



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen  
Kandidatuppsats  
FEKK01  
VT09

# Strategiskt beslutsfattande vid påtvingade förändringar

- en fallstudie av studentnationerna i Lund

**Författare:**

Lena Andersson  
Sara Bernson

**Handledare:**

Mikael Hellström  
Ulf Ramberg



# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Strategiskt beslutsfattande vid påtvingade förändringar - en fallstudie av studentnationerna i Lund
<b>Seminariedatum:</b>	4 juni, 2009
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEKK01, Examensarbete, Kandidatnivå, Företagsekonomi, 15 poäng
<b>Författare:</b>	Lena Andersson & Sara Bernson
<b>Handledare:</b>	Mikael Hellström & Ulf Ramberg
<b>Fem nyckelord:</b>	Påtvingad förändring, strategiskapande, tjänsteerbjudande, konkurrens, samarbete
<b>Syfte:</b>	Syftet är att undersöka hur tjänsteorganisationer i stabila miljöer strategiskt hanterar en omvälvande extern förändring och vilka problem de ställs inför i samband med detta.
<b>Metod:</b>	Vi har gjort en kvalitativ fallstudie utifrån en deduktiv ansats genom primärdata från intervjuer och sekundärdata från litteratur, artiklar samt elektroniska källor.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	En teoretisk referensram har skapats utifrån en modell om strategiskt beslutsfattande i vilken vi infogat för syftet relevanta teorier och modeller.
<b>Empiri:</b>	Presentation av primär och sekundärdata enligt den teoretiska referensramen.
<b>Resultat:</b>	Vid stora förändringar är det viktigt att organisationer ser över och anpassar sin strategi och positionering efter de nya förutsättningar som skapas. Man bör planera och agera ur ett långsiktigt perspektiv vilket måste genomsyra hela organisationen. För att hantera förändringen på bästa sätt kan fördelar skapas genom att utveckla användandet av benchmarking.

# Abstract

- Title:** Strategic decision making through a change forced upon- a case study of the student nations in Lund
- Seminar date:** June 6<sup>th</sup>, 2009
- Course:** FEKK01, Degree Project, Undergraduate level, Business Administration, 15ECTS credits
- Authors:** Lena Andersson & Sara Bernson
- Advisors:** Mikael Hellström & Ulf Ramberg
- Key words:** Forced change, strategy making, service offer, competition, cooperation
- Purpose:** The purpose is to research how service organizations in stable environments strategically deal with an external overthrowing change and what issues they face.
- Methodology:** We have processed a qualitative case study from a deductive point of view through interviews as primary data and literature, articles and electronic resources as secondary data.
- Theoretical perspectives:** Into a strategic decision making model we have applied, for the purpose, relevant models and theories to create a theoretical framework.
- Empirical foundation:** Presentation of primary and secondary data accordingly to the theoretical framework.
- Conclusions:** When organizations face changes it is important that they evaluate their strategy and market position to adjust to the changing market. The whole organization needs to plan and act in a longer perspective. By developing the use of benchmarking advantages can be created.

# Förord

Ett stort tack till Gustav Crenér på Malmö nation, Frida Malmgren på Lunds nation, Johan Hemberg på Västgöta nation och Johanna Östberg på Kalmar nation för att ni har varit hjälpsamma och ställt upp för intervju. Lika stort tack till kuratorskollegiets ordförande, Markus Ebbinghaus, för att även du tog dig tid för en intervju. Ni har alla gjort denna uppsats möjlig!

Tack även till våra handledare, Mikael Hellström och Ulf Ramberg, för att ni genom uppsatsens gång med kritiska ögon har granskat vårt arbete och visat oss till rätta.

Lund, 1 juni, 2009

---

*Lena Andersson*

---

*Sara Bernson*

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Frågeställning.....	10
1.4 Syfte.....	11
1.5 Disposition.....	12
2. Metod.....	13
2.1 Val av ansats.....	13
2.2 Kvalitativ metod.....	14
2.3 Fallstudie.....	14
2.4 Genomförande.....	15
2.4.1 Intervjuer.....	15
2.4.2 Val av respondenter.....	16
2.4.3 Sekundärdata.....	17
2.5 Trovärdighet.....	18
2.5.1 Källkritik.....	18
3. Teori.....	20
3.1 Teoretisk argumentation.....	20
3.2 Strategiskt beslutsfattande.....	21
3.2.1 Situationsanalys - <i>Var är vi nu?</i> .....	21
3.2.2 Skapande av strategi - <i>Vart vill vi komma?</i> .....	22
3.2.2.1 Porters generic strategies.....	22
3.2.2.2 Strategic thinking och strategic planning.....	23
3.2.3 Organisatoriska konsekvenser - <i>Vad innebär den nya strategin för våra värderingar, strukturer och processer?</i> .....	23
3.2.3.1 Det utvidgade tjänsteerbjudandet.....	24
3.2.4 Förändra ledningen - <i>Hur ska vi klara övergången?</i> .....	27
3.2.4.1 Benchmarking.....	28
3.2.5 Övervakning och utvärdering - <i>Hur ska vi veta hur det går?</i> .....	30
3.3 Teoretisk referensram.....	30
4. Empiri.....	32
4.1 Nationerna i Lund.....	32

4.1.1 Nationen som organisation.....	32
4.1.2 Nationernas gemensamma länkar.....	33
4.2 Nationsobligatoriet .....	33
4.2.1 Obligatorieutredningen .....	34
4.3 Nationen i dagsläget .....	35
4.4 Nationens nya strategi .....	37
4.5 Utmaningar för nationen.....	39
4.6 Kunskapsspridning i nationsvärlden.....	41
4.7 Relationen mellan nationerna.....	42
4.8 Kontroll av nationens arbete .....	44
5. Analys.....	46
5.1 Situationsanalys.....	46
5.2 Skapande av strategi.....	48
5.3 Organisatoriska konsekvenser.....	50
5.4 Förändra ledningen.....	53
5.5 Övervakning och utvärdering.....	54
6. Slutsatser.....	56
6.1 Slutsatser från fallstudien.....	56
6.2 Slutdiskussion ur det generella perspektivet.....	59
6.3 Förslag till fortsatt forskning.....	60
7. Källförteckning .....	62
7.1 Skriftliga källor .....	62
7.2 Muntliga källor.....	63
7.3 Elektroniska källor .....	63
Bilaga 1.....	67
Bilaga 2.....	69

# 1. Inledning

---

*I inledningen av uppsatsen motiverar vi vårt ämnesval och varför detta är intressant att forska inom. Detta fortsätter i en problematisering av ämnet och en presentation av vår fallstudie vilket mynnar ut i studiens konkreta frågeställning och syfte. Vidare redogör vi även för uppsatsens disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Externa omständigheter tvingar organisationer på många marknader att kontinuerligt förändras och förbättras. I dagens samhälle där utvecklingen går fort fram har organisationer ingen tid att förlora, det gäller att agera tidigt för att inte komma efter andra aktörer på marknaden. Att analysera omvärlden utifrån aspekter som rör den egna organisationen blir därmed väsentligt och ett stort ansvar ligger på ledningens axlar att fatta beslut om hur strategin skall anpassas i takt med en förändrad omvärld.<sup>1</sup> I det fall en organisation inte lyckas skapa tillräckligt mycket förändring i förhållande till dess omgivning finns det risk för *strategic drift*. Organisationen glider då längre och längre bort från marknaden och det kan utan drastiska åtgärder leda till en undergång. Det fungerar inte att blint arbeta utifrån en, från början, optimal strategi utan att se till de omvärldsförändringar som sker.<sup>2</sup>

Inom förändringsteorin talar man om så kallade *triggers* som orsaker vilka utlöser organisationsförändring. En trigger kan vara både intern och extern men säger ingenting om hur en organisation agerar för att anpassa sig till nya förutsättningar. Olika organisationer hanterar en trigger på olika sätt vilket ger varje organisation sin egen unikhet.<sup>3</sup> Externa triggers innebär ofta en förändring som organisationer inte kan välja att

---

<sup>1</sup> Furustig & Sjöstedt (2000)

<sup>2</sup> Heracleous (2003)

<sup>3</sup> Dawson (2003)

bortse ifrån.<sup>4</sup> Dawson nämner flera olika exempel på vad en trigger kan vara och vi kommer i denna uppsats att fokusera på den externa trigger som utgörs av regeringens lagstiftning och restriktioner.<sup>5</sup> Regeringsbeslut är en form av påtvingad förändring och därmed en förändring som de berörda organisationerna måste rätta sig efter.

Organisationer som drivs till förändring bör anpassa strategi och positionering till de nya förutsättningarna. Mintzberg och Chandler är två forskare med olika synsätt på hur strategi uppträder i en organisation. Mintzberg menar att den strategiska planen formas av ett beslutande organ men att den verkliga strategin skapas av de personer som berörs av den. Enligt Mintzberg är strategin upplevd och därigenom realiserad.<sup>6</sup> Chandler menar å andra sidan att strategi är en plan framtagen genom situationsgranskning och beslut.<sup>7</sup> Något som är viktigt, oavsett hur strategin uppstår, är att den genomsyrar hela organisationen. Alla som berörs av förändringen i en organisation måste vara införstådda i orsaken och vikten av att den sker samt hur de nya omständigheterna skall hanteras.<sup>8</sup>

Denna uppsats kommer att avgränsas till att behandla tjänsteorganisationer. Tjänsteerbjudandet kan ha många innebörder och vara allt ifrån en service till en produkt. Själva tjänsten uppstår i samspelet med kunden och det handlar om att vara flexibel och att anpassa sitt erbjudande till den egna kundens specifika preferenser. Att det som erbjuds matchar marknadens önskemål och behov krävs för att tjänsteerbjudandet skall kunna generera konkurrensfördelar.<sup>9</sup> För en tjänsteorganisation som länge verkat i en stabil miljö kan det vid påtvingade externa förändringar plötsligt bli viktigt att spetsa utbudet och att erbjuda något unikt.

## 1.2 Problemdiskussion

Det får inte förglömmas att organisationer av alla slag kan hamna i en krissituation. Händelser som ligger utanför organisationens kontroll kan innebära att framgång plötsligt

---

<sup>4</sup> Child (2005)

<sup>5</sup> Dawson (2003)

<sup>6</sup> Heracleous (2003)

<sup>7</sup> Chandler (1990)

<sup>8</sup> Dawson (2003)

<sup>9</sup> Grönroos (2002)



blir motgång.<sup>10</sup> På konkurrensutsatta marknader har verksamma organisationer alltid pressen på sig att förändras och förbättras för att överleva. Detta kontinuerliga arbete för utveckling medför att man inom organisationen är flexibel och att man har en bra grund för att hantera även större förändringar. På stabila marknader, där samarbete råder framför konkurrens, och där verksamma organisationer vilar i ett lugnt vatten, blir förändringar mer omvälvande.

Ett problem för organisationer som under lång tid verkat i en stabil miljö ligger i att de troligtvis har större problem att acklimatisera sig vid en påtvingad extern förändring än organisationer som vuxit upp på en rörlig marknad. Under senare år har ett flertal statliga monopolföretag i Sverige utsatts för påtvingade förändringar i form av avregleringar. Detta har inneburit en privatisering som har tvingat företagen att plötsligt träda in på en konkurrensutsatt marknad där andra utomstående aktörer kunnat etablera sig. Avregleringar exemplifierar väl den stabila organisationen som utsatts för externa förändringar vilka skakar om det trygga systemet. Det blir än mer angeläget för de organisationer som inte är vana vid förändring att arbeta fram en ny strategi för att differentiera och positionera sig.

Det är intressant att spekulera i huruvida påtvingade förändringar inom stabila marknader är positiva eller negativa; frågan är om det hjälper eller stjälper. Förändringar är bra på så sätt att det tvingar fram förnyelse inom organisationer som annars riskerar att fastna i invanda mönster. För att återgå till exemplet om avregleringarna talar man i Dagens Nyheter om tanken bakom dessa åtgärder. Genom att skapa ett positivt konkurrenstryck på marknaden skulle kunderna ges fler valmöjligheter samt gynnas genom pressade priser och ökade servicetjänster.<sup>11</sup> Nya aktörer på marknaden skapar en större tillgänglighet för kunden, men resonemanget är inte alltid så simpelt. Ett problem är att nya aktörer endast etablerar sig där kunderna finns, och där kunderna är få har avregleringen motsatt effekt och utbudet minskar. Konkurrens är i många fall bra, men det innebär även utmaningar. Då organisationer i stabila miljöer försätts i en konkurrenssituation kan strukturer som tidigare fungerat bra komma att rubbas.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Reinhardt, Sköldberg, Waldestam, Welin & Örtendahl (1985)

<sup>11</sup> [www.dn.se](http://www.dn.se) (2009-05-08)

<sup>12</sup> [www.dagensarena.se](http://www.dagensarena.se) (2009-05-08)

Utifrån detta resonemang kan man sannolikt hävda att en påtvingad förändring som liknar situationen med avregleringar skulle kunna resultera i en konkurrenssituation där mindre aktörer på marknaden slås ut. Det är även rimligt att påstå att organisationer i denna situation bör förnya och förbättra sin strategi för att inte hamna i underläge jämfört med andra aktörer. Är det möjligt att förändra verksamheten utan att förlora det grundkoncept som organisationen har? Krävs det samarbete med andra organisationer i samma situation för att lyckas?

För att undersöka hur organisationer i stabila miljöer hanterar en påtvingad extern förändring i form av reglering har vi valt att göra en fallstudie av studentnationerna i Lund. Nationerna omfattas idag av ett nationsobligatorium vilket innebär att i princip alla studenter vid Lunds Universitet är skyldiga att vara medlemmar av samt betala en avgift till en valfri nation.<sup>13</sup> Det har länge pågått en debatt om huruvida nationsobligatoriet hör hemma i ett demokratiskt samhälle och med den nuvarande borgerliga regeringen förväntas ett förslag om att avskaffa nationsobligatoriet godkännas och verkställas den 1 juli 2010.<sup>14</sup>

### 1.3 Frågeställning

Utifrån problemdiskussionen samt utifrån det område vi har valt att studera djupare har vi formulerat följande frågor:

Hur arbetar nationerna för att anpassa strategin till de nya förutsättningar som ett avskaffande innebär? Hur kan nationerna som tjänsteorganisationer utveckla sin verksamhet för att attrahera studenter? Hur kan man hantera de problem som uppstår vid skapandet av en ny strategi? Kommer avskaffandet att resultera i en konkurrens- eller samarbetsposition nationerna emellan?

