att man inom verksamheten hittar ett passande sätt för att tillgodose dessa behov. Samtidigt bör även verksamheten försöka få en känsla av vad som kommer att bli framtida behov på den aktuella marknaden. För att lyckas med detta måste ögon hållas öppna på omvärlden som finns runt det egna företaget.⁴⁵ Sådant kallas för omvärldsanalys, man uppmärksammar sin egen position på marknaden samtidigt som man undersöker om det finns konkurrenter och vilken position de har i sådana fall.

Philip Kotler har utformat en teori om olika konkurrensmedel. Denna teori behandlar fyra olika konkurrensmedel – de fyra P: na.

De fyra P: na står för:

1. Produkten – själva varan eller tjänsten.
2. Priset – även det ett konkurrensmedel.
3. Platsen – behandlar frågan var produkten eller tjänsten finns tillgänglig för konsumenten.
4. Påverkan – hur man inom verksamheten försöker påverka kunden att välja just dem istället för någon av de eventuella konkurrenterna som kan finnas.

De har på senare år lagt till ett femte P, detta står för personalen. Det är viktigt att alla inom personalgruppen strävar åt samma håll och att de är införstådda med hur kunden skall bemötas.⁴⁶

Marknadsföringen tillämpas både externt och internt. Den externa marknadsföringens uppgift är att visa upp företaget och dess verksamhet, exempelvis genom användning av reklam på olika sätt. Den interna marknadsföringens uppgift är att leda medarbetarna inom verksamheten så de strävar åt samma håll och arbetar mot samma gemensamma mål. Alla som verkar inom företaget skall vara delaktiga och insatta och medvetna om vilken profil verksamheten skall presentera för omgivningen. Den interna marknadsföringen är en stor och väsentlig del av ett företag och dess verksamhet, det är av största vikt att alla medarbetare förmedlar samma budskap utåt.⁴⁷

⁴⁵ Lena Dahlstedt, Kubik, företagande i flera dimensioner.

⁴⁶ Stina Stensson, Möte med konkurrens s 42.

⁴⁷ Stina Stensson Möte med konkurrens s 26.

För att en verksamhet skall kunna lyckas med sin marknadsföring är det viktigt att de upprättar en marknadsplan. En marknadsplan säger inte bara vilka åtgärder som företaget skall bedriva under året, utan tillhandahåller även bakgrundfakta och beskriver vägen till ett beslut. Marknadsplanen ser till att alla berörda förstår varför marknadsföringen på företaget ser ut som den gör. Det finns många olika varianter på hur en marknadsplan kan vara utformad, men oftast innehåller den fem viktiga delar:⁴⁸

- Nulägesbeskrivning – beskriver de faktorer, både inom och utanför företaget, som har betydelse för företaget.
- SWOT-analys – företaget analyserar sina styrkor och svagheter samt vilka möjligheter och hot som finns i framtiden och omvärlden. Detta för att kunna få en allsidig bild av det egna företaget och konkurrenterna i omvärlden.
- Mål – de marknadsföringsmål som verksamheten vill uppnå under året.
- Marknadstaktik – de åtgärder som företaget väljer att använda sig av för att de ska uppnå marknadsföringsmålen.
- Budget – de medel som behövs, i form av pengar och personal, för att genomföra åtgärderna i marknadstaktiken.

Det är av största vikt att man visar sin verksamhet utåt till sina potentiella kunder, om ett företag lägger ner mycket mer resurser på sin marknadsföring än sin konkurrent, kan det uppfattas som mycket bättre bara för att det syns.

3.3.1 Kreativ marknadsföring

Kreativ marknadsföring handlar om att bryta traditionella tankemönster inom marknadsföringen. Har man ett nytänkande och en lustfylld marknadskommunikation skapas en nyfikenhet och förväntan på företaget. Kreativ marknadsföring ska skapa ny mening för varan eller tjänsten, reklamen skall vara unik, underhållande och den skall föra fram en njutningsfull känsla i samband med produkten eller tjänsten.

Forskning under senare år visar att kreativ marknadsföring kan spela en större roll för ett företags försäljning än om man valt att satsa på produkt eller tjänsteutveckling. Hur bra produkter eller tjänster företaget än har, måste de lanseras så att konsumenterna lägger märke till dem.⁴⁹

⁴⁸ Conny Gustafsson kommunicera säljande.

⁴⁹ Lena Dahlstedt, Kubik.

3.3.2 Påverkan

Detta begrepp finner ni även kortfattat under marknadsföringen, men jag ansåg att detta begrepp behövde en utveckling för under tiden växte begreppet påverkan och dess betydelse för min undersökning. Påverkan innebär att man arbetar med reklam på många olika sätt – om ingen vet om att produkten existerar går den inte heller att sälja. Företag måste erbjuda sin produkt eller tjänst genom en mix av olika marknadsföringsåtgärder, genom att arbeta med reklam på olika sätt. Företagen måste även vara tydliga i sin profilering, hur de vill att kunderna skall uppfatta företaget och dess verksamhet.

Företag använder sig av olika alternativ för att profilera sig till omvärlden, olika PR-åtgärder. Public relations betyder relationer till omvärlden och exempel på PR-åtgärder är annonsering i media, öppet hus, samarbetsprojekt, personaltidning eller nyhetsbrev. Det har blivit allt vanligare att skolor och andra verksamheter använder sig av riktade erbjudanden, en marknadsföring till en viss målgrupp eller enskilda individer. En av de positiva aspekterna med riktade åtgärder är att man kan vara personlig mot mottagaren av budskapet, exempelvis: "Hej! Det är nu dags för dig att göra ditt val till gymnasieprogrammen...". Ett annat exempel är mun- till munmarknadsföring, sådan marknadsföring innebär att personer förmedlar positiva åsikter och marknadsför en produkt till andra i sin omgivning utan att dessa ser detta som marknadsföring. På senare år har e-marknadsföring blivit allt vanligare, vilket oftast används som ett komplement till den övriga marknadsföringen. E-marknadsföring är flexibelt, enkelt och en kostnadseffektiv åtgärd för att sprida sitt budskap då det går att nå så många människor. Andra fördelar är att det är tillgängligt när som helst och att man kan arbeta med text, ljud, bild och video för att åstadkomma kreativa och interaktiva annonser.⁵⁰

Ett annat exempel på PR är att delta i en mäsas, för det krävs det mycket planering och ett stort engagemang. Som säljare på en mäsas så möter du kunden på ett enkelt och avslappnat sätt och du får tillfälle att argumentera för din tjänst direkt till din målgrupp. Fördelarna med att delta i mässor är att det blir en riktad insats där de som är intresserade kommer för att besöka verksamheten. I vissa fall får man även möjlighet att studera vad konkurrenterna har att erbjuda. För att lyckas på en mäsas är det viktigt att man sätter upp tydliga mål.

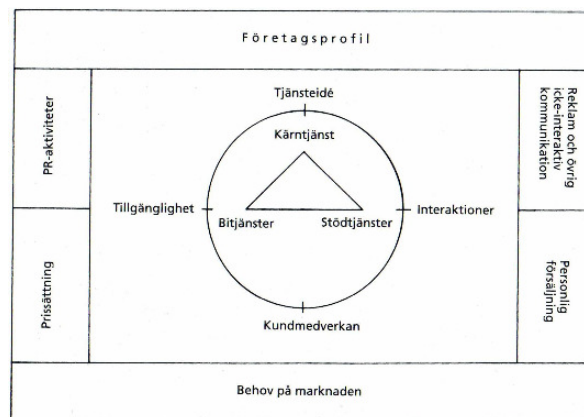
⁵⁰ Kubik företagande i flera dimensioner s 135.

3.3.3 Marknadsföring i tjänsteföretag

”Enligt min uppfattning misslyckas man så ofta med att marknadsinriktad verksamheten inom tjänstesektorn, därför att man inte observerar att tjänster inte är detsamma som konkreta varor”⁵¹

Vad är det som kännetecknar en tjänst jämförande med en vara? En tjänst är immateriell, vilket menas att varken du som kund eller den som säljer tjänsten kan se och undersöka den. En vara kan du oftast värdera och jämföra, medan tjänsten är svårare att värdera. Den är en aktivitet, den är inte – den blir till. Du kan inte lagra en tjänst, om du har köpt en semesterresa och åkt på den är den förbrukad. Vid köp av tjänst sker konsumtionen och produktionen i symbios, dessa två sammanfaller oftast samtidigt. Detta leder till att kunden har två roller, som konsument och som produktionsresurs.⁵²

När man talar om tjänster består den totala marknadsföringsfunktionen av två skilda funktioner, traditionell och interaktiv marknadsföringsfunktion. Dessa två är sammanlänkade i en modell över ett tjänsteföretags val av vilken konkurrensstrategi som skall användas, se bilden nedan. Till de två marknadsföringsfunktionerna är begreppen företagsprofil och behov på marknaden länkade. Längst ner på hela marknadsföringsmodellen finner vi de behov som finns på marknaden. Tjänsteidén, centrum i ett företags tjänsteerbjudande, bör vara förklarad ur sådana behov som företaget anser sig kunna tillfredsställa. Det innebär att de tjänsteerbjudanden som företaget tillhandahåller är inriktade på att lösa kundernas problem. Över hela marknadsföringen sprider sig den profil företaget vill profilera, vilket innebär förutsättning för företagets verksamhet. Kan man inte visa en känd och accepterad profil, så kan det få till följd att de kundgrupper man riktar sig till inte alls tilltalas av företagets marknadsföringsåtgärder. Ett företags profil är därför en angelägenhet för marknadsföringen.



