



EXAMENSARBETE

Våren 2011

**Sektionen för hälsa och samhälle
Ekonomprogrammet, Förvaltning**

Vilka faktorer påverkar konkurrensförhållandet mellan en kommunal och en fristående gymnasieskola?

- en jämförelse av gymnasieskolornas ekonomi-
och verksamhetsstyrning

Författare
Charlotte Löfdahl
Lina Olsson

Handledare
Pernilla Broberg

Examinator
Bengt Igelström

Abstract

När de fristående gymnasieskolorna 1992 startades innebar det en förändring i konkurrensförhållandet med de kommunala gymnasieskolorna. Ett minskat elevantal i några år framöver samt att de fristående gymnasieskolorna blir fler kommer leda till en hårdare konkurrens mellan gymnasieskolorna.

Syftet med uppsatsen är att granska och jämföra ekonomi- och verksamhetsstyrning mellan en kommunal och en fristående gymnasieskola. Uppsatsen riktar sig mot det numera rådande konkurrensförhållandet mellan kommunala och fristående gymnasieskolor.

Teorin som ligger till grund för uppsatsen är Porters modell - branschkonkurrensens drivkrafter. Modellen appliceras på den kommunala gymnasieskolan och används för att urskilja konkurrensfaktorer som påverkar gymnasieskolorna. Uppsatsen bygger på en kvalitativ ansats med fem intervjutillfällen på två gymnasieskolor, en fristående och en kommunal belägna i samma kommun.

Jämförelsen av ekonomi- och verksamhetsstyrningen på gymnasieskolorna tyder på att skillnaderna inte är så stora som vi föreställt oss, men att det ändå förekommer skillnader. Resultaten visar att Porters modell inte är tillräcklig för att beskriva de konkurrensfaktorer som påverkar gymnasieskolorna. Resultaten av de faktorer som utöver Porters originalmodell påverkar konkurrensförhållandet presenteras i en egen modell och inkluderar faktorer som kommunala gymnasieskolor, fritt sök, marknadsföring/lockbete, programutbud, omval, rykte, intern konkurrens, fristående gymnasieskolor, geografiskt läge, lärare, kvalitet, grupptryck, elevantal och studenter. Slutsatsen är därför att då Porters modell inte är heltäckande går den inte att applicera på Vaggaskolan och John Bauer som en konkurrensmodell. De faktorer som vi framarbetat kan ligga till grund för gymnasieskolornas arbete för att bemöta konkurrensen på bästa sätt.

Keywords: performance management, private school, public school, finance, competition

Abstract

When the independent upper secondary schools were started in 1992, it meant a change in the competitive relationship for the local upper secondary schools. A reduced number of students during some years ahead, while the number of independent upper secondary schools increase will probably result in tougher competition between upper secondary schools.

The purpose of this study is to review and compare financial and performance management between a public and an independent upper secondary school. The dissertation will focus on the now existing competitive relationship between the two types of upper secondary schools.

The theory underlying the study is Porter's model - five competitive forces. The model is applied to the local upper secondary school and used to identify competitive factors affecting upper secondary schools. The study is using a qualitative approach with five interviews at two upper secondary schools, one independent and one public, located in the same town.

The comparison of financial and operational management of upper secondary schools indicate that the differences are not as great as we first imagined, but that there still are some differences. Our results show that Porter's model is not adequate to describe the competitive factors affecting upper secondary schools. The results of the factors that in addition to Porter's original model affects the competitive relationship is presented in a separate model and includes factors such as public upper secondary schools, free search, advertising / bait, programming, re-election, reputation, internal competition, independent upper secondary schools, location, teacher quality, peer pressure, number of pupils and students. It is therefore concluded that Porter's model is not comprehensive enough to be able to describe and analyze the two cases included in this study.

Keywords: performance management, private school, public school, finance, competition

Tack

Nu efter tio veckors intensivt arbete är vi äntligen klara för att skicka in vår uppsats. En uppsats som vi är mycket nöjda med. Arbetet har varit intressant, lärorikt, spännande och ibland väldigt jobbigt och tidskrävande. Vi har under resans gång haft hjälp av ett antal underbara personer som vi härmed vill tacka för all hjälp de bistått med.

För det första vill rikta ett stort tack till vår engagerade handledare Pernilla Broberg som väglett oss genom vårt uppsatsskrivande. Utan Pernillas hjälp hade arbetet gått så mycket långsammare.

För det andra önskar vi rikta ett varmt tack till Thomas Nerd och Per Linde som inspirerat oss till vårt val av ämne samt att de ställt upp på att granska våra intervjufrågor och för att de låtit oss genomföra en tidigare intervju med dem.

För det tredje skulle vi vilja tacka de rektorer, lärare och ekonomer från Karlshamns kommun som ställt upp på att träffa oss och låtit oss intervjua dem. Utan er hjälp hade inte vår uppsats blivit möjlig att slutföra.

För det fjärde vill vi tacka våra familjer, kombo och sambo som stått ut med oss under denna lite stressiga period. Det känns så skönt att veta och känna stödet hemifrån, då vet man att det finns ett liv bredvid examensarbetet också.

Slutligen vill vi tacka varandra för att vi stått ut med att jobba så intensivt med uppsatsen och inte gå varandra på nerverna. Det känns skönt såhär i slutet att ha haft någon att bolla idéer med samt att inspireras av.

Kristianstad Juni 2011

Lina Olsson

Charlotte Löfdahl

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Syfte	10
1.4 Forskningsfråga	10
1.5 Avgränsning.....	10
2. Vetenskaplig metod	11
2.1 Forskningsfilosofi	11
2.2 Forskningsstrategi	12
2.3 Forskningssätt	12
2.4 Val av teori.....	14
2.5 Val av metod	14
3. Lagstiftning	16
4. Teori	18
4.1 Kommunala gymnasieskolor i allmänhet	18
4.2 Fristående gymnasieskolor i allmänhet.....	19
4.3 Ekonomistyrning.....	20
4.3.1 Den kommunala budgetprocessen	20
4.3.2 Resursfördelningssystem	22
4.3.3 Budgetmodeller.....	22
4.3.4 Ansvarsenheter.....	23
4.4 Verksamhetsstyrning	23
4.5 Porters konkurrensmodell - original	25
4.5.1 Potentiella etablerare.....	26
4.5.2 Köparens förhandlingsstyrka	26
4.5.3 Hot från substitut	27
4.5.4 Leverantörens förhandlingsstyrka	27
4.6 Porters konkurrensmodell - kommunala gymnasieskolan	28
4.6.1 Potentiella etablerare.....	29
4.6.2 Köparens förhandlingsstyrka	29
4.6.3 Hot från substitut	30
4.6.4 Leverantörens förhandlingsstyrka	30
4.7 Kundval och konkurrens	30
4.8 Marknadsföring.....	32
4.9 Föreställningar	33
5. Empirisk metod	35
5.1 Litteratursökning.....	35
5.2 Datainsamling	35
5.3 Urval	36
5.4 Operationalisering.....	37
5.5 Pilotstudie	38

6. Empiri	39
6.1 Karlshamns kommun	39
6.1.1 Vaggaskolan.....	39
6.1.2 John Bauer	40
6.2 Intervju ekonom Karlshamns kommun	40
6.2.1 Ekonomistyrning.....	40
6.2.2 Verksamhetsstyrning	42
6.2.3 Konkurrens.....	43
6.3 Intervju Vaggaskolan	44
6.3.1 Ekonomistyrning.....	44
6.3.2 Verksamhetsstyrning	46
6.3.3 Konkurrens.....	47
6.4 Intervju John Bauer.....	52
6.4.1 Ekonomistyrning.....	53
6.4.2 Verksamhetsstyrning	54
6.4.3 Konkurrens.....	55
7. Analys	57
7.1 Ekonomistyrning	57
7.2 Verksamhetsstyrning	59
7.3 Konkurrens.....	61
7.3.1 Kvalitet, rykte och lärare	61
7.3.2 Studenter, programutbud, omval och intern konkurrens	62
7.3.3 Marknadsföring och lockbete	63
7.3.4 Kommunala gymnasieskolor och fritt sök.....	64
7.3.5 Fristående gymnasieskolor	65
8. Slutsats	65
8.1 Ekonomistyrning.....	65
8.2 Verksamhetsstyrning	66
8.3 Konkurrens.....	67
8.4 Fortsatt forskning.....	70
Källförteckning	71
Bilaga 1: Intervjuguide	74

Lista med figurer:

Figur 1: Allmän kommunal budgetprocess.....	21
Figur 2: Branschkonkurrensens drivkrafter - original	26
Figur 3: Branschkonkurrensens drivkrafter - kommunala gymnasieskolan	28
Figur 4: Konkurrensfaktorer som påverkar Vaggaskolan och John Bauer.....	68

1. Inledning

Första kapitlet innehåller en bakgrund till ämnesvalet, problematisering, syfte, forskningsfråga samt en teoretisk avgränsning. Kapitlet är ämnat att ge läsaren en första inblick i den högaktuella debatten kring kommunala och fristående gymnasieskolor.

1.1 Bakgrund

För att ge alla människor samma utbildningsmöjlighet har Sverige genom *Skollagen (2010:800)* 1 kapitlet 8§ reglerat så att alla har rätt till utbildning i skolväsendet. Förhållanden som geografisk hemvist, sociala och ekonomiska förhållanden ska inte påverka individens tillgång till utbildningen.

Konkurrensen mellan gymnasieskolor har blivit tuffare. Det finns betydligt fler alternativ för studenterna att välja mellan idag än för några år sedan. Gymnasieskolorna erbjuder många olika program och med olika inriktningar. Ett substitut till de kommunala gymnasieskolorna är de fristående gymnasieskolorna. Friskolereformen från 1992 har gjort det möjligt för fristående skolor att med hjälp av kommunala ekonomiska bidrag driva fristående skola (Friskolornas riksförbund, 2009). Detta har också gett barn och föräldrar en större valfrihet samtidigt som det har uppstått konkurrens mellan kommunala och fristående gymnasieskolor.

Friskolornas frammarsch har skapat många debatter i samhället, inte minst i lokala tidningar. Var och varannan dag går det att hitta artiklar som handlar om den ökade konkurrensen mellan skolorna, att fristående gymnasieskolor i vissa kommuner är större än den kommunala skolan och om lärare, studenter och föräldrar som är upprörda över rådande situation. Generellt sett tappar de kommunala skolorna studenter medan de fristående blir allt större och större, och fler och fler i Sverige. I en artikel från Helsingborgsdagblad publicerad den 12 mars 2011 skriver Torbjörn Svensson om den kommunala gymnasieskolans elevras och om att friskolorna är ikapp. Vidare skriver Svensson att det för första gången är lika många sökande till de fristående gymnasieskolorna som till det kommunala gymnasiet i Helsingborg.

Det är inte bara i Helsingborg som studenter väljer bort den kommunala gymnasieskolan. I en artikel skriven av Lenita Jällhage från Dagens Nyheter från den 7 maj 2010 beskrivs problemet om att studenter i både Göteborg och Stockholm väljer bort den kommunala gymnasieskolan samtidigt som de istället väljer att gå på en fristående gymnasieskola. I artikeln skriver Jällhage att trenden i Malmö påvisar att studenter blir mer och mer intresserade av att gå i en fristående gymnasieskola istället för den kommunala gymnasieskolan. Jällhage skriver även att elevkullarna kommer att minska vilket kommer innebära att det blir färre studenter att slåss om. Men även om det blir färre studenter så har Skolinspektionen fått in rekordmånga ansökningar om att starta fristående gymnasieskolor, vilka har ökat med 36 % på ett år (506 stycken år 2009 till 689 stycken ansökningar 2010).

Resursstyrningen och resursfördelningen ser väldigt olika ut från kommun till kommun och det finns ingen generell modell som alla använder, utan det är fullt möjligt att det finns lika många resursfördelningsmodeller som det finns kommuner i Sverige. Inom en kommun är det inte heller säkert att samma resursfördelningsmodell används till de olika enheterna, utan det är vanligt att olika modeller används till olika enheter. En vanligt förekommande resursfördelningsmodell i Sveriges kommuner bygger på anslag och i den modellen är det ekonomin som styr verksamheten¹.

Resursfördelningsmodellen som är vanligast inom skolväsendet är dock inte anslagsmodellen, utan den volym- och behovsorienterade modellen. Modellen går ut på att det är antalet studenter som avgör resursfördelningen, dvs. en viss peng per elev - volymbaserad. Med behovsorienterad menas att modellen även tar hänsyn till andra faktorer som till exempel om studenterna har invandrarbakgrund, funktionshindrade studenter, föräldrarnas utbildningsnivå och andra sociokulturella faktorer som kan ha inverkan på studenternas utbildning. Det har visat sig finnas samband mellan de ovan nämnda faktorer och studenters skolgång, till exempel studenter med lågutbildade föräldrar behöver mer hjälp i skolan och då krävs automatiskt mer resurser².

Verksamhetsstyrningen kan precis som ekonomistyrningen anta många olika skepnader beroende på verksamhetens ändamål och uppbyggnad. För att en verksamhet ska fungera bra och vara lönsam, för kommuninvånarna i detta fall, är bra kommunikation

¹ Thomas Nerd, lärare, 2011-02-03

² Thomas Nerd, lärare, 2011-02-08

genom hela hierarkin, att medarbetare arbetar mot gemensamma mål samt att verksamheten är målet och att medlet att nå dit är pengar³.

Genomgående för kommuner i Sverige är att de innehåller kommunfullmäktige som har högst beslutande makt, en kommunstyrelse som ska se till att de beslut som kommunfullmäktiga tar blir av, nämnder och politiker som är folkvalda. De olika organen i en kommun har således olika och varierande uppgifter, inte minst vad gäller budgetarbete⁴.

1.2 Problemdiskussion

Etablerade företag vilka det råder konkurrens emellan som har stor konkurrens mellan sig måste locka till sig kunder på ett speciellt sätt och samtidigt försöka ha kvar de kunder som kommer åter/behålla nuvarande kunder. Det finns olika konkurrensstrategier som kan bidra till att företag får en position som är till en större fördel jämfört med andra företag. Genom att använda olika taktiska åtgärder som till exempel reklamkampanjer, prisutspel, produktlanseringar, ökad kundservice eller garantiåtagande (Porter M.E, 1991). I denna studie appliceras Porters konkurrensstrategier på skolor, de är inga företag men måste ändå konkurrera med varandra. Det kan vara lättare för fristående gymnasieskolor att konkurrera då de är mer lika ett företag än en kommunal gymnasieskola som till exempel inte ska vara vinstdrivande. Ett annat exempel kan vara att fristående gymnasieskolor kan erbjuda eleven en egen dator under skoltiden samtidigt som kommunala skolor oftast inte har samma ekonomiska möjligheter att erbjuda detsamma⁵.

Hur en verksamhet ska styras ändras över tiden. Om man blickar 10 till 15 år bakåt i tiden märks det redan där en stor skillnad jämfört med styrningen idag, ett exempel kan vara den snabba teknologiska utvecklingen. En kommunal verksamhet styrs från många håll. Det är främst människorna som arbetar inom verksamheten som styr men även resursfördelning och politik har inverkan på hur en verksamhet ska styras och styrs (Lindvall, 2010).

Konkurrensutsatt verksamhet karakteriseras av när en konsument ska genomföra ett köp och har flera valmöjligheter av produkter från olika säljare. Produkter som erbjuder

³ Thomas Nerd, lärare, 2011-01-24

⁴ ibid

⁵ Pilotstudie med Per Linde, lärare på Knut Hahnskolan i Ronneby, 2011-02-10

köpare samma egenskaper och är utbytbara mot varandra kallas substitutvaror (Konkurrensrådet, 2000; Porter, 1991).

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att granska och jämföra ekonomi- och verksamhetsstyrning mellan en kommunal och en fristående gymnasieskola. Uppsatsen kommer inrikta sig mot det numera rådande konkurrensförhållandet mellan de två olika typerna av gymnasieskola.

1.4 Forskningsfråga

Vilka skillnader eller likheter finns i kommunala och fristående gymnasieskolors ekonomi- och verksamhetsstyrning? Samt, vilka faktorer påverkar den rådande konkurrensen mellan kommunala och fristående gymnasieskolor?

1.5 Avgränsning

Vi kommer inte att behandla någon fullständig lagstiftning i vår uppsats, utan kommer inrikta oss på den nya Skollagen som börjar gälla i juli 2011. De lagar som vi inte kommer beakta, men som ändå tillhör ämnet, är bland annat Kommunallagen, Konkurrenslagstiftning och de fyra grundlagarna. Vi kommer inte heller att beröra de läroplaner, kursplaner och ämnesplaner som har inflytande på gymnasieskolan. Detta på grund av att uppsatsen inriktas mot framförallt det rådande konkurrensförhållandet mellan kommunala och fristående gymnasieskolor med inriktning mot ekonomi och verksamhet. En andra orsak till varför vi gjort denna avgränsning är uppsatsens tidsbegränsning.

Vi kommer inte heller beakta privata gymnasieskolor i uppsatsen. Denna avgränsning gör vi för att vi inte anser att de privata skolorna är så etablerade i Sverige som de kommunala och fristående gymnasieskolorna. De privata skolorna är inte beroende av kommunen på samma sätt som friskolor, då de helt eller delvis finansieras med hjälp av elevavgifter.

2. Vetenskaplig metod

Under kapitel två finns en förklaring till forskningsfilosofi, forskningsstrategi, forskningssätt, val av teori och val av metod. Det finns även en argumentationsdel under varje avsnitt till vilken metod och strategi vi valt och varför.

2.1 Forskningsfilosofi

Forskningsfilosofi är ett komplicerat ämne som handlar om hur olika, vi som människor, ser på världen. Både val av strategi och val av metod speglar den personliga uppfattningen och är starkt förknippad med bakomliggande forskningsfilosofi. Inom forskningsfilosofin finns det sedan olika inriktningar. Nedan kommer en förklaring till fyra av dem, positivism, pragmatism, realism samt interpretivism, som anses relevanta att ta upp i detta sammanhang (Saunders, Lewis och Thornhill, 2009).

Positivism är en filosofisk inriktning som önskar grunda sina teorier och tankar på fakta. Forskare ämnar sedan via empiriska undersökningar finna egenskaper inom ett observerbart område som går att finna i andra studier också. Målet är att uppnå regelbundenhet för att på så vis kunna generalisera. Positivister använder sig oftast av kvantitativa undersökningar som sammanfattas i statistiska analyser (ibid).

En andra forskningsfilosofi är pragmatism, här anses det att det inte går att förhålla sig till en enda forskningsfilosofi det vill säga varken positivism eller interpretivism. Det viktiga inom pragmatismen är att utforma en forskningsfråga (ibid).

Den tredje inriktningen på forskningsfilosofi som kommer att tas upp är realism. Inom realismen antas det att verklig fakta är hugget i sten, det är sen våra sinnen som visar och tolkar vad individerna anser vara verklighet. Om forskningen är inriktad mot realismen är metoden inte given utan det går att välja antingen kvalitativ eller kvantitativ (ibid).

En fjärde och sista forskningsfilosofi som vi här ger en förklaring till är också den som uppsatsen kommer att anta, den kallas interpretivism. Den interpretivistiska inriktningen är av subjektiv art med stort fokus mot det sociala. Valet av forskningsfilosofi grundas på att uppsatsen är inriktad mot det kvalitativa hållet det vill

säga att vi ämnar göra personliga intervjuer och på så vis erhålla en djupare kunskap och förståelse. Till skillnad mot den positivistiska forskningsfilosofin, se ovan, inriktar sig den interpretivistiska mer på individers olika uppfattning och unikheter. Det är därför viktigt för forskaren att vara medveten om individers olika uppfattningar (ibid). Vårt syfte med intervjuerna är som nämndes ovan att med samma intervjufrågor få höra de olika respondenternas egna åsikter och tankar.

2.2 Forskningsstrategi

Det finns olika forskningsstrategier att välja mellan, exempelvis deskriptiv, explanativ och explorativ. Den explorativa strategin kopplas oftast samman med kvalitativa studier och den explanativa med kvantitativa studier (Halvorsen, 1992).

Den första forskningsstrategin, deskriptiv, syftar till att ge en så korrekt bild som möjligt av det som undersöks. Det är viktigt för den som gör undersökningen att ha djup kunskap om ämnet från början för att kunna ge en rättvisande bild. Den explanativa, som också är den andra strategin fördjupar sig undersökaren på en situation eller fråga och försöker utifrån det klargöra förhållandet mellan de förklarande faktorerna (Saunders m.fl., 2009).

Vår uppsats kommer bygga på den explorativa, undersökande, forskningsstrategin det vill säga att syftet med uppsatsen är att få en förståelse för helhetsbilden och en bred kunskap. Vid en intervjustudie där undersökanden närvarar är denna strategi den vanligaste (Halvorsen, 1992). Det finns inga generella regler som säger att en viss strategi är bättre än den andra, men den förklarande strategin passar bättre att använda till vårt val av syfte.

2.3 Forskningsätt

Tillvägagångssättet för forskning går att göra utifrån två sätt: induktiv och deduktiv, som förenklat kan sägas vara varandras motsatser (Saunders m.fl., 2009).