---

<sup>13</sup> [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se) (2009-04-16)

<sup>14</sup> [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se) (2009-04-16)

## 1.4 Syfte

Syftet är att undersöka hur tjänsteorganisationer i stabila miljöer strategiskt hanterar en omvälvande extern förändring och vilka problem de ställs inför i samband med detta.

## 1.5 Disposition

Inledning



Metod



Teori



Empiri



Analys



Slutsats

Bakgrund till valt studieområde samt en problemdiskussion som leder vidare till de frågor och det syfte som ligger till grund för uppsatsen.

Val av ansats och metod för studien samt en förklaring av genomförandet vid insamling av data och en kritisk granskning av både typen av information och vårt tillvägagångssätt.

Presentation av den modell som vi har valt att använda som ramverk till analysen samt en beskrivning av denna och de andra teorier och modeller vilka vi applicerat i ramverket för att bilda en teoretisk referensram.

Presentation av till studien insamlad data vilken följer det teoretiska ramverkets olika steg.

Analys av empirin utifrån det teoretiska ramverkets olika steg.

Diskussion som belyser problem vilka vi upptäckt vid analysen av empirin och förslag till lösningar samt en diskussion som belyser det generella problemet och hur man kan utföra fortsatt forskning inom studieområdet.

## 2. Metod

---

*I detta kapitel redogör vi för vilka metoder vi har använt oss av i undersökningen samt motiverar de val vi gjort. Vidare preciserar vi genomförandet av vår informationsinsamling samt behandlar trovärdigheten i vår uppsats.*

---

### 2.1 Val av ansats

Induktiv och deduktiv ansats är två olika sätt att behandla förhållandet mellan teori och praktik i en studie. Den induktiva ansatsen innebär att man samlar information från verkligheten utan att ha några egentliga förväntningar på vilket resultat detta kommer att ge.<sup>15</sup> Då vi själva är en del av det studentliv som nationerna skapar har vi redan en viss uppfattning om situationen vilket gör att den induktiva ansatsen inte är ett lämpligt alternativ för oss. Vi har därför valt att arbeta utifrån den deduktiva ansatsen i vår studie vilket innebär att man skapar sig vissa föreställningar om situationen och därefter samlar in empiri för att se om dessa stämmer med verkligheten.<sup>16</sup>

I enlighet med detta resonemang skapar vi oss en grundförståelse av situationen genom att granska sekundära källor vilket sedan även underlättar insamlandet av primärdata. Därefter skapar vi, tillsammans med vår teoretiska referensram, hypoteser som vi testar på vår insamlade empiri.<sup>17</sup> Vi är medvetna om att viss kritik har riktats mot vårt val av ansats då det finns en tendens att man endast samlar in information som man från början anser vara relevant.<sup>18</sup> Vi har dock lagt stor vikt vid att undvika detta genom att inkludera all information för att ge en objektiv och rättvis bild av det vi studerat.

---

<sup>15</sup> Jacobsen (2002)

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>18</sup> Jacobsen (2002)

## 2.2 Kvalitativ metod

Kvantitativ och kvalitativ forskning är två olika forskningsstrategier som används vid datainsamling till en studie.<sup>19</sup> För att skapa så mycket djup som möjligt i vår studie har vi valt att uteslutande arbeta utifrån kvalitativ metod. Detta baseras på att den kvalitativa metoden har fokus på den sociala verkligheten och man lägger stor vikt vid att granska människors tolkningar och uppfattningar om den miljö som studien omfattar.<sup>20</sup>

Valet av metod beror till viss del på vilken typ av frågeställning som fastställts för studien.<sup>21</sup> Då vår frågeställning är utforskande på så sätt att vi ämnar undersöka hur nationerna strategiskt kommer att hantera avskaffandet av nationsobligatoriet styrker det vårt val av metod. Vår studie är koncentrerad kring ett fåtal studieobjekt och vi strävar därmed efter att åstadkomma ett nyanserat resultat.<sup>22</sup> Vi kan komma att stöta på hinder under arbetets gång då vi inte från början är helt säkra på vilken information som vår undersökning kommer att ge oss. Detta kräver att vi är öppna och flexibla i såväl frågeställning som upplägg vilket den kvalitativa metoden tillåter.<sup>23</sup>

## 2.3 Fallstudie

En fallstudie innebär att man gör en undersökning på djupet av en specifik händelse eller enhet som kan avgränsas i tid och rum. Man vill genom denna undersökning få fram så många nyanser och tolkningar som möjligt för att skapa en helhetsbild mellan den enhet man undersöker och det sammanhang som denna ingår i.<sup>24</sup>

Vår undersökning fokuserar på en händelse som är enkel att avgränsa och därför anser vi att fallstudier fyller en passande funktion. Fallstudier är även den vanligaste metoden inom kvalitativ forskning. Avgränsningen i tid innebär att vi fokuserar på en speciell situation, i vårt fall strategiarbetet gällande fortsatta verksamhetsformer för nationerna

---

<sup>19</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Jacobsen (2002)

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Ibid.

vid ett avskaffande av nationsobligatoriet. Detta ger oss även en tydlig avgränsning i rum då de enheter vi undersöker är begränsade till nationer i Lund. Fallstudier genomförs vanligtvis inte med avsikten att skapa generaliserbara svar då man koncentrerar sig på ett fall och går på djupet i detta. Dock kan man i vissa enskilda studier finna vissa teoretiskt generaliserbara svar som kan appliceras på andra fall.<sup>25</sup> Vår förhoppning med denna studie är att den ska kunna ge svar som är möjliga att applicera på liknande fall. Detta utgår främst från vår teoretiska referensram då empirin är specifik för just denna fallstudie.

## 2.4 Genomförande

För att vår uppsats ska bestå av så ingående information som möjligt har vi använt oss av både primär- och sekundärdata. Primärdata har vi samlat in genom intervjuer med personer som har goda kunskaper inom vårt studieområde. Sekundärdata har vi använt oss av för att skaffa förkunskaper ur både den generella aspekten och även för vår specifika studie.

### 2.4.1 Intervjuer

Kvalitativa intervjuer bygger på att vi som intervjuare har möjlighet att själva anpassa intervjun under tidens gång. De frågor som vi har utgör därmed endast en stomme för hur intervjun ska genomföras vilket ger oss förmåga att styra intervjun i den riktning vi önskar för att nå den information vi söker. Vi kan om det behövs ställa följdfrågor och låta respondenterna prata relativt fritt. Dessutom är det möjligt att vi behöver återkomma till respondenterna för ytterligare frågor eller förtydligande vilket den kvalitativa metoden tillåter.<sup>26</sup>

Det finns olika sätt att ta sig an den kvalitativa intervjutekniken. Vi har valt att använda oss av en semistrukturerad intervju vilket innebär att vi utgår från förutbestämda frågor

---

<sup>25</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>26</sup> Ibid.

men samtidigt ger respondenten möjlighet att resonera fritt kring dessa.<sup>27</sup> Vi har till vår studie ett flertal frågor som vi vill ha svar på och anser därför att denna typ av intervju är vårt bästa alternativ. Dessutom är vår förhoppning att risken för subjektivitet ska minska om vi har viss möjlighet att styra intervjun under dess gång.

Enligt den semistrukturerade intervjutekniken har vi skapat en intervjuguide som består av frågor inom specifika teman vilka vi vill ta upp under intervjun. Vi kommer att hålla oss till frågorna i den ordningsföljd som vi skrivit på intervjuschemat i så stor utsträckning som möjligt. Detta hindrar oss dock inte från att låta respondenten utforma svaren utifrån sin egen förmåga och oss själva från att ta upp frågor som väcks under intervjuns gång.<sup>28</sup> Vårt mål med intervjuerna är att få en så verklighetsförankrad bild som möjligt och vi vill därför skapa en dialog mellan oss som intervjuare och respondenten. Då vi utifrån våra frågor behöver viss information för att kunna skriva uppsatsen är vi noga med att styra intervjun i rätt riktning när vi upplever att respondenten glider bort från fokus.

Då alla respondenter för de intervjuer vi planerat befinner sig på samma ort som vi gör har vi möjlighet att utföra alla intervjuer personligen. Detta ser vi som positivt då det ger oss möjlighet att avläsa reaktioner och uttryck hos respondenten vilket indikerar hur denne känner eller funderar kring en viss fråga. Vi anser det även vara viktigt att hela uppsatsgruppen närvarar vid alla intervjuer för att kunna diskutera och analysera resultatet tillsammans. För att inte missa detaljer under intervjun och för att underlätta analysprocessen har vi valt att bända alla intervjuer, något som är mycket vanligt vid kvalitativ forskning.<sup>29</sup>

## 2.4.2 Val av respondenter

Vi har valt att avgränsa studien till att endast inkludera fyra av de tretton nationer som finns i Lund. De utvalda nationerna är två stora samt två mindre nationer vilket gör att vi kan jämföra nationernas storlek och undersöka vilken betydelse detta kan ha vid

---

<sup>27</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Ibid.



förändringen. Vi har även begränsat våra intervjuobjekt till quratorer på de fyra nationerna samt ordföranden för kuratorskollegiet då vi anser att de har det övergripande ansvaret för nationerna och därmed besitter mest relevant information.

Dessa avgränsningar är gjorda då vi har begränsade resurser vad gäller tid för själva intervjuerna men även med tanke på administration och analys. Vi anser att respondenterna ger tillräcklig information för att få en djup förståelse av vår studie. Det är av stor vikt för oss att respondenterna är väl medvetna om syftet med studien och att de känner sig tydligt informerade och införstådda om sitt eget deltagande. Vi tar även hänsyn till respondenternas integritet och är noga med att be om deras godkännande för att namnge dem i uppsatsen. För att respondenterna ska känna sig involverade under hela processen läggs stor vikt vid att hålla en god kontakt. Efter det att vi fått positivt svar om alla parter deltagande håller vi hela tiden parterna informerade och förklarar att de gärna får ta del av vår uppsats i färdigt skick.

### *Respondenter*

Frida Malmgren, qurator Lunds nation (5000 medlemmar)

Gustav Créner, qurator Malmö nation (3000 medlemmar)

Johan Hemberg, qurator Västgöta nation (1300 medlemmar)

Johanna Östberg, qurator Kalmar nation (1200 medlemmar)

Marcus Ebbinghaus, ordförande kuratorskollegiet

### 2.4.3 Sekundärdata

För att få en mer nyanserad bild har vi utöver primärdata även använt oss av sekundärdata. Denna utgörs av artiklar, regeringens utredningar samt information från Internetsidor. Vi har även tagit del av kandidat- och magisteruppsatser som är relaterade till våra ämnen förändring, strategi och positionering. Främst har vi använt oss av uppsatser som är skrivna på Lunds universitet men vi har även hämtat information från uppsatser skrivna på andra lärosäten.

## 2.5 Trovärdighet

För att klargöra kvaliteten i en studie är det viktigt att mäta trovärdigheten i den data som samlas in. Empirin bör uppfylla två krav som innebär giltighet (validitet) och tillförlitlighet (reliabilitet).<sup>30</sup>

Giltighet behandlar i vilken omfattning vi mäter det som vi faktiskt vill mäta och i vilken utsträckning resultaten är generaliserbara.<sup>31</sup> Genom att vi tidigt strukturerade upp vårt arbete noggrant och hela tiden låter syftet genomsyra hela uppsatsen strävar vi efter att kunna säkerställa att det vi undersöker verkligen är vad vi är ute efter. Då vi gör en specifik fallstudie av en situation kan det vara svårt att utifrån detta få fram resultat som går att applicera på andra situationer än den undersökta. Dock har vi vår utgångspunkt i ett generellt problem och hoppas därför ändå att kunna dra vissa generella slutsatser utifrån vår fallstudie.

Tillförlitligheten avgör om resultaten av studien skulle bli desamma i det fall undersökningen gjordes om av en annan forskare eller om den har påverkats av tillfälligheter.<sup>32</sup> Vi har samlat in data från ett flertal olika platser samt gjort intervjuer med flera olika personer vilket vi hoppas har gett oss en trovärdig bild av situationen. Denna information har vi även varit noggranna med att återge tydligt för att få ett så sanningsenligt resultat som möjligt. Då vi har haft möjlighet att utföra alla intervjuer personligen och även inom en kort tidsrymd har detta påverkat resultatet för vår studies tillförlitlighet positivt.

### 2.5.1 Källkritik

Under insamlingen av data till vår studie har vi genomgående bearbetat det empiriska materialet kritiskt. Då vi utfört intervjuer har vi beaktat risken för att dessa blir subjektivt vinklade då respondenten kan vara partisk för sin nation. Likaså har vi då vi granskat

---

<sup>30</sup> Jacobsen (2002)

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Bryman & Bell (2005)

sekundärfakta varit medvetna om betydelsen av att vara kritiska mot källor och ifrågasätta hur trovärdig texten varit då andra har samlat in och tolkat informationen. När man använder organisationsinternt material måste man vara extra noggrann i sin granskning då denna kan vara subjektiv och vinklad till organisationens fördel. Vi har även under studiens gång kritiskt granskat varandra och oss själva för att inte låta egna åsikter eller värderingar påverka studien.

## 3. Teori

---

*I detta kapitel kommer vi att presentera de teorier vi har valt att använda oss av samt hur de tillsammans bildar en teoretisk referensram. Utifrån denna referensram har vi därefter lagt grunden för vår empiri och analys.*

---

### 3.1 Teoretisk argumentation

De teorier som vi använder har som syfte att undersöka hur tjänsteorganisationer i stabila miljöer strategiskt hanterar en omvälvande extern förändring. Detta gör vi genom att använda Heracleous modell för strategiskt beslutsfattande som ett ramverk för kapitlet. Vi vill genom denna modell få en övergripande bild av hur nationerna ska gå tillväga för att skapa och använda sig av en ny strategi.