Figur 1, marknadsföringsmodell för tjänster.⁵³

⁵¹ Christian Grönros Marknadsföring i tjänsteföretag s 47.

⁵² Ibid. s 49.

⁵³ Christian Grönros Marknadsföring i tjänsteföretag, s 48

I figuren på föregående sida, där representerar mitten den interaktiva marknadsföringsfunktionen, som intar en central roll i figuren. Tjänsteerbjudanden som tillhandahålls av konsumenterna utformas av denna funktion. På varje sida om mitten i figuren finns de åtgärder som hör till den traditionella marknadsföringsfunktionen. Behoven och företagsprofilen samspelar på olika sätt med det val av konkurrensmedelsstrategi som företaget gjort. Utbudet som företaget erbjuder sina kunder kommer i sin tur påverka de behov som befinner sig på marknaden. Företagsprofilen berörs av handlingar inom ramen för de två marknadsföringsfunktionerna. Profilen bör vidare vara ett stöd för de marknadsföringsåtgärder som används. Det råder således interdependens mellan profilen och marknadsföringsåtgärderna. Komponenter i figuren som medverkar till utformningen av tjänsteerbjudanden tillhör den interaktiva marknadsföringsfunktionen.

3.4 Organisationsstrukturer

Undersökningens syfte är förutom att analysera respondenternas åsikter kring konkurrens och marknadsföring även att se vilken eventuell koppling det kan finnas mellan organisationsstrukturen och arbetet med att möta konkurrens genom olika marknadsföringsåtgärder. Hur en organisations arbete är strukturerat i dagens organisationer har en stark koppling till de klassiska organisationsstrukturerna. Genom att redovisa dessa klassiska organisationsstrukturer hoppas jag kunna ge en bättre förståelse kring de organisationsstrukturer min empiri senare kommer att redovisa.

Organisationsteorier är läran om organisationer och innefattar olika teorier för att få en förståelse, förklaring och förändring inom olika organisationer. Människor har i alla tider valt att organisera sig i olika grupperingar, den moderna organisationsteorin växte fram under industrialismens genombrott under 1800-talet. Det finns fyra klassiska organisationsteorier från åren före 1950, dessa teorier är: Scientific management, Human relations, Den administrativa skolan och Den byråkratiska skolan.⁵⁴

3.4.1 Scientific management

Rationaliseringsrörelsen växte fram under början av 1900-talet och är starkt förknippad med Frederick Taylor. Arbetsuppgifterna var under den här tiden specialiserade och mekaniserade och företagets ledning fick allt svårare att övervaka och samordna de olika funktionerna – den snabba tekniska utvecklingen medförde att man inte visste vad som var rimligt att kräva av en arbetstagare. Arbetsorganisationen var strikt hierarkiskt uppbyggd. Det var utpräglade rangskillnader. Arbetsmoralen var låg vilket ledde till en låg produktivitet. Arbetarna fick själva lista ut sina arbetsuppgifter och arbetet utfördes med metoder som oftast byggde på vana istället för på systematiskt genomtänkta studier.

⁵⁴ Dahlstedt, Kubik Företagande i flera dimensioner 150 - 151

Taylor möttes av motstånd när han försökte driva upp arbetstakten och orsaken var att arbetarna var rädda för arbetslöshet. Ökad produktivitet betydde att färre arbetare kunde uträtta lika mycket som tidigare krävt mer personal – produktivitet blev ett hot mot arbetstryggheten.

Taylor kom fram till fyra huvudprinciper för att lösa problemen:

- Varje uppgift skall studeras och utformas efter vetenskapliga metoder – ej efter tumregler.
- Den bästa arbetaren skall väljas för varje enskild arbetsuppgift, och därefter tränas och utvecklas för denna uppgift.
- Gott samarbete mellan ledning och arbetare skall eftersträvas.
- Arbetsuppgifter och ansvar skall delas mellan ledning och arbetare.

Grundidén med arbetsstudier var att systematiskt finna det bästa sättet att utföra en arbetsuppgift. Detta skulle, enligt Taylor, skötas av ledningen och de skulle sedan kontrollera att instruktioner och regler följdes. Arbetarna skulle "bara" göra det som de blev tillsagda och Taylor utarbetade ackordlönesystemet för att höja arbetsmoralen.

Taylor förespråkade även en funktionell ledningsorganisation där arbetsledarna skulle ansvara för så få specialiserade funktioner som möjligt. Taylor urskiljde åtta olika funktioner i arbetsorganisationen: arbetsfördelare, instruktör, tidtagare och ordningsman i en planeringsavdelning samt förman, hastighetskontrollant, inspektör och reparationsbas på verkstadsgolvet. Detta ledde i princip till att arbetaren hade åtta olika chefer.⁵⁵

⁵⁵ Lars H Bruzelius & Per Hugo Skärvad *Integrerad organisationslära* s 41-43.

3.4.2 Human relations

Elton Mayo var en av *Human relations* företrädare. Inom denna teori kom de fram till att människan är en social individ och att denne även vill bli behandlad som en sådan på arbetet. En rad förändringar genomfördes, såsom lönesystemet, rasternas längd och tidsmässiga inplacering, arbetstidens längd samt gratis förfriskningar.

Produktiviteten visade sig öka oavsett vilka förändringar som infördes. Fenomenet kallas för Hewthorne-effekt – arbetstagare uppskattar att ledningen uppmärksammar dem, även om de fysiska arbetsbetingelserna försämrats, och detta skapar en positiv spiral. Teorins företrädare kom även fram till att arbetsgruppens värderingar var viktigare än företagets och arbetsledningens. Dessa värderingar bestämde produktiviteten, oberoende av ekonomiska incitament för högre produktivitet.

Forskare fann en informell organisation som fungerade parallellt med den formella. Human relations företrädare ansåg att företagsledningar inte skulle motarbeta dessa, utan istället försöka få dem att stödja organisationens mål.

Human relations-teorin kan sammanfattas i fyra mål:

- Produktiviteten bestäms inte bara av tekniska och fysiska förutsättningar, utan också av sociala normer.
- Arbetstagaren ställer krav på uppmärksamhet – inte bara lön.
- Hur en arbetstagare reagerar på krav utifrån påverkar den grupp, i vilken denne är medlem.
- Ledarskapet har stor betydelse för att fastställa och genomdriva gruppnormer. Den formelle ledaren anger ofta minimiprestationer, informelle stimulerar maximiprestationen.⁵⁶

⁵⁶ Ibid s 44-46.

3.4.3 Administrativa skolan

Henry Fayol var pionjären inom den administrativa skolan, han började som gruvingenjör och geolog. 1888 blev han chef för koncernen Commentry four chambault som han gjorde till ett framgångsrikt företag. Fayol urskiljde sex olika funktioner som är väsentliga vid allt företagande: tekniska, kommersiella, finansiella, säkerhetsmässiga, redovisningsmässiga och administrativa. Några principer Fayol nämnde var:

- Dela upp arbetet så mycket som möjligt.
- Fördela auktoritet i organisationen på ett tydligt sätt.
- Avkräv ansvar av den som erhållit auktoritet, auktoritet och ansvar skall följas åt.
- Upprätthåll disciplin – nödvändigt!
- Tillämpa enhetlig ordergivning, en arbetare ska inte behöva motta order från mer än en chef.
- En ansvarig chef för varje mål.
- Avvägning mellan centralisering och decentralisering.
- Informationen ska i huvudsak gå tjänstevägen, följa organisationens hierarki och de olika chefspositionerna i denna.
- Rätt man på rätt plats.
- Egen initiativförmåga.

Lyndall F Urwick vidareutvecklade Fayol's administrativa principer, han formulerade principen om begränsat kontrollspann. Urwick betonade även vikten av en klar organisatorisk struktur med upprättade befattningsbeskrivningar. Uppgifter, auktoritet, ansvar och relationer skulle vara tydliga och kända av organisationens medlemmar. Den administrativa skolan strävade efter att formulera generellt giltiga principer och regler för en bra organisation, oavsett vilken uppgift organisationen hade och vilken situation som förelåg.⁵⁷

⁵⁷ Ibid s 46-49.