Det induktiva tillvägagångssättet används oftast när ett område inte är undersökt. Man utgår från oklara föreställningar och en ej så väl formulerad problemställning. Syftet med det induktiva tillvägagångssättet är att erhålla maximal förståelse om helheten samt att förkovra begrepp inom området. Tillvägagångssättet är inte präglad av starka

förhållningssätt och det finns ingen given datainsamlingsmetod (Halvorsen, 1992). Något som kännetecknar ett induktivt tillvägagångssätt är att genomföra kvalitativa undersökningar såsom intervjuer för att sedan analysera och förstå orsaken till problemet på ett djupare stadium. Målet med ett induktivt tillvägagångssätt är inte att generalisera utan att erhålla en fördjupad kunskap inom forskningsområdet (Saunders m.fl., 2009).

Ett alternativt förfarande till det induktiva tillvägagångssättet är det deduktiva, som nämnts ovan. Kännetecknen som karakteriserar det deduktiva tankesättet präglas av att en hypotes utgör problemställningen som sedan ska ligga till grund för att ofta kvantitativt undersöka om de empiriska resultaten är förenliga med reella förhållanden. För att hypoteserna ska kunna sammanföras med empiri måste det först göras en specificering av hur materialet ska samlas in och sedan tydas, detta kallas även operationalisering (Halvorsen, 1992). Efter att operationaliseringen är gjord ska hypotesen testas och därigenom även bekräfta teorin. Om hypotesen ej överensstämmer med teorin måste det ske en förändring så att de är förenliga med varandra. Syftet med det deduktiva förfarandet är att samla in data för att kunna generalisera genom ett striktare förhållningssätt jämfört med det induktiva (Saunders m.fl., 2009).

I vår fortsatta studie kommer vi använda oss av en blandning mellan det induktiva och det deduktiva forskningssättet. En blandning av det induktiva och det deduktiva forskningssättet kallas för ett abduktivt forskningssätt (Mason, 1996). Huvudsaken till varför just det abduktiva tillvägagångssättet valts är att studien syftar till att ge en fördjupad förståelse. Vårt syfte med undersökningen är således inte att undersöka om eller hur ett visst resultat stämmer överens med den verklighet vi lever i, vilket är fallet med det deduktiva forskningssättet (Saunders m.fl., 2009). Samtidigt finns det i vårt fall en förförståelse till ämnesvalet, vilket inte är fallet vid ”ren” induktion. Då en studie bygger på det induktiva forskningssättet sker urvalet av undersökningsspersoner under studiens gång. Det viktigaste är att få en så kvalitativt bred och olikartad intervjugrupp som möjligt, det läggs alltså inte så stor vikt vid att få ett så representativt urval det går (Halvorsen, 1992).

2.4 Val av teori

För att ge en tydlig bild och förståelse av ämnesvalet finns det ett antal teorier och modeller som kommer att användas i uppsatsen. Nedan finns en kort introduktion till teorier som genomsyrar uppsatsen.

Skolor är strakt reglerade av den svenska lagstiftningen därför kommer uppsatsen innehålla ett eget avsnitt om lagstiftning som rör skolväsendet. Skollagen, som är en speciellagstiftning, innehåller grunden till hela skolverksamheten och det är därför en viktig del inom ämnesvalet.

En viktig del inom den kommunala sektorns arbete är ekonomi- och verksamhetsstyrning. Ekonomi- och verksamhetsstyrning kommer därför att behandlas och förklaras i uppsatsen för att kunna ge en klar och tydlig bild över skolverksamheten. Litteratur om hur ekonomi- och verksamhetsstyrning fungerar kommer att användas men även föreläsningar från tidigare kurser under utbildningen då ekonomi- och verksamhetsstyrning är annorlunda för en kommun gentemot ett företag.

Då uppsatsen är inriktad mot konkurrens kommer en av de mest kända konkurrensmodeller att användas. Modellen som kommer användas är Porters kända modell som handlar om Branschkonkurrensens drivkrafter (Porter, 1991). Syftet med modellen är att förstå vilka de fem största hoten mot ett företag eller i detta fall gymnasieskolor som finns. Då hoten är kartlagda är det meningen att organisationen i fråga ska kunna utarbeta strategier för att bemöta konkurrensen på bästa sätt. Porters modell om branschkonkurrensens drivkrafter kommer sedermera att appliceras på skolväsendet och vi kommer även att arbeta om modellen efter våra egna tankar om konkurrens inom gymnasieskolan.

2.5 Val av metod

En forskningsstudie kan vara baserad på två olika metoder, antingen kvantitativ eller kvalitativ. Valet av metod är viktigt och ska grunda sig på syftet med studien.

Den första metoden som är av kvalitativ art används då ett område studeras i sin sanna verklighet, forskaren ämnar skildra de kvalitativa egenskaper hos de enheter som ska mätas. En kvalitativ studie kan anta många olika former, till exempel observationer eller

intervjuer (Halvorsen, 1992). Den kvalitativa metoden är att föredra då undersökningen syftar till att undersöka till exempel individers livshistoria eller levnadsmönster (Silverman, 2006). En kvalitativ studie kan ha som syfte att försöka urskilja ett speciellt handlingsmönster eller att försöka tolka individers sätt att tänka eller reagera (Trost, 2005). Utmärkande för en kvalitativ studie är att den innehåller icke-numerisk data och därför innehåller den inte heller grafer och tabeller. Vid en kvalitativ studie deltar forskaren själv i datainsamlingen och kan på så sätt påverka de intervjuade indirekt, men det är samtidigt lättare att få mer uttömmande svar och på så vis en djupare fakta att analysera (Saunders m.fl., 2009).

Det andra alternativet är att använda sig av en kvantitativ studiemetod och denna metod kan sägas vara den raka motsatsen till den kvalitativa metoden. Utmärkande för den kvantitativa metoden är att informationen består av få upplysningar inom många undersökta enheter, enkätundersökningar, data som är mätbar i siffror (eller annan mätterm) samt att syftet med undersökningen brukar vara generalisering (Halvorsen, 1992). Analysen av en kvantitativ studie brukar anta formen av tabeller och diagram, med en sammanställning av exempelvis en enkätundersökning. Den kvantitativa metoden tar ofta formen av siffror och sägs vara numerisk (Saunders m.fl., 2009).

Vi kommer vidare i uppsatsen att använda oss av den kvalitativa metoden då vi önskar genomför intervjuer med ett fåtal personer men med målet att få djupare svar och möjlighet till följdfrågor (Halvorsen, 1992). Målet med vår studie är inte att få veta hur ofta, hur många eller hur vanligt någonting är. Vår förhoppning är istället att vi genom studien och frågeställningen ska hitta mönster och ge oss en djupare förståelse inom ämnesvalet (Trost, 2005). Den kvantitativa metoden passar inte vår frågeställning eftersom en sammanställning i numerisk form med tabeller och grafer inte hade sagt oss det vi hoppas att den ska göra, den hade bara varit ytlig utan orsaker (Saunders m.fl., 2009).

”Med det slag av intervjumetod som jag här arbetar med gäller det att se verkligheten som den vi intervjuar ser den för att sedan tolka vad det kan innebära sett ur det givna teoretiska perspektivet och den givna situationen.”

Jan Trost (2005, s. 15)

3. Lagstiftning

Kapitel tre innehåller en genomgång av den lagstiftning som uppsatsen kommer att beröra, det vill säga den nya Skollagen 2010:800 som kommer att gälla från och med sommaren 2011.

Skolan, gymnasieskolan i detta fall, är starkt reglerad av lagstiftningen i Sverige och har även en egen speciallagstiftning – *Skollagen (2010:800)*. I juni år 2010 beslutades om den nya skollagen (2010:800) som ska börja tillämpas i juli 2011. Vi kommer vidare använda oss av den nya skollagen även fast den inte tillämpas ännu, det för att vi ska få en inblick i vad som kommer gälla då vi kommit ut i arbetslivet. Några exempel på förändringar är att kraven på skolan och personal skärps och nya kursplaner samt ny betygsskala kommer att införas till hösten 2011.

Skollagens inledande kapitel, *1 kap inledande bestämmelser*, finns generella bestämmelser som rör skolväsendet. Syftet med utbildningen är att barn och studenter ska utvecklas och lära samtidigt som barns och studenters olika behov ska beaktas med hjälp av rätt stöd och stimulans. En viktig del i utbildningen är att den tillsammans med barns och studenters hem ska bidra till personlig utveckling som därigenom bidrar till att forma ”aktiva, kreativa kompetenta och ansvarskännande individer och medborgare” (Skollagen 2010:800, 1:4§). En viktig del är att utbildningen ska ge barn och studenter lärdom och respekt för de demokratiska värderingar som bygger upp vårt samhälle samt de mänskliga rättigheterna som gäller. Det är vidare viktigt att utbildningen utformas på ett demokratiskt riktigt sätt, det vill säga att den beaktar alla människors lika värde, jämställdhet och solidaritet.

I 2 kap i skollagen (2010:800) är det reglerat om vad som gäller för huvudmän och ansvarsfördelningen inom skolan. Kommuner är huvudmän för gymnasieskolor och har ansvar för att utbildningen genomförs enligt bestämmelserna i skollagen och för att all personal inom gymnasieskolan erbjuds möjlighet till kompetensutveckling. Det åligger sedan nämnden/nämnderna att utföra kommunens uppgifter enligt vad som står skrivet i lagen. Rektorns roll i sammanhanget blir att leda och samordna det pedagogiska arbetet samt att besluta om den inre organisationen. De krav som ställs på lärare och rektorer med avseende på deras behörighet står också reglerat här.

Nästkommande kapitel i skollagen, *3 kap*, handlar om *studenters utveckling mot målen*. Här står bland annat skrivet att studenter ska få den stimulans och ledning som krävs för deras personliga utveckling och för att de på så sätt ska nå upp till utbildningens mål med utgångspunkt i studenternas individuella förutsättningar. Det är rektorns ansvar att se till att studenters behov av särskilt stöd snabbt utreds, efter att det anmälts av personalen. För att som elev få den hjälp som behövs för att klara de grundläggande målen finns möjlighet till särskild undervisningsgrupp, enskild undervisningsgrupp och anpassad studiegång. När det gäller betygen sätts de av berörd lärare men rektorn har ansvar att se till att de satts i enlighet med lagen och annan författning.

4 kap om kvalitet och inflytande talar om att det är huvudmannens alltså Kommunens uppgift att systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen för att på så sätt se om målen uppfylls eller inte. Det är viktigt att kvalitetsarbetet även görs på skolenhetsnivå, dvs. på gymnasieskolan, och det vilar då på rektorns ansvar, men ska genomföras i samarbete med lärare och studenter.

Skollagen reglerar även vissa krav på arbetsmiljön som ska råda på gymnasieskolan, *5kap*. Alla studenter ska garanteras en arbetsmiljö som gör lärande lättare och som känns trygg. Kommunen och/eller rektorn ska främja en god arbetsmiljö genom att vidta speciella åtgärder om så inte är fallet, t.ex. genom avstängning, kvarsittning eller omhändertagande av föremål.

Skolplikten i Sverige gäller från åk 1 till och med åk 9 och det är Kommunens skyldighet att se till att barn i de åldrarna går i skolan och att de fullgör sin obligatoriska skolgång. Gymnasieskolan, som denna avhandling handlar om, är däremot frivillig. Ungdomar som gått ut åk 9 har enligt skollagen, *7 kap*, rätt till fri utbildning på en gymnasieskola i Sverige.

Gymnasieskolan och de bestämmelser som är speciella för just den skolenheten finns att hitta i skollagen *kap 15-17*. Under de här tre kapitlen finns underrubriker om vad som gäller för gymnasieskolor med offentlig huvudman samt för fristående gymnasieskolor. De lagar som gäller för den offentliga gymnasieskolan är de samma som för den fristående och vice versa. Syftet med gymnasieskolan är bland annat att den ska ge en

god grund för fortsatta studier, utveckling både privat och i grupp, ett aktivt deltagande i samhällslivet och att främja social gemenskap. Den ska således vara en fortsättning på den obligatoriska grundskolan och samtidigt en inkörsport för det kommande vuxenlivet. I den speciallagstiftning som rör Gymnasieskolan finns bestämmelser om det mesta t.ex. antagning, avgift, utvecklingssamtal, betygsättning, undervisningsperiod och tid, studenter med speciella behov, examen och mycket annat. Det finns alltså en grundläggande lagstiftning om allt som kan tänkas beröra en gymnasieskola och dess verksamhet.

De kapitel som står sist i skollagen behandlar vilken verksamhet som får läggas på entreprenad, samverkansformer, tillsyn, statlig kvalitetsgranskning och nationell uppföljning och utvärdering samt övriga bestämmelser, *kap 23, 26 och 29*. Det övergripande tillsynsorganet är statens skolinspektion, men även Kommunen och socialstyrelsen har ett tillsynsansvar. Tillsynsorganen har rätt att ta del av mycket information och till att ingripa då det anses nödvändigt. Statens skolinspektion har även ett granskningsansvar vad gäller skolan och dess verksamhet. Uppföljning och utvärdering av skolväsendet på nationell nivå sköts sedermera av Statens skolverk.

4. Teori

I kapitel fyra presenteras teorin. Här finns en beskrivning till modeller och teorier som uppsatsen bygger på. Exempel på teori som här nedan presenteras är Porters konkurrensstrategi, kundvalssystemet, ekonomistyrning och verksamhetsstyrning.

4.1 Kommunala gymnasieskolor i allmänhet

De kommunala gymnasieskolorna är en del av det offentliga skolväsendet. Som nämnts i avsnitt 3 - Lagstiftning, är det en huvudman som har ansvaret för de kommunala gymnasieskolorna. Det kan vara antingen en kommun eller ett landsting som har huvudmannansvaret (Lag 2010:800).

I Sverige har alla studenter som har avslutat grundskolan rätt till en treårig gymnasieutbildning. Gymnasieutbildningen ska förbereda studenten för vidare studier och för en framtida yrkeskarriär samt vara samhällsförberedande (Skolverket 1, 2010). Gymnasieskolorna erbjuder olika program. Det finns 18 internationella program som är

treåriga utbildningar och som innefattar både de obligatoriska kurserna och de kurser som är valbara. Inom gymnasieskolan finns det även plats för att göra en individuell utbildning för de som vill specialutforma sin utbildning. Det kan vara de som redan har bestämt sig för vad de vill arbeta med och som kanske kan kombinera detta genom att göra en lärlingsutbildning på gymnasiet (Skolverket 2, 2010).

Vad styr verksamheten? Riksdagen tar beslut om skollagen och regeringen fastställer gymnasieförordningen, läroplanen och examensmålen. Kursplanerna åligger även dem regeringen, dock endast de som är gemensamma för gymnasieskolorna i landet, de andra är skolverkets ansvar (Skolverket 3, 2010).

4.2 Fristående gymnasieskolor i allmänhet

Fristående skolor har en annan huvudman än de kommunala och finns både som grundskola och gymnasium. Den vanligaste ägarformen var år 2009 aktiebolag. Då skolinspektionen godkänt en friskola är den berättigad samma elevpeng som de kommunala och de får inte heller ta betalt för undervisningen. Det är vanligt att antalet sökande till friskolorna är fler än antalet platser och då används ett kösystem (Friskolornas riksförbund, 2009; Friskolornas riksförbund 2, 2009).

En vanlig missuppfattning är att friskolornas snabba frammarsch innebär slutet för de kommunala skolorna, men så är inte fallet. Läsåret 2009/2010 fanns det 1150 stycken friskolor av totalt 5600 stycken i Sverige och i ca 25 % av Sveriges kommuner finns fortfarande ingen friskola (Friskolornas riksförbund 3, 2009).

Restriktionerna för att starta en friskola är inte stränga, det finns till exempel inga krav på utbildningsnivå eller liknande, och inte heller på att friskolan ska drivas av en viss person utan både enskilda - som juridiska personer får starta friskolor. Enda kravet är att personen i fråga är myndig och på så vis kan dömas. Den vanligaste anledningen till att en person vill starta och driva en friskola är att personen har en idé som inte ryms inom det kommunala skolväsendet (Friskolornas riksförbund 4, 2009).

4.3 Ekonomistyrning

"Ekonomistyrning är att styra ekonomin och att styra med ekonomi."

Thomas Nerd, lärare (2011-02-01)

Ekonomistyrning genomsyrar de flesta verksamheter, organisationer och företag. Allt ifrån stora kommuner och landsting till små familjeägda företag och syftar till att styra verksamheten eller företaget mot uppsatta ekonomiska mål. Både företag och offentlig verksamhet använder budget för att nå ekonomiska mål, det vill säga budget blir en del av deras ekonomistyrning (Greve, 2009).

Kommuners största inkomstkälla är kommunalskatten, som står för cirka 70 % av kommuners totala inkomst. Först reglerar staten vad kommuner får ta ut skatt på och sedan är det upp till var och en av Sveriges 290 kommuner att besluta hur stor kommunalskatten ska vara och hur resursfördelningen ska se ut. En andra inkomstkälla för kommuner är de statliga bidragen som kan vara av olika art. Några av bidragen är av allmän karaktär och andra är specifika. De allmänna får kommuner själva bestämma vart de ska gå och de specifika måste kommuner använda till det som staten avsett att bidraget ska vara till. De allmänna statsbidragen som kommuner får räknas fram av staten och grundar sig i hur många kommuninvånare det finns samt hur åldersstrukturen ser ut inom kommunen. En tredje inkomstkälla för kommuner är inkomster från en del verksamheter som är ålagd med en avgift, till exempel äldreomsorg (SKL , 2010; SKL 2, 2010; SKL 3, 2009).

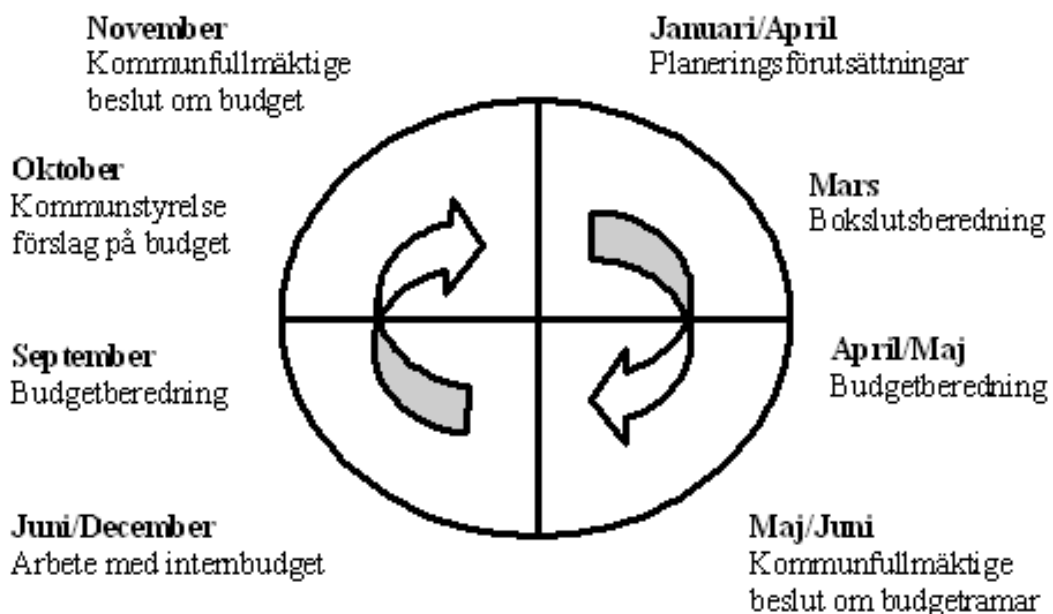
Ett annat system som är till för att jämna ut skillnader mellan kommuner är det så kallade skatteutjämningssystemet. Systemet innebär att de kommuner som har stora skatteunderlag ger bidrag till staten så att de kan jämna ut skillnader mellan kommuner. Grundtanken är att varje kommuninvånare i kommuner och landsting ska ha lika stort skatteunderlag det vill säga de ska ha jämbördiga förutsättningar i alla kommuner (SKL 3, 2009).

4.3.1 Den kommunala budgetprocessen

Ekonomistyrning i en kommun är starkt förknippad med en kommuns budget och kan sägas vara ekonomistyrningens centrala instrument. Budget är en gammal företeelse

som har funnits i Sverige sen kungen hade ett starkt inflytande. Den gamla principen handlar om att personer som betalar skatt är också berättigade att fastställa dess ändamål (Lundmark, Staberg och Halvarson, 2009).

Det som skiljer den kommunala budgeten från ett företags budget är att den inom den offentliga sektorn är lagstadgad. Det finns bestämmelser i lagen, närmare bestämt i kommunallagen, om hur budgetprocessen ska gå till inom den kommunala förvaltningen. Varje år ska kommunen arbeta fram en budget för nästkommande år och det är kommunens ansvar att se till att det finns en ekonomiplan för de närmaste tre åren. Budgetprocessen som kommuner vanligtvis använder visas nedan i figur 1. Oftast gäller att kommunstyrelsen ska ha arbetat fram en budget innan oktober månads utgång som sedan kommunfullmäktige tar beslut om och fastställer innan november månads utgång. Dessa handlingar är offentliga, det vill säga öppna för allmänheten. Budgeten har såklart många syften inom en kommunal förvaltning, men de viktigaste kan sägas vara resursfördelning, styrning, samordning och kontroll (Brorström, Haglund och Solli, 2005).