Heracleous har utvecklat en normativ modell för hur strategiska beslutsfattare kan ta sig an sitt arbete. Det han beskriver är en process som bör uppdateras ständigt då han menar att strategi är dynamiskt.<sup>33</sup> Att strategin är dynamisk innebär att man skapar långsiktiga mål vilka man arbetar mot genom att löpande justera riktlinjer och metoder för att enklare och snabbare nå dit man vill.<sup>34</sup> Både externa och interna faktorer förändras kontinuerligt och därmed förändras även förutsättningar för många beslut som tas inom organisationen. Heracleous poängterar vidare att man vid planeringen av en strategi sannolikt inte har möjlighet att förutse alla problem och detaljer som kommer att uppstå i framtiden. Därför anser han att den strategiska planeringsprocessen ska vara nyskapande och föränderlig. Heracleous modell innefattar fem olika steg vilka ligger till grund för hur man ska skapa strategiska beslut inom en organisation samt hur man ska genomföra förändringen mot den nya strategin.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Heracleous (2003)

<sup>34</sup> Ottosson (1999)

<sup>35</sup> Heracleous (2003)



**Figur 1,** *Heracleous strategic decision-model (Heracleous, 2003)*

De fem stegen som ingår i modellen är beskrivna var för sig och inom några av stegen kommer vi att inkludera andra modeller och teorier vilka vi ansett lämpliga för respektive del av processen.

## 3.2 Strategiskt beslutsfattande

### 3.2.1 Situationsanalys - *Var är vi nu?*

Detta första steg innebär att organisationen ska fundera över var man befinner sig i dagsläget.<sup>36</sup> Då man står inför en förändring måste den eller de personer som arbetar med detta snabbt skapa sig en uppfattning om den situation organisationen befinner sig i, både internt och externt.<sup>37</sup> Enligt modellen görs detta genom att man klarlägger vissa karaktärsdrag som är typiska för organisationen samt studerar organisationens relation till dess omgivning. Karaktärsdragen kan vara vilken organisationsstruktur man har, vilka rutiner och symboler som finns, hur man kommunicerar både inom organisationen och mot omvärlden och vilka motiv som finns för medlemmarna i organisationen. Dessa gör tillsammans att man får en tydlig bild av den nuvarande organisationen och det är då

<sup>36</sup> Heracleous (2003)

<sup>37</sup> Reinhardt, Sköldberg, Waldestam, Welin & Örtendahl (1985)

enklare för ledningen att veta hur man ska gå vidare vid en förändring och då man ska skapa en ny strategi.<sup>38</sup>

### 3.2.2 Skapande av strategi - *Vart vill vi komma?*

Det andra steget i modellen innebär beslut om att skapa en ny strategi. Olika syn på detta har diskuterats mellan ett flertal olika forskare. Porter anser att strategier handlar om att skapa samband mellan en organisations olika aktiviteter. Han menar att man måste utföra alla dessa aktiviteter bra och integrera dem med varandra för att skapa varaktighet i strategin. En organisation ska sträva efter att skaffa en unik position för sig själva i syfte att skapa en fördel gentemot sina konkurrenter.<sup>39</sup>

#### 3.2.2.1 Porters generic strategies

Enligt Porter finns det två alternativa vägar för organisationer att skapa fördelar gentemot andra aktörer på marknaden. Antingen satsar man på en differentieringsstrategi eller på en lågkostnadsstrategi. Viken av dessa två alternativ en organisation väljer utgör grunden för skapandet av strategin och blir därmed även avgörande för hur man positionerar sig, vilka resurser man kan dra nytta av samt hur organisationen utformas.

Differentieringsstrategi innebär att man utvecklar sin produkt eller tjänst till något unikt jämfört andra alternativ på marknaden. Det är viktigt att differentieringskostnaden täcks av att kunden tycker att det är värt att betala lite extra för det som erbjuds. Man måste också skapa en medvetenhet hos kunden genom satsningar på att marknadsföra organisationen och det man har att erbjuda.

Lågkostnadsstrategi innebär att man strävar efter att kunna erbjuda en produkt som är lika bra som andra alternativ på marknaden men som produceras till pressade kostnader och

---

<sup>38</sup> Heracleous (2003)

<sup>39</sup> Porter (1996)

målet är att nå de lägsta priserna på marknaden. Inom denna strategi ligger tyngdpunkten på processinnovationer och medvetenhet om kostnader för att kunna göra besparingar.

Porter menar att satsning på differentieringsstrategi eller lågkostnadsstrategi är ömsesidigt uteslutande och att man annars riskerar att bli *stuck in the middle*. Detta innebär att man inte blir marknadsledande inom något område och därmed förlorar konkurrenskraft.<sup>40</sup>

### 3.2.2.2 Strategic thinking och strategic planning

I den fortsatta processen med att utveckla en strategi är det viktigt att fokusera på två centrala begrepp vilka är *strategic thinking* och *strategic planning*. Innebörden av dessa begrepp samt hur de används har diskuterats av en mängd olika forskare, dock menar Heracleous att olika syn på hur begreppen ska användas inte behöver gå emot varandra. De flesta är överens om att båda begreppen är nödvändiga då inget av dem är giltigt utan den andra. Idealt ska duktiga strateger kunna använda de båda begreppen så att de kompletterar varandra där man genom *strategic thinking* har som syfte att upptäcka nya banbrytande strategier som ska vara signifikant annorlunda från tidigare. Tankeprocessen domineras här av kreativitet och nytänkande. *Strategic planning* har som syfte att operationalisera strategierna som utvecklats genom *strategic thinking*. Tankeprocessen här ska snarare domineras av mer traditionella och analytiska tankar.<sup>41</sup>

### 3.2.3 Organisatoriska konsekvenser - *Vad innebär den nya strategin för våra värderingar, strukturer och processer?*

I det tredje steget är det viktigt att man uppmärksammar att alla delar av organisationen inte behöver förändras. Istället bör man fokusera på att noga utreda vilka delar som är lämpliga att behålla och vilka delar som är mindre lämpliga att behålla. Vissa processer kan vara grundläggande för organisationens existens och därför värdefulla då de

---

<sup>40</sup> Grant (2008)

<sup>41</sup> Heracleous (2003)

fortfarande tillför något positivt. Detta medan andra delar kan behövas tas bort helt eller modifieras för att passa organisationen bättre i framtiden. Vid analysen av vilka värderingar och strukturer man bör behålla eller göra sig av med måste man fokusera på att de ska stämma överens med den nya strategin man har utformat.<sup>42</sup> Denna studie görs på tjänsteorganisationer och därför fokuserar vi i detta steg på en utveckling av de tjänster som organisationen erbjuder.

### 3.2.3.1 Det utvidgade tjänsteerbjudandet

*”En tjänst är en process som består av en rad mer eller mindre påtagliga aktiviteter som vanligen, men inte nödvändigtvis alltid, sker i samverkan mellan kund och servicepersonal och/eller fysiska resurser eller varor och/eller tjänsteleverantörens system, och som utgör lösningar på kundens problem”* (Christian Grönroos, 2002)

Grönroos anser att det viktigaste för att definiera kvalitet hos en tjänst är vad kunden upplever att kvaliteten är och att detta är vad organisationen ska fokusera på. Genom denna diskussion kring tjänstekvalitet uppkom han med en modell för hur man utvecklar tjänsteerbjudanden så de blir anpassade efter kundens uppfattning om tjänstekvalitet. Modellen är baserad på hur kunderna ser på tjänstens tekniska kvalitet samt hur de uppfattar tjänsteprocessens praktiska kvalitet.

Den mest grundläggande kunskapen för att förstå tjänsteverksamhet är att känna till att modellen förutsätter att tjänsten uppstår i en process där kunden deltar och att man därför inte kan skilja på produktionen av en tjänst och konsumtionen av densamma. Man måste ta hänsyn till tjänstens egenskaper då samlingen av tjänstens tekniska och praktiska kvalitet utgör tjänsteerbjudandet vilket Grönroos menar är själva kärnan i utvecklingsprocessen för en ny tjänst.

Då man har en tydlig bild av vad kunden efterfrågar och vad den definierar som tjänstekvalitet ska man ta sig an arbetet med tjänsteerbjudandet genom fyra steg.

---

<sup>42</sup> Heracleous (2003)



- Utveckling av ett tjänstekoncept
- Utveckling av ett grundläggande tjänstepaket
- Utveckling av ett utvidgat tjänsteerbjudande
- Styrning av image och kommunikation

### *Tjänstekoncept och tjänstepaket*

Tjänstekonceptet tydliggör vilka mål organisationen har och deras erbjudanden utvecklas utifrån detta. Det grundläggande tjänstepaketet innehåller de tjänster som svarar för att uppfylla de behov som kunderna har. En organisation måste skilja på tre olika typer av tjänster vilka är kärntjänster, hjälptjänster och stödtjänster. Kärntjänsten är den grundläggande anledningen till att organisationen existerar på marknaden. För att kunderna ska kunna nyttja kärntjänsten krävs ofta ytterligare tjänster som kallas för hjälptjänster då de underlättar användningen av kärntjänsten. Den tredje typen av tjänster kallas för stödtjänster och liknar hjälptjänsterna men fyller en annan funktion. De underlättar inte användningen av kärntjänsten utan syftar till att förhöja tjänstens värde och skapa något unikt för organisationen. Det grundläggande tjänstepaketet är dock inte det totala tjänsteerbjudande som kunden upplever utan endast *vad* kunderna faktiskt får. Det är denna del som motsvarar tjänstens tekniska kvalitet men säger inte något om *hur* den praktiska tjänsteprocessen upplevs. Då man inte kan särskilja dessa från varandra ingår tjänstepaketet när tjänsteerbjudandet utvecklas i den modell som kallas för utvidgat tjänsteerbjudande.

### *Utvidgat tjänsteerbjudande*

Varje situation har en unik tjänsteprocess men i de allra flesta fall kan man urskilja tre grundläggande beståndsdelar som beskriver processen ur organisationens synvinkel.

- Tjänstens tillgänglighet
- Interaktioner med tjänsteföretaget
- Kundens medverkan

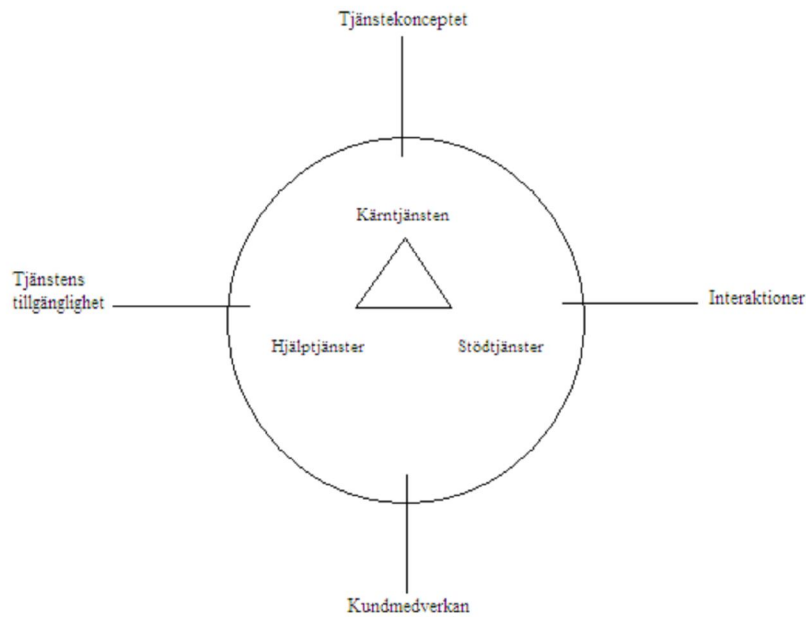
Dessa beståndsdelar kombineras med det grundläggande tjänstepaketet och tillsammans bildar de det utvidgade tjänsteerbjudandet. Man måste även fokusera på att detta stämmer överens med det man tidigare konstaterat att kunderna efterfrågar och det tjänstekoncept man utvecklat.

Tjänstens tillgänglighet beror på en mängd olika faktorer som personalens färdigheter och antal, var kontor och serviceställen finns. Vidare påverkas tillgängligheten av utrustning, informationsteknik för kontakt mellan kunden och leverantören samt kunskapen hos de kunder som är inne i processen samtidigt. Dessa faktorer sammantaget avgör om kunden upplever det som enkelt eller krångligt att få tillgång till och att använda tjänsterna.

Interaktioner med tjänsteföretaget delas upp i fyra olika kategorier. Interaktiv kommunikation mellan personal och kunder utgörs av det beteende som personalen visar gentemot kunden. Samspelet med företagets fysiska och tekniska resurser kan innebära funktionen på deras datorer och annan utrustning som krävs för att använda tjänsten. Samspelet med företagets system innebär fakturering, kösystem, leveranser etcetera. Slutligen innefattas den fjärde kategorin som är samspelet med andra kunder som befinner sig i tjänsteprocessen under samma tid. Såväl samverkan med människor som med fysiska resurser och system måste upplevas som okomplicerat och lätthanterligt för att kunden skall få en positiv helhetsupplevelse.

Kundens medverkan innebär i vilken utsträckning kunderna kan påverka de tjänster som de utnyttjar. Ofta förväntas kunderna medverka i processen för tjänsten genom att exempelvis tillhandahålla information, använda Internetsidor etcetera. Beroende på hur villig kunden är att göra vad som krävs eller förväntas av den påverkas kvaliteten på tjänsten.

Nedan illustreras i en modell hur dessa delar hänger samman med varandra och tillsammans påverkar den sammanlagda tjänsteupplevelsen.



**Figur 2** Modell av det utvidgade tjänsteerbjudandet (Grönroos, 2002)

### *Image och kommunikation*

En faktor som även påverkar tjänstekvaliteten är företagets image vilket gör det nödvändigt att hantera den i samband med utvecklandet av ett tjänsteerbjudande. Detta görs till största delen genom marknadskommunikation som ska överensstämma med vad kunden upplever vid användandet av tjänsten. Stämmer inte detta överens kan det uppstå ett glapp mellan vad kunden förväntar sig och vad den verkligen upplever. Detta kan i sin tur påverka ryktet om organisationen vilket kan vara av stor betydelse för kundens upplevelse. Kommentarer från andra konsumenter kan förändra en kunds upplevelse av tjänsten i både positiv och negativ riktning.<sup>43</sup>

### 3.2.4 Förändra ledningen - *Hur ska vi klara övergången?*

Det fjärde steget innebär att analysera vilka nyckelfunktioner i organisationen som behöver aktiv styrning under processen för att en strategisk förändring ska lyckas. Man bör utreda vilka delar som behöver mer fokusering än andra i detta stadium. Exempelvis

<sup>43</sup> Grönroos (2002)

kan detta innebära att extra resurser bör läggas på organisatoriska förhållanden och lärande. Efter denna identifiering arbetar man fram planer på hur man aktivt ska stödja dessa funktioner så de på bästa möjliga sätt anpassas till den nya strategin.<sup>44</sup> Genom att använda sig av benchmarking synar man andra organisationer för att hitta bättre och mer effektiva sätt att bedriva den egna verksamheten.<sup>45</sup> Detta kan ge en indikation på vilka funktioner i organisationen som kräver styrning i samband med förändringen.