3.4.4 Byråkratiska systemet

Det var Max Weber som lade fram teorier om det byråkratiska systemet. Teknikens framsteg och massproduktion skapade behov av organisatorisk samverkan av mer genomtänkt slag än tidigare. Webers tankar om den byråkratiska organisationsformen växte fram från hans försök att karakterisera organisationer med utgångspunkt i auktoritetsrelationer, inom vilka Weber skiljde mellan makt och auktoritet. Weber ansåg att användning av makt upplevs som tvång medan användning av auktoritet får människor att lyda frivilligt. Weber ansåg vidare att auktoritet kunde göras legitim på tre sätt, personlig auktoritet, traditionell auktoritet och positionsauktoritet. I byråkratin såg Weber den ideala formen för ett effektivt tillvaratagande av de mänskliga resurserna.

Enligt Weber kännetecknas den ideala organisationerna av:

- Långt driven specialisering och arbetsfördelning.
- Strikt ansvarsfördelning.
- Hierarkisk uppbyggnad av organisationen, där befattningshavare på en högre nivå i företaget har ansvaret för underliggande nivåer.
- Samordning tjänstevägen mellan organisationens olika enheter, det vill säga en anställd ska endast meddela sig med eller rapportera till den som står närmast över eller under honom
- Utnyttjandet av auktoritet som medel för inflytande, där auktoriteten har sin grund i den överordnandes högre formella status (positionsauktoritet).
- Programstyrning, dvs. noggrann specifikation av normer och regler för beteendet.
- Opersonliga kontakter och kommunikation mellan befattningshavare genom att kräva formella kommunikationskanaler och skriftliga kontakter.
- Säkerhet i anställning och befordran genom reglerad befordringsgång.

Webers ideala organisation förutsatte att individen lät sig behandlas som en del i en maskin. Weber och Taylor hade snarlik människosyn då de båda framhävde den formella organisationen. I den ideala byråkratiska organisationen skedde styrningen mot uppställda mål med hjälp av rationellt utformade regler och procedurer, vilket blev ett likhetstecken mellan de byråkratiska och de regelstyrda organisationerna. Förtjänsterna var, enligt Weber, att reglerna klargjorde de auktoritetsförhållanden som gällde. Man behövde inte utnyttja sin personliga auktoritet, utan kunde styra genom att hänvisa till gällande regler.

Henry Mintzberg menade att en byråkratisk organisation tenderar att utvecklas i:

- Organisationer som befinner sig i en stabil och homogen miljö.
- Mogna organisationer.
- Organisationer med enkla och ständigt återkommande uppgifter.
- Organisationer som är utsatta för stark kontroll från omvärlden. till exempel från myndigheter.
- Organisationer som har stora krav på säkerhet, till exempel flygbolag och polis.⁵⁸

3.4.5 Senare organisationsteorier

Mycket av de klassiska organisationsteorierna lever fortfarande i praktiken och teorin, även fast det har framkommit att dessa teorier innehåller allvarliga brister.

Contingency – synsättet är ett samlingsnamn för de nya teorierna som starkt ifrågasätter de äldre klassiska organisationsteorierna. Contingency – synsättet motsätter sig tanken om att det bara finns ett bästa sätt att organisera sig inom verksamheten, de framhäver att olika organisationer befinner sig i olika omständigheter. Dessa omständigheter är det som styr vilken den effektivaste organisationsformen är för det enskilda företaget, exempel på omständigheter kan vara en stark tillväxt.

Det finns en användbar modell för förändringsarbete, denna modell är framtagen av den chilenske biologen Humberto Maturana. Det krävs tre saker för att en organisation skall utvecklas: störning, tid och omtanke. Störning behövs för att det skall ske en utveckling, det kan vara en störning inom företaget. Störning inom företaget kan exempelvis vara att den nya ledningen vill att något skall genomföras på ett helt nytt sätt än tidigare, en störning som kommer utifrån kan vara att branschen är i förändring eller om marknaden har förändrats. Det måste även finnas omtanke bland de människor som befinner sig inom verksamheten och samtidigt måste ledningen ge sina medarbetare tid att reflektera för att kunna genomföra en förändring. Om någon av dessa tre komponenter saknas kommer inte en förändring att kunna genomföras på ett tillfredsställande sätt. Finns det inget som stör verksamheten kommer den att fortgå som tidigare, när ledningen inte bryr sig om sina medarbetare kommer de inte vilja att förändra något. Finns det inte tillräckligt med tid för reflektion för medarbetarna kommer detta sannerligen att leda till stress och frustration, detta brukar inte i allmänhet leda till en positiv förändring.⁵⁹

⁵⁸ Ibid s 49-54.

⁵⁹ Ibid

4 Respondenterna

Här är en presentation av respondenterna och dess respektive verksamhet. Vidare presenteras respondenternas svar på de frågor de fått under intervjuerna, dock redovisas inte de delar av konversationen som inte anses tillföra någon relevans till studiens syfte och frågeställningar.

Redovisningsformen valdes för att ge en tydlig översikt över respondenternas svar och därigenom dess åsikter i intervjuerna. Verksamheterna, i vilka respondenterna arbetar, är namngivna och detta val gjordes för att möjliggöra en tydligare bild av verksamheternas egenskaper och val utifrån de skilda förutsättningarna. Respondenterna har självfallet godkänt namngivandet.

John Bauergymnasiet gick inte att nå för en intervju förrän studien avslutats vilket innebär att antalet respondenter minskat till tre. Förhoppningsvis har inte detta påverkat studiens validitet då de respondenter som ställt upp fortfarande tillsammans kan uppvisa en stor spridning i storlek och ägandeform.

4.1 Respondent 1 och dennes verksamhet

Friskolan Östersunds gymnasieskola startades år 2007 och har idag cirka 250 elever. Skolan startades av fyra arbetskamrater som tidigare arbetade inom den kommunala gymnasieskolan. Respondenten som intervjuats är en av delägarna, och denne har det yttersta personalansvaret samt ansvar för skolans marknadsföringsarbete. Gymnasieskolan, hädanefter kallad ÖG, är liten, privat och fristående och har inga stora företag i ryggen.

4.2 Respondent 2 och dennes verksamhet

Respondent nummer två är förbundsordförande samt högste tjänsteman i Jämtlands gymnasieförbund. Detta innebär att han skall rapportera till direktionen, vilka är det högsta beslutande organet i hela organisationen. Med på intervjun var även förbundssekreteraren som arbetar med administrationen samt frågor kring förbundets marknadsföring. Förbundet har ett dubbelt ansvar i sin roll, de är en gymnasiemyndighet samtidigt som de skall erbjuda en kommunal gymnasieskola. Jämtlands gymnasieförbund, hädanefter kallad JGY, utbildar just nu cirka 3 000 elever inom gymnasiet och vuxenutbildningen.

4.3 Respondent 3 och dennes verksamhet

Respondent 3 är skolchef tillika rektor för Vittragymnasiet, han har därmed det yttersta ansvaret för hela gymnasieverksamheten i Östersund. Vittra grundades 1993 och är idag ett av Sveriges ledande friskoleföretag med drygt 30 förskolor, grundskolor och gymnasieskolor runt om i landet. Vittragymnasiet är en del av AcadeMedia, Sveriges största utbildningsföretag. AcadeMedia har 45 000 elever och deltagare, över 100 skolor och 2 500 medarbetare. AcadeMedia har verksamhet i hela utbildningskedjan; förskola, grundskola, gymnasium och vuxenutbildning.

Vittragymnasiet, hädanefter kallat Vittra, har två inriktningar, det estetiska programmet samt samhällsvetenskapliga programmet. Det går cirka 260 elever i Vittragymnasiet i Östersund.

5 Intervjuresultat

Begreppen marknadsföring och konkurrens, vad associerar ni till då?

ÖG:

Eftersom vi verkar inom skolverksamheten och vi inte använder sig av oss begreppet konkurrens, anser vi att vi på marknaden här i området kompletterar varandra. Vi inom verksamheten försöker berätta för eleverna vilka skillnader det är mellan de olika skolorna.

JGY:

Bara för tre år sedan pratade vi inte ens i termerna kring dessa begrepp, då befann vi oss i en tid med en massiv elevuppgång. Under den här tiden etablerades friskolorna på marknaden, men då såg vi dessa verksamheter mer som ett komplement till vår verksamhet. Vi hade egentligen inte plats för alla elever som ville in i systemet.

Från åren 2009 till nu har situationen blivit en helt annan för oss, nu har våra konkurrenter runt 29 % av marknaden här i vårt område. Tror tyvärr det kommer att öka ännu mera, rädslan är att vi kommer att hamna på samma siffror som i storstäderna, i Stockholm har de fristående gymnasieskolorna 51 % av marknaden. Alla dessa faktorer har bidragit till att vi inom förbundet utformat och tagit fram en kommunikationsplan, vilket även innebär att vi nu arbetar systematiskt och strategiskt med ett marknadskommunikationstänkande. Förbundet har även slutit ett avtal med en PR-byrå, som hjälper oss med dessa frågor angående hur vi skall profilera och marknadsföra oss.