Figur 1 Allmän kommunal budgetprocess
(Baserad på Brorström m.fl. Förvaltningsekonomi, 2005, s. 183.)

4.3.2 Resursfördelningssystem

De tre vanligaste sätten att fördela resurser inom den offentliga sektorn är det behovsorienterade, resursorienterade och det volymbaserade sättet. Nedan följer en kort förklaring till de två olika resursfördelningssätten.

I det första sättet, behovsorienterat, kartläggs kommuninvånarnas behov och sedan fördelas resurser efter angelägenhetsgrad. Det är viktigt att fördela resurser utifrån invånarnas faktiska behov och inte efter olika anslag som exempelvis politiker anser viktiga. I en kommun kan det finnas lika många olika behov som invånare. Det är därför viktigt att definiera vad som kännetecknar ett behov. Exempel på behov inom en kommun som påverkar budgeten är etnicitet, kön-, ålder- och inkomstfördelning (Brorström m.fl., 2005).

Det andra resursfördelningssättet är det resursorienterade. Tvärt emot det behovsorienterade utgår det resursorienterade från att resurser som finns kvar efter skatt och annat kartläggs. Därefter fördelas de resurser som kvarstår efter avdrag ut på verksamhetens olika delar (ibid).

Ett tredje och sista sätt att fördela resurser är det volymbaserade, som är vanligt inom skolväsendet. Skolorna får en viss peng per elev, det vill säga elevpeng, från staten som syftar till att betala studenters utbildning. Elevpengen är ett bra exempel på ett volymbaserat resursfördelningssätt, ju fler studenter desto mer resurser till skolan ⁶.

Tidigare under ekonomiutbildningen gästföreläste Magdalena Titze⁷. Titze berättade att skolorna i Lund präglades av ett resursfördelningssystem där 90 % av resurserna var volymbaserade och endast 10 % var behovsorienterat. Det primära för skolorna i Lund är alltså att se till så att de har tillräckligt med studenter för att kunna finansiera verksamheten.

4.3.3 Budgetmodeller

Det finns ett antal olika budgetmodeller att utgå ifrån vid upprättandet av budget. Den första modellen, rambudgetering, syftar till att bygga upp en ram som verksamheten ska

⁶ Thomas Nerd, lärare, 2011-02-08

⁷ Magdalena Titze ,budgetchef Lunds kommun, 2011-02-09

hålla sig inom med avdrag för exempelvis skatt. Nästa modell, buil-up, där byggs budget upp från grunden och det är här enkelt att göra eventuella ändringar under budgetarbetet. Den tredje och sista modellen, break-down, är en motsats till den tidigare nämnda buil-up-modellen. Vid arbete med en break-down-modell tas alla viktiga beslut i början av budgetprocessen och det är svårt att göra ändringar mitt i budgetprocessen. De beslut som tas i början av budgetprocessen vid break-down styr resten av budgetarbetet (Brorström m.fl., 2005).

4.3.4 Ansvarsenheter

Tre vanliga ansvarsenheter är, kostnadsenhet, resultatenhet och balansräkningsenhet. Ansvarsenheter avser att ge ekonomistyrningen en viss inriktning mot de uppsatta målen. De är en del av de styrmodeller som finns inom ekonomistyrning. I kostnadsenheten sker styrningen genom att verksamheten hålls inom kostnadsramen. Den andra, resultatenheten, har som uppgift att ansvara för verksamhetens intäkter och kostnader. En tredje och sista enhet som tas upp är ansvarsenheten som är en balansräkningsenhet och innebär att ansvaret omfattar balansräkningsposter (Brorström m.fl., 2005).

4.4 Verksamhetsstyrning

En viktig punkt i verksamhetsstyrning innefattar strategiarbete. Strategiarbete ska ha stöd av organisationsstrukturen och syftar till att utarbeta konkurrensstrategier. Verksamhetsstyrning har som mål att styra verksamheten för att uppnå uppsatta mål⁸. Precis som Forrester (2011, s. 5) skriver utmärks en bra verksamhetsstyrning av en process som omvandlar uppdrag, mål och värderingar inom en organisation till individuella mål. Processen ska bidra till att uppnå förbättringar genom att sannolikheten ökar. Viktiga parametrar inom en organisation för att kunna uppnå uppsatta mål är att kommunikationen måste fungera bra och på alla plan i organisationen, alla ska kunna och ha rätt till att ta del av information som rör organisationen samt att uppsatta mål ska vara gemensamt utarbetade och alla i organisationen ska ha tagit del av dem⁹.

⁸ Thomas Nerd, lärare, 2011-01-24

⁹ Thomas Nerd, lärare, 2011-01-24

”Vet man inte vart man ska, vet man inte heller vart man hamnar”

Thomas Nerd, lärare (2011-01-24)

Enligt Fryer, Antony och Ogden (2009, s. 491) är det viktigt för organisationer att urskilja dess problemområden, värdera den egna verksamhetsstyrningen samt att välja en strategi som passar bäst då varje organisation är unik. Det finns inte en organisation som är den andra lik. De kan ha olika mål, olika uppbyggnad och styras på olika sätt. Trots organisationers olikhet kan det vara bra att ha teorier och modeller att utgå från, för att på så sätt skapa sin egen verksamhetsstyrning.

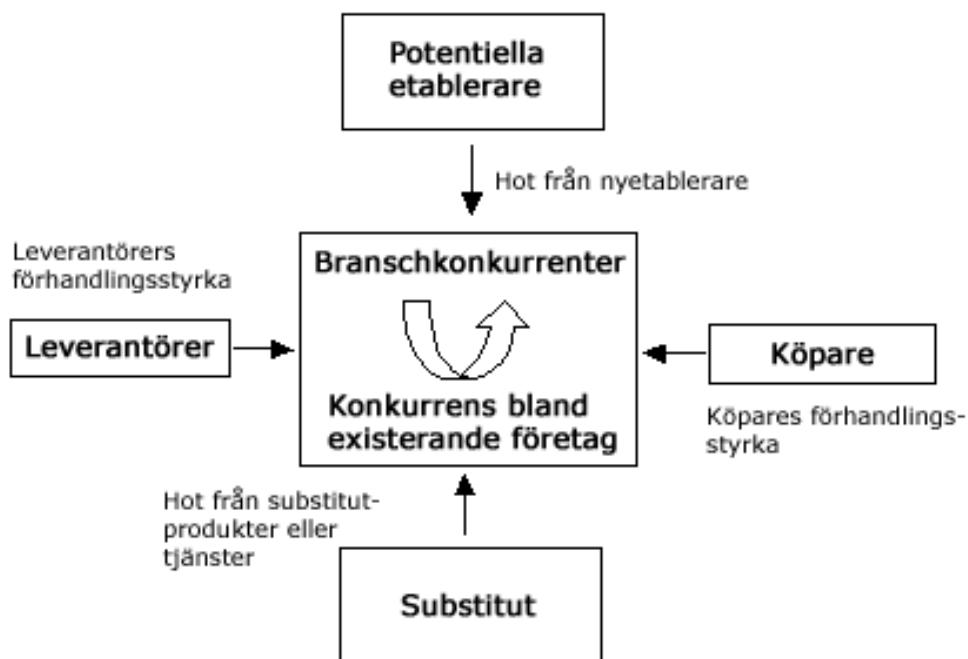
Fridell, Newcom Belcher och Messner (2009, s.733) hävdar att styrning av en verksamhet ser olika ut beroende på om det är en kvinna eller en man som styr. Deras ledarstilar skiljer sig med andra ord signifikant åt. Precis som Fridell m.fl. menar präglas verksamhetsstyrning av individualism, med andra ord varje verksamhet med sin egen ”verksamhetschef” har sin egen typ av styrning. Även Holloway (2009, s. 394) menar att det inte finns några generella riktlinjer att bygga sin verksamhetsstyrning på, utan att verksamhetsstyrningen blir anpassad efter personen som styr utifrån ett antal punkter. De fyra punkterna handlar om att mäta verksamheten, att utveckla effektiva tillvägagångssätt, att mäta kvalitativt för att kunna förutspå framtida behov samt att det blir allt vanligare att styra verksamheten uppifrån och ner i hierarkin.

En verksamhet som är styrd via budget kan underlättas och komplimenteras med hjälp av organisationsmodeller. Svenska kommuner strävar efter en decentraliserad verksamhet på grund av att varje kommun kräver sin individuella lösning i olika frågor. En verksamhet kan vara centraliserad vilket innebär att all makt och beslutsfattande är samlad till en person. Då motsatt förhållande råder det vill säga när makten och beslutfattandet är utbredd på många personer inom kommunen kallas decentralisering. De flesta kommuner hamnar någonstans på en linje mellan att vara antingen starkt decentraliserad eller starkt centraliserad, det vill säga kommunen är oftast en blandning mellan de båda (Brorström m.fl., 2005). Att utveckla verksamhetsstyrning genom att till exempel göra den offentliga sektorn effektivare menar Lindberg och Wilson (2011, s. 72) inte har någon negativ påverkan på studenterna och deras utbildning. Har gymnasieskolan ett styrsystem som inte fungerar på det sätt som det är tänkt att fungera ska verksamheten därför inte vara rädd för att genomföra nödvändiga förändringar.

4.5 Porters konkurrensmodell - original

Det är viktigt för företag som är verksamma i en konkurrensutsatt bransch att urskilja och uppmärksamma hot från konkurrenter. Som figur 2 visar finns det, enligt Porter (1991), i huvudsak fem olika konkurrensdrivkrafter, potentiella etablerare, köpare, substitut och leverantörer, samt den befintliga konkurrensen mellan företag som finns i branschen. De fem konkurrensdrivkrafterna är en del av de faktorer som driver företag att kontinuerligt utvecklas och förbättras. För att skapa konkurrensfördelar är det därför betydelsefullt för företag att identifiera de fördelar som företag har gentemot andra, exempelvis potentiella etablerare, köpare, substitut eller leverantörer (Porter, 1991). Det kan exempelvis vara genom differentiering av produkter, miljövänligare produktion eller snabbare leveranser.

Enligt Porter kan företag anta två olika konkurrensstrategier antingen en differentieringsstrategi eller kostnadsstrategi. Den förstnämnda strategin, differentieringsstrategi, innebär att företag erbjuder kunderna en unik produkt som inte någon av företagets konkurrenter kan erbjuda. Den andra strategin, kostnadsstrategi, syftar till att med hjälp av att hålla ett lågt pris konkurrera ut ett företags konkurrenter (ibid). Enligt Yoo, Lemak och Choi (2006, s.363) så är det viktigt för att effektivt kunna implementera en ledande konkurrensstrategi att ledningen i företag förstår hur betydelsefullt det är med en bra organisationsstyrning. Fortsättningsvis skriver Yoo, Lemak och Choi att valet av konkurrensstrategi inte alltid är glasklart och att alternativen inte känns självklara.



Figur 2 Branschkonkurrensens drivkrafter - original
(Ur: Porter, *Konkurrensstrategi*, s.26, 1991)

Rutan i mitten av modellen symboliserar alltså den befintliga konkurrensen mellan företag verksamma inom en och samma bransch. De fyra rutorna runtom står för de fyra faktorer som påverkar ett företag utöver den redan rådanden konkurrensen (Porter, 1991).

4.5.1 Potentiella etablerare

När det etableras nya företag i en bransch finns det också en önskan att vinna marknadsandelar för de nya företagen samtidigt som de redan etablerade företagen blir utsatta för en hårdare konkurrens. Oftast medför en nyetablering inom en bransch att priserna sänks eller att branschföretagens kostnader drivs upp (Porter, 1991). Detta på grund av att nya företag med nya produkter kanske anses som intressanta bland kunderna. Leverantörer får även en starkare förhandlingskapacitet då de får fler företag att leverera till och är inte så bundna av det redan etablerade företaget.

4.5.2 Köparens förhandlingsstyrka

En av företags viktigaste inkomstkällor är köparen och målet för företaget torde därför vara att erhålla lojala köpare. Köparens förhandlingsstyrka kan vara av stor betydelse och kan konkurrera med branschen genom att exempelvis förhandla till sig låga priser, kräva högre kvalitet eller önska fler tjänster/produkter (ibid).

4.5.3 Hot från substitut

Ett tredje hot kan vara substitutvaror eller tjänster som en ny eller gammal konkurrent erbjuder. En substitutvara är en vara som kan ge köparen samma nytta som branschprodukten och är därför helt utbyttbar. Substitut bidrar till ökad konkurrens och det i sin tur bidrar till utveckling och nytänkande (ibid).

Köparnas priskänslighet har stor inverkan på substitutvaror. Är köparna mycket priskänsliga kommer de endast att välja den nya substitutvaran om den är billigare än den gamla varan. Om det motsatta förhållandet råder, det vill säga att köparna inte är priskänsliga, kommer det inte vara priset som avgör vilken vara som de kommer köpa. De faktorer som då kommer avgöra köpet kan vara exempelvis kvalitet och leveranssäkerhet. Chansen är stor att köparen håller fast vid den ursprungliga varan och leverantören istället för att chansa på den nya substitutvaran (ibid).

4.5.4 Leverantörers förhandlingsstyrka

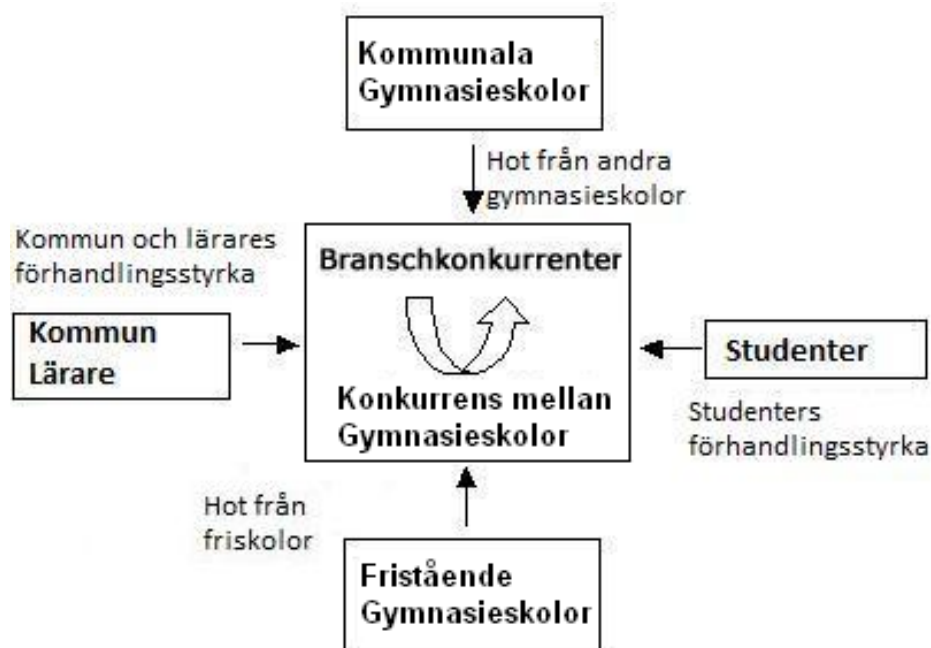
Leverantörerna kan, precis som köparna, vara starka förhandlare. Branschen är beroende av leverantörers leveranser, pris samt kvalitet. Leverantörer är ansvariga för företags input och därför påverkar de även företagets output indirekt. Förhandlar leverantörer fram ett högre pris, måste företag för att tjäna på affären även de ta ut ett högre pris på sina slutprodukter. Kan inte företag ta ut ett högre pris kommer det att leda till att deras vinst inte blir lika stor som den kunde varit om de klarat av att matcha leverantörernas nya prissättning. Leverantörer i detta fall kan även vara personal, då personal har stor makt inom hela branschen (ibid).

Porters mål med sin modell är enligt Stonehouse och Snowdon (2007, s. 263) att finna ett ramverk som skulle samla många/alla olika aspekter med konkurrensförhållandet mellan företag i en viss bransch och vilka hot som finns. Som till all annan forskning går det även att vara kritisk mot Porters modell. En aspekt är att modellen kan vara för statisk och inte hinna med snabba förändringarna inom branschen som företaget är verksamt i (Stonehouse och Snowdon 2007 s. 259). Att modellen är statisk är en aspekt som det behövs tas hänsyn till då en implementering kommer att göras på den kommunala gymnasieskolan. Skolors styrning ändras under tiden och detta kan innebära att modellen inte hänger med i ändringarna och förblir som sagt statisk.

4.6 Porters konkurrensmodell - kommunala gymnasieskolan

Porters ursprungliga modell om branschkonkurrensens drivkrafter som är beskriven i avsnitt 4.5 kommer här att appliceras på de kommunala gymnasieskolorna. Detta på grund av att det inte går att använda den ursprungliga modellen på en kommunal verksamhet då uppbyggnaden av ett företag och en kommunal verksamhet inte ser likadan ut. Avgränsningen att applicera Porters modell på en kommunal gymnasieskola görs på grund av att det är den kommunala gymnasieskolan som har funnits längst. Det är på grund av de fristående gymnasieskolorna uppkomst som det har utvecklats en konkurrenssituation mellan de fristående gymnasieskolorna och de kommunala gymnasieskolorna. En modell som hade varit applicerad på de fristående gymnasieskolorna hade sett likadan ut fast vice versa. Nedan kommer Porters modell applicerad på den kommunala gymnasieskolan och de olika delar att beskrivas och förklaras.

Varken kommunala eller fristående gymnasieskolor tar betalt för studenterna att studera vid gymnasieskolor. Det är därför inte heller aktuellt för någon av gymnasieskolorna att satsa på att utarbeta en kostnadsstrategi. Gymnasieskolorna bör istället satsa på en differentieringsstrategi för att sticka ut ur mängden, till exempel i form av att erbjuda studenter specialinriktade program.



Figur 3 Branschkonkurrensens drivkrafter - kommunala gymnasieskolan
(Baserad på Porter, *Konkurrensstrategi*, 1991, s.26)

Inom branschen där gymnasieskolorna i Sverige är verksamma finns det redan en existerande konkurrens, rutan i mitten av figur 3. Den rådande konkurrensen påträffas mellan kommunala, fristående och privata gymnasieskolor vilka konkurrerar om gymnasiestudenterna.

4.6.1 Potentiella etablerare – kommunala, fristående och privata gymnasieskolor

För en kommunal gymnasieskola finns det olika potentiella etablerare. Det kan vara andra kommunala gymnasieskolor med en annan inriktning och kanske i en annan kommun. Efter en studie om valfrihet inom Göteborgs kommun av Lars Norén framkommer det att studenter är mer benägna att åka utifrån landsbygden och in till städerna för att gå i skolan (Norén, 2003). Vilket torde innebära att gymnasieskolor på landsbygden torde drabbas hårdare än de i städer av konkurrensen.

Andra potentiella etablerare kan vara de så kallade fristående gymnasium, friskolor, som inte har kommunen som huvudman utan en annan ägare (Friskolornas riksförbund, 2009). Enligt en undersökning som Sveriges Kommuner och landsting, SKL, har gjort 2009 framgår det att studenter på gymnasienivå oftast går i en kommunal gymnasieskola som drivs av den kommun som studenten tillhör, hela 63 %. Det är endast cirka 15 % av studenter på gymnasienivå som har valt att studera på en fristående gymnasieskola. Samtidigt väljer 21 % av studenter att studera på en kommunal skola men i en annan kommun än hemkommunen (SKL 4, 2009). Ett läsår senare visar statistik från Skolverket att studenter som studerar på gymnasienivå har minskat gentemot år 2009. Elevantalet till de kommunala skolorna har minskat från 84 % (63 + 21 %), samtidigt som friskolorna har ökat med nio procentenheter och är nu uppe i 24 % (Skolverket 4, 2011).

4.6.2 Köparens förhandlingsstyrka – studenter, föräldrar och skattebetalare

I Porters modell applicerad på gymnasieskolor blir köparna de som ”köper” gymnasieskolans tjänster, det vill säga studenter och till viss del föräldrar och skattebetalare. Studenterna är gymnasieskolans viktigaste byggsten, om det inte finns studenter finns det heller ingen möjlighet att bedriva en skolverksamhet. Studenter har möjlighet att anmäla lärare eller skola som de inte anser leva upp till de sagda kvalifikationerna. Ett första steg är att prata med rektorn så att han/hon sedan kan ta upp

problemet med berörd lärare. Nästa steg är att anmäla till skolverket, som bereder ärendet då det kommit in (Skolverket 5, 2011).

4.6.3 Hot från substitut – Fristående gymnasieskolor

Ett alternativ till kommunal gymnasieskola är fristående och privata gymnasieskolor. I Sverige är det inte vanligt med privata skolor och fortsättningsvis kommer de privata därför inte att beröras, utan substitutet till kommunal gymnasieskola antas här endast vara fristående gymnasieskola.

Då gymnasiestudier är frivilliga är det inte säkert att alla studenter med åldern inne går på någon gymnasieskola (Skollagen 2010:800). Det är fullt möjligt att de väljer bort studierna och börjar jobba istället.