### 3.2.4.1 Benchmarking

Syftet med att göra jämförelser inom organisationer är att detta skall leda till utökad kunskap om hur man kan uppnå högre kvalité och bättre resultat.<sup>46</sup> Organisationer jämför många gånger sina prestationer med tidigare års egna noterade resultat. Detta ger dock inte någon antydning på att det som presterats är det bästa möjliga. Benchmarking är då ett alternativt verktyg för att avgöra huruvida processer och aktiviteter inom hela eller en specifik del av organisationen fungerar optimalt.<sup>47</sup> Vid benchmarking kan fokus ligga antingen på kvalité eller produktivitet, avse helheten eller endast delar av denna samt undersöka på djupet eller mer ytligt. Genom att utföra benchmarking kan organisationer åstadkomma förbättringar som inte kunnat uppnås på andra sätt.<sup>48</sup>

#### *Benchmarking av processer*

Då det handlar om att genomföra förändringar i organisationer anses ofta benchmarking på processnivå vara det effektivaste sättet att utföra benchmarking. Särskilt användbar bedöms denna metod vara då man vill differentiera sitt tjänsteutbud. Genom benchmarking av processer undersöker man hur en eller flera andra organisationer går till väga i utförandet av en specifik process. Det krävs att man är kreativ och har fantasi för att kunna dra paralleller och koppla företeelser som inte visar sig uppenbart.<sup>49</sup>

---

<sup>44</sup> Heracleous (2003)

<sup>45</sup> [www.12manage.com](http://www.12manage.com) (2009-05-05)

<sup>46</sup> Karlöf (1997)

<sup>47</sup> [www.12manage.com](http://www.12manage.com) (2009-05-05)

<sup>48</sup> Karlöf & Östblom (1993)

<sup>49</sup> Peters (1995)

### *Intern benchmarking*

Organisationer har ofta någon form av uppdelad struktur. Exempelvis kan detta innebära att organisationen har olika divisioner eller att den består av olika delar vilka är olika geografiskt placerade. Detta skapar förutsättningar för intern benchmarking där man inom organisationen gör jämförelser mellan olika enheter. Det finns i nästintill alla organisationer möjlighet att hitta områden inom vilka man kan utföra förbättringar. Genom att mäta prestationer inom olika delar av organisationen kan man utmärka de som presterar bäst. Därefter handlar det om att sprida kunskapen och rutinerna från de bästa till resten av organisationen för att se till att verksamheten drivs så bra som möjligt.<sup>50</sup>

Positivt med intern benchmarking är att man enkelt får tillgång till information om hur processer och aktiviteter bedrivs och att det inte är särskilt kostsamt att genomföra. Men samtidigt är det värt att poängtera att de bästa interna prestationerna inte nödvändigtvis är de bästa prestationerna på marknaden och kanske inte heller matchar det som efterfrågas. Det är viktigt att hela tiden vara medveten om vad som sker utanför organisationen och anpassa verksamheten därefter. Extern benchmarking kan därför vara ett komplement för att inte bortse från helheten.<sup>51</sup>

### *Extern benchmarking*

Genom att samverka med andra organisationer kan man öka graden av lärande i den egna organisationen. Samverka gör man genom att söka upp samt skapa relationer till utomstående aktörer.<sup>52</sup> Extern benchmarking innebär granskning av de organisationer som anses vara konkurrenter eller samarbetspartners till den egna organisationen. Att utföra benchmarking på rena konkurrenter kan dock vara svårt då uppgiften kräver att man har en relation till den organisation man jämför sig mot. Det finns även en risk att man fokuserar på konkurrensfaktorer istället för på bästa prestationer.<sup>53</sup>

Extern benchmarking kan utföras antingen på en specifik organisation eller på en grupp andra organisationer. Fördelen med att använda flera organisationer i undersökningen

---

<sup>50</sup> Karlöf & Östblom (1993)

<sup>51</sup> [www.training-management.info](http://www.training-management.info) (2009-05-05)

<sup>52</sup> Bäckström & Lind (2000)

<sup>53</sup> Karlöf & Östblom (1993)

framför en specifik är att informationen som samlas in kan jämföras på en mer detaljerad nivå. Det resulterar även i flera exempel på hur man i den egna organisationen kan gå till väga för att förändra och förbättra och i vilken grad man vill göra detta.<sup>54</sup>

### 3.2.5 Övervakning och utvärdering - *Hur ska vi veta hur det går?*

I det femte steget ska organisationen utvärdera regelbundet för att på ett trovärdigt och värdefullt sätt kunna se vilka förändringar som har skett och om de varit negativa eller positiva. Heracleous menar att det kan vara meningsfullt för organisationer att ofta se över utvecklingen för att tidigt upptäcka om man är på väg mot rätt eller fel riktning. Detta sker för att se till att organisationen arbetar mot att nå sina strategiska mål och undvika strategic drift.<sup>55</sup>

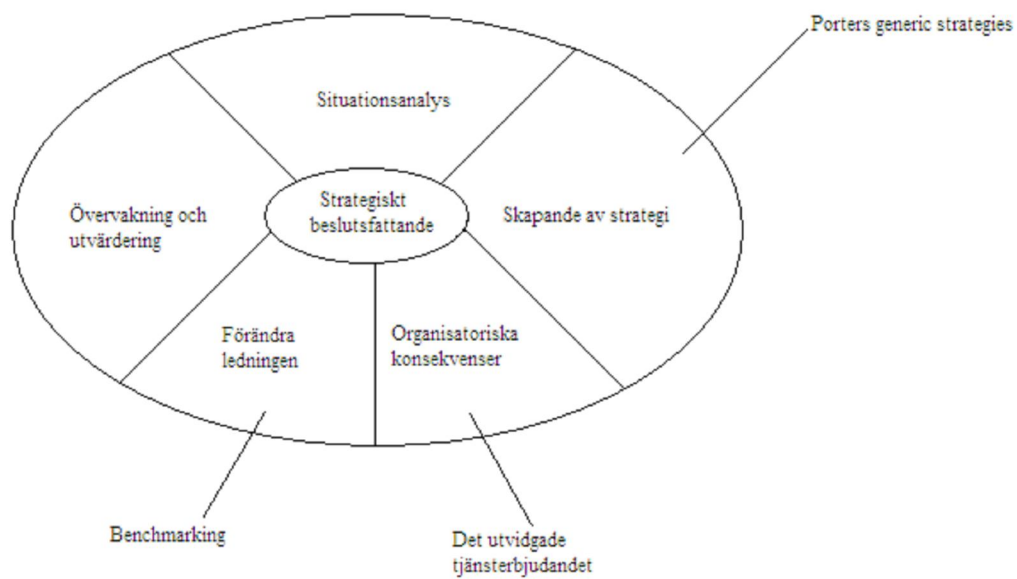
## 3.3 Teoretisk referensram

För att ytterligare tydliggöra våra tankegångar kring de valda teorierna har vi utvidgat den modell som visades i början av kapitlet. Referensramen utgår från Heracleous modell för strategiskt beslutsfattande i vilken vi har inkluderat modeller och teorier i några av stegen.

---

<sup>54</sup> [www.training-management.info](http://www.training-management.info) (2009-05-05)

<sup>55</sup> Heracleous (2003)



**Figur 3,** Egenhändigt gjord modell utifrån Heracleous strategic decision-model (Heracleous, 2003)

## 4. Empiri

---

*I detta kapitel presenterar vi vår insamlade data som, tillsammans med teorin, kommer att ligga till grund för vår analys. Empirin följer samma struktur som teorikapitlet vilket är ett val vi gjort för att underlätta inför analysen i nästkommande kapitel.*

---

### 4.1 Nationerna i Lund

När studentnationerna bildades i Lund hade de som huvudsaklig funktion att övervaka studenter och se till att de inte tog sig för stora friheter. Nationerna hade då, som nu, ett studiesocialt syfte och endast en begränsad involvering i de faktiska studierna. Nationernas fokus ligger idag på att erbjuda verksamheter inom vilka studenter kan engagera sig på sin fritid. Denna verksamhet innefattar allt från restaurang-, pub- och nattklubbsverksamhet till idrotts-, kultur- och journalistik verksamhet.<sup>56</sup>

#### 4.1.1 Nationen som organisation

Organisationen inom de olika nationerna i Lund skiljer sig aningen från varandra men i stora drag fungerar de likadant. På alla nationer är det verkställande utskottet kuratelet vilket består av mellan två till fem heltidsarbetande studenter. Den högsta posten inom kuratelet är kurator som är ytterst ansvarig för allt som sker på nationen. Kuratelsmedlemmarna har blivit förtroendevalda att leda nationens arbete under ett års tid och de har för detta ändamål valt att ta ett avbrott i sina studier. Till sitt stöd har kuratelet seniorskollegiet vilket är ett organ där tidigare kuratelsmedlemmar samt andra personer med stort engagemang för nationen är medlemmar. I detta organ ingår även inspektorn som är en akademisk lärare eller professor och som åtagit sig posten i seniorskollegiet som ett hedersuppdrag. Inspektorn är länken mellan nationen och

---

<sup>56</sup> [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se) (2009-04-22)



universitetet och har ett övergripande ansvar för allt som sker på nationen. Seniorskollegiet behandlar främst ekonomiska och strategiska frågor ur ett längre perspektiv och är rådgivande åt kuratelet. Nationsmötet är det högsta beslutande organet där alla nationens medlemmar har möjlighet att närvara och rösta på frågor som rör nationens framtid. Utöver detta drivs nationens verksamhet av ideellt arbetande studenter med olika funktioner.<sup>57</sup>

## 4.1.2 Nationernas gemensamma länkar

Av de tretton nationer som finns i Lund är alla, förutom en, övermän för akademiska föreningen som grundades på 1800-talet med tanken att bli en samlingsplats för Lunds studenter. Idag består föreningen av fjorton olika utskott som tillsammans erbjuder en bred social verksamhet där allt från media till spex och studentaftnar ingår. Akademiska föreningen äger AF- borgen vilken ligger i centrala Lund där många evenemang sker och där flera studentrelaterade föreningar inklusive kuratorskollegiet har sina kontor.<sup>58</sup> Kuratorskollegiet är det organ som länkar samman alla nationer i Lund. Detta organ behandlar för nationerna gemensamma frågor gentemot universitetet, kårer, akademiska föreningen, regering, kommun etcetera. I kuratorskollegiet möts nationerna för att diskutera frågor som rör alla nationer gemensamt. Vid dessa möten ges nationerna även möjlighet att utbyta information och erfarenheter med varandra då representanter från varje nation närvarar.<sup>59</sup>

## 4.2 Nationsobligatoriet

Lund och Uppsala är de två studieorter i Sverige som har studentnationer och därmed de enda lärosäten som berörs av nationsobligatoriet. Enligt lag är en student som läser en utbildning, vilken före 1977 omfattades av nationsobligatoriet, vid ett lärosäte där

---

<sup>57</sup> Lunds studentnationers hemsidor (2009-05-10)

<sup>58</sup> [www.af.lu.se](http://www.af.lu.se) (2009-04-22)

<sup>59</sup> [www.kk.lu.se](http://www.kk.lu.se) (2009-05-05)

nationer finns skyldig att bli medlem av en nation samt betala en viss avgift till denna varje termin.<sup>60</sup>

## 4.2.1 Obligatorieutredningen

I ett demokratiskt samhälle som Sverige har var och en rätten att bestämma över sig själv och sitt agerande. Detta innebär att lagen säger emot sig själv i fallet om nationsobligatoriet och demokratin. Demokratiskt sett är obligatoriskt medlemskap felaktigt och anledningen till varför regeringen vill avskaffa nationsobligatoriet. Regeringen tycker att nationerna är mycket värdefulla både historiskt och kulturellt. Dock kan de inte garantera att avskaffandet inte kommer att innebära några negativa konsekvenser. Exempelvis kan sjunkande intäkter leda till att nationerna inte kan betala för sina tillgångar eller hyra för lokaler.<sup>61</sup>

### *Propositionen Frihet och inflytande - kårobligatoriets avskaffande*

Syftet med denna proposition är att modernisera lagstiftningen och att skapa en ny form för studentinflytande vid Sveriges universitet och högskolor.

Nationerna, inklusive deras samarbetsorgan, i Lund och Uppsala kan idag dra nytta av särskilda skattelättnader. Nationerna är befriade från inkomstskatt samt fastighetskatt eller fastighetsavgift. I propositionen föreslås att dessa skattelättnader skall kvarstå så länge nationerna även i fortsättningen bedriver verksamhet i huvudsakligt syfte att fungera studiesocialt. Om nationer tvingas slås samman eller delas för att klara sig ekonomiskt kommer riksdagen att ta särskild ställning till hur den nya organisationen eller organisationerna skatterättsligt skall hanteras.