Vittra:

Jag anser att Sverige har en unik modell för att driva undervisning, och jag är en förespråkare för konkurrens. Konkurrens bidrar till att verksamheten blir bättre, utan konkurrens finns det ingen drivmotor på samma sätt till utveckling och förändring. Marknadsföring är ett viktigt begrepp, det går det inte att sticka under stol med. Ingår man i en verksamhet vill man självfallet visa omvärlden vilken produkt eller tjänst man har att leverera. Men vi utgår alltid från etik och policy, vi berättar vad vi har inom vår verksamhet och inte vad våra konkurrenter inte har.

Används ovanstående begrepp i er verksamhet?

ÖG:

Absolut, men eftersom vi är en liten skola kan vi inte avsätta så mycket kapital till detta. Vi marknadsför oss med rykten och mun- till munmetoden. Om vissa av våra konkurrenters marknadsföring kostar pengar, måste vi använda oss av kreativ marknadsföring. De konkurrenter som finns i vårt närområde är större än oss, de kan följa sina strategier som de bestämt att de skall använda.

JGY:

Ja, i och med konkurrensen som nu har uppstått har vi blivit tvungna att ändra om i vår organisation för att kommunicera effektivt. Vi har byggt ett nytt varumärke, JGY, vi har nu en hemsida istället för flera olika för varje skolbyggnad. Skälet till detta arbete är att det nu finns konkurrenter i vårt upptagningsområde. Vår marknadskommunikation måste ske på ett balanserat sätt, vi måste kunna sälja något som vi kan leverera. Det är ledningsgruppen som tillsammans med mig som förbundsordförande som tar beslut i marknadsföringsfrågorna, vi har även en marknadsföringsgrupp samt några tjänstemän som arbetar med dessa frågor. Nu måste skolorna börja tänka som vilka företag som helst, de måste börja samla information om vilka målgrupper som är aktuella, vilka är de eventuella konkurrenterna, samt alla andra faktorer som inverkar på verksamheten. All denna information är av största vikt för att kunna analysera nuläget och den aktuella situation som råder.

Vittra:

Absolut gör vi det, vi tittar på elevunderlaget och vi är även medvetna vad som krävs av oss för att kunna driva en skolverksamhet för att den skall gå runt ekonomiskt. Vi tittar även på våra konkurrenter och försöker att hitta vår "nisch", och vi går inte in på marknader där vi ser att konkurrenterna är större och starkare än oss.

Har ni sett någon förändring i konkurrensen mellan skolorna här i närområdet? Om, hur har det visat sig?

ÖG:

Ja, det kan man säga att det verkligen har. Den kommunala skolan arbetar mycket med konkurrens och marknadsföring. Medan jag anser att friskolorna kompletterar varandra. Att det är den kommunala skolan som arbetar mycket med dessa begrepp kan jag förstå, det är de som tappar eleverna.

JGY:

Det har visat sig genom att vi har minskat våra marknadsandelar på senare tid, vissa program som vi tillhandahåller är vi ensamma om att hålla, medan vissa andra är konkurrensutsatta. Hela systemet har påverkats i och med detta som skett med konkurrensen, elever kan till exempel välja ett program på en skola "bara" för att skolan verkar bra, istället för att välja det program hon egentligen vill gå.

Vittra:

Ja, genom att gymnasieförbundet har börjat titta på sin verksamhet och nu insett att de måste börja förändra, de senaste två åren har de genomgått en stor förändring. Genom att etableringen av friskolor har bidragit till en högre kvalitetsutveckling, och genom att konkurrenterna marknadsför sig, måste även vi titta på dessa frågor.

Skiljer sig ert arbete nu jämfört med tidigare år i detta att attrahera elever till er verksamhet?**ÖG:**

Nej, inte så jättemycket faktiskt, vi försöker att arbeta vidare som vi gjort förut. Men vissa delar måste vi givetvis svara upp till, vi har till exempel börjat med prova-på-dagar för de i årskurs nio som är intresserade av vår verksamhet. Vi har även en rekryteringsgrupp där eleverna ingår, så det är eleverna som besöker sina gamla skolor och berättar om hur det är att studera hos oss.

JGY:

Definitivt, första åren behövde vi inte göra så mycket, nu gör vi en massa olika aktiviteter både internt och externt. Nu är lärare och elever medvetna på ett helt annat sätt än förut, avregleringen har lett till att gymnasierna i sig har blivit en bransch som handlas på börsen och genom riskkapital. Nu finns det företag som föder sig genom att skolor köper tjänster som framtidsvalet och gymnasieguiden, det är skattepengar som går till detta istället för till elevernas undervisning.

Vittra:

Nej, vi har och är alltid konsekventa genom att vi inte lägger ner stora summor i marknadsföring, vi köper inte bio- eller radioreklam till exempel. Vi arbetar med en inre kvalitet, det sker oftast mun till mun. De sanna kulturbärarna vi har är våra elever, så dessa använder vi gärna i vår marknadsföring.

Tror du att organisationens struktur påverkar ert sätt att arbeta med dessa begrepp?**ÖG:**

Ja, det tror jag att det gör, för om vi hade varit en större organisation hade vi förmodligen tänkt annorlunda. Nu hjälper alla varandra med att marknadsföra vår skola och dess profil. Vi har alla delat ansvar med att visa upp vad vi har att erbjuda.

JGY:

Ja, vi har gått från att varit flera olika varumärken till att nu har blivit en stark decentraliserad organisation. Detta påverkar alla olika delar i organisationen, oavsett om du är vaktmästare eller något helt annat ska du följa samma kommunikationsplan som alla andra medarbetare i organisationen. De som arbetar med oss tillhör en organisation nu, den kulturen har inte funnits förut. När vi har öppet hus är det marknadsföringsgruppen och ledningsgruppen som lägger fast ett antal övergripande riktlinjer. Alla skall arbeta med samma logotyp, vi har bildat denna organisation till en följd av friskolornas etablering.

Vittra:

Vi tillhör en större organisation, men det är upp till varje skola på lokal nivå att välja hur de vill arbeta med marknadsföring och konkurrens. Anser att vi är en liten och öppen organisation där alla medarbetare och elever får komma till tals.

Vilken är er strategi med marknadsföringen för att den skall lyckas med att attrahera elever till er?**ÖG:**

Vårt mål är att elever som vill gå på vår skola väljer den, inte de elever som känner sig lurade att söka något de egentligen inte vill gå. Vi erbjuder en individbaserad utbildning, de allra flesta som väljer oss har varit och pratat med någon av oss som arbetar inom verksamheten.

JGY:

Den externa har vi arbetat och utvecklat på senare tid, den skapar nyhetsvärde och PR kring vår verksamhet. Inom den interna har vi dock mycket kvar att göra, vi lever i en helt annan tradition än vad privata företag befinner sig i. I privata företag skall det mycket till innan du kritiserar ledningen, där har vi som sagt en helt annan bakgrund, vi ska ha en allmän och öppen diskussion. Vi genomsyras av en sämre lojalitet, det är lättare att vara anonym i en större verksamhet som vi är. Men vi tror ändå att de allra flesta av våra medarbetare är medvetna om att läget är annorlunda än på gamla monopol tiden.

Vittra:

Vi talar inte så mycket om själva skolan, utan vi vill få de blivande eleverna att komma till öppet hus så de själva får en chans att bilda sig en egen uppfattning. När de väl är här vill vi förmedla vår kultur, liten skola och täta kontakter mellan elever, lärare och skolledning.

Har ni någon klar och stark och stark profilering? Om, hur ser denna profilering ut?

ÖG:

Vi vill profilera oss att vi har arbetsdagar med max två lektioner per dag. Det innebär att det inte blir så många ämnen på en och samma gång. Detta gör vi för elevernas bästa, så de kan koncentrera sig på vissa ämnen under en viss tid.

JGY:

Vi vill profilera oss med att vi tillhandahåller tradition och kunnande med behöriga lärare, elevhälsa och bibliotek. Vi håller alltid en hög lägsta nivå, med ett brett utbud. Vi kanske inte profilerar oss med att vi ligger främst när det gäller den pedagogiska utvecklingen, men väljer man att studera hos oss då kan man vara säker som elev att man får en utbildning med bra och hög kvalitet.

Vittra:

Vi är den familjära skolan med närhet till alla som arbetar och studerar här, en stark profilering vi har är att vi arbetar med Case-metodik, vilket innebär att vi arbetar med breda ämnesområden.

Har konkurrensen bidragit till fördelar/nackdelar för er? Vilka i sådana fall?