4.6.4 Leverantörers förhandlingsstyrka – kommun och lärare

Som ovan nämnts, avsnitt 4.6.1, är det de kommunala gymnasieskolor som har flest sökande i förhållande till fristående gymnasieskolor. På så sätt blir det även kommunen som är den vanligaste leverantören till gymnasieskolor. Kommunen är ansvarig att erbjuda studenter kommunal gymnasieskola (Skollagen 2010:800).

Enligt Porter är det viktigt att även se personal som leverantörer då de är ett företags viktigaste resurs som även förhandlar med och har hand om de viktiga kundrelationerna (Porter, 1991). Då Porter appliceras på gymnasieskolan blir lärarna personal och samtidigt ansiktet utåt för skolan. Lärarna har ett stort inflytande, är lärarna uppskattade av studenterna och föräldrarna får skolan automatiskt ett bra rykte . Även fast kommunen är leverantör av själva skolan så är det lärare som är levererar själva undervisningen till studenterna.

4.7 Kundval och konkurrens

Skolverket gjorde år 2006 en lägesbedömning som visade att studenters valmöjlighet att välja gymnasieskola har ökat drastiskt på senare år. Den ökade valmöjligheten mellan gymnasieskola och vilket program studenterna ska välja har inte bara positiva effekter utan det kan även bidra till en förvirring och ett behov av ökat stöd från till exempel studievägledare. En annan negativ effekt är att fler och fler studenter läser de nationella

programmen, en minskning med 22 procentenheter mellan åren 1996-2006 (Skolverket 6, 2006).

Den ökade konkurrensen visar sig inte heller bara innebära positiva effekter såsom att bidra till stimulans utan de negativa effekterna kan vara att kvaliteten på utbildningen blir lidande. Enligt Gunilla Olsson (Skolverket 4, 2006) har vissa skolor en tendens att satsa för mycket på variation och ett brett utbud som inte passar ihop med vad arbetslivet önskar och dra till sig studenter istället för att satsa på kvalitet och kunskapsutveckling. Olsson påpekar också att det förekommer många lokala gymnasieinriktningar som inte ger det djup en sådan utbildning ska ge, vilket bidrar till svårigheter att klara av fortsatta studier och yrkesliv. Enligt Olsson finns det en mycket positiv effekt med de fria valen, det är att fler studenter än vanligt numera fullföljer sin gymnasieutbildning än tidigare (Skolverket 6, 2006).

Enligt Arum (1996, s. 43) kan konkurrens mellan kommunala och privata skolor leda till att de kommunala skolorna ändrar beteende och bemöter den hårda konkurrensen genom att addera mer resurser för att kunna locka studenter på samma sätt som de privata skolorna. Liknande situation kan troligtvis förutspås i Sverige mellan kommunala skolor och fristående skolor där konkurrensen ökar ju fler fristående gymnasieskolor det startas.

I en studie gjord av Skolverket 2010 berättar Charlotte Mannerfelt som var projektledare för studien att kommuner och rektorer ser fördelar med den ökade konkurrensen. Studien påvisar att 8 av 10 kommuner anser att konkurrensen bidragit till en ökad kvalitet i de kommunala skolorna. Konkurrensen har gjort att det funderas mer runt frågor om sina uppdrag som också handlar om att upprätthålla en god kvalitet (Skolverket 7, 2010).

I samma studie berättar Mannerfelt att under åtminstone 5-6år framöver kommer elevkullarna till gymnasieskolorna att minska samtidigt som de fristående gymnasieskolorna kommer öka i antal. En mix av minskade elevkullar och fler gymnasieskolor kommer automatiskt att innebära en ökad konkurrens mellan gymnasieskolorna (Skolverket 7, 2010).

En trend som påträffats i de svenska gymnasieskolorna är att studenterna byter gymnasieprogram fler gånger nu för tiden än förr. Då studenternas rörlighet ökar blir det svårare för kommuner att planera. Under år 2009 hade hela 15 % av studenterna som gick sista året bytt program (Skolverket 8, 2010).

I vår tidigare pilotstudie med Per Linde¹⁰ berättade han att fristående gymnasieskolornas förmånserbjudande ibland kan vara falsk. Det finns många exempel på studenter som lovats resor till fjärran länder under skoltiden, men som ändå inte kommer utanför Sveriges gränser. I år (2011) är det som sagt extra tufft att värva studenter då årskullen är mindre än normalt. Enligt Linde har inte de kommunala gymnasieskolorna någon chans att slåss om studenterna som de fristående gymnasieskolorna gör, genom att erbjuda förmåner. De kommunala gymnasieskolorna har inte heller de resurser som krävs för att marknadsföra gymnasieskolan på samma sätt som de fristående gymnasieskolorna har.

4.8 Marknadsföring

För att alla gymnasieskolor ska ha samma riktlinjer för marknadsföring har ett material utarbetats av SKL och Friskolornas riksförbund i samarbete med Sveriges Elevråd, SVEA. Materialet ska användas som ett stöd för huvudmännen på de olika gymnasieskolorna när marknadsföring utformas (Konsumentverket, 2010).

För att hjälpa studenten att välja rätt gymnasieskola finns det två sätt som skolorna kan visa vad de erbjuder. Det första sättet är vägledning där studenten får information om de olika gymnasieskolorna och de olika programmen som finns på ett neutralt sätt. Det andra sättet är genom att gymnasieskolorna marknadsför sig själva och delar ut material till studenten. Det är viktigt för gymnasieskolorna att iaktta marknadsföringslagen när de marknadsför sina olika gymnasieskolor, detta med tanke på att de riktar sig främst till barn och unga (ibid).

Marknadsföring i gymnasieskolor är till för att ge information till studenter om de olika gymnasieskolorna. Gibson och Davies (2008 s. 75) menar i sin artikel att marknadsföring inte bara kan leda till ökad kvalitet på service utan också till ökad

¹⁰ Pilotstudie med Per Linde, lärare på Knut Hahnskolan i Ronneby, 2011-02-10

effektivitet genom att öka värdet för skattebetalare. Det kan antas att om en kommun har högre effektivitet kan det även innebära att kommunen får mer pengar över och kanske kan utvecklas.

Enligt marknadsföringslagen (2008:486) 5§ måste all marknadsföring stämma överens med ”god marknadsföringssed”. Om marknadsföring strider mot den femte paragrafen så anses den enligt 6§ som olämplig om den i påtaglig mån påverkar mottagarens förmåga att fatta ett beslut som inte är välgenomtänkt. Det är också viktigt enligt 10§ att marknadsföringen är sanningsenlig och inte vilseledande.

Andra faktorer som är viktiga att tänka på när det utformas marknadsföring som riktar sig till barn och ungdomar tas upp i Internationella handelskammarens, ICC, publikation *ICC:s regler för reklam och marknadskommunikation*. I artikel 18 finns det beskrivet om hur marknadsföring ska vara utformad när den riktar sig till barn. Det är viktigt för utföraren av marknadsföringen att vara väl medveten om barn och ungdomars godtrogenhet eller deras bristande erfarenhet. Marknadsföringen ska även vara gjord på ett sätt så att barn och ungdomar inte påverkas negativt på ett psykiskt, fysiskt eller moraliskt sätt (ICC, 2006).

4.9 Föreställningar

Ekonomi- och verksamhetsstyrning kan eventuellt se olika ut på de fristående gymnasieskolorna och de kommunala gymnasieskolorna. Utifrån Mather och Seifert (2011, s.26) studie säger de att tjänster som den publika sektorn, det vill säga den offentliga sektorn, erbjuder måste vara mer kostnadseffektiva. Att vara kostnadseffektiv i detta sammanhang menas att hålla nere kostnader utan att behöva sänka kvaliteten.

- Föreställning: Både budget och ekonomistyrningen inom en offentlig verksamhet styrs av att vara kostnadseffektiva. Verksamheter inom en kommun och kommunen i sig är inte ämnade att gå med vinst utan budget ska vara i balans så att intäkterna tar ut kostnaderna. I en sådan budget utan budgeterad vinst bör fokus ligga på att vara kostnadseffektiv, det vill säga att få ut mest möjliga med få resurser.

De fristående gymnasieskolorna och de kommunala gymnasieskolorna är två olika typer av verksamhetsformer det vill säga en vinstdrivande företagsform och en icke vinstdrivande kommunal verksamhetsform. En annan faktor som kan påverka är att den

kommunala gymnasieskolan har funnits mycket längre än den fristående gymnasieskolan och kan därför ha kvar gamla principer om verksamhetsstyrning.

- *Föreställning: De två faktorerna, olika verksamhetsform och olika lång tid i branschen kan bidra till skillnader inom verksamhetsstyrning.*

Som det tidigare har skrivits i uppsatsen väljer studenter ofta hellre att gå på skolor som är belägna i centrum jämfört med skolor som är belägna på de platser som inte är så centrala. Detta hade inneburit att skolor som är centralt belägna och som har fler studenter får mer elevpeng jämfört med skolor som ligger ute på landet. Utifrån Goldhaber och Eide (2003, s. 219) så spelar avståndet mellan elevens hem och en privat skola en avgörande roll för valet av skola.

- *Föreställning: Fristående gymnasieskolor som ligger nära elevens hem eventuellt i centrum kan locka till sig studenter på ett annat sätt än de skolor som ligger på landsbygden, då de kan erbjuda en mer attraktiv miljö.*

Ökad konkurrens mellan kommunala gymnasieskolor och fristående gymnasieskolor har som tidigare skrivits i uppsatsen ökat på senare år. Den kommunala gymnasieskolan har funnits länge i Sverige, medan de fristående gymnasieskolorna är en betydligt modernare verksamhetsform.

- *Föreställning: Den kommunala gymnasieskolan påverkats starkt av den ökade konkurrensen och har varit tvungen att vidta åtgärder för att bemöta den rådande konkurrensen. Åtgärder som till exempel att avsätta resurser i budget till marknadsföring och resurser som ska användas till "lockmedel"(egen dator under studietiden) att kunna "locka till" sig studenter. Den kommunala gymnasieskolan har troligtvis varit tvungen att se över sin marknadsposition.*

Porters modell som vi tagit upp i avsnitt 4.5 är, som där också nämns, en modell anpassad till företag och deras konkurrensförhållande. Gymnasieskolan är inget företag utan en av kommunens obligatoriska verksamheter som inte är ämnad att vara vinstdrivande. Det finns därför en stor skillnad mellan företag och gymnasieskolor, en skillnad som kan innebära mycket, till exempel att alla konkurrensmodeller inte passar båda typerna av organisationer.

- *Föreställning: I och med att gymnasieskolan inte är ett företag antas det finns fler konkurrensfaktorer, till exempel sjunkande elevkullar, som påverkar konkurrensen*

mellan gymnasieskolorna än de som är med i Porters modell som beskriver konkurrensstrategi för företag.

5. Empirisk metod

Nedan följer en kort beskrivning om urvalsförfarandet om hur vi valde skolor samt en inblick i vart vi kommit att inhämta information om ämnet ifrån. Kapitel fem innehåller även en förklaring till den pilotstudie vi genomfört med avseende på intervjufrågorna.

5.1 Litteratursökning

En klassiker inom konkurrensstrategi och som används mycket då konkurrens beskrivs och jämförs i olika branscher är Porters bok *Konkurrensstrategi* (1991). I denna uppsats är Porters bok en viktig del då modellen om branschkonkurrentens drivkrafter har använts som den är och förklarats och sedan applicerats på vår bransch, det vill säga gymnasieskolan. Utifrån modellen har det sedan arbetats fram en intervjumall som behandlar ekonomistyrning, verksamhetsstyrning samt konkurrensen mellan en kommunal gymnasieskola och en fristående gymnasieskola.

För att hitta relevant och pålitlig information om ekonomistyrning och verksamhetsstyrning söktes det efter artiklar som innehöll sökord som: *performance management, private school, public school, finance och competition*. För att kunna ha ny och relevant information om hur gymnasieskolorna i Sverige är idag har det även hämtats information från hemsidor som SKL, Skolverket, Riksdagen samt Friskolornas riksförbund, som gör egna studier och undersökningar inom ämnet.

5.2 Datainsamling

Vi avser samla in kvalitativ data genom att besöka och genomföra intervjuer på gymnasieskolorna och kommunhuset. Datainsamlingen kommer att göras under fem intervjutillfällen med utgångspunkt ur samma intervjuguide. Data som samlas in kommer främst att handla om respektive gymnasieskolas ekonomi- och verksamhetsstyrning samt med en stark influens av konkurrensförhållandet mellan den kommunala och fristående gymnasieskolan. Efter datainsamlingen önskar vi kunna göra en jämförelse mellan de båda gymnasieskolornas ekonomi- och verksamhetsstyrning, fått en inblick i hur ekonomin påverkar eller påverkas av konkurrensen, hur respektive

gymnasieskola tacklar konkurrensen samt vilka faktorer som påverkar konkurrensförhållandet mellan en kommunal och en fristående gymnasieskola.

Uppsatsen har karaktären av en fallstudie. En fallstudie kännetecknas av att det endast finns ett fåtal undersökningsenheter, till exempel en verksamhetsavdelning inom en kommun eller ett företag. Syftet är att inom ett smalt område erhålla djup kunskap, och inte att göra generaliseringar. Det är vanligt att en kvalitativ ansats antar formen av en fallstudie (Halvorsen, 1992).

Vår uppsats bygger på en tvärsnittsstudie, det vill säga att vi har samlat in data vid endast ett tillfälle. Uppsatsen är alltså ingen studie som bygger på återkommande jämförelser och iakttagelser. Då syftet med en studie är att beskriva ett företeelse, förstå en uppbyggnad samt att studien endast behandlar en viss tidpunkt används en så kallad tvärsnittsstudie (ibid).

5.3 Urval

Från början var syftet med uppsatsen att vi skulle jämföra den kommunala gymnasieskolan Knut Hahn i Ronneby med en fristående gymnasieskola i Karlskrona. Vi hade sedan tidigare varit i kontakt med gymnasieskolan i Ronneby och det var därför vi kontaktade dem även denna gången. Gymnasieskolan i Ronneby svarade oss att de inte hade tid att ta emot oss och vi fick vänta alldeles för länge på svar från Karlskrona. Under tiden när vi väntade tog vi istället kontakt med en kommunal och en fristående gymnasieskola i Karlshamn. Karlshamn har ett bra geografiskt läge för vår del då det ligger mellan våra båda hemkommuner, så att vi inte skulle behöva lägga tid på resande. Det visade sig att de båda gymnasieskolorna i Karlshamn var mycket positiva till att ställa upp på intervju och tackade snabbt ja. På så vis bygger vår empiri på en jämförelse mellan en kommunal och en fristående gymnasieskola i en och samma kommun, Karlshamn. De gymnasieskolor som våra intervjuer genomfördes på blev till slut den kommunala gymnasieskolan - Vaggaskolan och den fristående gymnasieskolan - John Bauer.

Att de båda skolorna ligger i en och samma kommun och till och med i samma stad, Karlshamn, har både sina för och nackdelar. Konkurrensen är troligtvis stark mellan

dem och därför lätt att känna av, men sedan blir studien än lite mer avsmalnande än vad som från början var meningen.

Vi önskade också genomföra en intervju med en ekonom på den kommun som gymnasieskolorna tillhör. Detta för att få en bred grund att stå på, då kommunen har en viktig roll, inte minst vad gäller skolornas resurser. I och med att både Ronneby och Karlskrona snabbt valdes bort tog vi kontakt med en ekonom på Karlshamns kommun som snabbt gav klartecken och ställde upp på intervju.

De personer som intervjuades på gymnasieskolorna var en rektor och en lärare. Intervjuerna skulle först genomföras enskilt, det vill säga totalt fem olika intervjuer, en intervju med var och en av personerna. Det visade sig lite svårt att få vissa av intervjuerna enskilda som vi ville, men det löste sig och det blev totalt fyra olika intervjuer med totalt fem personer. Kommunekonomen för sig, Vägskolans rektor och lärare tillsammans, John Bauers rektor och lärare för sig.

5.4 Operationalisering

När undersökningar ska göras finns det många sätt att gå till väga på. I denna uppsats görs kvalitativa intervjuer i en kommun med två olika gymnasieskolor, där en skola är ett kommunalt gymnasium och en skola är ett fristående gymnasium. Att göra intervjuer valdes för att ge en djupare kunskap om ämnet. Efter utförda intervjuer tillhandahålls ett rikligt material som kan innehålla bra meningar samt även eventuellt kunna se olika tendenser (Trost, 2005).

För att få en bra och utförlig intervjuguide delades den in i tre delar, ekonomistyrning, verksamhetsstyrning och konkurrensen. Ekonomi- och verksamhetsstyrningen behandlar frågor som berör antingen kommunen eller gymnasieskolorna och frågorna om konkurrensen handlar om hur de olika gymnasieskolorna upplever konkurrensen, deras syn på denna samt hur de tacklar konkurrensen. För att kunna veta att intervjufrågorna höll en hög standard gjordes en pilotstudie där Thomas Nerd sa sin mening om frågorna och hur vi skulle kunna förbättra dem, se avsnitt 5.5. Pilotstudien hjälpte även till att styrka validiteten för intervjuguiden, det vill säga att frågorna verkligen mätte och behandlade det område som var tänkt (Svenning, 2003).

Eftersom vår undersökning genomfördes vid ett tillfälle så kan det vara så att när en undersökning av samma sak en annan gång får annorlunda svar på grund av att styrningen i kommunen kan ändras och då kan även gymnasieskolan ändras. En annan faktor som kan påverka resultatet är det faktum att det är vi som individer som tolkar och analyserar den insamlade data. Analysen blir därför individuellt anpassad. Det innebär att det är svårt att få en hög reliabilitet vilket innebär att om en undersökning görs på samma sätt efter att vår studie är gjord, ska den undersökningen som görs efter komma fram till samma resultat som vi. Reliabilitet är alltså ett sätt att visa hur trovärdigt ett material är (Halvorsen, 1992; Silverman, 2006; Svenning, 2003).

5.5 Pilotstudie

Under ett tidigare skede genomförde vi en pilotstudie med Per Linde, lärare på Knut Hahnskolan i Ronneby. Per berättade för oss om ekonomistyrning, verksamhetsstyrning, konkurrens, uppföljning och så vidare. Denna pilotstudie gjorde att vi fick upp intresset för ämnet och det ligger således till grund för hela vårt uppsatsskrivande.

När intervjufrågorna hade arbetats fram och kändes bra lät vi dem granskas av vår tidigare lärare, Thomas Nerd. Att låta någon eller några utomstående granska intervjufrågor kallas att man gör en pilotstudie. En pilotstudie som vår avser göra intervjufrågorna så bra och så uttömmande som möjligt för undersökaren, vi i detta fall. Det är lätt att bli blind för de fel man själv gör då till exempel intervjufrågor arbetas fram. Olika personer har olika uppfattning om vilka frågor som är bra och vilka som ska tas med. Vårt mål med att låta flera personer granska intervjufrågorna var att få så tillfredsställande och relevanta svar som möjligt då de är en viktig del i vår uppsats.

Efter det att Nerd granskat våra intervjufrågor och de blivit godkända kunde vi besöka gymnasieskolorna och genomföra våra intervjuer. Intervjuer som innehöll frågor som vi kunde känna oss trygga med.

6. Empiri

Kapitel sex innehåller först en fallbeskrivning med en kort beskrivning av kommun samt av respektive gymnasieskola som valts. Vidare innehåller kapitlet en sammanställning av de fem intervjuer vi genomfört i samband med uppsatsen, med inriktning på ekonomistyrning, verksamhetsstyrning och konkurrens.

6.1 Karlshamns kommun

Karlshamns kommun är en av fem kommuner i Blekinge, belägen i nära anslutning till Östersjön. I årsredovisningen för år 2010 går det att läsa att Karlshamn för sjunde året i rad håller sin ekonomi i balans, de satsar på kommunen inför framtiden, satsar på en kvalitetsökning i samtliga verksamheter samt att de kan se ett ökat antal kommuninvånare (Karlshamns årsredovisning, 2010).

För gymnasienämnden, en av totalt 15 nämnder, i Karlshamns kommun är det viktigt att studenterna är med och kan påverka skolan, det vill säga att man ser till brukarnas behov. Som vi tidigare nämnt kommer en ny gymnasiereform införas till hösten, vilket kommer bidra till ökade krav på skolväsendet i snar framtid. Elevantalet var som störst år 2008 men kommer under följande år att minska enligt en prognos samtidigt som nyetableringar av gymnasieskolor ökar, det vill säga konkurrensen om studenterna hårdnar (Karlshamns årsredovisning, 2010).

6.1.1 Vägaskolan

Vägaskolan är Karlshamns enda kommunala gymnasieskola där undervisningen sker i en arkitektritad byggnad där de äldsta delarna byggdes år 1917 (Länsstyrelsen, 2011). En viktig del i organisationen är att ge studenter bästa möjliga förutsättning för lärande, det görs genom att ha klassråd, planeringskonferens, programarbetslagsmöten och programrådsmöten (Vägaskolan, 2009). För nuvarande erbjuder Vägaskolan sina gymnasiestudenter 16 olika program att välja mellan. Allt från traditionella program såsom samhällsvetenskapsprogrammet och naturvetenskapsprogrammet till lite mer specialinriktade såsom restaurang- och livsmedelsprogrammet (Vägaskolan 2, 2011).