Studentkårerna står i dagsläget för den studiefremjande delen av studenternas utbildning. De ägnar sig även åt viss studiesocial verksamhet men inte alls i samma utsträckning som

---

<sup>60</sup> [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se) (2009-04-21)

<sup>61</sup> Ibid.

nationerna. Regeringen lägger i sin proposition fram ett förslag om att kårerna ska utveckla den studiesociala delen av organisationen efter att obligatoriet avskaffas.<sup>62</sup>

### *Nationens fortsatta verksamhet*

Nationerna skall enligt propositionen huvudsakligen fokusera på att bedriva verksamhet för de studenter som är medlemmar och betalar en avgift till nationen. Till skillnad från i Lund finns det redan idag i Uppsala en nation utan både verksamhet och avgifter. Cirka tolv procent av studenterna vid Uppsala universitet har valt att ansluta sig till denna avgiftsfria nation. Regeringen ser det som högst troligt att medlemsbortfallet för övriga nationer i Lund och Uppsala efter avskaffandet av nationsobligatoriet kommer att sluta kring samma antal. Därmed antas nationernas medlemsintäkter inte vara ett stort problem för den fortsatta verksamheten. Nationerna kommer i den mån de behöver söka andra finansierare samt anpassa sig till de nya förutsättningarna.<sup>63</sup>

## 4.3 Nationen i dagsläget

Alla nationer som vi har intervjuat anser att deras nation idag går bra. Kalmar nation har länge varit i en svacka både ekonomiskt och vad gäller medlemsantal men nationen har det senaste året repat sig<sup>64</sup>. Västgöta nation har redan idag ett sjunkande medlemsantal men en nattklubsverksamhet som är mer välbesökt än någonsin.<sup>65</sup> På Malmö nation är man bortskämd med folk som står på kö för att få bli tjänstemän och ibland tvingas studenter till och med att byta nation för att det inte finns plats för att engagera sig i Malmö nation. Dessutom går verksamheten mycket bra och studenter köar i timmar för att få ta del av nationens större evenemang<sup>66</sup>. Även Lunds nation har många medlemmar och studenter som vill engagera sig. De har det överlägset högsta medlemsantalet vilket

---

<sup>62</sup> www.regeringen.se (2009-04-21)

<sup>63</sup> Ibid. (2009-04-26)

<sup>64</sup> Johanna Östberg, Intervju Kalmar nation (2009-04-21)

<sup>65</sup> Johan Hemberg, Intervju Västgöta nation (2009-04-21)

<sup>66</sup> Gustav Crenér, Intervju Malmö nation (2009-04-21)

dock beror på att många som inte vet vilken nation de ska gå med i när de börjar studera i Lund vänder sig till Lunds nation bara på grund av namnet<sup>67</sup>.

Något som alla nationerna berättar är att det inte är medlemsintäkterna som är den största inkomsten för nationen utan pengarna som genereras från verksamheten. Dock krävs det att man är medlem i en nation för att man ska ha möjlighet att delta i de aktiviteter som sker på alla nationer. Detta gör att det är viktigt med medlemmar för att behålla den kundbas som driver nationerna vidare.

### *Möjligheter och hot inför ett avskaffande*

De möjligheter som kuratorskollegiet ser i samband med ett avskaffande är att nationerna kommer att behöva bredda sig och arbeta med att förverkliga idéer som utökar aktivitetsutbudet. De kommer även att behöva utveckla sättet att marknadsföra sig och anstränga sig för att bli mer kreativa vilket i sin tur är värdeskapande för studentlivet<sup>68</sup>. Lunds nation ser avskaffandet som en möjlighet att se över verksamheten.<sup>69</sup>

*”Möjligheter i samband med avskaffandet kan vara att man måste börja se över verksamheten och inte bara låta det flyta på. Alla måste bli bättre vilket är positivt och även om vissa delar försvinner kanske detta kan vara bra och det som behålls blir mer existensberättigat.” (Frida Malmgren, Lunds nation)*

Andra positiva aspekter som alla nationer tar upp är att man genom avskaffandet kan lägga mindre resurser på icke-engagerade studenter och istället satsa på dem som brinner för nationen. Dessutom spekulerar de positivt i utvidgade kontaktnät.

Alla nationer är eniga om att i det fall avskaffandet mot förmodan slutar i en konkurrenssituation mellan nationerna, kårerna och AF innebär detta problem för nationerna. Kårerna är dock inte intresserade av att utöka den studiesociala verksamheten i dagsläget.

---

<sup>67</sup> Frida Malmgren, Intervju Lund nation (2009-04-21)

<sup>68</sup> Markus Ebbinghaus, Intervju Kuratorskollegiet (2009-04-22)

<sup>69</sup> Frida Malmgren, Intervju Lund nation (2009-04-21)

### *Förutsättningar beror av storlek*

Kuratorskollegiet tror att avskaffandet kommer att innebära olika förutsättningar för olika nationer. De nationer som idag har mindre verksamhet kan komma att drabbas hårdare vid ett avskaffande. Man är även övertygad om att nationerna kommer att tappa i medlemsantal, men det ekonomiska beroendet av medlemmar är olika från nation till nation även om det självklart är en bas för alla. Det spekuleras om olika siffror men alla nationerna nämner att de tror att mellan 25-30 procent av medlemmarna kommer att försvinna. Det som i medlemsfrågan spelar roll vid ett avskaffande är att nationerna tappar det naturliga mötet med studenten vilket man då måste anstränga sig mer för att uppnå<sup>70</sup>.

Kalmar nation oroar sig för att den verksamhet som idag inte genererar några pengar kan komma att påverkas vid ett avskaffande. Om dessutom medlemsbortfallet blir större än regeringen räknat med eller om konkurrensen om studenterna mellan nationerna blir stor försätts nationen i en svår situation<sup>71</sup>. Västgöta nation oroar sig också för medlemsbortfallet, men inte på grund av antalet medlemmar i sig utan för att nationen kan förlora engagerade själar då andra aktiviteter möjligen kommer att locka utanför nationslivet<sup>72</sup>. Varken Malmö eller Lunds nation är oroliga för den fortsatta verksamheten då de anser sig vara stabila och klara sig tack vare sitt anseende. De tror däremot att de mindre nationerna kommer att få det svårare på grund av deras ekonomiska situation. De menar även att de små nationerna inte har samma rykte som de större då deras verksamhet inte är lika utbredd och välkänd<sup>73</sup>.

## 4.4 Nationens nya strategi

---

<sup>70</sup> Markus Ebbinghaus, Intervju Kuratorskollegiet (2009-04-22)

<sup>71</sup> Johanna Östberg, Intervju Kalmar nation (2009-04-21)

<sup>72</sup> Johan Hemberg, Intervju Västgöta nation (2009-04-21)

<sup>73</sup> Gustav Crenér och Frida Malmgren, Intervju Malmö och Lunds nation (2009-04-21)

### *Arbete inför ett avskaffande*

Det faktiska arbetet med att förbereda sig inför avskaffandet har pågått under relativt kort tid hos alla nationer. Dock har man under lång tid haft åtgärder vid ett avskaffande i åtanke. Kuratorskollegiet arbetar med att engagera nationerna i frågan då det är viktigt att alla nationer skapar enskilda planer<sup>74</sup>. Alla nationer berättar att man inte velat arbeta konkret med frågan då man inte säkert vetat om ett avskaffande skulle ske. Då beslutet nu är nära förestående har dock alla nationerna startat processen med att på olika sätt utarbeta planer för hur man ska gå tillväga i framtiden. Flera av dem har tillsatt särskilda obligatoriegrupper för att arbeta med frågan. Obligatoriegrupperna innehåller medlemmar från seniorskollegiet med anledningen att denna grupp ska få ett längre perspektiv på frågan än vad kuratelet har.

Kalmar nation poängterar vikten av att vara beredd på flera olika scenarion som kan uppkomma vid avskaffandet av nationsobligatoriet. De är den enda av nationerna i studien som i praktiken redan har börjat anpassa sig till de nya förutsättningarna. Man arbetar mycket med besparingar vilket gjort att man har blivit mer prismedvetna och är noga med att inte beställa varor av onödigt stora kvantiteter. Man sparar in på de områden man kan för att inte behöva dra ner på verksamheten<sup>75</sup>.

### *Nationens position*

Nationerna i Lund har olika kvaliteter och det är ofta samma typ av människor som dras till en viss nation. Kuratorskollegiet trycker på att nationerna i framtiden måste fokusera sin strategi kring vilka studenter de vill rikta sig till och hur man skall nå ut till den målgruppen<sup>76</sup>. Kalmar nation är mån om gamla studentikosa traditioner vilket är ett dragplåster och många medlemmar skulle bli upprörda om de gamla traditionerna som firas på nationen försvann. Man har även på senare år satsat mycket på internationella studenter och att internationalisera nationen<sup>77</sup>.

---

<sup>74</sup> Markus Ebbinghaus, Intervju Kuratorskollegiet (20049-04-22)

<sup>75</sup> Johanna Östberg, Intervju Kalmar nation (2009-04-21)

<sup>76</sup> Markus Ebbinghaus, Intervju Kuratorskollegiet (2009-04-22)

<sup>77</sup> Johanna Östberg, Intervju Kalmar nation (2009-04-21)

På Malmö nation uppfattas man ofta som en storstadsnation och lockar studenter som härstammar från någon av Sveriges storstäder Stockholm, Göteborg och Malmö. Nationen driver mycket festverksamhet i något av en storstadsanda. Man vill fortsätta att rikta sig mot denna målgrupp men det finns även planer på att utöver detta positionera sig för att nå studenter som inte vanligtvis vänder sig till nationer<sup>78</sup>.

*”Vi vill fånga de lite äldre, eller de som inte vill engagera sig i nation och festande utan vill ha aktiviteter som är mer studieinriktade.”(Gustav Crenér, Malmö nation)*

Både Västgöta och Lunds nation är inne på samma linje som Malmö nation där man vill försöka nå gruppen av äldre studenter. De anser sig inte idag ha någon specifik inriktning men på Västgöta nation tror man att en nisch kan behövas i framtiden för att profilera sig bland studenterna<sup>79</sup>.

#### *Den offensiva nationen*

Många av nationerna har idag förmåner för medlemmarna vilka man har för avsikt att behålla. Alla nationer är eniga om att man i framtiden måste visa alla studenter vad nationen kan erbjuda och vad man är bra på. Lunds nation påpekar att det även är viktigt för nationerna att man jobbar med frågan om avskaffandet på flera olika nivåer, dels hur man ska förhålla sig till studenter men även hur man ska förhålla sig till andra nationer, kårerna etcetera.

## 4.5 Utmaningar för nationen

Kuratorskollegiet diskuterar hur nationer i dagsläget rekryterar medlemmar och menar att det inte finns någon andledning till konkurrens i denna fråga. Alla nationer skall vara ambassadörer för nationslivet och arbeta tillsammans för att gynna varandra. I dagsläget rekryterar många nationer medlemmar via vänner. Resultatet av att lägga allt för stor vikt

---

<sup>78</sup> Gustav Crenér, Intervju Malmö nation (2009-04-21)

<sup>79</sup> Johan Hemberg och Frida Malmgren, Västgöta och Lunds nation (2009-04-21)

vid vänrekrytering kan dock bli att nationerna riskerar att förlora styrkan i att olika typer av människor möts och att nationerna är fakultetsöverskridande. Kuratorskollegiet vill att nationerna i framtiden lägger större vikt vid arbete med att rekrytera<sup>80</sup>.

Alla nationerna är eniga om att man måste börja rekrytera medlemmar mer aktivt. De anser det vara viktigt att lägga resurser på att skaffa nya medlemmar snarare än att satsa på att behålla de gamla med anledning av att dessa troligtvis stannar kvar ändå. Man poängterar det viktiga i att satsa mer på marknadsföring av sin nation samt det första mötet med studenten som måste ge ett positivt intryck. Det finns olika funderingar om hur detta konkret ska ske men nationerna är alla inne på samma linje som innebär att de vill söka upp studenten snarare än att studenten ska behöva söka upp nationen. Det handlar om att nå studenterna tidigt, gärna redan innan de kommit till Lund.

*”Vi vill besöka gymnasieskolor och liknande för att få dem intresserade av studentlivet och visa upp nationslund. Vi vill visa på ett mervärde för att komma till Lund då utbildningarna i sig inte skiljer sig markant från andra städer.” (Johan Hemberg, Västgöta nation)*

Nationerna har även diskuterat att ha en novischvecka där de nya studenterna får testa på några olika nationer under en vecka för att se vad som erbjuds. Detta är ett sätt att verkligen få upp nya studenters ögon för nationslivet. Kuratorskollegiet kommer att lägga stor vikt vid att marknadsföra nationerna som ett gemensamt organ och anser det inte vara berättigat för en enskild nation att propagera på gymnasieskolor och utbildningsmässor för egen vinning<sup>81</sup>.

#### *Den nya nationen - ett ökat värde*

Alla nationer hoppas på att kunna behålla all verksamhet som man bedriver idag och snarare bredda utbudet än att dra ner och spara in. Nationerna är alla överens om att den bästa ansträngningen i nuläget är att satsa på att skapa ett lockande utbud och akta sig noga för att bli för försiktiga. Flera av dem nämner hur viktigt det är att få medlemmarna

---

<sup>80</sup> Markus Ebbinghaus, Intervju Kuratorskollegiet (2009-04-22)

<sup>81</sup> Ibid



att känna sig trygga i att komma med nya idéer. De vill att alla studenter ska kunna känna att det går att realisera en tanke bara man är beredd att engagera sig. Konkreta tankar och idéer inför framtiden skiljer sig dock mellan nationerna och alla nationer har inte kommit lika långt i planerandet. Både Malmö och Västgöta nation planerar för att införa någon form av arbetslivsfrämjande aktiviteter där studenter kan få hjälp med CV-granskning och liknande. Malmö nation berättar om ett mentorsprogram som ska fungera som ett stöd för medlemmar inför deras framtid i arbetslivet. De berättar även om ett utvecklande av sin hemsida för att ge tydligare information till studenter<sup>82</sup>.

Lunds nation anser det vara svårt att hitta vägar som intresserar de äldre studenterna genom verksamheten som den ser ut i nuläget. Man har pratat om att utveckla det som nationen idag erbjuder och eventuellt införa fler förmåner och rabatter för att locka medlemmar. Man vill tänka flexibelt men samtidigt vara vaksamma på att inte ta till alltför drastiska åtgärder innan det verkligen behövs<sup>83</sup>. Kalmar nation är inte färdiga i sitt utvecklande av förslag på hur de ska bli mer attraktiva men vill fortsätta i den riktning som man redan börjat, att söka sig mot internationella studenter. Man har tillsatt en internationell sekreterare som arbetar med att internationalisera nationen<sup>84</sup>.