ÖG:

De fördelar man kan se är att den kommunala skolan misskrediterar oss och vår verksamhet, vi vinner på deras aggressivitet. Vi gör ett bra arbete samtidigt som vi är en stabil verksamhet. Det negativa inslaget är att det blir många och vardagliga diskussioner som tar väldigt mycket tid och kraft. Men detta gäller bara mot den kommunala skolan, mot de andra friskolorna finns det inget agg.

JGY:

Konkurrensen har bidragit till att kvaliteten höjts hos oss inom den kommunala skolan. Den har bidragit till att alla inom verksamheten är medvetna om vikten av kundperspektivet. Men i och med konkurrensen har det blivit allt svårare för eleverna att göra ett rätt val, det har nu blivit vanligare med omval, vilket innebär mera kostnader. Det har blivit svårare att arbeta med tillfredsställande gruppstorlekar. Och en stor nackdel är den stora kostnadsökningen inom kommunens arbete med marknadsföring.

Vittra:

Det positiva med allt detta är att allt är föränderligt, alla inklusive vår verksamhet måste hela tiden utvecklas. Det enda negativa som jag kan se är om våra konkurrenter är bättre än oss, och att eleverna väljer dessa konkurrenter före oss och vår verksamhet.

6 Resultat

Resultatet nedan är en sammanställning av respondenternas svar, som jag har sammanfört till den teori som ligger till grund för denna studie. Har valt att använda mig av fyra begrepp, konkurrens, marknadsföring, strategier och organisationsstruktur. Detta val motiveras av att jag anser att dessa fyra är de övergripande begreppen i denna studie, men jag har sammankopplat de delar av intervjuerna som har relevans under respektive begrepp

6.1 Konkurrens

ÖG – Respondenten anser inte att dennes verksamhet använder sig av begreppet konkurrens utan de ser sig själva som ett komplement till de andra gymnasieskolorna inom området.

”Eftersom vi verkar inom skolverksamheten och vi inte använder sig av oss begreppet konkurrens, anser vi att vi på marknaden här i området kompletterar varandra.”

Samtidigt var han väl medveten om att begreppet används, organisationen har mobiliserat sig. Elever arbetar tillsammans med övrig personal för att bli effektiva i en konkurrenssituation.

JGY – En ökad konkurrenssituation kan leda till att en organisation mobiliserar sig mera effektivt, vilket kan ses i det här fallet. JGY har utformat en kommunikationsplan, förbundet arbetar systematiskt och strategiskt med frågorna runt begreppet konkurrens. Konkurrenten har bidragit till att kvaliteten höjts hos dem inom den kommunala skolan. JGY jämför sig med de andra aktörerna på marknaden, konkurrens effekterna har bidragit till att de har blivit mer medvetna om situationen.

Vittra – Respondenten anser att konkurrens bidrar till att verksamheten blir bättre, finns det ingen att konkurrera emot så finns det inget som driver verksamheten framåt. Konkurrenten leder till att man lär av varandra och förändrar sig till det bättre. Vittra tittar på sina konkurrenter för att sedan hitta sin ”nisch”, de går inte in på marknader där de anser att konkurrenterna är starkare. De utgår ifrån den ena av konkurrensstrategierna, där de väljer att satsa på ett segment istället för hela den stora marknaden.

6.2 Strategier

ÖG – Enligt Kotler kan en verksamhet vinna på anpassning och förändring och enligt respondenten arbetar ÖG på ett sådant sätt. ÖG erbjuder individanpassad utbildning, de har utbildningsmöjligheter för att passa den unika eleven.

JGY – De har en utvecklad extern strategi, inom den interna finns det mycket kvar att göra.

”Inom den interna har vi dock mycket kvar att göra, vi lever i en helt annan tradition än vad privata företag befinner sig i.”

Enligt Philip Kotler i boken Konkurrens av 3:e graden måste man ha ett stort engagemang och vara flexibel samt kreativ för att man skall komma vinnande ut ur sina strategier.

Vittra – Strategin för Vittra är att visa att det inte finns några stora gränser mellan elever och övrig personal. Boken Kotlers Marknadsföring nämner att nöjda kunder, i detta fall elever gärna kommer tillbaka och talar positivt om verksamheten för sina vänner, marknadsföringsklichè.

6.3 Marknadsföring

ÖG – Dess marknadsföringsåtgärder är att de arbetar med kreativ marknadsföring, detta för att skapa en nyfikenhet för dess verksamhet. Med deras arbete med marknadsföringen kan man se starka band till Kotlers teori om de fyra P:na, de vill visa de potentiella kunderna vilken utbildning de har att erbjuda. De bjuds in till platsen för att få pröva på verksamheten, de arbetar starkt med påverkan och då i samspel med elever och lärare. Den interna marknadsföringen sker på så sätt att personal och elever är medvetna om verksamhetens profil och meddelar denna utåt genom mun till munmetoden. Verksamheten har däremot inte någon upprättad marknadsplan, rekryteringsgruppen består av elever och personal som har i uppdrag att besöka sina före detta skolor för att försöka att påverka eleverna i årskurs 9 att välja att studera hos dem.

JGY - De arbetar mycket med den externa marknadsföringen för att uppnå ett starkt nyhetsvärde och PR. Inom den interna marknadsföringen anser respondenten att de har mycket kvar att utveckla. I teoridelen finner vi att den interna marknadsföringens uppgift är att leda medarbetarna inom verksamheten så att de skall sträva åt samma mål, den interna marknadsföringen är en stor och väsentlig del av ett företag och dess verksamhet. Det är viktigt att alla medarbetar förmedlar samma budskap till de potentiella kunderna/eleverna. JGY har till skillnad från friskolorna utformat en kommunikationsplan, vilket innebär att förbundet strategiskt arbetar med ett marknadskommunikationstänkande. För att en verksamhet skall lyckas är det av allra största vikt att de upprättar en kommunikationsplan, vilket JGY har upprättat i samarbete med en PR-byrå. Även till denna verksamhet kan man koppla Kotlers fyra P: n, de arbetar med påverkan, de visar produkten genom öppet hus och de försöker att få med hela sin personal i marknadsföringsarbetet.

Vittra – De fyra P: na finner vi även inom Vittras marknadsföringsåtgärder, de sanna kulturbärarna är eleverna som i samarbete med personalen använder sig av mun till munmetoden för att marknadsföra verksamheten. Denna marknadsföring innebär att elever och personal förmedlar positiva åsikter om verksamheten och marknadsför utbildningen till andra i sin omgivning utan att dessa ser det som marknadsföring. De tillämpar öppet hus, där eleverna i årskurs nio får pröva på verksamheten för att på så sätt påverka dem på ett positivt sätt. Vittra arbetar mycket med den interna marknadsföringen, men har däremot ingen stor budget för den externa marknadsföringen.

6.4 Organisationsstrukturer

ÖG – Inom ÖG hjälps alla åt med att marknadsföra skolan och dess profil, de har alla ett ansvar att visa upp vad de har att erbjuda. ÖG visar på en öppen organisationsstruktur där elever och medarbetare får komma till tals.

JGY- Förbundet har blivit en stark och decentraliserad organisation, och ledningen vill att de som arbetar inom organisationen skall vara väl medvetna om detta. Inom JGY anser man att det är av största vikt att alla medarbetare följer organisationens kommunikationsplan, inför öppet hus är det exempelvis ledningsgruppen som lägger fast ett antal övergripande riktlinjer.

"De som arbetar med oss tillhör en organisation nu, den kulturen har inte funnits förut."

Vittra – Vittra och dess organisationsstruktur påminner om hur Östersunds gymnasieskolas struktur fungerar. De visar på en öppen organisationsstruktur där elever och medarbetare får komma till tals.

7 Analys – egna reflektioner

Syftet med studien var att undersöka och beskriva hur fristående och kommunala gymnasieskolor uppfattat och bemöter begreppen marknadsföring och konkurrens efter den konkurrenssituation som uppstod med anledning av friskolereformens ikraftträdande 1992. Vidare har undersökts om de olika skolverksamheternas organisationsstruktur påverkat detta bemötande. Här i detta avsnitt kommer jag att analysera respondenternas svar med de teorier som ligger till grund för detta arbete. Har valt att även i analysen utgå ifrån de rubriker jag använde i redovisningen av mitt resultat, för att sedan avsluta analysen med en slutsats där även syftets och frågeställningarnas svar kommer redovisas

7.1 Konkurrens

Friskolornas respondenter var mer benägna att berätta om vilken verksamhet de bedriver, medan den kommunala skolans respondent associerade till själva arbetet med begreppet konkurrens. Samtliga respondenterna var eniga om att konkurrenssituationen har ändrats radikalt i området där de agerar. Ett intressant svar var att friskolorna mestadels märkte denna förändring genom att den kommunala skolan agerade med ökad marknadsföring och organisationsförändringar. En stor orsak till att det är den kommunala skolan som tar detta på största allvar är att det är hos dem konkurrensen visar tydligast spår, de mister i större grad potentiella elever till friskolorna än tvärt om. Friskolorna har inte varit aktiva under en lika lång tid på marknaden, så de har inte så många år att titta tillbaka på, samt elevantal att jämföra med. Med det menar jag det som nämndes i inledningen, att verksamheterna har olika utgångspunkter med konkurrenssituationen.