6.1.2 John Bauer

John Bauer är en nationell fristående gymnasieskola med lärosäten från norr till söder i hela Sverige. Totalt sett har John Bauer ca 12 500 studenter utspridda på hela 29 olika gymnasium runtom i Sverige. Programutbudet mellan skolorna varierar, men totalt sett erbjuder John Bauer 24 olika program. På en skola som John Bauer läggs stor vikt vid förberedelse inför yrkeslivet genom samarbeten med företag, praktik samt med skarpa uppdrag direkt från arbetslivet (John Bauer, 2011). Att gå på en John Bauer skola ska bidra till ett starkt självförtroende samt ge en känsla av att jag som elev kan (John Bauer 2, 2011).

6.2 Intervju ekonom Karlshamn

Intervjun genomfördes med Lotta Lindskog, ekonom på Karlshamns kommun, med budgetansvar för gymnasieskolan, gymnasiesärskolan, komvux och kulturnämnden. Lotta har varierade uppgifter inom gymnasieskolans ekonomi, till exempel budget, uppföljning och interkommunal ersättning.

6.2.1 Ekonomistyrning

Ekonomistyrningen i Karlshamns kommun sker inom ekonomiska ramar, där omvärldsanalysen spelar en viktig roll. Omvärldsanalysen beaktar faktorer utifrån som kan komma att påverka kommunens olika verksamheter, till exempel elevantalet. Lotta är dock inte så delaktig i utformningen av omvärldsanalysen utan det är förvaltningschefer, ekonomienheten och politikerna som är det.

Samtidigt som kommunen har bokslutsberedning i februari börjar budgetberedning i stora drag. Kollar hur det sett ut med ekonomin i förra årets bokslut och använder det i kommande års budget. Sedan i april börjar det riktiga arbetet med budgetberedningen och då tittar man på hur det ser ut i dagsläget, vad händer till nästa år, är det något problem eller något som behöver tas upp till diskussion. Ett exempel på en sådan sak kan vara den nya gymnasiereformen som ska appliceras. Nu behöver skolorna ändra om och anpassa organisationen till nya restriktioner, nya program och nya läromedel. I tre år kommer skolan som organisation innehålla två organisationer, en gammal och en ny. Sedan när ekonomer träffat politiker arbetar de i sin tur fram en budgetram som kommunfullmäktige tar beslut om i juni. Under sommarmånaderna är det lite lugnare och sedan i augusti börjar verksamheterna arbetet med sina respektive internbudgetar.

Alla förvaltningar inom Karlshamns kommun följer inte samma budgetsystem även fast de tillhör samma kommun. Gymnasieskolan lägger budget terminsvis, det vill säga vårtermin och hösttermin, medan omsorgsförvaltningen följer kalenderår.

Som det ser ut nu är det väldigt vanligt att gymnasiestudenter gör omval, de byter helt enkelt program. Det i sin tur kan innebära att förändringar i organisationen måste göras, till exempel personal. Personalen är kommunens största kostnadsport och omfattar ca 70 % av budget, därför börjar alltid arbetet med den så att man sedan vet hur mycket resurser som finns kvar. Händer det något drastiskt och personal måste sägas upp finns trögheten i systemet att det inte är gjort på en handvändning då de flesta har sex månaders uppsägning. Likadant är det med den interkommunala ersättningen, har kommunen budgeterat 30 studenter och det endast är 10 studenter från andra kommuner som valt att läsa i Karlshamn blir budget genast felviden. Budgetarbetet är svårt och bygger endast på prognoser, det kan bli stora summor i avvikelse.

Senare på året, i september oktober är det ett intensivt arbete med omvärldsanalys och internbudget. Budgeten utgår från tidigare år och naturligtvis antalet studenter på skolan. Ökar elevantalet, som det gjort några år i rad nu, äskas det pengar, men som det ser ut nu kommer elevantalet att minska och då får de påbackning om att strama åt de ekonomiska ramarna. I oktober genomförs också ett dialogmöte där nämndens ordförande och förvaltningschefen träffar presidiet (en del av kommunstyrelsen) där kommunekonomerna har en stödjande roll, och går igenom budget och internbudget. De ska då förklara att den här budgeten kan vi hålla och argumentera varför och så går de igenom verksamhetsmått, för att få budgeten godkänd. Kommunfullmäktige sätter upp både lång- och kortsiktiga mål som de olika förvaltningarna ska hålla och leva upp till, samtidigt som de ska hålla sig inom den ekonomiska ramen. Internbudget ska vara klar och lämnad ifrån oss före november månads utgång.

Uppföljningen av Karlshamn kommuns ekonomi sker en gång i månaden med undantag från sommarmånaderna. Då går verksamheten igenom och eventuell avvikelse analyseras. Analysen av avvikelsen ligger sedan till grund för de åtgärder som sätts in. Både positiv och negativ avvikelse analyseras för att verksamheten ska bli så bra som möjligt. Som ekonom på Karlshamns kommun har man skyldighet att rapportera

eventuell avvikelse för att så snabbt som möjligt kunna vidta åtgärder. Ekonomerna och rektorer har kontakt med varandra ofta för att minimera avvikelser. Rektorer på skolan ska rapportera avvikelse till förvaltningschef som i sin tur vidare rapporterar till nämnde och nämnden vidare till kommunfullmäktigt.

Som ekonom på Karlshamns kommun har man inte bara insyn i den kommunala gymnasieskolan utan i den fristående gymnasieskolan också. Förr hade de fristående mycket mer frihet än vad de har nu. Det börjar dock bli mer likartade förhållanden.

Lindskog känner sig, i sin roll som ekonom på Karlshamns kommun, delaktig i ekonomistyrningen då hon är med och analyserar, planerar, gör uppföljningar och utvärderingar. En av de största skillnaderna mellan en kommunal gymnasieskolas och fristående gymnasieskolas ekonomistyrning tror Lindskog ligger i att beslutsvägarna i den fristående gymnasieskolan är mycket kortare än i den kommunala. Samtidigt är de fristående gymnasieskolornas ekonomi beroende av kommunen, då de tilldelas en peng per elev av kommunen. Kommunen är därför med och styr ekonomin även i de fristående gymnasieskolorna. Viktiga delar att ha med i en bra ekonomistyrning är enligt Lindskog analys, planering, styrning och uppföljning samtidigt som det måste finnas ett klart mål.

6.2.2 Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrningen i Karlshamn styrs efter uppsatta mål som finns att läsa i årsredovisningen. De mål och mått som Karlshamns kommun utgår från i sin verksamhetsstyrning är till exempel kunder, kvalitet och processer. Till skillnad från ekonomistyrning är inte verksamhetsstyrning lika konkret. Verksamhetsstyrningen är därför svårare att beskriva i speciella mått och nyckeltal. Det är viktigt att lyfta fram betydelsen av verksamhetsstyrningen för att alla ska kunna arbeta gemensamt mot uppsatta mål. Även att ekonomin inte visar på några svårigheter så kan verksamhetsstyrningen dölja många brister. Lotta lyfter även fram vikten av en bra uppföljning av verksamheten, för att på så sätt kunna relatera resurser till utfall.

Den kommunala gymnasieskolan arbetar utifrån uppföljning av kvaliteten i verksamheten och måluppfyllelse, som sedan ekonom och rektor rapporterar till nämnd.

6.2.3 Konkurrens

Det har märkts en viss tendens att de fristående gymnasieskolorna i Karlshamns kommun har tappat studenter och att fler och fler söker sig till den kommunala gymnasieskolan efter det första urvalet enligt Lindskog. Den största faktorn som Lindskog tror ligger till grund är osäkerheten kring den nya gymnasiereformen där ungdomar och föräldrar eventuellt hellre söker sig till det mer trygga.

En stor skillnad mellan den kommunala gymnasieskolan och de fristående gymnasieskolorna är att den kommunala är mer styrd av politiker samtidigt som det fristående gymnasiet är mer likt ett företag med vinstdrivande syfte. De fristående gymnasieskolorna har inte heller så lång process vid beslut och de behöver heller inte diarieföra varje dag som kommunen behöver. Detta samt kostnader för politiska verksamheten, tjänstemännens arbete och kostnader för lokaler som står tomma kan vara anledningar till att den kommunala gymnasieskolan har högre administrativa kostnader enligt Lindskog.

Orsaken till varför de fristående gymnasieskolorna etablerat sig så starkt på de senaste åren tror Lindskog beror på deras stora satsningar på marknadsföring samt att de ofta erbjuder ett utbildningsprogram som är mer specialinriktat än vad de kommunala gymnasieskolorna gör. En annan orsak kan vara att de fristående gymnasieskolorna många gånger är mindre till storlek än de kommunala, vilket många studenter prioriterar och känner sig bekväma med. Lindskog berättade också om egna erfarenheter som att fristående gymnasieskolor ”lockar” studenter till skolor med flashiga grejer till exempel datorer samt att de ringer upp studenterna för ett personligt samtal.

Kommunekonomer budgeterar inte gymnasieskolornas poster för marknadsföring, utan det görs i var och en av gymnasieskolornas internbudget. Det är dock inte upp till gymnasieskolorna att budgetera för läromedel och verksamhetsutveckling, utan det är redan bestämt då internbudgeten arbetas fram. Vissa verksamheter har rektorn själv ansvar över och fördelar resurserna som han vill. I och med konkurrensen har gymnasieskolorna varit tvungna att satsa på marknadsföring, det i sin tur har enligt Lindskog ökat kostnaderna för gymnasieskolorna. Dock hävdar Lindskog att det inte rör sig om några större summor och att det därför inte bör påverka gymnasieskolorna nämnbart.

När studenter idag ska välja gymnasium tror Lindskog att det inte spelar någon roll om det är en kommunal gymnasieskola eller en fristående gymnasieskola utan det är elevens intresse som styr valet. Lindskog framhäver också att ungdomar idag har starka personligheter och är individuella gentemot förr, då grupptricket ofta var en bidragande faktor till gymnasievalet. Marknadsföringen är det elementet som har fått gymnasieskolorna att visa vilka de är och vad de står för, detta är ett sätt att indirekt påverka studenterna i deras gymnasieval. Lindskog menar vidare att ytterligare en indirekt faktor är att föräldrar kan påverka sina barn.

6.3 Intervju Vaggaskolan

Intervjun med rektor Nils Andersson genomfördes samtidigt som intervjun med Andreas Sameskog, lärare på hotell och restaurangprogrammet.

6.3.1 Ekonomistyrning

Budgetramen som kommunen beslutar ligger givetvis till grund för ekonomin på Vaggaskolan. Arbetslagen har sedan en dialog med rektor där de får äska pengar till investeringar och läromedel. Sameskog förklarade att programansvarig förfogar över skikt eller delar av Vaggaskolans internbudget. Hotell och restaurangprogrammet där Sameskog är programsamordnare och har därför hand om till exempel en läromedelsbudget. Sedan berättade både Andersson och Sameskog att varje program tilldelas en pott med kompetensutvecklingspengar som varje program i sin tur fördelar ut på personalen som de vill. I Sameskogs fall sköter de det klumpvis, det vill säga att ett år går några av lärarna kurser och utbildningar och nästa år är det några av de andra lärarna på programmet som gör det. Detta sätt anser Sameskog är det bästa då de ser vad som blir bäst från år till år. En del program delar istället ut kompetensutvecklingspengarna rakt av per person.

Rektor Andersson tror att skillnaderna i ekonomistyrning mellan kommunala och fristående gymnasieskolor beror på vad det är för gymnasieskola. Det vill säga, tillhör den fristående gymnasieskolan en koncern influeras också deras ekonomistyrning av en koncerns ekonomistyrning. Andersson menar att ekonomistyrningen för en gymnasieskola är kopplad till den associationsform som den tillhör. Samtidigt tror Andersson att skillnaderna i ekonomistyrning mellan en kommunal och en fristående

gymnasieskola inte är så stora utan att de liknar varandra. En del av ekonomistyrningen som kan skilja sig åt är tiden som läggs på kalkylering.

Utmärkande för en bra ekonomistyrning är, enligt Sameskog, hela ekonomiprocessen från det att man budgeterar och kalkylerar tills det att har uppföljning, både löpande under året och efter årets slut. Finns det löpande uppföljning och kontroll under året är det lättare att justera. Det är enkelt att besluta om en budget som ser bra ut, men det är desto svårare att genomföra och bedriva verksamheten inom budgetramen samtidigt som målen ska uppnås. Nilsson framhäver också vikten av en bra och en omfattande omvärldsanalys, samt den lokala skolplanen som arbetats fram. I dem ska det finnas förklarande siffror och text till varför en viss verksamhetsutveckling ska bedrivas, samt ekonomi kopplad till verksamhet.

Vad gäller uppföljning berättade Andersson och Sameskog att de följer en process som tagits fram i samband med politikerna år 2008 som kallas RIV, resultatnriktad verksamhet. RIV består av sex centrala mål, ett resultatmål och fem kvalitativa mål, som ska gynna en långsiktig uthållighet. Resultatmålet handlar om antal studenter med godkända betyg och har ett samband med skolinspektionens granskningar och de andra fem kvalitativa målen har att göra med trivsel, trygghet, studiero samt att utbildningen ska anpassas efter varje elevs förutsättning. Att följa ett sådant långsiktigt förbättringsarbete har höjt Vaggaskolan enligt Andersson. Andersson berättar vidare att SKL gör jämförelser mellan gymnasieskolor och då hamnar Vaggaskolan på indikator grönt, vilket betyder att de är bland de 25 % bästa gymnasieskolorna i landet, där även ekonomin är inräknad.

Den nya gymnasiereformen kommer innebära ökade kostnader för Vaggaskolan till exempel i form av nya läromedel. Vaggaskolan har även satsat en hel del på personalen då den nya gymnasiereformen kommer innebära mycket extrajobb för dem, till exempel två betygskalor, helt enkelt två system som är igång samtidigt. Är inte personalen med och applicerar den nya reformen blir det inget av det, ansåg Andersson. Dessa ökade kostnader ska synas både i verksamhet och i budget enligt Sameskog.

6.3.2 Verksamhetsstyrning

Utöver RIV, som finns beskrivet i avsnitt 6.3.1, arbetar Vaggaskolan efter en konkret lokal arbetsplan samt skolplan, läroplan, gymnasieförordning och skollag och så vidare. Vaggaskolan har därför verksamhetsstyrning på både lokal och på nationell nivå enligt Andersson. Vidare berättar Andersson att Vaggaskolan har ett värdegrundsarbete som utgår från fyra dagar, FN-dagen, Förintelsen, Internationella kvinnodagen samt Europadagen. Dessa dagar uppmärksammas för att studenterna ska förstå att alla har lika rättigheter, man ska ha samma rättigheter och om solidaritet. Andra åtgärdsprogram är bland annat att det finns en likabehandlingsplan på Vaggaskolan och att det finns ett drogförebyggande arbete på skolan. Det finns alltså mängder av konkretiseringar enligt Andersson, som hänger ihop till en styrkedja. Vaggaskolan styrs av totalt ca 800 mål och då är inte kursplanerna inräknade. Dock anser Andersson att en gymnasieskola inte ska ha för många mål, det blir då lätt förvirrat. Därför har Vaggaskolan brutit ner de 800 målen till RIV och de sex målen som den planen innebär. De insatser Vaggaskolan gör för att förbättra har sin grund i de inspektioner som Skolinspektionen och Skolverket gör och har sedan en intern kontrollapparat. Sameskog tillägger även att Vaggaskolan jobbar med elevenkäter och trivselenkäter som görs varje år samt kvalitetsenkäter som görs vart tredje år. Genom de enkäterna är det lätt att se hur skolan ligger till, både på programnivå och på skolnivå. Ett annat kontrollsystem som de använder sig av på Vaggaskolan är att de har en mitterminskonferens varje termin där varje elevs slutresultat, studiesituation och kunskapsutveckling går igenom. Detta är ett arbete som enligt Andersson ska fånga upp studenter som av en eller annan anledning är i behov av extra stöd och hjälp. Varje mentor har ansvar för maximalt 16 studenter var, för att på så sätt verkligen hinna med "sina" studenter och hinna med. Andersson är noga med att poängtera att om varje mentor hade haft ett hundratal studenter var, hade arbetet inte fungerat som de hade velat.

Både Andersson och Sameskog är ense om att tro att verksamhetsstyrning i kommunala- och fristående gymnasieskolor inte skiljer sig så mycket åt. De har till exempel samma huvudmål och samma styrdokument, såsom skollag och gymnasieförordning, att följa. En annan orsak som bidrar till att de inte tror verksamhetsstyrningen skiljer sig åt är att de är gymnasieskolor som verkar inom samma bransch, men samtidigt tror de att det förekommer lokala avvikelser.

En bra verksamhetsstyrning enligt Sameskog innebär ungefär samma sak som ekonomistyrningen, att den finns och att verksamhetsstyrning och ekonomistyrning samverkar. En bra och utförlig uppföljning så att åtgärder kan vidtas så snabbt som möjligt vid behov är också ett vinnande koncept.

Andersson är inne på samma spår som Sameskog vad gäller bra verksamhetsstyrning. En bra verksamhetsstyrning kännetecknas av enkelhet, överskådligt och ett kommunicerat beteende där alla vet vart verksamheten är på väg och varför den ska dit. En viktig del är också att det finns en acceptans i verksamheten för verksamhetsstyrningen och att den genomsyrar alla nivåer i verksamheten. Det är enligt Andersson viktigt att varje kurs utvärderas och inte bara verksamheten, skolan, i sin helhet. Programarbetslag skriver sedan en kvalitetsredovisning där de kontrollerar – det här skulle vi göra detta året, vad har vi gjort och vad ska vi förbättra. En nog så viktig del i verksamhetsstyrning är den dagliga uppföljningen, det vill säga förstår inte en elev hur man hackar lök så får man som lärare gå igenom det igen på ett annat sätt för att eleven ska lära sig. Läraren måste fråga sig: hur ska jag som lärare gör för att studenter ska förstå bättre?

6.3.3 Konkurrens

Rektor Andersson berättade att de fristående gymnasieskolorna ökat ca 20 procentenheter i marknadsandelar under en tioårsperiod. Bara i Karlshamnskommun finns det en kommunal gymnasieskola, Väggaskolan, och två fristående gymnasieskolor, John Bauer och EC i Svängsta, med en kommunpopulation på 30 000 invånare. Även i Karlshamn är benägenheten att starta fristående gymnasieskolor större än någonsin och elevkullen till gymnasieskolor kommer minska fram till år 2017 i Karlshamn. Så det är helt klart så att konkurrensen mellan kommunala och fristående gymnasieskolor har ökat märkbart. Andersson drar också en parallell mellan att en överetablering leder till ökad konkurrens som i sin tur kan leda till att kvaliteten riskerar att sättas på provning. Dock talade Andersson om för oss att Väggaskolan märkt av ett trendbrott i år, de har nämligen stärkt sina marknadsandelar, det vill säga att fler studenter söker till Väggaskolan i första hand. Väggaskolan har ungefär 80 % av marknadsandelarna av alla studenter som söker i Karlshamns kommun

Något som Sameskog också tog upp angående den rådande konkurrensen är att i och med det breda programutbudet råder det nu också konkurrens mellan de olika programmen. En fristående gymnasieskola har mycket svårare att konkurrera mot en kommunal gymnasieskola genom vissa program, till exempel hotell och restaurang. Den fristående gymnasieskolan kommer möta stora kostnader för att bygga upp en sådan anläggning medan den kommunala redan har de anläggningarna som behövs. Andersson tillägger att det mycket väl kan bli så att de olika programmen konkurrerar ut varandra, det råder alltså en stark intern konkurrens.

Väggaskolan har bland annat startat ett samarbete med de två grannkommunerna Ronneby och Olofström, för att varje kommun ska kunna specialisera sig på vissa program. Vissa utbildningar ska finnas i Karlshamn, vissa i Ronneby och vissa i Olofström. Andersson tillägger att de genom samarbetet kan samarbeta med kompetensen också. De får på så vis enligt Andersson en än mer dominerande ställning gentemot de fristående gymnasieskolorna. Kommunala gymnasieskolor konkurrerar inte bara med fristående gymnasieskolor utan också med varandra, då gymnasiestudenter har något som heter ”fritt sök”. Fritt sök innebär att gymnasiestudenter kan söka vilken gymnasieskola de vill, kommunal eller fristående, och i vilken kommun de vill.

Viktiga faktorer som påverkar konkurrensen mellan gymnasieskolor är enligt Sameskog skolans rykte, det vill säga det handlar om marknadsföring och vad skolorna vill säga med den. Sameskog anser att den viktigaste marknadsföringen för en gymnasieskola är nog mun till mun mellan studenter, eller när kompisar pratar med varandra. Sedan är frågan hur mycket resurser som ska läggas på marknadsföring till exempel TV, radio, utskick med mera och hur mycket ska man låta ryktet styra? Väggaskolan är där de är och de har hållit på med gymnasieutbildning i 100 år så de är inte alls gröna på den fronten. Men för att varit med så länge i branschen är de gröna inom marknadsföringen då de inte behövt tänka i de banorna tidigare. Det är först på senare år som de kommunala gymnasieskolorna varit tvungna att marknadsföra sig.