*”En positiv upplevelse på Kalmar nation gör att utbytesstudenter sprider budskapet till sina vänner hemma som sedan ska komma hit vilket genererar medlemmar för oss.”*  
(Johanna Östberg, Kalmar nation)

## 4.6 Kunskapsspridning i nationsvärlden

Då alla kuratel byts ut varje år är det viktigt att veta hur man ska föra över kunskap till de nya medlemmarna. Gemensamt för alla nationerna är att de nya kuratelsmedlemmarna får tillgång till viss dokumentation samtidigt som de får gå bredvid de gamla medlemmarna under en viss tid för att lära sig den dagliga driften och se hur allt fungerar. I större frågor är det däremot inte kuratelet som har den mesta kunskapen utan respektive nations seniorskollegie då de har en annan kontinuitet än kuratelen. Dessa har därmed även det

---

<sup>82</sup> Gustav Crenér och Johan Hemberg, Intervju Malmö och Västgöta nation (2009-04-21)

<sup>83</sup> Frida Malmgren, Intervju Lund nation (2009-04-21)

<sup>84</sup> Johanna Östberg, Intervju Kalmar nation (2009-04-21)

största ansvaret för att nästa kuratel inom nationen informeras om det aktuella läget och hur man skall gå vidare. Alla nationer poängterar att vid avskaffandet kommer de nya kuratelsmedlemmarna att behöva mer förberedelse än tidigare och man kommer att fokusera extra på detta.

Kalmar nation har för att föra kunskap vidare internt startat en upplärningsform som de kallar för seniorsskola. Denna består av seniorskollegiet som i samarbete med kuratelet lär ut hur man arbetar på nationen och vilket ansvar man har. Alla blivande kuratelsmedlemmar måste delta innan de tillträder sin post på nationen<sup>85</sup>.

*”... man behåller kunskapen som quratorerna har genom att de efter sitt år går vidare till kollegiet. Det är positivt att kunna fortsätta att driva samma frågor även efter att man lämnat sin post”. (Johanna Östberg, Kalmar nation)*

Även kuratorskollegiet arbetar för att alla nationer ska hjälpa varandra och är en samlingsplats där nationerna kan sprida information och idéer. Kuratorskollegiet ser det som sin huvudsakliga uppgift att få nationerna att arbeta samt att lösa problem tillsammans. Deras uppfattning är att alla nationer skulle offra mycket för varandra även om det inte alltid märks i den dagliga verksamheten. Detta har resulterat i idéer om utbildningar för nationerna i syfte att öka informationsutbytet. Nationerna har genom tiderna varit mycket mer konkurrerande mot varandra men i dagsläget känner man sig väl förberedda på att tillsammans möta de förändringarna som ett avskaffande innebär. Kuratelen har kontinuerlig kontakt och man ökar nationernas kvalitet genom att dra nytta av varandras erfarenheter.<sup>86</sup>

## 4.7 Relationen mellan nationerna

Alla nationer är överens om att man i första hand ser nationerna som ett samarbetsorgan vilka arbetar tillsammans med varandra även om alla vill vara den ”bästa” nationen. Man

---

<sup>85</sup> Johanna Östberg, Intervju Kalmar (2009-04-21)

<sup>86</sup> Markus Ebbinghaus, Intervju Kuratorskollegiet (2009-04-22)

vill att konkurrensen ska syfta på de olika aktiviteterna för att främja studenternas situation och inte genom att försämra läget för någon annan nation.

*”Jag vill att alla samarbeten i framtiden ska verka för ett så levande studentliv som möjligt, gå hellre med i någon annan nation än ingen alls.” (Frida Malmgren, Lunds nation)*

Det finns idag ett flertal olika samarbeten mellan de olika nationerna vilka påverkar verksamheten i olika grad. Västgöta nation har samarbete med tre andra nationer som är nära placerade geografiskt. Dessa har dagligen ett informationsutbyte vilket ger samarbetet en stor betydelse för verksamheten<sup>87</sup>.

Malmö och Lunds nation ingår båda i ett samarbete med två andra nationer som alla är placerade i centrala Lund. Även dessa har nära kontakt vilket är positivt för verksamheten och de har även ett gemensamt förmånskort vilket studenter kan köpa. C-kortet, som detta kort kallas, infördes från början för att man inom detta nationssamarbete skulle hålla ihop ytterligare vid ett eventuellt avskaffande<sup>88</sup>.

Kalmar nation har ett samarbete med två andra nationer inom vilket man också har ett förmånskort likt det hos Malmö och Lunds nation. Detta samarbete är dock inte lika aktivt som hos de andra nationerna i studien<sup>89</sup>. Alla nationer påpekar att deras samarbeten inte på något sätt utesluter att man även är lojal mot de andra nationerna i Lund.

### *Nationerna i framtiden*

I samband med avskaffandet tror kuratorskollegiet att samarbetet nationerna emellan kommer att förstärkas ytterligare och fler uppgifter kommer att skötas på central nivå via kuratorskollegiet<sup>90</sup>. Man vill genom detta uppnå en ökad tillgänglighet mellan nationerna och studenterna. Kalmar nation tror att informationsutbytet nationerna emellan kommer att öka och att man även kommer att bli mer ärlig och erkänna om man behöver hjälp.

---

<sup>87</sup> Johan Hemberg, Intervju Västgöta nation (2009-04-21)

<sup>88</sup> Gustav Crenér och Frida Malmgren, Intervju Malmö och Lunds nation (2009-04-21)

<sup>89</sup> Johanna Östberg, Intervju Kalmar nation (2009-04-21)

<sup>90</sup> Ibid

Genom att bättre utnyttja nationernas gemensamma länkar som akademiska föreningen och AF-borgen kan man skapa mer gränsöverskridande verksamhet<sup>91</sup>.

Målet hos alla nationer samt hos kuratorskollegiet är att samtliga tretton nationer skall klara ett avskaffande. De är dock inte överens om ifall detta på längre sikt kommer att vara ett hållbart mål. Malmö, Västgöta och Lund nation är osäkra på ifall alla nationer kommer att finnas kvar tio eller tjugo år framöver<sup>92</sup>.

*”Vi tror att inom de närmsta åren kommer alla nationer att klara de nya omständigheterna men på längre sikt finns en risk för att vissa nationer inte kommer att överleva.” (Gustav Crenér, Malmö nation)*

Kalmar nation delar inte de andras åsikter om att vissa nationer kommer att gå i konkurs. De tror på ett starkt samarbete som kommer att bära alla nationer igenom de förändringar och de nya förutsättningar som väntar<sup>93</sup>.

## 4.8 Kontroll av nationens arbete

Bevakningen av arbetet sker i liknande form på alla nationer där seniorskollegiet är det organ som sköter det mesta av arbetet. Detta görs genom återkommande möten där man diskuterar aktuella ämnen. Man har möten med korta tidsmellanrum för att försäkra sig om att allt sköts enligt de regler och riktlinjer som finns och även möten där mer långsiktiga frågor tas upp. Utöver detta arbete som seniorskollegiet gör för att övervaka och utvärdera så ligger ett ansvar om hur den dagliga verksamheten sköts hos kuratorn vilket innebär att de ansvarar för de andra medlemmarna i kuratelet. Kuratorn har som hjälp i denna roll en tät kontakt med inspektorn samt gamla kuratelsmedlemmar.

Alla nationer konstaterar att seniorskollegiet kommer att fortsätta sitt arbete som vanligt även efter avskaffandet vilket innebär att de kommer att bevaka kuratelet och nationen så som man gjort tidigare. De poängterar alla att denna form av utvärdering passar dem och

---

<sup>91</sup> Johanna Östberg, Intervju Kalmar nation (2009-04-21)

<sup>92</sup> Gustav Crenér, Johan Hemberg och Frida Malmgren, Intervju Malmö, Västgöta och Lunds nation (2009-04-21)

<sup>93</sup> Johanna Östberg, Intervju Kalmar nation 2009-04-21

att man även tror att det kommer vara en lämplig metod i framtiden. Man vill dock vara öppen för nya arbetsmetoder i det fall det skulle komma att krävas.

## 5. Analys

---

*I detta kapitel analyseras vår empiri med hjälp av valda teorier utifrån strukturen på vår teoretiska referensram.*

---

### 5.1 Situationsanalys

Nationerna har idag uppfattningen att det går bra för dem men faktum är att de står inför en stor utmaning då de under lång tid har varit skyddade av nationsobligatoriet som nu skall avskaffas. Studenter har i och med obligatoriet varit tvungna att själva söka upp och ansluta till nationerna vilket nu kommer att förändras. Vid ett avskaffande av obligatoriet talar regeringen om potentiella negativa konsekvenser som sjunkande intäkter och nerdragen verksamheten vilket nationen måste beakta vid planerandet av en ny strategi. Positivt är dock regeringens beslut om att nationerna skall få behålla sina skattelättnader så länge de bedriver studiesocial verksamhet. Dessa skattelättnader är troligtvis den främsta förmånen som gör att nationerna kan fungera som icke-vinstdrivande organisationer. Med dessa punkter i åtanke skall typiska karaktärsdrag för nationerna klargöras i detta steg för att få en tydlig bild av den nuvarande organisationen. Genom att nationerna får en bild av hur det ser ut idag och vad som är viktigt att fundera på inom varje område är det enklare för dem att skapa en ny strategi som stämmer överens med den situation de befinner sig i och den förändring de står inför vid avskaffandet.

#### *Organisationsstruktur*

I dagsläget har nationen en organisationsstruktur som i stora drag påminner om andra företag i näringslivet. Seniorskollegiet kan liknas vid en företagsstyrelse, quatorn arbetar på liknande sätt som en VD, de aktiva i nationen fyller samma funktion som anställda och medlemmarna kan liknas vid aktieägare. Det som gör nationens organisationsstruktur så speciell är att alla dessa delar årligen förändras och förnyas. Detta påverkar det

långsiktiga arbetet i organisationen då många av de engagerade, på grund av sin korta tid på nationen, tänker väldigt kortsiktigt. Det är därför viktigt att reflektera över hur man ska föra vidare den kunskap som genereras varje år till de engagerade som kommer efter. Man måste hitta effektiva sätt att lära av varandra både inom organisationen och även nationerna emellan.

### *Motiv för medlemskap*

Viktigt för nationerna att vara medvetna om vid skapandet av en ny strategi är de motiv som studenterna har för att komma till nationen. Det främsta motivet för studenterna är naturligtvis att få tillgodosett sina intressen för studiesocial verksamhet. De aktiviteter och de arbeten som man erbjuder sina medlemmar måste därför ge studenter anledning att komma till nationen. Samma sak gäller för de förmåner som alla medlemmar får genom nationen. För att vilja bli medlem i en viss nation krävs att dess verksamhet lockar och att det på något sätt lönar sig, om än i andra former än monetära, att vara med.

### *Verksamhetens rutiner*

Mycket tyder på nationerna idag lever fast i tryggheten om att verksamheten fungerar som den alltid gjort och att medlemmarna söker upp dem utan större ansträngning från nationens sida. Detta kan göra att nationerna inte har tillräckligt stort engagemang i att se över rutiner kring verksamheten och rekrytering av medlemmar i dagsläget. Nationerna i Lund tror att avskaffandet kommer att innebära ett större bortfall än vad regeringen i sin proposition spekulerar kring vilket ger dem anledning att fokusera mer på rekrytering och marknadsföring av nationen. Att skapa mervärde för medlemmarna kommer att bli viktigt i samband med avskaffandet och det krävs en ökad kreativitet då man behöver utmärka sig bland resten. Det är en positiv aspekt av avskaffandet att nationerna tvingas att se över sina rutiner och ifrågasätta vilka delar av verksamheten som är lämplig att behålla och vilka delar som endast finns kvar av gammal vana.

### *Konkurrensläget idag*

Konkurrensläget är inte något som påverkar nationerna särskilt mycket i dagsläget. Regeringens proposition föreslår dock att studentkårerna ska utveckla sin studiesociala verksamhet i framtiden vilket i sådant fall kan innebära ett hot för nationerna. Även om studentkårerna inte har uttryckt något större intresse av att bedriva studiesocial verksamhet idag så är denna aspekt ändå värd att inkludera då nationerna planerar sin nya strategi.

## 5.2 Skapande av strategi

Då avskaffandet varit ett diskussionsämne under lång tid har nationerna länge haft arbetet med avskaffandet i tankarna och vad detta eventuellt skulle innebära för den fortsatta verksamheten. Denna långa process av strategic thinking kan tänkas ha varit en positiv mognadsprocess och skapat en grund för nationerna nu när de verkligen står inför en historisk brytpunkt vilken kommer att tvinga dem till att fatta avgörande beslut för en ny strategi. Kuratorskollegiet arbetar för att engagera alla i frågan och för att skapa konkreta planer som realiserar det tankearbete man tidigare gjort. Detta arbete som nu är under utveckling och som alla nationer har tillsatt en särskild obligatoriegrupp för är strategic planning. Genom ett naturligt förlopp har nationerna kopplat ihop tankarna om och planerandet av en ny strategi.

### *Positioneringsstrategi*

En del nationer har redan en nisch som man i framtiden vill förstärka. Andra nationer anser sig vara neurala samtidigt som de tror att någon form av nisch kommer att behövas i framtiden. I valet mellan de två positioneringsstrategierna, differentierig- eller lågkostnadsstrategi, tyder mycket på att alla nationer vill hitta nya kundsegment och differentiera sig genom att utveckla verksamheten. Nationerna arbetar alla med att utforma olika planer för att utmärka sig som något extra bland de andra nationerna. Detta innebär givetvis kostnader som måste täckas upp för att differentieringen skall anses



lyckad. Att man genom differentieringen lockar medlemmar till nationen kan tänkbart jämnas ut denna differentieringskostnad då fler medlemmar innebär större medlemsintäkter.

Förutom att täcka differentieringskostnaden är det viktigt att man vid differentieringsstrategi skapar en medvetenhet hos det kundsegment som man riktar sig åt. Alla nationer är medvetna om att de måste bli mer offensiva och visa upp nationen och vad man är bra på, inte bara inför studenter men även inför varandra och allmänheten. Kuratorskollegiet menar att nationerna skall marknadsföra sig som ett gemensamt organ. Att bli offensiva kan givetvis innebära en förändring som ytterligare stärker den positiva konkurrensen som gör nationerna bättre och mer attraktiva. Det skulle även kunna innebära en förändring som leder till högre konkurrens än vissa nationer klarar av.