Den kommunala skolans arbete med att locka elever till sin verksamhet skiljer sig radikalt från tidigare år, de försöker stärka sitt varumärke med intern och extern marknadsföring. Friskolorna påpekade att deras arbete inte förändrats nämnvärt trots en ökad konkurrens förutom att de infört prova-på-dagar och i större grad använder sina elever som marknadsförare. Friskolorna har nu blivit medvetna om begreppen marknadsföring och konkurrens, så på något vis måste arbetet ha förändrats. Samt att Vittra väljer ut segment på marknaden där det inte råder lika stor konkurrens, för att kunna locka till sig andelar, visar tydligt på att de är medveten om denna situation som de anpassar sig mot. Något som inte framkommer i denna studie är att en av de undersökta friskolorna ordnat en helt ny hemsida, de har även planer på att ordna en applikation till Iphone.

Den uppkomna konkurrensen har bidragit till att JGY har blivit tvungna att förändra hela sin stora organisation, de har nu byggt ett helt nytt varumärke kring förbundet. De har tillsatt grupper med marknadsföring som sina arbetsuppgifter, så att denna ska ske på ett bra och tillfredsställande sätt. Man kan fråga sig vad dessa hade för arbetsuppgifter innan dessa grupper tillsattes, är det elevundervisningstimmar som försvunnit från verksamheten, eller är det tjänster som tillsats på grund av den uppkomna konkurrensen?

” Vi har byggt ett nytt varumärke, JGY, vi har nu en hemsida istället för flera olika för varje skolbyggnad. Skälet till detta arbete är att det nu finns konkurrenter i vårt upptagningsområde” – respondent JGY

Konkurrensen har påverkat samtliga aktörer starkt, de har blivit mer medvetna om att de hela tiden måste vara föränderliga och utvecklas för att behålla intresset för just deras verksamhet. Med en ökad konkurrens görs jämförelser med sina konkurrenter, man lär av varandra och förändrar sig till det bättre. Detta leder till fördelar för både de elever som redan finns i verksamheten och för de som ska välja, skolorna har blivit mer kundmedvetna vilket innebär att eleven ställs i centrum. De nackdelar som tillkommit genom den ökade konkurrensen nämns mestadels från respondenten från den kommunala skolan som anser att de nu måste lägga mer tid och resurser på arbetet med marknadsföringen.

Det som jag anser kunna ses som negativa effekter av den uppkomna konkurrenssituation är att de pengar som läggs på marknadsföring tas från andra delar av verksamheten som tycks ha en lägre prioritet, budget som skulle kunna läggas på andra alternativ är marknadsföring. En intressant frågeställning är: Vad är det som blir åsidosatt? Innan konkurrensen så var den kommunala skolan ensam aktör på marknaden vilket ledde till X-ineffektivitet, vilket innebar att de nu har mobiliserat sig för att stå sig bättre i konkurrensen, tanken är att man skall lära av varandra och sedan förändra sig till det bättre. Men i detta fall så lägger även den kommunala skolan ner energi och resurser för att smutskasta sina konkurrenter.

”De fördelar man kan se är att den kommunala skolan misskrediterar oss och vår verksamhet, vi vinner på deras aggressivitet.” – respondent ÖG

Företag är olika nämns i studiens teori, utbildningar har legat under kommunen och statens regi, men som vi ser i denna studie att det nu finns andra huvudmän. Denna konkurrens leder oftast till en högre kvalitet för eleverna och respektive utbildning, varför behövs denna medvetenhet om att det finns flera aktörer som tävlar på marknaden för att de skall fortsätta att hålla en hög kvalitets nivå? Borde det inte vara en självklarhet för alla aktörerna på utbildningsmarknaden att de finns där för elevens bästa? Sammanfattningsvis kan vi se att konkurrensen har bidragit till förbättringar för eleverna, det gäller att utbildningsprogrammen tilltalar elevernas önskemål och förväntningar. Vilket kommer att leda till en individbaserad utbildning.

7.2 Strategier

Det visar sig att friskolorna har en sinsemellan liknande strategi för att marknadsföra sina respektive skolor, de vill visa vad de har att erbjuda så att de blivande eleverna är medvetna om vad de väljer. Detta sker exempelvis genom att ha öppet hus där ungdomarna får chans att prata med personalen inom verksamheten. Friskolorna har inte så starka ekonomiska muskler utan väljer istället att vara kreativa i marknadsföringen, de arbetar hårt för att den interna marknadsföringen även ska leda till extern marknadsföring. De fristående skolornas strategi är att vinna genom att överträffa kundernas förväntningar, denna strategi kallas ofta för en marknadsföringskliché. Infrias kundens förväntningar känner sig denne nöjd, överträffas förväntningarna blir kunden förtjust.

Nöjda kunder blir oftast kvar, och berättar även gärna för sin omgivning. Det är så de arbetar för att lyckas med sin strategi för att attrahera elever till verksamheten. Man kan se kopplingar mellan det grekiska ordet *stragos* och den kommunala skolans förbundsordförande, han agerar som en fältherre, är bestämd och har en stark beslutsamhet. Detta har inneburit att han i samspel med PR – byrån tagit fram en kommunikationsplan. Detta är nog en bra strategi att använda sig av professionella människor, som står utanför förbundet.

Men man kan fråga sig om detta verkligen är den bästa strategin för att få sin personal att känna samhörighet med förbundet och dess vision. Det skulle kanske ha varit ett samspel mellan PR – byrån och förbundets personal i och med detta arbete.

Alla de tre respondenternas respektive verksamheter var tydliga med vad de ville uppnå med sina strategier. Målen med strategierna var att verksamheterna, eller i detta fall skolorna, vill skapa och vidhålla konkurrensfördelar gentemot de andra aktörerna. Detta arbetar de med utifrån vilka förutsättningar de har att tillgå. Vilket visar på att en förutsättning för att lyckas inte bara kräver stora ekonomiska muskler, utan den viktigaste strategin är att den interna marknadsföringen fungerar väl. Sammanfattningsvis så ser man klart att alla de tre verksamheterna har en egen och utvecklad strategi, de gör inte samma insatser som sina konkurrenter.

7.3 Marknadsföring

Tänkte inleda detta avsnitt med en text från min teoridel gällande marknadsföring: Det är viktigt att företaget upptäcker och får en förståelse för kundernas behov och att man inom verksamheten hittar ett passande sätt för att tillgodose dessa behov. Samtidigt bör även verksamheten försöka få en känsla av vad som kommer att bli framtida behov på den aktuella marknaden. Det är av största vikt i och med nya aktörer och viktiga elevantal på den aktuella marknaden.

Samtliga respondenter hade någon sorts relation till begreppen marknadsföring och konkurrens, man upptäcker det som jag även påvisar i resultatredovisningen, att verksamheterna och dess marknadsföring bygger på Kotlers ”de 5 P: na”. Detta som anses vara stommen inom marknadsföringen och som används för att i detta fall attrahera eleverna till sin verksamhet. Produkten är i detta fall skolans programutbud, platsen är vart eleverna kan finna utbildningen där en stor del av verksamheternas marknadsföring sker under olika varianter, påverkan är all den reklamen de på olika sätt använder sig av externt. Personalen tillsammans med eleverna ansåg respondenterna vara den största tillgången för att lyckas med att attrahera eleverna till sig, där har den kommunala skolan mycket kvar att arbeta med. Det är nog en bättre väg att gå att i första skedet satsa på den interna marknadsföringen, för att sedan koncentrera sig helhjärtat på den externa marknadsföringen. Här har friskolorna en fördel, ett gemensamt mål och en gemensam kommunikation är enklare att förankra i en mindre organisation.

Något som inte framkommer i intervjuerna var om respondenterna arbetade med begreppet omvärldsanalys, men när man analyserar deras resonemang så kan man se kopplingar till begreppet. De uppmärksammar sin egen position på marknaden samtidigt som man undersöker sina eventuella konkurrenter och deras position på marknaden. Den verksamhet som ändå arbetade mest ingående med marknadsföringen var den kommunala skolan.

Grunden till den kommunala skolans marknadsföring var den kommunikationsplan de utformat tillsammans med en PR – byrå. De skulle ha låtit personalen vara med i början av detta arbete, tillsammans med PR – byrån. Då skulle nog personalen ha känt sig delaktig i skolans profilering, och det skulle vara lättare för dem att förmedla denna profilering. Det är personalen som är det viktigaste verktyget för att verksamheten skall lyckas och det är de som skall försvara denna profilering mot allmänheten. Men denna process kommer nog att ta längst tid. Förbundet är en verksamhet med många anställda, och tanken att få alla dem att arbeta mot samma mål som förbundsledningen vill beträffande dess profil och vision, kan jag tycka ses som en näst intill omöjlig utopi. I boken *Möte med konkurrens* så nämner författaren att det är av allra största vikt att alla inom verksamheten signalerar samma budskap ut till sina potentiella och befintliga kunder.