Sameskog gav ett exempel på en situation med marknadsföring. En fristående gymnasieskola, John Bauer, har smällt upp reklam med att 9 av 10 studenter väljer att gå på John Bauergymnasiet. Sameskog menar att Väggaskolan kunde gjort likadant och

skriva att 8 av 10 studenter väljer deras gymnasieskola. Det är helt klart en snäv balansgång med hur mycket resurser som ska läggas på marknadsföring.

Andersson tillägger att då begreppet marknadsföring används erhålls ett antal begrepp på köpet, till exempel begreppet kund. I vanlig teori är kunden den som betalar för en vara eller en tjänst, men frågan är då vem som anses vara Vägghaskolans kund? Studenterna betalar inte för att läsa på Vägghaskolan, är det då staten eller skattebetalare som är kund? Eller är det rent av högskolan? Därför har Vägghaskolan valt att använda begreppet brukare istället för kund, då begreppet kund är svårt att definiera inom skolväsendet. Samtidigt använder Vägghaskolan inte heller ordet marknadsföring, utan de kallar det för information. Detta byte av begrepp görs för att de inte vill riktas åt det företagsekonomiska hållet. Andersson är noga med att påpeka att Vägghaskolan inte syftar till att marknadsföra sig som många andra gymnasieskolor med olika lockvaror. Det som är viktigt är att kvaliteten på undervisning och på lärarna är bra, så att de sprider sig via ryktesvägar. Traditionellt sett kan det liknas vid att ha ett bra varumärke. Vägghaskolan kan arbeta för att förstärka sitt varumärke genom att visa vad de är stolta över till exempel elevhälsa, elevstöd, kuratorer, värdegrundsarbete och att det finns ett bibliotek på gymnasieskolan. Andersson anser vidare att gymnasieskolan har ett ansvar i att uppföstra studenterna, det är ett av gymnasieskolans uppdrag.

En faktor som kan påverka studenternas val är gruppträck från kompisar anser Sameskog. Men studenterna märker snabbt om de valt rätt eller inte, det märks inte minst i de många omval som görs. Omvalen från en fristående till Vägghaskolan är också vanliga, de studenterna kallas hemvändare. Likadant kan det vara med val till de olika inriktningarna som ett program erbjuder. Vägghaskolan arbetar för att studenter som söker inte ska välja som kompisarna utan välja det program eller inriktning som eleven är intresserad av. Andersson tillägger att även föräldrar kan påverka studenters gymnasieval, både direkt men även indirekt. De ca 100 veckorna som en elev tillbringar på gymnasiet påverkar en hel del, det är enligt Andersson inte samma elev som börjar första året på gymnasiet som sedan tar studenten. Ytterligare en konkurrensfaktor kan vara möjligheten för studenter att kunna göra ett omval inom skolan. Detta är något som Vägghaskolan erbjuder men som Andersson tror att de fristående gymnasieskolorna har svårare att erbjuda studenterna, i alla fall i Karlshamn. Vägghaskolan har startat en del specialutbildningar, men samtidigt varit noga med att se till vad marknaden efterfrågar,

det finns ingen poäng att utbilda studenter inom en viss yrkesroll om det redan råder överetablering. Byggprogrammet är enligt Andersson ett exempel på en utbildning där det sägs att det utbildas för många. Väggaskolan har därför valt att inte utöka byggprogrammet, vilket kan göra studenter missnöjda. Som det ser ut idag är det två sökande per utbildningsplats.

Andersson uppfattar de fristående gymnasieskolornas frammarsch relativt sakta, först hände ingenting och sedan kom de sakta. Förklaringen till frammarschen på senare år tror Andersson har ett samband med att riskkapitalet har kommit in i branschen. Idag finns det pengar att tjäna i skolbranschen genom att starta, driva och sälja fristående gymnasieskolor. Det har vuxit fram en marknad som de nog inte trodde från början. En ytterligare faktor som bidragit till de fristående gymnasieskolornas frammarsch kan vara att det i början fanns rum för speciella nischade program, vilket inte är lika lätt idag. Men främst tror Andersson att de fristående gymnasieskolornas frammarsch handlar om pengar, incitamenten att göra vinster. Sameskog höll med Andersson i hans resonemang.

Elevsöket till Väggaskolan har som tidigare nämnts ökat, orsaken till det håller Väggaskolan på att analysera i nuläget. De enda som vet svaret på varför elevsöket har ökat till Väggaskolan är studenterna. Sameskog framför en möjlig förklaring, att osäkerheten i och med införandet av den nya gymnasiereformen har gjort att studenterna känner sig trygga med att söka till en kommunal gymnasieskola stor skola som Väggaskolan. Känner studenter att de valt fel program eller inriktning finns det också möjlighet att få göra omval inom skolan. Andersson tillägger att Sameskogs resonemang är en av de hypoteser som finns. Om Väggaskolan står för trygghet, så är Andersson mer än nöjd. Samtidigt hoppas Andersson att det är Väggaskolans rykte och varumärke som gjort att fler studenter väljer Väggaskolan. Idag har Väggaskolan 1076 studenter, vilket är 80 % av gymnasiestudenterna i Karlshamns kommun. En gymnasieelev som är nöjd med skolan säger det till ett få antal personer, men är en gymnasieelev missnöjd säger de det till många personer. Därför tror Andersson att det är viktigt att de möter studenterna varje dag, i varje enskild situation. En av Väggaskolans framgångsfaktorer hoppas Andersson är att rektorer och lärare visar intresse för studenterna och ger dem svar på frågorna.

Väggaskolan gör en hel del saker för att marknadsföra sig som skola. Sameskog berättade att Väggaskolan har en hemsida via Karlshamns kommuns hemsida, programkatalog för att lätt kunna jämföra program, ett konto på Facebook, Bilddagboken, annons i elevkalender och informationsutskick till blivande gymnasiestudenter. Programkatalogen kommer dock ändras inför kommande termin, lite mer som ett magasin med reportage och intervjuer med studenter. Ibland syns annonser i de lokala tidningarna BLT, Sydöstran och Commersen om Väggaskolan. Sameskog tror att reportage är det bästa sättet att nå ut och därför försöker de vara bra på att informera tidningarna när något positivt hänt på och i Väggaskolan. Positiva händelser kan till exempel vara reportage om ceremonier såsom balen. Andersson har till och med hört studenter som sagt att de går på Väggaskolan just för att de har en sådan fantastisk bal där.

Sedan har Väggaskolan även ”Öppet hus” och ”Öppen skola”, vilket de hoppas och tror är en av sina framgångsfaktorer och som de är bäst på. ”Öppet hus” är en tillställning på kvällstid då Väggaskolan är öppen för allmänheten för besök och för att de ska få se hur det är på just Väggaskolan. Inför ”Öppet hus” skickas ett kort med en inbjudan ut till studenter i nionde klass. Ett liknande evenemang är ”Öppen skola” och då får högstadiestudenter besöka Väggaskolan och få vara med en heldag på det program som de är intresserade av. På denna ”Öppna skolan” kan de blivande gymnasiestudenter prata med både lärare och studenter på Väggaskolan för att på så vis erhålla en verklig bild av skolan. Sameskog anser att ”Öppet hus” och ”Öppen skola” är två av de bästa sätten att marknadsföra sig som gymnasieskola. Andersson tillade också att Väggaskolan är ute på högstadieskolor och informerar de studenterna som ska söka till gymnasiet.

Vidare berättade Sameskog att han anser att Väggaskolan är dåliga på att berätta vad de som skola är bra på. Väggaskolan har bland annat ett bra bibliotek, bra elevvård, bra elevhälsa och så vidare. Det är viktigt att lyfta fram positiva tankar och upplevelser som studenter på Väggaskolan har. Sameskog tillade än en gång att Väggaskolan inte syftar marknadsföra sig som vanliga företag, utan där har nog friskolorna lite bättre förspant då de satsar på ren marknadsföring.

Andersson berättade att Vaggaskolan ska ha en en-till-en-satsning nu till hösten, vilket innebär att varje elev ska få en bärbar dator som ett pedagogiskt hjälpmedel. Vaggaskolan vill inte att datorn ska få skepnaden av att vara ett lockmedel och finns därför inte med i marknadsföringen. Det är inte meningen att datorn ska vara huvudsyftet med marknadsföringen utan de har valt det indirekta sättet med mervärdeskapande aktiviteter. De vill helt enkelt inte inge några falska förhoppningar utan önskar att studenterna istället ska bli positivt överraskade. Andersson är noga med att påpeka att man inte ska lova mer än vad man kan hålla. Alla resurser som satsas på marknadsföringen är resurser som skulle kunna användas till det primära syftet, det vill säga till undervisningen. Det är lätt att följa med marknadskrafterna som lätt kan börja styra marknadsföringstempot. Vaggaskolan avsätter ungefär 175 000 kr till marknadsföring varje år och själva uppföljningen av marknadsföringen görs löpande. Uppföljning av marknadsföringen kan dock förbättras enligt Andersson. Sameskog tog upp resonemanget om marknadsföring går att mäta eller inte. Vad är en framgångsfaktor för en bra marknadsföring? Är det andel studenter i kommunen som går på skolan, är det att de studenter som verkligen går på skolan faktiskt får det som vi lovar eller är det andra värden som vi mäter?

Om Vaggaskolan tappar studenter så tappar de också resurser till verksamheten. Så självklart anser Andersson att det finns ett tydligt samband mellan ekonomi och konkurrens. Vaggaskolan har dock inte dragit bort pengar från läromedel för att kunna satsa på till exempel marknadsföring för att kunna möta konkurrensen. Vaggaskolan har mött det ökande resurskravet för att möta konkurrensen genom att äska mer resurser. Andersson anser att Vaggaskolan inte har de resurser de vill och som krävs för att möta konkurrensen på samma vis som de fristående gymnasieskolorna. För tillfället klarar Vaggaskolan av balansen på ett bra sätt. Det finns alltså enligt Andersson och Sameskog ett klart samband mellan ekonomi och konkurrens.

6.4 Intervju John Bauer

De två sista intervjuerna genomfördes på John Bauergymnasiet i Karlshamn. Först genomfördes intervjun med rektor Ulf Nilsson och sedan skulle en intervju med lärare Carl-Henrik Larsson lärare i SO-ämnena genomföras. Tyvärr var Carl-Henrik hemma för vård av sjukt barn så den intervjun fick genomföras via mail. Rektor Ulf Nilsson

började intervjun med att berätta om gymnasieskolan John Bauer i Karlshamn, en fristående gymnasieskolan med ca 210 studenter och 25 anställda.

6.4.1 Ekonomistyrning

John Bauer är enligt Nilsson är en koncern och det präglar därför deras ekonomistyrning. I Jönköping ligger den centrala ekonomiavdelningen, vidare är John Bauer indelade i tre regioner – norr, mitt och syd. Varje region har en egen business controller som ansvarar för de tio skolor som ingår i vardera region. Rektorererna på gymnasieskolorna inom koncernen har till uppgift att rapportera, diskutera och planera budgetfrågor med ansvarig business controller. Det är rektorn, i detta fall Nilsson, som ansvarar för ekonomin på det John Bauer gymnasium där denne är verksam, samtidigt har rektorn den centrala ekonomiavdelningen och business controllern till hjälp, stöd och rådgivning. Larsson känner sig som lärare delaktig i ekonomistyrningen då varje lärare har eget ansvar för inköp av läromedel och annat material för undervisningen. Det finns dock en budget med resurser avsatta till varje skolämne, men det brukar enligt Larsson inte vara några problem att få igenom sina inköp.

Den stora skillnaden mellan ekonomistyrning i en kommunal och en fristående gymnasieskolan tror Nilsson är att en rektor på en fristående gymnasieskola inte rapporterar till en nämnd och det finns inte heller politiker som lägger sig i rektorn beslut. I detta fall är det ett företag och de har naturligtvis en helt annan syn på verksamheten. Företag har som mål att tjäna pengar och sällan ideologiska bakgrunder, som däremot en kommunal gymnasieskola med politiker vid styrspakarna kan ha. Politiker har inte som mål att tjäna pengar på verksamheten utan vill istället genomdriva samhällsfrågor med ekonomistyrningen. Larsson håller med Nilsson i hans resonemang och tror att den kommunala gymnasieskolan är mer strikt, där varje lärare inte har lika fria händer.

En bra ekonomistyrning enligt både Nilsson och Larsson handlar om att de arbetsuppgifter som olika personer har sköts av de personerna, att man tar hand om sin del och sina resurser. Nilsson menar att om ekonomin delas upp och fördelas utifrån det som behövs är det lättare att kunna ha en bra ekonomistyrning. Vidare säger Nilsson att en bra ekonomistyrning även är att det som har bestämts verkligen gäller, att det inte ändras om i budgeten hela tiden utan försöker hålla sig till budgeten och komma så nära

budgetprognosen och planeringen för året som möjligt. Nilsson tror att ekonomistyrningen på en fristående gymnasieskola skiljer sig från den kommunala gymnasieskolan då det lättare kan hända saker i en kommun som innebär att premisserna kan behöva ändras i efterhand.

Budgetåret för John Bauer följer ett kalenderår. Budgetförberedningen inför nästkommande års budget påbörjar någon gång i oktober och bygger på prognoser där varje kvartal har en egen budget. Varje program har sin egen budget där tre lärare är ansvariga och involverade. Nilsson i sin roll som rektor gör en första budget som rapporteras vidare till ledningsgruppen där business controllern arbetar, de i sin tur rapporterar vidare till huvudkontoret i Jönköping. Sedan rapporterar huvudkontoret tillbaks till rektorn som antingen får ett godkännande eller avslag av budgeten. Vid ett avslag så görs processen av budgeten om tills den blir godkänd av huvudkontoret, oftast är man överens tidigt. Uppföljning av budget och ekonomi sker löpande inför varje kvartal.

6.4.2 Verksamhetsstyrning

Inom John Bauer styrs verksamheten efter rektorn som enligt Nilsson har det fulla ansvaret och styr med hjälp av sina rektorskollegor och ledningsgruppen bestämmer vart de ska och hur de ska nå dit inom verksamheten. Det finns även andra styrdokument som är mer centrala koncernen John Bauer har idéer och tankar med vad de vill stå för. Ett annat styrdokument är exempelvis skollagen som är likadan för både den kommunala som den fristående gymnasieskolan.

Nilsson tror att det inte är mycket som skiljer verksamhetsstyrningen inom den kommunala gymnasieskolan från den fristående gymnasieskolan. Den stora skillnaden som Larsson lyfter fram och kanske den enda är att den kommunala gymnasieskolan är styrd av politiker och detta kan kanske leda till att styrningen inom verksamheten blir annorlunda. En fristående gymnasieskola kan ha en mer slimmad organisation och på så vis bli mer kostnadseffektiv. Nilsson säger att alla lärare går samma utbildning och därför är undervisningen också liknande i alla skolor och att alla skolor i Sverige blir inspekterade av skolinspektionen. Detta för att alla skolor ska hålla en viss standard, därför blir också verksamhetsstyrningen mer lika. Men samtidigt säger han att friskolor

har friare tyglar. De kan exempelvis inrikta sig på en viss pedagogik medan en kommunal skola måste vara en skola som kan erbjuda alla en utbildning.

Mycket inom en bra verksamhetsstyrning handlar för Nilsson om att alla gör vad de ska göra, på så sätt blir alla delaktiga. Det är viktigt med en verksamhet som inte är toppstyrd för att alla ska kunna känna sig delaktiga. Där man arbetar tillsammans och det inte finns en som styr och ställer. För att kunna veta om uppföljningen på John Bauer fungerar finns det ett kvalitetssystem som innebär att varje arbetslag skriver sin lokala arbetsplan som följs upp ett antal gånger under varje termin eller vare månad, det är upp till arbetslagen berättar Nilsson. Även de mer centrala styrdokumenterna för verksamhetsstyrning inom John Bauer som följs upp ungefär en gång per termin detta på grund av att veta om skolan är på väg mot rätt riktning. Uppföljningen av verksamheten på skolan mynnar sen ut i en verksamhetsberättelse samt en kvalitetsredovisning som redovisas till skolverket. Verksamhetsberättelsen och verksamhetsberättelsen berättar vad som har hänt på John Bauer och hur den ekonomiska situationen ser ut.

6.4.3 Konkurrens

Både Nilsson och Larsson har märkt av att konkurrensen mellan den kommunala gymnasieskolan och den fristående gymnasieskolan har hårdnat. Nilsson berättar att det blir färre studenter på grund av att färre barn har fötts. Detta innebär att skolorna får konkurrera om studenterna på ett annat sätt, ett tuffare sätt. Larsson tycker att det märks att de kommunala skolorna har börjat konkurrera på ett annat sätt jämfört med innan.

Nilsson menar att de fristående skolorna har vuxit så starka på grund av att de började på noll och den kommunala skolan hade redan studenter. Därför har också konkurrensen hårdnat mellan de två skolorna. Från början tror Nilsson att de kommunala skolorna inte märkte så stor skillnad på elevantalet på grund av att det inte var så många studenter som först valde fristående skolor. Men efterhand som studenter fick upp ögonen för de fristående skolorna hårdnade också konkurrensen.

Enligt Nilsson läggs det inte mycket pengar på marknadsföring men det som läggs finns som en egen post i resultaträkningen. För det första ingår de i en koncern som kan använda sig av samma marknadsföring och då blir kostnaden lägre för vardera skola och

samtidigt försöker de att marknadsföra sig med hjälp av rena marknadsföringssaker som inte kostar så mycket för skolan. Både Nilsson och Larsson berättar att de marknadsför sig genom olika kanaler. Det kan vara utskick till föräldrar och studenter, öppet hus samt eventuellt radioreklam. Nilsson berättar även att det finns mediekanaler exempelvis Facebook som inte kostar pengar och som når ut till studenterna, men det är tidskrävande.

Vidare säger Nilsson att de fristående skolorna har kunnat konkurrera med att det finns fler alternativ i form av fler fristående skolor och på det sättet växer också intresset från studenterna. Larsson menar att det spelar en roll för studenterna när de väljer gymnasium hur deras kompisar väljer samtidigt som det handlar om vad skolan erbjuder och var skolan är belägen. Nilsson håller inte med Larsson utan tycker att det främsta som avgör är studenternas intresse. Vill man ha en speciell utbildning så går studenterna den utbildningen. Programutbudet är något som kanske har det mesta inflytandet på konkurrensen.

Marknadsföringen på John Bauer följs upp. Nilsson berättar att det finns en marknadsavdelning på huvudkontoret som varje år sammanställer i en analys som visar hur det har gått under året och vad som ska göras inför nästa år. Analysen bygger på att alla ettor som har sökt till John Bauer svarar på en undersökning som görs där frågorna handlar om bland annat varför de har sökt till John Bauer och vad det var som avgjorde valet. De som genomför undersökningen försöker även att ta reda på hur studenter som inte har sökt till John Bauer tänkte och varför de inte sökte till John Bauer det kanske inte fanns en John Bauer skola där de bodde. Andra aspekter som det frågas om i undersökningen är om de besökte John Bauer på mässor eller om studenterna har besökt öppet hus. Nilsson anser att de försöker analysera hur och varför studenterna väljer som de väljer. Som tidigare nämnts så säger Nilsson att studenter väljer långsiktigt och efter intresse. Larsson menar att ytterligare faktorer som påverkar hur studenterna väljer mellan programmen är hur deras kompisar väljer, hur skolan är belägen och vilka möjligheter som finns att ta sig till skolan.

John Bauer försöker inte att locka studenterna till sin skola utan de informerar om hur bra deras skola är. Nilsson berättar att John Bauer har blivit beskyllda för att ”locka till sig” studenterna genom att erbjuda varje elev en dator, men detta är något de har gjort i

tio år. Datorerna har använts som ett pedagogiskt verktyg för studenterna och John Bauer har alltid haft program med inriktning mot IT och därför har det ansetts vara nödvändigt. Det är aldrig någonting som har framkommit i undersökningarna som görs om varför studenter har sökt till John Bauer att det har varit dör datorernas skull. Vidare berättar Nilsson att den kommunala skolan också vill ha datorer till sina studenter av pedagogiska skäl.

När vi frågar om det finns något samband mellan konkurrens och ekonomi så menar Nilsson att sambandet är stort och det kan påverka skolan negativt på grund av att desto mer pengar som läggs på marknadsföring innebär i sin tur att studenterna får mindre. Nilsson ger som exempel att desto mer pengar som den kommunala skolan lägger på marknadsföring desto mer måste även den fristående skolan lägga på marknadsföring för att kunna konkurrera. Han berättar även vidare att i de större kommunerna som exempelvis Stockholm där de vet att de fristående skolorna finns och kommer att stanna. Där har de olika skolorna kommit överens om hur de ska marknadsföra sig och på så vis även spara pengar.

7. Analys

I kapitel sju finns en analys där teorin kopplas samman med empirin. Teorier om ekonomi- och verksamhetsstyrning jämförs med den empiri som samlats in via intervjuer. Det sista avsnittet behandlar Porters konkurrensstrategi och jämförs med faktorer som enligt de intervjuade gymnasieskolorna anser påverka konkurrensen. Analysen bygger på intervjuer genomförda på Vaggaskolan och John Bauer i Karlshamn.