Genom att skapa medvetenhet bland människor banar nationerna väg till rekrytering av nya medlemmar. Mycket tyder i dagsläget på att vänrekrytering är den vanligaste formen av rekrytering på nationerna. Kuratorskollegiet har insett att större ansträngningar kommer att krävas och de uppmanar nationerna att satsa mer på att nå ut till potentiella medlemmar tidigt. Nationerna tänker i vissa fall mer kortsiktigt och ser att anledningen till att söka upp studenter innan de kommit till Lund är att man bör satsa på nya medlemmar snarare än gamla då dessa kommer att stanna kvar ändå. Ett problem med detta resonemang är att de medlemmar som nationen har idag inte alltid kommer att finnas kvar i Lund och på nationerna. Även om det fortfarande några år framöver kommer att vara enkelt att vänrekrytera kommer det i ett längre perspektiv inte att vara hållbart då de medlemmar som i dagsläget sköter rekryteringen kommer att lämna nationen.

Alla nationer i studien har dock inte uteslutande valt att använda sig av differentieringsstrategi. Kalmar nation, som är den minsta nationen i studien, har även börjat satsa på besparingar i likhet med en lågkostnadsstrategi. Detta tyder på att de mindre nationerna i Lund väldigt gärna vill agera offensivt även om de inte har samma möjligheter till påkostade satsningar som de större nationerna. De tvingas istället att effektivisera och dra ner på utgifter för att kunna behålla befintlig verksamhet. Risken med denna situation är att viljan och verkligheten sätter sig emot varandra och att nationen blir stuck in the middle.

## 5.3 Organisatoriska konsekvenser

Nationerna har börjat lägga fokus på att besluta om vilka delar av verksamheten som man ska behålla och vilka man skall förändra eller ta bort. Dock är nationerna noga med att poängtera att de vill behålla så mycket av sin verksamhet som möjligt. Vilka delar de väljer att behålla eller modifiera bör ligga i enlighet med strategin. Då alla nationerna valt att skapa någon slags differentieringsstrategi bör deras verksamhet även anpassas till detta för att skapa ett lockande utbud för studenter.

### *Tjänstepaketet*

Alla nationer diskuterar nu hur de på olika sätt ska utveckla sitt tjänstepaket för att anpassa sig till de nya förutsättningarna. I nationernas tjänstepaket ingår kärn-, hjälp- och stödtjänster. Kärntjänsten är medlemskapet i nationen som erbjuder studiesocial verksamhet och hjälptjänsterna är alla de aktiviteter som sker på nationen. Det är hjälptjänsterna som gör att nationen kan leverera sin kärntjänst av medlemskap. Aktiviteter i sig skapar dock inget unikt för nationen då detta är något som erbjuds på alla nationer. För att utmärka sig måste man istället skapa aktiviteter som är unika för varje nation. Nationerna funderar alla i banor över hur man kan göra detta. Flera av nationerna talar om studiefrämjande aktiviteter som CV-granskning och mentorsprogram vilket skall locka medlemmar man inte anser sig nå i dagsläget. Att bredda fokus och söka sig till studenter som är intresserade av arbetslivsfrämjande aktiviteter kan vara ett steg i rätt riktning för nationerna. Detta skulle troligtvis innebära att man kan locka tillbaks en del av de studenter som idag tillhör de passiva medlemmarna och vilka sannolikt kommer att träda ur nationen vid avskaffandet.

Utöver att utveckla hjälptjänsterna på nationen kommer det bli viktigt att man också utvecklar och förbättrar de stödtjänster som erbjuds för att förhöja värdet för medlemmarna. Nationerna resonerar kring att införa eller förbättra rabatter och förmåner som studenten får genom ett medlemskap. De samarbeten som finns mellan nationerna innebär också stödtjänster då ett medlemskap i en viss nation ger förmåner på andra

nationer. Detta kan till exempel vara att medlemmarna får företräde i köer till aktiviteter, biljettsläpp och liknande.

### *Det utvidgade tjänsteerbjudandet*

För att ytterligare förhöja värdet på det nationen erbjuder genom tjänstepaketet bör de arbeta med att utveckla ett utvidgat tjänsteerbjudande genom att fokusera på nationens tillgänglighet, interaktion samt medverkan med studenterna.

Tillgängligheten på nationen är en viktig punkt att beakta vid avskaffandet. Då studenterna inte längre kommer att vara tvungna att bli medlemmar i en nation måste nationerna nu söka upp dem och berätta vad de har att erbjuda. Nationernas tankar kring att rekrytera genom att man söker upp studenterna tidigare stämmer väl överens med att öka tillgängligheten. Det är mer sannolikt att en välinformerad student vill bli medlem i en nation än en som inte är det. Den novischvecka som man talar om att införa främjar också enkelheten att komma i kontakt med och bli medlem på en nation då studenten själv får prova utbudet vilket förhoppningsvis ger mersmak. Andra faktorer nationerna bör fundera över för att öka tillgängligheten är att alla studenter ska bli bemötta på ett professionellt sätt när man besöker nationen. Studenterna måste ses som kunder vilka genom medlemskap köper nationens tjänster och hjälper till att driva verksamheten framåt vilket gör att de även måste behandlas så som kunder bör.

Interaktionen mellan nationen och studenten är inte bara viktigt att fokusera på för att locka medlemmar utan även för att vårda medlemskapet när studenten väl beslutat att bli medlem. Detta är speciellt viktigt då det är väldigt enkelt för en student att byta nation eller i framtiden välja att inte vara medlem i någon nation alls. Upplevelsen som medlem är det som avgör hur en student ställer sig till nationslivet och sitt egna engagemang. Genom att alla bemöts på ett öppet och trevligt sätt skapar nationen en bra atmosfär där studenten trivs och känner sig välkommen. Nationerna pratar mycket om just detta, att alla ska känna sig som en i gänget och att det finns utrymme för kreativitet och nytänkande. Man vill att medlemmarna ska känna att de kan komma med idéer om aktiviteter och att de då ska få känslan att dessa är genomförbara. Man vill från nationens sida att medlemmarna ska känna att allt är möjligt, så länge de själva är intresserade av

att jobba för det. Dock är det inte enbart den fysiska interaktionen som är viktig. Några av nationerna har börjat se över sina tekniska resurser som hemsidor och liknande vilket är bra då detta är ett mycket effektivt sätt att nå ut till studenten.

Det är inte bara nationens aktivitetsutbud i sig som avgör om man har ett lyckat och fungerande koncept. Aktiviteternas genomförande, från början till slut, måste ske smidigt och även i detta läge måste studenten ses som en kund. Exempelvis så gör långa kötider till aktiviteter och dålig administration i allmänhet att studenten möjligtvis väljer att vända sig till någon annan nation där det fungerar bättre. På sikt är detta naturligtvis skadligt för nationen, både för verksamheten och för intäkterna men också för ryktet. Detta kan vara en av de allra viktigaste punkterna vad gäller interaktionen då en nöjd eller missnöjd student pratar med andra studenter om sin upplevelse av en viss nation. Det studenter får höra genom varandra och vilket rykte nationen får är en stark faktor i beslutet om vilken nation man som ny student ska välja att gå till.

Medlemmarnas medverkan inom nationen är avgörande för att verksamheten överhuvudtaget skall kunna fungera. Deras engagemang och intresse för nationen är det som driver nationen vidare. Detta innebär också att medlemmarna som kunder kan vara med för att forma och påverka de tjänster som de sedan själva kan nyttja. Då kundens medverkan är mycket viktig vid alla typer av tjänsteerbjudande är det faktum att nationens organisation bygger på att medlemmarna medverkar en stor fördel. Den ansträngning som krävs från nationens sida i denna fråga är alltså väldigt liten då medlemmarna involveras i samma stund som de ansluter sig till nationen.

För att hela detta tjänsteerbjudande som nationerna skapar ska ha bästa möjliga effekt måste de arbeta med att nationens image ska stämma överens med det som erbjuds. Även detta påverkar ryktet och de föreställningar studenten har om nationen vilket gör det viktigt att nationen inte målar upp sig som någonting man inte är.

## 5.4 Förändra ledningen

Då kuratelet är det organ på nationen som agerar verkställande samt driver den dagliga verksamheten och då detta kontinuerligt byts ut av nya medlemmar bör kuratelet anses vara en nyckelfunktion vilken behöver aktiv styrning under införandet av en ny strategi. Idag förs kunskap vidare genom aktiv dokumentering samt upplärning och alla nationer tycker att kuratelet har ett bra stöd från seniorskollegiet och andra gamla medlemmar i sina uppgifter. Nationerna kommer att fortsätta att arbeta på samma sätt som tidigare. Man har dock insett att vid avskaffandet kommer extra resurser och ansträngningar att behöva läggas på detta ändamål.

Då nationerna inför avskaffandet arbetar med att vidga sina utbud bör syftet med att utföra benchmarking vara att finna sätt att för att utveckla och förbättra de tjänster som utgör utbudet. Detta innebär att benchmarking, både intern och extern, på processnivå blir mest relevant. Stärkta processer leder till ökade möjligheter att differentiera tjänster vilket nationerna strävar efter i sin strategi.

### *Extern benchmarking på olika sätt*

För att inte enbart se till den egna verksamheten bör nationerna kommunicera och lära mer av varandra. Vid avskaffandet kan detta tänkas bli viktigt då nya problem som man inte handskats med tidigare uppstår. Då man föreställer sig nationerna som separata organisationer kan detta ses som en form av extern benchmarking där man ser hur andra nationer än den egna hanterar en viss uppgift som man själv har svårigheter med. Genom egna arrangemang kan var nation för sig se hur arbetet på andra nationer tar sig form och sedan applicera det som passar dem i fråga om vad som är möjligt och vad som vill uppnås.

Det diskuteras mycket om samarbete mellan nationerna i Lund och att man vill fortsätta så. Men nationerna har inte alltid varit lika samarbetande som de är idag och det råder delade meningar om hur framtiden ser ut för varje enskild nation. Majoriteten av de nationer vi har studerat tror inte att alla nationer i Lund kommer att finnas kvar inom tjugo år. Detta tyder på tveksamheter om att lyckas hjälpa varandra under de nya

omständigheter som väntar och det tyder även på en brist i det samarbete som man pratar om. Redan nu finns tendenser till konkurrens, även om den kallas positiv, och det finns tydliga grupperingar bland nationerna. Om konkurrens uppträder blir det viktigt att nationerna verkligen agerar därefter vilket även gör extern benchmarking av utomstående organisationer som befinner sig på en konkurrensutsatt marknad betydelsefullt.

### *Intern benchmarking*

Utöver nationernas separata arbete med kunskapsöverföring kommer kuratorskollegiet arbeta för att hålla samman nationerna och för att sprida kunskap över gränserna så att nationerna kan lära av varandra. De poängterar att de kan komma att bli viktigt att de tar en större roll i framtiden. Man pratar om att införa utbildningar för effektivt informationsutbyte vilket kan jämföras med att utveckla användandet av benchmarking och lärande bland nationerna i Lund. Genom att undersöka vilka nationer som fungerar bäst inom olika områden och sedan få så många av de andra nationerna som möjligt att arbeta i samma spår kan man skapa stora fördelar och förbättra verksamheter som inte fungerar. Då både alla nationer och kuratorskollegiet menar att nationerna i grund och botten är ett samarbetsorgan skulle detta sätt att sprida kunskap inom nationsvärlden vara en form av intern benchmarking där kuratorskollegiet agerar ledning. Det är däremot viktigt vid intern benchmarking att inte ignorera omgivningen då de bästa exemplen inte alltid finns på den interna marknaden. Detta är en aspekt som kuratorskollegiet bör ta hänsyn till i det fall man beslutar att införa dessa utbildningar.

## 5.5 Övervakning och utvärdering

Kuratelens arbete är under ständig övervakning och utvärdering. I detta sammanhang kan man återigen dra kopplingen mellan nationen som organisation och företag i näringslivet. Seniorskollegiet som då motsvarar förestagsstyrelsen har ansvaret i att övervaka kuratelet. Att seniorskollegiet består av personer som tidigare varit kuratelsmedlemmar samt andra personer som har stort intresse för nationen gör att de har stor inblick i nationens verksamhet vilket är en fördel. Det faktum att man har regelbundna möten där

kuratelen får presentera vad man arbetat med och åstadkommit de senaste veckorna talar för en kontinuerlig bevakning där kuratelen inte tillåts sväva fritt och där de kan ledas till rätta om så behövs. Detta kompletteras bra med långsiktiga möten mellan seniorskollegiet och kuratelet där man följer upp arbetet ur ett strategiskt perspektiv.

Quratorn som i ett företag motsvarar VD:n har också ett ansvar i att övervaka arbetet på nationen. Precis som en VD är quratorn ansvarig för kuratelets arbete och de andra kuratelsmedlemmarna och svarar för dessa inför seniorskollegiet. Dessutom har medlemmarna i nationen som aktieägare i ett företag möjlighet att övervaka och utvärdera. Detta gör de genom sitt engagemang i nationen samt genom att vara delaktiga vid nationsmötet där viktiga frågor tas upp och beslut fattas. Det är tydligt att bevakningen av nationen och dess verksamhet genomsyrar hela organisationen och att alla parter är delaktiga vilket naturligtvis är bra då utvärdering kan ske ur flera olika perspektiv.

Detta system för övervakning och utvärdering fungerar bra för nationerna och man ser ingen anledning i dagsläget att inför några förändringar av detta i samband med avskaffandet. Det kommer dock i framtiden att bli viktigt att man skiftar fokus mer till aspekter som berör avskaffandet vid nationernas utvärderingsmöten.

## 6. Slutsatser

---

*I detta kapitel redogör vi för våra slutsatser både utifrån den fallstudie som genomförts och den generella utgångspunkt som framställs i inledningen. Vidare ger vi förslag på fortsatt forskning inom ämnet.*

---

### 6.1 Slutsatser från fallstudien

Då nationerna i Lund idag står inför betydande externa förändringar är vikten av en strategisk vändning av stor betydelse. Utifrån Heracleous modell för strategiskt beslutsfattande har vi kunnat urskilja problem som kan tänkas uppstå vid avskaffandet samt olika tankar från vår sida om hur man skulle kunna hantera olika aspekter som rör denna förändring.

Nationens ombytthet ses av många som en styrka men samtidigt är det även en svaghet. Då kuratelen endast är verksam under en så kort period som ett år präglas de rimligen av ett kortsiktigt tänkande där man lägger störst vikt vid hur väl nationen klarar sig under sin egna aktiva period. Vid ett avskaffande kommer införandet av en ny strategi att ta lång tid och det kortsiktiga tänkandet kan då komma att försvåra implementeringen. Det räcker inte att nationerna förlitar sig på seniors- och kuratorskollegiet i det långsiktiga tänkandet utan alla inom hela organisationen måste arbeta utefter samma mall och mot samma mål för att en ny strategi skall lyckas. Det är därför viktigt att kuratelen arbetar mycket med att planera och agera ur ett längre perspektiv i alla frågor.