De som tydligast arbetade med begreppet marknadsföring var den kommunala skolan, JGY. De såg tidigare friskolorna som ett komplement till sin egen verksamhet, men friskolorna hade på senare tid blivit ett allvarligt hot på skolmarknaden i närområdet.

”Vi hade egentligen inte plats för alla elever som ville in i systemet.” – respondent JGY

Det framkommer i resultatet att den kommunala skolan jämför sig själva med de andra aktörerna dvs. friskolorna som finns inom undersökningsområdet. Om dessa friskolor inte fanns i området skulle inte den kommunala skolan arbeta så intensivt med att marknadsföra sin verksamhet för att behålla sina marknadsandelar. Med marknadsandelar syftar jag i detta fall på elevantalet.

De som följt debatten om friskolorna och dess existens får ofta höra att friskolorna drivs som vinstdrivande företag, men i denna studie framkommer det att det är den kommunala skolan som arbetar som vilket företag som helst i näringslivet. Hur stor är egentligen skillnaden mellan JGY och ett vanligt vinstdrivande företag i näringslivet, båda har en stark ledning med fasta och klara direktiv till medarbetarna.

Friskolorna däremot försöker att arbeta med mun- till munmetoden, de lägger inte ner så stor budget på att marknadsföra sin verksamhet, de försöker att vara kreativa i sin marknadsföring. Man kanske inte är beroende av en stor budget för att lyckas med sin marknadsföring, det kanske i slutändan räcker med motiverad personal och elever som trivs inom verksamheten. Och använder dessa som positiva ambassadörer som marknadsför skolorna entusiastiskt utan några som helst krav på ersättning.

Det är av största vikt att man visar sin verksamhet utåt till sina potentiella elever, om en skola lägger ner mera resurser på sin marknadsföring i jämförelse mot sina konkurrenter, så kan skolorna uppfattas som mycket bättre för att de syns. Men som vi kan se i denna undersökning så stämmer inte detta.

”Vi arbetar med en inre kvalitet, det sker oftast mun till mun” – respondent Vittra

Att en tjänst är immateriell försöker respondenterna att lösa genom att de tillämpar öppet hus, eleverna får besöka verksamheten samt att eleverna besöker sina gamla skolor för att marknadsföra verksamheten de tillhör. Det allra bästa tillvägagångssättet för att låta de blivande eleverna undersöka hur det är att vara elev inom respektive verksamhet är ”prova på dagar”. Men av egen erfarenhet så brukar dessa dagar vara konstlade, man vill gärna marknadsföra hur man vill att lektionerna skall vara, inte hur de är i den vardagliga undervisningen. Marknadsföring kan handla om produktutveckling eller i detta fall tjänsteutveckling, alla de tre undersökta verksamheterna vill vara i framkant för att visa upp spännande utbildningar till de blivande eleverna. Kan man inte visa en känd och accepterad profil, så kan detta leda till att de elevgrupper man riktar sig till inte alls tilltalas av skolornas marknadsföringsåtgärder. Men det framkommer att de tre gymnasieskolorna var noga med att visa sin profilering. Här uppkommer ännu en undran, är detta en profilering de kan stå för, eller är det en förhoppning om hur de vill att den skall vara?

Något som jag kan sakna i respondenternas resonemang angående hur de arbetar med marknadsföring är att ingen av de tre undersökta verksamheterna använde sig av riktade åtgärder.

”Hej Thomas! Det är nu dags för dig att göra ditt val till gymnasieprogrammen...”

En sådan riktad marknadsföring får de blivande eleverna att känna sig utvalda, de vet till och med vad du heter. Denna marknadsföring blir personlig för mottagaren, det är inte ett budskap till vem som helst. Budskapet är bara till mig! På senare år har e – marknadsföring blivit allt viktigare som ett komplement till den övriga marknadsföringen. Detta ser vi ett exempel på genom att JGY nämner att de nu har en bra hemsida, denna hemsida är ett fönster ut mot sina potentiella kunder/elever.

7.4 Organisationsstrukturer

De två friskolorna visade på en öppen organisationsstruktur där elever och medarbetare får komma till tals. Organisationerna har starka paralleller till Human relationsteorin som hävdar att ett gott samarbete mellan ledning och arbetare skall eftersträvas och arbetsuppgifter och ansvar skall delas mellan ledning och arbetare. De ser eleverna och personal som en social varelse, detta menas att man även på sitt arbete vill bli behandlad som en levande individ. Detta anser jag sker inom organisationerna i de fristående skolorna, friskolorna ser eleverna som bra ambassadörer och låter dem marknadsföra gymnasieskolan genom att besöka sina gamla skolor.

Den kommunala skolan har efter omorganisationen blivit en starkt decentraliserad hierarkisk organisation. Medarbetarna skall följa kommunikationsplanen till punkt och pricka, marknadsföringsgruppen tillsammans med ledningsgruppen tar fram materialet till arbetet med marknadsföringen. Alla inom verksamheten skall använda sig av en och samma logotyp, denna organisations tillkommande är en effekt av den allt större konkurrensen till följd av friskolornas etablering.

”De som arbetar med oss tillhör en organisation nu, den kulturen har inte funnits förut. När vi har öppet hus är det marknadsföringsgruppen och ledningsgruppen som lägger fast ett antal övergripande riktlinjer” – respondent JGY

Den kommunala skolans organisation har starka tillhörigheter till Weber och teorin om det byråkratiska systemet, exempelvis i den hierarkiskt uppbyggda organisationen där befattningshavare på en högre nivå i företaget har ansvaret för underliggande nivåer. Ett annat exempel är att ledningen i den kommunala skolan, såsom Webers ideala byråkratiska organisation, vill styra mot uppställda mål med hjälp av rationellt utformade regler och procedurer. Det finns många tydliga kopplingar mellan denna teori och den kommunala skolans arbete med hur de bemöter konkurrensen och deras arbete med marknadsföring. Det finns en användbar modell för förändringsarbete enligt Humberto Maturana, han nämner att det krävs tre komponenter för att en organisation skall utvecklas, störning, tid och omtanke. I fallet med JGY kan begreppet störning appliceras, det har blivit en förändring på den rådande marknaden i och med den uppkomna konkurrensen. Tid och omtanke saknas dock, omtanken bland de styrande inom organisationen måste förbättras samt att ledningen måste ge tid till personalen för att de skall kunna reflektera och därmed bidra på ett positivt sätt för en förändring. Denna stelhet och starka organisation måste bli mer öppen för att de skall lyckas med att få med all personal, att få känna delaktighet är A och O för att de skall kunna känna ett personligt engagemang runt detta.

8 Slutsats/Diskussion

Marknadsföring och konkurrens är båda begrepp som används dagligen inom skolans värld. *Hur har då den konkurrenssituation som finns på den berörda marknaden påverkat gymnasieskolorna?* Den kommunala skolan har upplevt den största förändringen, de har tappat en del av elevunderlaget till friskolorna. Därmed har de blivit tvingade att förändra sin organisation, de har gått från flera små organisationer till en enda stor. Den nya organisationen har en gemensam kommunikationsplan med olika direktiv som skall följas av alla anställda. Dock har samtliga skolor blivit påverkade, de måste numera lägga ner mera resurser på marknadsföringen. Respondenten från JGY ansåg att i och med den uppkomna konkurrensen så har hela system blivit påverkat. Nu väljer elever en skola för att den verkar vara bra, istället för ett utbildningsprogram eleven egentligen vill gå. Men på det stora hela har det skett en kvalitetsutveckling inom de olika verksamheterna.

Hur hanterar gymnasieskolorna detta fenomen ur ett marknadsföringsperspektiv?

Studien visade på att det främst är den kommunala skolan som undersöker den tilltänkta marknaden, och då samtidigt skapar en bild av hur dess marknadsföring skall läggas upp. Det är viktigt att man upptäcker och får en förståelse för elevernas behov, och att man inom verksamheten hittar ett passande sätt för att tillgodose dessa behov. Den kommunala skolan har ett samarbete med en reklambyrå och byrån har tagit fram en kommunikationsplan för att möta konkurrensen och det viktiga elevantalet.

Trots att det främst var den kommunala skolan som lägger ner mycket pengar på marknadsföring arbetade alla tre verksamheterna med begreppet påverkan, exempelvis genom att hålla öppet hus och genom andra former av PR.