7.1 Ekonomistyrning

Den stora skillnaden mellan Vaggaskolan och John Bauer är deras synsätt på ekonomistyrning. Då John Bauer är som ett företag och ingår i en koncern har de också ett vinstsyfte medan Vaggaskolan som är en kommunal skola ska inte gå med vinst utan ska vara en kommunal verksamhet där verksamheten är målet och medlet är pengarna.

För att beskriva hur Karlshamns kommuns budget görs går det att utgå ifrån den generella bilden för kommuners budgetarbete, se figur 1 (s. 21). I Karlshamns kommun

börjar året med att ett arbete med den viktiga omvärldsanalysen börjar sedan i februari månad börjar budgetberedningen som sammanställs i mitten av maj. Kommunfullmäktige fastställer budgeten för kommande år i juni. Sedan är det de olika verksamheterna som arbetar fram internbudgetar som beslutas i november. Som det går att utläsa ur detta så skiljer sig inte Karlshamns kommun väsentligt åt från vår framtagna generella bild av hur budgetprocessen ser ut inom en kommun. Vi anser att denna typ av budgetprocess är en bra modell som tillgodoser det ekonomiska perspektivet inom en kommun på grund av att det systematiskt sker budgetberedningar samt planering löpande under året. En modell där kommunfullmäktige fastställer budgetramar så tidigt som i juni ger de olika verksamheterna mycket tid att arbeta med sina internbudgetar och det finns tid att hålla en dialog om budget.

Båda rektorerna och lärarna på Vaggaskolan och på John Bauergymnasiet känner sig delaktiga i ekonomistyrningen. Budgetprocessen för de båda gymnasieskolorna är likartade. En likhet mellan gymnasieskolorna är att de arbetar fram en internbudget som sedan ska godkännas, för Vaggaskolan är det kommunen och för John Bauergymnasiet är det deras centrala ekonomikontor. En stor skillnad mellan Vaggaskolan och John Bauergymnasiet är deras budgetperioder. Vaggaskolan följer skolåret, terminsvis medan John Bauer följer kalenderår, precis som vanliga företag. För Vaggaskolan och Karlshamns kommun innebär deras budgetarbete mer arbete och jämförelser mellan andra verksamheter som följer kalenderår blir svårare.

Planering är en faktor som nämns på både Vaggaskolan och John Bauer då det diskuteras hur en bra ekonomistyrning ser ut. Det är även en faktor som vi tycker är viktig då vi anser att om det inte finns planering inom ett företag eller som här på en gymnasieskola så vet inte de anställda vad som ska göras eller hur de ska kunna nå dit. Det är viktigt att veta hur ekonomin ska fördelas under året för att på så vis få så bra måluppfyllelse som möjligt. Precis som det tidigare nämnt i uppsatsen är det viktigt med resursfördelning, styrning, samordning och kontroll (Brorström, Haglund och Solli, 2005), vilket stämmer väl överens med Vaggaskolans och John Bauers uppfattning om vad som kännetecknar en bra ekonomistyrning.

En annan faktor som vi anser kännetecknar en bra ekonomistyrning är en väl fungerande kommunikation genom hela verksamheten. Alla inom verksamheten måste

veta vad det ekonomiska målet är och vad det satsas pengar på så att alla är överens om hur resurserna fördelas. I intervjun med Lotta Lindskog framkom att Karlshamns kommun arbetar utifrån fyra grundstenar i ekonomin – analys, planering, styrning, uppföljning. Inom kommunen anser vi därför att de har en fungerande ekonomistyrning och de viktigaste delarna finns med, förutom kommunikation. Varken Vaggaskolan eller John Bauer la fram kommunikation som en av de viktigaste delarna i en bra ekonomistyrning, vilket vi anser egendomligt. Samtidigt är det oerhört viktigt att ha en väl fungerande uppföljning av ekonomistyrningen. Utan en fungerande uppföljning är det omöjligt att upptäcka brister, veta hur styrningen av ekonomin ser ut för tillfället och hålla sig i balans. Precis som Sameskog säger är det viktigt att veta vad verksamheten gör.

”Det är oerhört viktigt med den dagliga kontrollen, inte bara att man väntar på ett dokument som kommer en gång om året. Kursutvärderingar ger bara studenter som kommer efter fördel, inte de som fyller i enkäten. Det är helt enkelt viktigt att hålla kolla på vad man egentligen gör!”

Andreas Sameskog, lärare Vaggaskolan

7.2 Verksamhetsstyrning

Som tidigare nämnts ska verksamhetsstyrning innefatta strategiarbete för att kunna möta konkurrensen. De två gymnasieskolor som vi intervjuat använder sig av i princip samma typ av strategiarbete, det vill säga att de satsar på att marknadsföra gymnasieskolan genom många olika kanaler. Genom olika typer av marknadsföring, allt från TV och radio till öppet hus och mässor, försöker de båda gymnasieskolorna nå ut till de blivande gymnasiestudenterna för att få dem att vilja välja antingen Vaggaskolan eller John Bauergymnasiet.

Precis som Forrester (2011, s. 5) skriver innehåller en bra verksamhetsstyrning processer som omvandlar uppdrag, mål och värderingar till individuella mål. Både Vaggaskolan och John Bauer arbetar utifrån samma lagar och förordningar, till exempel skollag och gymnasieförordning. Samtidigt sätter kommunen och skolverket upp andra mål för gymnasieskolorna. Framförallt Vaggaskolan bryter ner mål uppifrån till mindre och färre mål för att det överhuvudtaget ska gå att greppa. Enligt rektor Andersson på Vaggaskolan har de ungefär 800 mål att förhålla sig till, de har brutits ner till sex

stycken övergripande mål. Målen i sig kan även brytas ner till studenterna och till exempel handla om att alla som går ut gymnasiet ska vara godkända i kärnämnen. Både Vägghaskolan och John Bauer lyfter fram att det är viktigt att alla inom verksamheten vet vad de ska göra för att kunna nå målet och att det finns en tydlig ansvarsfördelning. Gymnasieskolan i sig ska alltså syssla med den verksamhet som den är ämnad till, det vill säga undervisning.

”Det är ju undervisningen i sig som är vår huvudverksamhet. Svårare än så behöver det inte vara.”

Nils Andersson, rektor Vägghaskolan

Vägghaskolan har ett väl utarbetat uppföljningssystem vad gäller verksamheten, det vill säga RIV. De anser att uppföljningen som görs terminsvis är viktig, men ännu viktigare anses den dagliga uppföljningen vara. Den dagliga uppföljningen som syftar till att möta studenternas behov och problem för att på så sätt kunna vidta åtgärder snarast. Vägghaskolans uppföljning av verksamheten kunde vara en förebild för många andra gymnasieskolor. Sedan är frågan om den fungerar så väl i praktiken som den gör i teorin. Uppföljningen av verksamheten på John Bauer sker inte så ofta, utan endast en gång om året.

”Snabba reaktioner är en framgångsfaktor i vårt arbete.”

Nils Andersson, rektor Vägghaskolan

Precis som Holloway (2009) och Fridell m.fl. (2009) hävdar anpassas verksamhetsstyrning efter individualism. För en fristående skola som John Bauer är det lättare att göra få verksamhetsstyrningen individuell på grund av att de inte på samma sätt som Vägghaskolan styrs av kommunen. Styrning skiljer sig åt beroende på om det är en kvinna eller man enligt Fridell m.fl. (2009). Då båda rektorerna som vi besökte var av det manliga könet kan eventuella skillnader i styrning inte analyseras vad gäller kön.

Enligt Nilsson på John Bauer är en skillnad i verksamhetsstyrning att de kommunala gymnasieskolorna dras med en viss tröghet vid till exempel beslutsfattande. Det är nämnder, styrelse, kommunfullmäktige, ekonomer, representanter från gymnasieskolan och inte minst politiker som ska få vara med och säga sitt. Processer kan därför bli

utdragna och ta lång tid. Till skillnad från den kommunala gymnasieskolan anser Nilsson att deras beslutsfattande kan ske snabbare och mer smärtfritt. Det är dock viktigt att frågor som det ska beslutas i analyseras och bearbetas noga så att det inte tas några felaktiga beslut, enligt oss. Det är mycket lättare att rätta till eventuella fel innan beslutet fattats än efteråt.

7.3 Konkurrens

Porters modell, branschkonkurrensens drivkrafter, som är användbar för att beskriva hur konkurrensen i en bransch ser ut (Porter, 1991) har applicerats på två gymnasieskolor. Som tidigare nämnts i uppsatsen kan denna modell anses vara för statisk (Stonehouse och Snowdon, 2007 s. 259) det vill säga att modellen inte tar upp tillräckligt med parametrar eller att den inte kan ändra sig till hur branschen ändrar sig. Efter intervjuerna har det framgått att Porters modell inte går att använda så som vi trodde från början, det var fler parametrar som spelade in på konkurrensen mellan den kommunala gymnasieskolan och den fristående gymnasieskolan.

Utifrån Porters ursprungliga modell, se figur 2 (s. 26), om branschkonkurrens drivkrafter finns det fem faktorer som kan påverka konkurrensen inom en bransch, redan existerande konkurrens inom branschen, leverantörers förhandlingsstyrka, substitut, potentiella etablerare och köparens förhandlingsstyrka. När modellen applicerades på gymnasieskolan översattes de fyra faktorerna till skolväsendet, se figur 3 (s. 28). Leverantörers förhandlingsstyrka – kommun och lärare, substitut – fristående gymnasieskolor, potentiella etablerare – kommunala gymnasieskolor samt köparens förhandlingsstyrka – studenter. Substitut och potentiella etablerare är två av de faktorer som påverkar konkurrensen mellan gymnasieskolor och som både lärare och rektor på Vaggaskolan och John Bauer ansåg vara de största hoten inom branschen.

7.3.1 Kvalitet, rykte och lärare

Från början utgick vi ifrån att leverantörers förhandlingsstyrka var en konkurrensfaktor som hade stort inflytande på konkurrensen mellan kommunala och fristående gymnasieskolor. Nu i efterhand kan vi konstatera att vårt tidigare antagande inte verkar stämma. Det är inte lärarna och kommunen som bidrar till en ökad konkurrens, men lärarnas kvalitet kan indirekt påverka skolans rykte och på så vis påverka de blivande gymnasiestudenternas val. En skola med en hög kvalitet på lärarna och ett gott rykte är

den skolan som blir mest populär när studenterna ska välja. Därför är lärare och rykte två viktiga konkurrensfaktorer att beakta.

”Det är inte vi som bestämmer vad vårt varumärke står för, utan det är ju faktiskt brukarna som bestämmer vad vi har för rykte.”

Nils Andersson, rektor Vaggaskolan

Precis som Anderssons resonemang kan inte en gymnasieskola bygga upp ett bra rykte. Det är studenterna som ger skolan ryktet genom att prata med sina kompisar om skolan och ge kritik.

Ytterligare en konkurrensfaktor som är viktig att beakta är gymnasieskolornas geografiska läge. En gymnasieskola i staden är eventuellt mer eftertraktad än en på landsbygden, detta anser i varje fall Larsson. Dock var han den enda, av de som intervjuade, som nämnde gymnasieskolans läge som en konkurrensfaktor. Utifrån eget tycke och smak anser vi att Larssons resonemang stämmer med studenters tankegångar vid val av gymnasieskola.

7.3.2 Studenter, programutbud, omval och intern konkurrens

Utifrån intervjuerna och enligt Nils Andersson går det inte att jämföra studenter vid varken kunder eller köpare i Porters modell. De använde i Karlshamns kommun ordet brukare istället då Karlshamn ansåg att det inte var köpare eller kunde utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv därför att de inte betalar till skolan för sin utbildning. Men vi anser ändå att studenter har en stor påverkan vad gäller konkurrensen mellan kommunal gymnasieskola och fristående gymnasieskola. Detta anser även rektor och lärare på både Vaggaskolan och på John Bauer då de nämner att elevantalet har en avgörande roll för skolans fortsatta verksamhet. En nog så viktig parameter att beakta är studenternas val av program. Det kan mycket väl råda intern konkurrens mellan de olika programmen på gymnasieskolorna. Om studenterna utesluter ett program blir det till slut inte lönsamt för gymnasieskolan att bedriva den verksamheten och då läggs programmet ner. Från början hade vi inte med den interna konkurrensen då vi inte hittat någon teori om den, detta är ytterligare en orsak till varför Porters modell inte är heltäckande vad gäller konkurrensen mellan och i de två gymnasieskolor vi grundat vår studie på.

En konkurrensfaktor som var mer vanlig förr, enligt Lotta Lindskog, är att studenter väljer program efter vad kompisarna väljer, det vill säga att de faller för gruppsycket. Andersson och Sameskog på Vaggaskolan ansåg dock att gruppsycket fortfarande kan ses som en konkurrensfaktor, i varje fall i studenternas första val. Sedan är det vanligt att de studenter som valt program efter gruppsyck gör ett omval och då väljer efter sitt eget intresse. Här har Vaggaskolan en stor fördel då de kan erbjuda sina studenter omval inom skolan och därför ge studenter trygghet i valet. På den fristående gymnasieskolan John Bauer råder det däremot delade meningar om gruppsycket fortfarande påverkar studenternas val och på så vis också konkurrensen. Rektor Nilsson anser att studenter nu för tiden väljer gymnasium efter sina egna intressen och framtida yrke. Medan Larsson är övertygad om att gruppsycket spelar roll även idag. Därför bör gruppsycket ses som en faktor som kan påverka konkurrensen. Då många studenter påverkar varandra kan det bidra till att en skola blir mer populär än en annan i kommunen som vi genomfört intervjuerna i och på så vis konkurrera ut varandra. En skola med fler studenter, är en skola med mer resurser och får därför en starkare position på marknaden. Än en gång är det bevisat att Porters modell är alldeles för tunn att applicera i Karlshamns kommun.

7.3.3 Marknadsföring och lockbete

Både Vaggaskolan och John Bauer har valt att marknadsföra sig genom olika kanaler. Det kan vara utskick i olika form med information om skolan eller mässor och dylikt. Då konkurrensen har blivit tuffare på senare år har skolorna varit tvungna att satsa mer på marknadsföring. Dock skiljer sig marknadsföringskostnaderna åt för skolorna. På Vaggaskolan har rektor Andersson själv bestämt hur mycket resurser som ska läggas på marknadsföring. Medan John Bauer ingår i en koncern och på så vis kan hålla nere kostnaderna för marknadsföring då de går tillsammans med de andra John Bauer skolorna i Sverige för marknadsföring. Detta kan inte Vaggaskolan göra då de är ensamma och därför kan det vara svårare för dem att nå ut på samma sätt som John Bauer då det blir en högre kostnad att marknadsföra sig genom exempelvis radio. Men det märks ändå en tydlig trend enligt de intervjuade att i alla fall gymnasieskolorna i Karlshamn satsar mycket på marknadsföring och att den kommunala har varit tvungen att öka sin marknadsföring för att kunna möta konkurrensen.

”Det märks på inte minst till exempel gymnasieskolor där de kommunala skolorna tidigare varit ganska anonyma. Plötsligt har de fräschat upp sin framtoning rejält. De hörs mer och visar upp sig mer än tidigare. De har förstått att hotet från friskolorna är stort.”

Carl-Henrik Larsson, lärare John Bauer

Under en lång period har John Bauer blivit beskyllda för att locka till sig studenterna med datorer. Detta anser rektor Nilsson vara en väldigt felaktig uppfattning! John Bauer har använt datorerna som ett hjälpmedel för studenterna och han menar att studenter är inte så kortsiktiga när de väljer skola. Vi anser dock att förr när det inte var så vanligt med datorer kunde detta vara ett sätt för att locka studenter samtidigt som skolan ansåg att datorerna var ett hjälpmedel. Enligt våra egna erfarenheter har vi haft klasskamrater som sagt att de valt skola på grund av till exempel att de fick egen dator. Idag tror vi inte att det är en faktor som är avgörande för studenter då det är mer vanligt jämfört med förr med datorer. Även Vaggaskolan har insett att datorer till studenterna är ett pedagogiskt hjälpmedel som underlättar för studenterna och även här ska de införa att varje student ska få en dator.

7.3.4 Kommunala gymnasieskolor och fritt sök

I Karlshamns kommun finns det endast en kommunal gymnasieskola, Vaggaskolan. Detta innebär att det inte finns något hot från en annan kommunal gymnasieskola inom kommunen. Idag finns det troligtvis inte utrymme för Karlshamns kommun att upprätta ännu en kommunal gymnasieskola, elevantalet blir som tidigare nämnts i uppsatsen färre några år framöver. Hotet från nya kommunala gymnasieskolor anser vi därför vara litet då det inte hade varit lönsamt att upprätta nya kommunala gymnasieskolor. Den kommunala gymnasieskolan, Vaggaskolan, konkurrerar även med de fristående gymnasieskolorna i kommunen.

En faktor som kan påverka konkurrensen från kommunala gymnasieskolor kan vara fritt sök. Fritt sök ger, som tidigare nämnts, studenter möjlighet att välja andra kommunala gymnasieskolor än de i hemkommunen. På så vis konkurrerar den kommunala gymnasieskolan i Karlshamn med kommunala skolor belägna i en annan kommun. Ofta är det grannkommuner som konkurrerar med varandra.

7.3.5 Fristående gymnasieskolor

I Porters modell, figur 3 (s. 28), ansåg vi att de fristående gymnasieskolorna var ett substitut till de kommunala gymnasieskolorna. I Karlshamns kommun anser vi att den fristående gymnasieskolan, John Bauer, verkligen är ett substitut till Vaggaskolan eftersom vissa av programmen är desamma samt att de är belägna i samma stad. Tidigare resonemang framgick även utifrån intervjuerna.

8. Slutsats

Kapitel åtta innehåller slutsatsen till examensarbetet. Här presenteras den slutgiltiga modellen med faktorer som påverkar de två gymnasieskolornas konkurrens. Det finns även presenterat skillnader och likheter mellan de båda gymnasieskolornas ekonomi- och verksamhetsstyrning.

Då syftet med uppsatsen har varit att granska och jämföra ekonomi- och verksamhetsstyrning mellan en kommunal och en fristående gymnasieskola, Vaggaskolan och John Bauer i Karlshamn kommer vi nedan att presentera de slutsatser som vi har kommit fram till. Nedan följer även slutsatser om det rådande konkurrensförhållandet mellan de båda skolorna då inriktningen på denna uppsats har varit just konkurrensförhållandet mellan Vaggaskolan och John Bauer i Karlshamn.

8.1 Ekonomistyrning

Ekonomistyrningen hos de båda gymnasieskolorna, Vaggaskolan och John Bauer i Karlshamn, som uppsatsen bygger på visade sig i stora drag likna varandra. Den största skillnaden mellan skolornas ekonomistyrning är det faktum att John Bauer ska vara vinstdrivande medan Vaggaskolan är en kommunal verksamhet där ekonomin ska vara i balans.

För att ekonomistyrningen inom en verksamhet ska fungera på ett bra sätt måste det finnas planering. Detta lyfte båda rektorerna på skolorna fram. Tidigare i uppsatsen ansågs kommunikation vara viktigt men ingen av rektorerna nämnde detta men faktum kvarstår att kommunikation är ett måste då ekonomistyrningen ska genomsyra hela verksamheten.

En annan stor skillnad mellan Vaggaskolan och John Bauer är deras budgetarbete. John Bauer är ett företag som, ingår i en koncern och därför följer de kalenderåret medan Vaggaskolan följer skolåret det vill säga de upprättar budget terminsvis. Uppföljning av ekonomistyrning skiljer sig också åt mellan den båda skolorna. Vid intervjun på John Bauer framgick det inte att det var viktigt att följa upp ekonomistyrningen, men på Vaggaskolan ansåg både rektor och lärare att uppföljning är en av de viktigaste byggstenarna i en god ekonomistyrning. Detta tyder på skolornas olika syn på ekonomistyrning.

”Uppföljning är en av de viktigaste punkterna i bra ekonomistyrning.”

Andreas Sameskog, lärare Vaggaskolan

Vi hade en föreställning om att ekonomistyrning i den kommunala gymnasieskolan ska vara kostnadseffektiv då det inte ska vara någon vinstdrivande verksamhet. Under intervjuerna har det inte framgått att Vaggaskolan är mer kostnadseffektiv jämfört med John Bauer. Vår egen uppfattning är istället att John Bauer är mer kostnadseffektiv då skolan ingår i en koncern och kan på så vis även dela på en del av kostnaderna som till exempel kostnader i samband med marknadsföring.

Vid en sammanfattning av de båda skolornas ekonomistyrning framgick att en bra ekonomistyrning präglas av planering, analys, styrning och uppföljning samt ett klart och tydligt mål. Detta stämmer väl överens med de teorier om vad som kännetecknar en bra ekonomistyrning (Brorström m.fl. 2005).