Även om inte samtliga respondenterna ville erkänna att de arbetar med begreppen marknadsföring och konkurrens gör de förmodligen indirekt det nästan dagligen. Samtliga skolor är mycket väl medvetna vad de andra skolorna gör och bemöter konkurrensen med olika marknadsföringsåtgärder. En intressant aspekt är att det är den kommunala skolans respondent som talar om de övriga skolorna som stora hot mot sin verksamhet och det är även de som arbetar mest med begreppen marknadsföring och konkurrens. De två friskolorna ser inte varandra som några större hot, det är den kommunala skolan som ses som den "stora stygga vargen".

Friskolereformens effekter på skolorna i undersökningsområdet visar att de har fått en ökad medvetenhet om den egna kvaliteten, hur viktigt det är att inte bara bevara den utan att även förbättra och utveckla den. Samt att de nu arbetar med olika marknadsföringsaktiviteter för att bibehålla eller öka sin position gentemot sina konkurrenter. Vi kan se att skolorna arbetar med många olika metoder för att bemöta konkurrensen, och då den kommunala skolan i synnerhet.

Frågeställningen om *skolornas organisationsstruktur påverkar arbetet med marknadsföringen och mötet med konkurrensen* tycker jag att vi har fått ett tydligt svar på i undersökningen, med en platt och öppen organisationsstruktur är det lättare att få med sig medarbetarna. Personalen tillsammans med eleverna inom friskolorna känner en delaktighet, de är nära dem som bestämmer hur marknadsföringen skall ske. Organisationsstrukturen inom JGY visar på att medarbetarna skall vara beredda på direktiv och beslut, för att sedan verkställa dessa beslut. Detta är den största skillnaden mellan friskolorna och den kommunala skolans organisationer, personalen inom JGY får inte samma "vi – känsla" som de inom friskolorna. Och detta sätt att arbeta med marknadsföring och konkurrens kan härledas till hur de olika verksamheternas organisationsstruktur ser ut.

Friskolereformens effekter på skolmarknaden verkar i detta fall ha bidragit till att gymnasieskolorna i undersökningsområdet har ökat sin egen medvetenhet om den egna kvaliteten. Denna medvetenhet betyder att det inte räcker att bevara den höga kvaliteten utan att hela tiden utveckla och förbättra kvaliteten för att kunna stå emot konkurrensen.

Konkurrenssituationen som har uppstått i undersökningsområdet är ett relativt nytt fenomen. Det kommer att bli spännande att följa den fortsatta utvecklingen för att se hur det kommunala förbundet och de fristående skolorna kommer att lyckas med sina strategier för att attrahera eleverna till sin verksamhet och skola. Enligt Skolverket finns det intresse att starta ytterligare friskolor i undersökningsområdet och det går bara att sja om utvecklingen oavsett om det tillkommer nya aktörer på marknaden eller inte.

Jag vill avslutningsvis säga att en del av er läsare kommer nog att uppfatta denna studie som en jämförande studie mellan den kommunala och fristående gymnasieskolan. Och detta var inte studiens syfte, jag ville undersöka hur de hanterar detta med konkurrens och marknadsföring samt om deras organisationsstruktur påverkar deras arbete med detta. Med detta vill jag säga att jag är fullt medveten hur resultatet blev i studien. Och som jag nämnde i inledningen så har jag verkligen varit neutral, och med mitt empiriska material så kunde jag inte komma fram till ett annat resultat än detta.

9 Förslag till vidare forskning

Studien visar på att arbetet med att hantera konkurrensen med olika marknadsföringsåtgärder har ökat markant till följd av att det numera finns flera alternativ på marknaden. Dessa marknadsföringsåtgärder kostar pengar, och har tagits från andra delar av budgeten. Det skulle kunna bli en intressant studie att undersöka vad det är som har prioriterats bort och varför just dessa områden?

Det skulle även vara intressant att undersöka vad det är som får eleverna att välja just den skola de väljer, är det de åtgärder som har kommit fram i studien, eller är det helt enkelt andra parametrar som spelar in i elevernas val av studier. De åtgärder som skolorna använder sig av i marknadsföringen kanske inte alls är de rätta verktygen för att attrahera elever till verksamheten.

Till sist skulle det vara intressant att undersöka en kommunal skola på en ort där de har monopol på undervisningen, där det inte råder någon konkurrens. Hur tänker de på begreppen konkurrens och marknadsföring? Arbetar de med de begreppen, eller går de kvar i gamla fotspår? I studien visade det sig att en av respondenten ansåg att konkurrens leder till föränderlighet och förändring i verksamheten, alltså oftast till det bättre, stämmer det?

10 Källförteckning

10.1 Litteratur

Andersen, Ib (1998), *Den uppenbara verkligheten*, Fredriksberg, Danmark, Samfundslitteratur,

Bergström, Fredrik & Mikael Sandström (2001) *Konkurrens bildar skola – en ESO-rapport om friskolornas betydelse för de kommunala skolorna*, ESO-rapport, Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi, Finansdepartementet, Regeringskansliet

Bruzelius, Lars H & Per – Hugo Skärvad (2004), *Integrerad organisationslära*, Lund, Studentlitteratur

Dahlstedt, Lena (2009), *Kubik Företagande i flera dimensioner*, Malmö, Gleerups

Damgren, Jan (2002) *Föräldrars val av fristående skolor*, Malmö Högskola: Forskarutbildningen i pedagogik

Denscombe, Martyn (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund, Studentlitteratur,

Eriksson, Lars (2008) *Take off – företagande i en ny tid*, Malmö: Gleerups utbildning

Eriksson, Lars Torsten & Finn Wiedersheim – Paul (2006), *Att utreda forska och rapportera*, Ljubljana, Slovenien, Korotan,

Gustafsson, Conny, Gunilla Eek, Anders Philgård & Susanne Walldenheid (2003) *Kommunicera säljande!* Malmö: Liber AB

Grönros, Christian (1996) *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Malmö: Liber Ekonomi

Kotler, Philip (1986) *Konkurrens av 3: e graden*, , Malmö: Liber Ekonomi

Kotler, Philip (2003) *Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*, Sundbyberg: Pagina/Optimal

Kvale, Steinar (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund, Studentlitteratur,

Merriam, Sharan B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur

Ornbrant, Rolf, Krister Tegnstrand, Johanna Tunhammar, Lars Werner & Charlotte Witt (2001) *Fristående grundskolor*, Stockholm: Nordstedts Juridik AB

Richardsson, Gunnar (1994) *Svensk utbildningshistoria*, Lund: Studentlitteratur

Roos, Göran, George von Krogh & Johan Roos (2004) *Strategi – en introduktion*, Lund: Studentlitteratur

Sandström, Mikael F. (2002) *Rätt att välja – hur konkurrens leder till bättre skolor*, Timbro: CVV -centrum för välfärd efter välfärdsstaten

Statens Offentliga Utredningar (2008) *Bidrag på lika villkor, SOU 2008:8*, Stockholm: Regeringskansliet

Stensson, Stina (2002) *Möte med konkurrens – hur du marknadsför offentlig verksamhet*, Malmö: Liber Ekonomi

Svenska Akademiens ordlista (2006) Stockholm: Nordstedts akademiska förlag

10.2 Internetkällor

<http://www.ne.se/agera>, Nationalencyklopedin, hämtad 2010-12-13.

<http://www.ord.se/oversattning/engelska/?s=resonemang&l=SVEENG>

www.skolverket.se

www.friskola.se

www.vittra.se

10.3 Artiklar

Arum, Richard (1996) *Do Private Schools Force Public Schools to Compete?*, American Sociological, Vol. 61, No. 1 (Feb), pp. 29-46.

Hoxby, Caroline, M. (1994) *Do Private Schools Provide Competition for Public Schools?* Washington, DC: National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 4978

10.4 Studier

Bergbom, Nils – Erik & Hanson Teres (2004), *Den kommunala skolan och en friskola sett ur ett marknadsföringsperspektiv*, Högskolan Kristianstad: Institutionen för ekonomi

Bilaga 1 Intervjuguide

Semistrukturerade frågor:

- Kan du berätta lite kort om verksamheten
- Vilken är din roll inom verksamheten
- Begreppen marknadsföring och konkurrens, vad associerar du till då?
- Används dessa begrepp i er verksamhet? Hur i så fall?
- Har ni sett någon förändring i konkurrensen mellan skolorna i närområdet? Om, hur har detta visat sig i så fall?
- Skiljer sig erat arbete nu jämfört med tidigare hur ni arbetar för att attrahera elever till er verksamhet?
- Tror du att er organisationsstruktur påverkar erat sätt att arbeta med dessa begrepp som marknadsföring och konkurrens?
- Vilken är er strategi med er marknadsföring för att den skall lyckas med att attrahera elever till er?
- Har ni någon klar och stark profilering? Om, hur ser denna profilering ut?
- Har konkurrensen bidragit till fördelar/nackdelar för er? Hur har detta visat sig?