8.2 Verksamhetsstyrning

Vi fann att skillnaderna inom verksamhetsstyrningen mellan Vaggaskolan och John Bauer inte var så stora som vi från början trodde. Då de är verksamma inom samma bransch men med olika förutsättningar har de även samma centrala styrdokument exempelvis, skollagen och gymnasieförordningen. Båda gymnasieskolorna arbetar utifrån mål, det finns en uppföljning av verksamheten samt att de anställda arbetar med de uppgifter som ingår i deras arbetsuppgifter. Detta kan till exempel vara att lärare är lärare och rektorer är rektorer, samtidigt som all personal strävar efter samma mål inom verksamheten.

En bidragande faktor till att skillnaderna i verksamhetsstyrning inte är stora kan vara att lärarutbildningar och rektorsutbildningar är desamma. Utbildningarna skiljer sig inte åt vare sig om personalen är verksam inom en fristående eller en kommunal gymnasieskola. Vår föreställning att de båda skolornas verksamhetsstyrning skulle skilja sig åt visade sig därför inte stämma.

Utifrån intervjuerna anser vi att Vägghaskolan har kommit längre med arbetet med uppföljning även fast John Bauer också har det. Vägghaskolan har en utarbetad uppföljningsprocess kallad RIV, kvalitetsuppföljning samt individuell elevuppföljning. Uppföljningen sker även på olika tidpunkter, både daglig uppföljning och uppföljning terminsvis. Därför anser vi att Vägghaskolan är bättre på uppföljning av verksamhetsstyrning än John Bauer. Precis som Andersson tog upp i samband med intervjun är det viktigt att det finns ett tydligt samband mellan ekonomi- och verksamhetsstyrning, de ska vara integrerade med varandra.

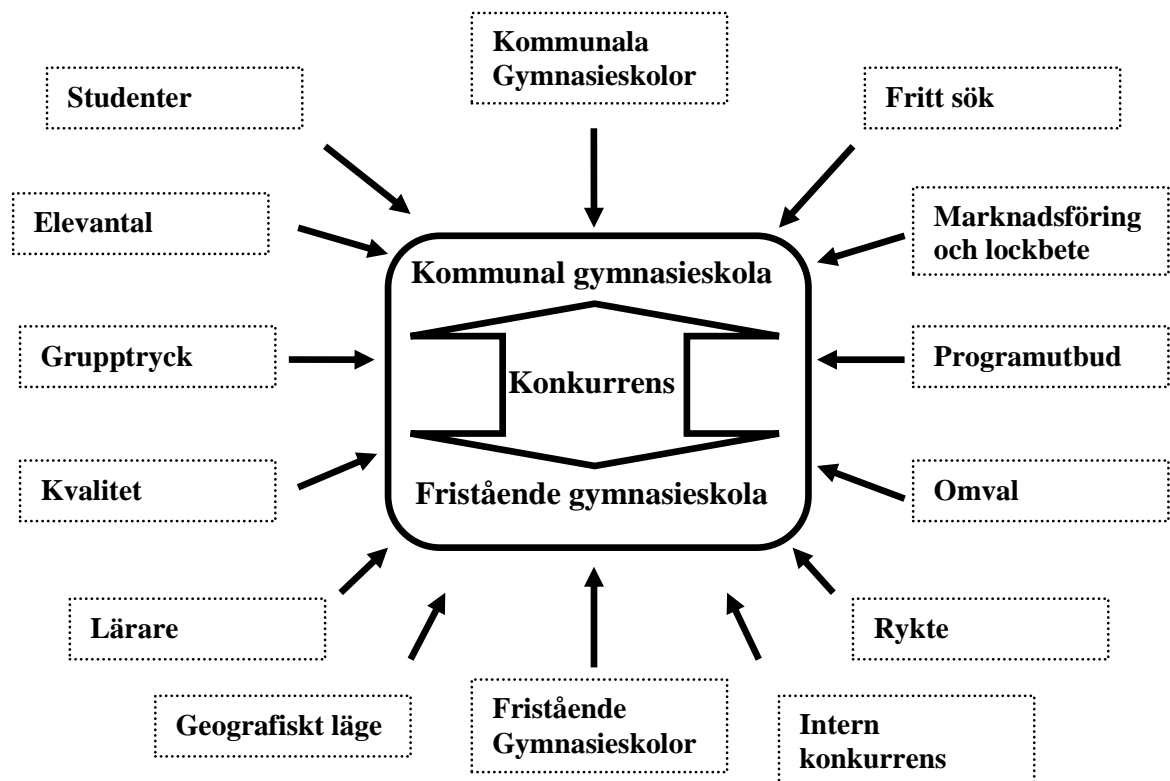
”Ekonomi kan inte leva sitt liv och verksamheten sitt, det ska finnas ett tydligt samband. Ekonomi ska spegla vår vilja!”

Nils Andersson, rektor Vägghaskolan

8.3 Konkurrens

Utifrån de genomförda intervjuerna har en ny modell, se figur 4 nedan, arbetats fram där de faktorer som anses påverka det rådande konkurrensförhållandet mellan Vägghaskolan och John Bauer.

Utifrån vår tidigare föreställning att det finns fler faktorer som påverkar konkurrensen mellan gymnasieskolor än de som nämns i den applicerade Porter modellen, se figur 3 (s. 28), har vi dragit slutsatsen att Porters modell är inte heltäckande. Vår slutsats kan dock endast dras på de två gymnasieskolorna som intervjuades, Vägghaskolan och John Bauer. Vissa av konkurrensfaktorerna nämndes av en av de intervjuade gymnasieskolorna, men har ändå tagits upp i vår slutliga modell då vi håller med dem i deras resonemang och anser dem vara konkurrensfaktorer som kan påverka.



Figur 4 Konkurrensfaktorer som påverkar Vaggaskolan och John Bauer

(Egen modell framarbetad från genomförda intervjuer)

På John Bauer följer skolan upp varför studenter väljer gymnasium som de gör. De gör många undersökningar med studenterna för att komma fram till vad det är som är bra med John Bauer och vad de behöver förbättra för att kunna få fler studenter att söka till deras gymnasium. Därför har slutsatsen gjorts att John Bauer utifrån intervjuerna är bättre på att veta vad det är som avgör studenternas val. Detta är en viktig fördel för skolan att veta för att kunna konkurrera på ett optimalt sätt.

Från tidigare föreställning att det geografiska läget spelar roll för elevens val har det även dragits en slutsats om att så är fallet. Larsson som är lärare på John Bauer nämnde detta som en konkurrensfördel, men han var också den enda av de intervjuade som gjorde det. Gymnasieskolans geografiska läge anses enligt Larsson vara mer uppskattat då gymnasieskolan är belägen i en stad där det är lite mer liv och rörelse och där studenterna kan hitta på saker på till exempel håltimmar.

Båda gymnasieskolorna, Vägaskolan och John Bauer, anser att konkurrensen mellan gymnasieskolorna har ökat. De två främsta anledningarna till den ökade konkurrensen enligt de båda gymnasieskolorna är ett minskat elevantal i några år framöver samt ett ökat antal fristående gymnasieskolor. Kommunala gymnasieskolor har enligt de intervjuade blivit tuffare i sin marknadsföring för att kunna bemöta den hårdnande konkurrensen. Detta i sin tur leder till att de fristående gymnasieskolorna är tvungna att satsa mer på marknadsföring också. Både Vägaskolan och John Bauer är eniga om att ju mer resurser som gymnasieskolorna lägger på marknadsföring desto mindre resurser kan de lägga på studenterna och deras undervisning. Enligt de intervjuade handlar det dock inte om så stora summor så att studenterna blir lidande, men indirekt blir de det ändå. Vi anser dock att de resurser som läggs på marknadsföring kunde gynnat studenterna och lagts på undervisningsmaterial eller uppehållsrum istället. Det finns således ett tydligt samband mellan ekonomi och konkurrens inom gymnasieskolorna, Vägaskolan och John Bauer.

”Ju mer pengar som läggs på marknadsföring, desto mindre går till studenterna. I kommuner som har en politisk övertygelse om att det här är ett faktum – att friskolor finns, där kommer man oftast överrens om hur man ska göra för att slippa undan med att lägga så mycket pengar på marknadsföring.”

Ulf Nilsson, rektor John Bauer.

Efter vår studie kan vi konstatera att ekonomi- och verksamhetsstyrning mellan Vägaskolan och John Bauer i Karlshamn inte skiljer sig åt då de centrala delarna är desamma. De skillnader som upptäckts och som är utmärkande har att göra med skolornas verksamhetsform, det vill säga kommun och koncern. Porters modell om branschkonkurrens drivkrafter har legat till grund för att utvärdera vilka konkurrensfaktorer som påverkar de båda gymnasieskolorna. Det visade sig att Porters modell inte är tillräcklig för att beskriva de konkurrensfaktorer som Vägaskolan och John Bauer i Karlshamn måste beakta.

Konkurrens föreligger mellan verksamma organisationer i alla branscher, det spelar ingen roll om det är gymnasieskolor, industrier eller daglig varuhandel som konkurrerar med varandra. Det är därför viktigt för de olika organisationerna att alltid veta vem de konkurrerar med och hur de konkurrerar.

8.4 Fortsatt forskning

Uppsatsen har varit tidsbegränsad då det har varit endast tio veckor. Detta har lett till att det gjorts en del avgränsningar inom ämnet. Intervjuerna kan utvecklas då det i denna uppsats endast gjorts en jämförelse mellan två gymnasieskolor inom en och samma kommun. Detta på grund av att de kontaktade gymnasieskolorna i andra kommuner inte hade möjlighet att medverka. En framtida intressant ansats kan vara att jämföra gymnasieskolor och se om det finns olika konkurrensfaktorer i olika städer.

En annan aspekt som kan vara intressant att undersöka är hur den kommunala och *interna konkurrensen* påverkar gymnasieskolor. Då det finns konkurrens inom skolan och mellan programmen samt konkurrens mellan olika kommuner med tanke på studenters möjligheter till *fritt sök*. Det var utifrån intervjuerna som tankegången om den interna konkurrensen uppdagades.

Ett av våra mål för denna uppsats var att jämföra ekonomi- och verksamhetsstyrning på de två valda gymnasieskolorna, Vaggaskolan och John Bauer. Vid intervjutillfällena diskuterades mycket om uppföljning då det är en central del inom både ekonomi- och verksamhetsstyrning. Därför anser vi att *uppföljning* hade varit ett intressant framtida forskningsämne.

Slutligen hade det också varit intressant att lägga till en jämförelse med de fåtal privata gymnasieskolor som finns i Sverige. Det finns eventuellt en större skillnad mellan privata och kommunala gymnasieskolor än mellan kommunala och fristående gymnasieskolor. En stor skillnad som vi tror oss veta idag är att de privata gymnasieskolorna inte erbjuder gratis undervisning.

Källförteckning

- Arum R. (1996) Do private schools force public schools to compete? *American Sociological Review*, 61 (1), s. 29 – 46.
- Brorström B., Haglund A. och Solli R. (2005). *Förvaltningsekonomi*, uppl. 2. Lund: Studentlitteratur.
- Forrester G. (2011) Performance management in education: milestone or milstone? *Management in education*, 25 (1), s. 5-9.
- Fridell M., Newcom Belcher R. och Messner P.E. (2009) Discriminate analysis gender public school principal servant leadership differences. *Leadership and Organisation Development Journal*, 30 (8), s. 722 - 736.
- Friskolornas riksförbund. (2009) *Vad är en fristående skola?* Tillgänglig på: <http://www.friskola.se/Om_friskolor_Vad_ar_en_fristaende_skola_DXNI-70434_.aspx> [Hämtad 15 april 2011].
- Friskolornas riksförbund 2. (2009) [Online] *Friskolor i siffror*. Tillgänglig på: <http://www.friskola.se/Om_friskolor_Friskolorna_i_siffror_DXNI-25907_.aspx> [Hämtad 23 april 2011].
- Friskolornas riksförbund 3. (2009) [Online] *Fördomar och fakta*. Tillgänglig på: <http://www.friskola.se/Om_friskolor_Fordomar_och_fakta_DXNI-70516_.aspx> [Hämtad 23 april 2011].
- Friskolornas riksförbund 4. (2009) [Online] *Starta och driva – värt att veta*. Tillgänglig på: <http://www.friskola.se/Starta___driva_Vart_att_veta_DXNI-84398_.aspx> [Hämtad 23 april 2011].
- Fryer K., Antony J. och Ogden S. (2009) Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector*, 22 (6), s. 478 - 498.
- Gibson H. och Davies B. (2008) The impact of Public Private Partnerships on education – A casestudie of Sewell Group Plc an Victoria Dock Primary School. *International Journal of Public Sector*, 22 (1), s. 74 – 89.
- Goldhaber D.D. och Eide E.R. (2003) Methodological Thoughts on Measuring the impact of Private sector Competition on the Educational Marketplace. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 23 (2), s. 217 – 232.
- Greve J. (2009). *Ekonomistyrning – principer och praxis*. Lund: Studentlitteratur.
- Halvorsen K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Holloway J. (2009) Performanse management from multiple perspectives: taking stock. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58 (4), s.391 – 399.
- Internationella Handelskammaren (2006). [Online] Tillgänglig på: <<http://www.icc.se/reklam/svenska/websupercode.pdf>> [Hämtad 22 april 2011].
- John Bauer (2011).[Online] Tillgänglig på: <<http://www.johnbauer.nu/om-skolan/var-pedagogik>> [Hämtad 12 maj 2011].
- John Bauer 2. (2011).[Online] Tillgänglig på: <<http://www.johnbauer.nu/om-skolan>> [Hämtad 12 maj 2011].
- Jällhage L. [Online] Tillgänglig på: <<http://www.dn.se/nyheter/sverige/fler-valjer-friskola-pa-gymnasiet>> [Hämtad 6 april 2011].
- Konkurrensrådet. (2000) *Konkurrens på lika villkor – mellan offentlig och privat sektor*. Stockholm: Norstedts tryckeri AB eller Fritzes offentliga publikationer.
- Konsumentverket (2010).[Online] Tillgänglig på: <http://www.konsumentverket.se/Global/Konsumentverket.se/Skola/Dokument/marknadsforing_av_gymnasieutbildning.pdf> [Hämtad 22 april 2011].

- Lindberg E. och Wilson T.L. (2011) Management by objectives: the Swedish experience in upper secondary school. *Journal of Educational Administration*, 49 (1), s. 62 – 75.
- Lindvall J. (2010). *Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundmark K., Staberg U. och Halvarson A. (2009). *Sveriges statskick – Fakta och perspektiv*, uppl. 13:1. Malmö: Liber.
- Länsstyrelsen (2011).[Online] Tillgänglig på:
<<http://www.lansstyrelsen.se/blekinge/Sv/samhallsplanering-och-kulturmiljo/skyddad-bebyggelse/Pages/vaggaskolan.aspx?keyword=v%c3%a4ggaskolan>> [Hämtad 12 maj 2011].
- Mason J. (1996). *Qualitative Researching*. London: Sage.
- Mather K. och Seifert R. (2011) Teacher, lecture or labourer? Performance management issues in education. *Management in Education*, 25 (1), s. 26 – 31.
- Norén L. (2003). *Valfrihet till varje pris – Om design av kundvalsmarknader inom skola och omsorg*. Göteborg: BAS.
- Porter M.E. (1991). *Konkurrensstrategi*, uppl. 2. Göteborg: ISL Förlag.
- Saunders M., Lewis P. och Thornhill A. (2009). *Research methods for business students*, uppl. 5. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Silverman D. (2006). *Interpreting Qualitative Data*, uppl. 3. London: Sage.
- Skolverket 1. (2010). [Online] Tillgänglig på: <<http://www.skolverket.se/sb/d/2771>> [Hämtad 22 april 2011].
- Skolverket 2. (2010). [Online] Tillgänglig på:
<<http://www.skolverket.se/sb/d/3013/a/17095#paragraphAnchor1>> [Hämtad 22 april 2011].
- Skolverket 3.(2010). [Online] Tillgänglig på:
<<http://www.skolverket.se/sb/d/3013/a/22933>> [Hämtad 22 april 2011].
- Skolverket 4. (2011). [Online] Tillgänglig på:
<<http://www.skolverket.se/sb/d/1717/a23362#paragraphAnchor0>> [Hämtad 20 april 2011].
- Skolverket 5. (2008). [Online] Tillgänglig på: <<http://www.skolverket.se/sb/d/238>> [Hämtad 20 april 2011].
- Skolverket 6. (2006).[Online] Tillgänglig på: <<http://www.skolverket.se/sb/d/1707/a/7762>> [Hämtad 1 maj 2011].
- Skolverket 7. (2010). [Online] Tillgänglig på:
<<http://www.skolverket.se/sb/d/1707/a/20407>> [Hämtad 1 maj 2011].
- Skolverket 8. (20??). [Online] Tillgänglig på:
<<http://www.skolverket.se/sb/d/3341/a/20453>> [Hämtad 1 maj 2011].
- Svenning C. (2003). *Metodboken – Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling Klassiska och nya metoder i informationssamhället Källkritik på Internet*, uppl. 5. Eslöv: Lorentz.
- Svensson, T. (2011) [Online] Tillgänglig på:
<<http://mobil.hd.se/helsingborg/2011/03/13/elevras-for-kommunala-gymnasiet/>> [Hämtad 5 april 2011].
- Sveriges Kommuner och Landsting. (2010). [Online] Tillgänglig på:
<http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner/sa_styrs_en_kommun> [Hämtad 3 maj 2011].
- Sveriges Kommuner och Landsting 2. (2010). [Online] Tillgänglig på:
<http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner> [Hämtad 3 maj 2011].

- Sveriges Kommuner och Landsting 3. (2009). [Online] Tillgänglig på: <http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner/ekonomi_och_framtid> [Hämtad 3 maj 2011].
- Sveriges Kommuner och Landsting 4. (2011). [Online] Tillgänglig på: <http://www.skl.se/vi_arbetar_med/lorande_och_arbetsmarknad/skola_och_forskola/sa_styrs_skola_och_forskola/alla_olika_skolformer> [Hämtad 20 april 2011].
- Sveriges Riksbank (2010). *Skollagen (2010:800)* [Online] Tillgänglig på: <<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=2010:800>> [Hämtad 12 januari 2011].
- Stonehouse G. och Snowdon B. (2007) Competitive Advantage Revisited – Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16 (3), s. 256 – 273.
- Trost J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*, uppl. 2. Lund: Studentlitteratur.
- Väggaskolan (2009). [Online] Tillgänglig på: <http://www.karlshamn.se/Barn_utbildning/Vaggaskolan/Organisation/> [Hämtad 12 maj 2011].
- Väggaskolan 2. (2011). [Online] Tillgänglig på: <http://www.karlshamn.se/Barn_utbildning/Vaggaskolan/Hem/> [Hämtad 12 maj 2011].
- Yoo J.W., Lemak D.J. och Choi Y. (2006) Principles of management and competitive strategies: using Fayol to implement Porter. *Journal of Management History*, 12(4), s.352-368.

Bilaga 1: Intervjuguide

Introduktion

Fråga 1: *Vilken skola är du verksam inom?*

Fråga 2: *Berätta lite om din roll inom gymnasieskolan och ditt arbete?*

Ekonomistyrning

Fråga 3: *Beskriv hur er ekonomistyrning ser ut?*

Fråga 4: *Känner ni er delaktiga i ekonomistyrningen?*

Fråga 5: *Vad tror ni skiljer ekonomistyrning åt mellan kommunal och fristående gymnasieskola?*

Fråga 6: *Vad definierar en bra ekonomistyrning?*

Fråga 7: *Beskriv hur er budgetprocess ser ut?*

Fråga 8: *Beskriv hur resursfördelningen fungerar?*

Fråga 9: *Vilken resursfördelningsmetod används? Volym – eller behovsbaserad?*

Fråga 10: *Hur fungerar er uppföljning av ekonomistyrningen?*

Verksamhetsstyrning

Fråga 11: *Beskriv hur er verksamhetsstyrning ser ut?*

Fråga 12: *Vad tror ni skiljer verksamhetsstyrningen åt mellan kommunala och fristående gymnasieskola?*

Fråga 13: *Vad definierar en bra verksamhetsstyrning?*

Fråga 14: *Hur fungerar er uppföljning av verksamhetsstyrningen?*

Konkurrensen

Fråga 15: *Hur upplever ni den rådande konkurrensen, kommunal vs fristående gymnasieskola?*

a: *Har ni märkt av den ökade konkurrensen? Och i sådana fall, på vilket sätt?*

b: *Vilka faktorer påverkar konkurrensen? (Ex. elevantal, programutbud)*

Fråga 16: *Varför tror ni att friskolorna slagit så starkt?*

Fråga 17: *Varför tror ni att fler och fler studenter väljer fristående gymnasieskola?*

Fråga 18: *Hur gör ni för att marknadsföra er själva?*

Fråga 19: *Hur mycket resurser lägger ni på marknadsföringen?*

a: *Egen post i budgeten?*

b: *Uppföljning av utfall?*

Fråga 20: *Hur tror ni studenter resonerar när de väljer skola idag?*

Fråga 21: *Gör ni något för att påverka deras val?*

Fråga 22: *Hur gör ni för att "locka till" er studenter till just er skola?*

Fråga 23: *Hur påverkar ekonomin konkurrensen?*

Fråga 24: *Hur påverkar konkurrensen ekonomin?*