För att nationerna skall klara övergången vid avskaffandet är differentieringsstrategi det som troligtvis kommer att ge bäst resultat. Alla nationerna bygger sin strategi på att positionera sig genom differentiering. Aktiviteterna är det som lockar studenten till en viss nation och genom sina erbjudanden gör sig varje nation unik. Om man drar ner på ej lönsam verksamhet för att kostnadspara tappar nationen sin spets och medlemmar



kommer möjligen att söka sig till andra nationer. Det kan naturligtvis ge positiva effekter att se över sina utgifter för att inte slösa på ekonomiska resurser men det får inte läggas för mycket fokus på sparande om man vill satsa på att differentiera. Dock ser man i studien tendenser till att de mindre nationerna omedvetet antar en lågkostnadsstrategi där man sparar in för att kunna behålla alla aktiviteter som sker på nationen. Risken med detta, då man redan antagit en differentieringsstrategi, är att nationen kan sluta i en situation mellan två strategier där ingen av dem blir fullständigt verksam. Även om nationerna har olika ekonomisk möjlighet att differentiera sig bör man sträva efter att göra det i den mån man kan. Annars riskerar de mindre nationerna att komma efter de större nationerna redan från början vilket kan leda till att de i slutändan inte överlever.

De flesta nationer arbetar nu med differentiering genom att ta fram ett tjänstepaket som skall vara attraktivt för studenten vilket skall utmärka den egna nationen bland alla de andra. Det kan dock bli en utmaning för nationerna att lyckas differentiera sig olikt någon annan då vår studie visar att majoriteten av nationerna vill rikta sig mot de äldre studenterna och införa någon form av arbetslivsfrämjande aktivitet. Risken finns att nationernas breddade utbud blir för snarlika och att differentiering inte får samma effekt som planerat. Detta innebär därmed att det i skapandet av strategin inte endast bara bör läggas vikt vid att utveckla själva tjänstepaketet för att utmärka sig. Att utveckla det utvidgade tjänsteerbjudandet är minst lika viktigt. Vår studie visar att nationerna idag arbetar med detta, men att det görs ur ett för smalt perspektiv. Tillgängligheten fokuseras främst kring rekrytering av nya medlemmar men för att kunna utmärka sig och skapa sig ett gott rykte krävs det att man genomgående, i alla sammanhang, arbetar med detta. Resonemanget att det i framtiden kommer bli viktigare att skaffa nya medlemmar än att behålla de gamla kommer sannolikt inte att hålla i längden. Medlemmar som inte upplever att nationen finns lättillgänglig eller inte känner sig väl bemötta kan välja att avsäga sig medlemskapet. Det bör även läggas vikt vid att nationens aktiviteter ska ske så smidigt som möjligt för att skapa ett positivt helhetsintryck. Därför är det också oerhört viktigt att nationen håller vad man lovar så att studenten inte blir besviken när de tjänster som erbjuds väl utnyttjas.

Nationerna och kuratorskollegiet är alla mycket tydliga med att poängtera att man samarbetar med varandra och att detta är något som kommer att förstärkas ytterligare i framtiden. I analysen drogs kopplingar mellan hur man arbetar med att sprida kunskap

och information i nationsvärlden till olika former av benchmarking. Den form av intern benchmarking som kuratorskollegiet vill införa genom särskilda utbildningar för nationerna skulle kunna utvecklas ytterligare för att fungera optimalt. Möjligtvis har nationerna i Lund inte själva den bästa lösningen på hur man ska hantera avskaffandet. För att bredda perspektiven på den kunskap och det lärande som man använder sig av skulle man inom denna grupp även kunna utföra benchmarking externt. Nationerna i Uppsala står inför samma problem som nationerna i Lund vid avskaffandet och det kan vara intressant att se hur de hanterar situationen. Man kan lära sig nya sätt att utbyta information genom att studera organisationer som inte är direkt kopplade till den interna verksamheten.

Nationerna och kuratorskollegiet pratar om ett fortsatt och förstärkt samarbete vid avskaffandet. Analysen visar dock på ett flertal punkter att det på lång sikt inte är helt osannolikt att en konkurrenssituation uppstår där inte alla nationer är tillräckligt starka för att fortsätta verksamheten. Detta påstående blir ännu mer påtagligt då nationerna redan nu spekulerar i att alla nationer med största sannolikhet inte kommer att överleva i längden. Dessutom kan man inte utesluta en annan form av konkurrenssituation där kårerna i framtiden utökar sin studiesociala verksamhet vilket kan innebära en risk. Samarbetet som förespråkas kan tänkas bygga på den förutsättning att nationsvärlden i Lund ser ut som den gör idag. Om vissa nationer tvingas att lägga ner sin verksamhet förändras de andra nationernas förutsättningar för fortsatt existens vilket i sin tur kan bli en orsak till att konkurrens uppstår mellan de kvarvarande nationerna. Det faktum att det redan idag råder samarbeten mellan olika nationer skulle i detta scenario kunna förvärra situationen ytterligare, särskilt då de olika allianserna är mer eller mindre starka. Dessutom talar man mycket för att nationerna skall differentiera sig och bli mer offensiva vilket givetvis också bidrar till konkurrens. Det kan på grund av dessa orsaker vara meningsfullt för varje enskild nation att redan nu börja utföra extern benchmarking och studera hur andra företag på konkurrensmarknader fungerar. I det fall denna typ av konkurrens uppstår skapar detta möjlighet att anpassa nationen tidigt och därmed öka chanserna för att klara sig i framtiden.

## 6.2 Slutdiskussion ur det generella perspektivet

Det finns olika uppfattningar kring grunden för att skapa en strategi där man tvistar om huruvida den är planerad eller realiserad. Det kan vara svårt att distinkt skilja dessa två tillvägagångssätt åt. Frågan är om den planerade strategin någonsin kan verka i en organisation helt utan att påverkas av kulturen eller människorna som den utgörs av. För organisationer i stabila miljöer som utsätts för en påtvingad extern förändring är det tänkbart att man bestämmer sig för att arbeta utifrån en planerad strategi i likhet med nationerna som vi undersökt. Problem kan dock ligga i att organisationen har svårt att anpassa sig till de nya omständigheterna och komplikationer uppstår att ta till sig strategin i den form som planerats. Detta kan bero på en konflikt mellan människorna i organisationen och deras okunskap om förändring. Den planerade strategin omformas då och realiseras hos dem som påverkas av den vilket gör det extra viktigt att ledningen för organisationer i denna typ av förändring kontinuerligt utvärderar och kontrollerar för att leda organisationen i rätt riktning.

Tjänsteorganisationer skiljer sig till viss del från producerande organisationer när det kommer till strategiarbete. Tjänsteorganisationer måste, förutom att planera den grundläggande strategin, ta hänsyn till sitt tjänsteutbud och hur detta kan komma att behöva anpassas vid påtvingade externa förändringar. Både nationerna och avreglerade marknader har gemensamt att de olika aktörerna har liknande eller samma utbud samt gemensamma kunder. Då själva tjänstepaketet i stort sett blir desamma för alla organisationer är det naturligtvis svårt att finna vägar att differentiera sig för att erbjuda unika tjänster. Dessutom lever vi i bekvämlighetens samhälle där kunder förväntar sig allt mer av den tjänst de köper och där de har möjlighet att ställa krav. Substituten på den fria marknaden ökar i rask takt med globaliseringen och enkelheten i att använda Internet. För att lyckas differentiera sig vid påtvingade externa förändringar kan kreativitet inom organisationen därför antas vara en avgörande aspekt. Det finns sannolikt mer att tjäna på att utveckla det utvidgade tjänsteerbjudandet än tjänstepaketet vilket gör det viktigt att satsa på kompetens och andra faktorer som främjar kundens utnyttjande av tjänsten. Det handlar om att leva upp till kundens krav om att en tjänst skall vara skräddarsydd, enkel att nå samt utföras smidigt.

Ett tydligt mönster, dels från vår studie och dels från de avregleringar som skett i Sverige, visar att organisationer i stabila miljöer som utsätts för en påtvingad extern förändring ser över och förnya hela sin verksamhet på ett sätt man tidigare inte haft behov av att göra. Detta är naturligtvis en fördelaktig organisationsrening men det kan spekuleras i huruvida detta nödvändigtvis medför att utbudet blir bättre och att kunderna gynnas. Ett möjligt utfall är att utbudet begränsas och att priserna stiger. Detta beror på att små aktörer inte har samma möjligheter att hantera förändring och en ökad konkurrens som de större har och därför riskeras att snabbt slås ut. Resultatet blir då att endast ett fåtal starka aktörer överlever och blir de som styr marknaden. En konsolidering där ett antal organisationer på marknaden genom sammanslagning skapar stordriftsfördelar och växer sig starka har samma effekt på marknaden. Detta leder till slutsatsen att organisationer i stabila miljöer som ställs inför påtvingade externa förändringar rimligtvis bör förbereda sig på en större konkurrenssituation än man från början hoppas eller förutspått. Uppenbart är att det inte alltid är självklart positivt att införa förändringar som syftar till att gynna kunden genom att främja konkurrensen.

### 6.3 Förslag till fortsatt forskning

I denna uppsats har vi haft syftet att undersöka hur tjänsteorganisationer i stabila miljöer strategiskt hanterar en extern påtvingad förändring. Vi har undersökt hur en tjänsteorganisation, utifrån dess karaktärsdrag och den situation som organisationen befinner sig i, kan planera en ny strategi samt hur den nya strategin, med de nya förutsättningar som förändringen medför, kan påverka organisationen och dess fortsatta verksamhet. Vi har undersökt huruvida förändringen, trots att den är påtvingad, kan vara positiv och göra att organisationen kan bli bättre och erbjuda kunden ett mervärde. En aspekt som vi endast ytligt berört i denna uppsats är själva implementeringen av en ny strategi. Förslag till fortsatt forskning är att undersöka hur organisationer i stabila miljöer som utsätts för en påtvingad extern förändring implementerar en ny strategi för att detta skall genomsyra hela organisationen. Intressant är även att undersöka hur man i dessa organisationer arbetar för att bryta gamla mönster och hur man blir kreativ och nyskapande. Utifrån vår fallstudie anser vi det även intressant att undersöka hur nationernas nya strategi påverkade verksamheten efter att nationsobligatoriet avskaffades.

Detta innebär en fortsättning på vår studie om cirka två år när man kan se effekterna av avskaffandet och vad det inneburit för nationerna.

# 7. Källförteckning

## 7.1 Skriftliga källor

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Malmö

Bäckström, H & Lind, J (2000) *Företag i förändring: Sammanfattning och benchmarking av lärandestrategier för ökad konkurrenskraft*. NUTEK Förlag

Chandler, Alfred Dupont (1990) *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Mass, Cambridge

Child, John (2005) *Organization Contemporary Principles and Practice*. Blackwell Publishing Ltd, Oxford

Dawson, Patrick (2003) *Understanding Organizational Change: The contemporary experience of people at work*. SAGE Publications Ltd, London

Furustig, Hans & Sjöstedt, Gunnar (2000) *Strategisk omvärldsanalys*. Studentlitteratur, Lund

Grant, Robert M. (2008) *Contemporary strategy analysis*. Blackwell Publishing, Oxford

Grönroos, Christian (2002) *Service management och marknadsföring – En crm ansats*. Liber, Malmö

Heracleous, Loizos (2003) *Strategy and Organization, Realizing Strategic Management*. University Press, Cambridge

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund

Karlöf, Bengt (1997) *Benchmarking i verkligheten: de goda förebildernas inspiration till lärande och affärsutveckling*. Svenska förlag, Stockholm

Karlöf, Bengt & Östblom, Svante (1993) *Benchmarking- Vägvisare till mästerskap i produktivitet och kvalitet*. Svenska Dagbladets Förlags AB, Stockholm

Ottosson, Stig (1999) *Öka konkurrenskraften- Dynamisk projektverksamhet*, Tervix AB, Floda

Peters, Glen (1995) *Benchmarking för bättre kundservice*. ISL Förlag AB

Porter, Michael E. (1996) "What is strategy?". Harvard Business Review, nov/dec

Reinhardt, Nils & Sköldberg, Åke & Waldestam, Svante & Welin, Yngve & Örtendahl, Björn (1985) *Konstruktiv förändring*. Studentlitteratur, Lund

## 7.2 Muntliga källor

Créner, Gustav, qurator Malmö nation. Personlig intervju den 23 april 2009

Ebbinghaus, Marcus, ordförande kuratorskollegiet. Personlig intervju den 24 april 2009

Hemberg, Johan, qurator Västgöta nation. Personlig intervju den 23 april 2009

Malmgren, Frida, qurator Lunds nation. Personlig intervju den 23 april 2009

Östberg, Johanna, qurator Kalmar nation. Personlig intervju den 23 april 2009

## 7.3 Elektroniska källor

### **Akademiska föreningen**

2009-04-22, *AF idag*

Länk: <http://www.af.lu.se/index.php?clickedmenu=1001>

### **Dagens Nyheter**

2009-05-08, *Avregleringar höjde priserna*

Länk: <http://www.dn.se/ekonomi/avregleringar-hojde-priserna-1.307084%20>

### **Dagens Arena**

2009-05-08, *Avreglering innebär inte alltid mångfald*

Länk: <http://www.dagensarena.se/text/2008/07/avreglering-innebar-inte-alltid-mangfald>

### **Kuratorskollegiet**

2009-05-05, *Kuratorskollegiet historia*

Länk: <http://www.kk.lu.se/historia.php>

### **Nationer**

2009-05-10, *Malmö nation*

Länk: [www.malmonation.se](http://www.malmonation.se)

2009-05-10, *Lunds nation*

Länk: [www.lundsnation.se](http://www.lundsnation.se)

2009-05-10, *Kalmar nation*

Länk: [www.kalmarnation.nu](http://www.kalmarnation.nu)

2009-05-10, *Västgöta nation*

Länk: [www.vgnation.se](http://www.vgnation.se)

2009-05-10, *Östgöta nation*

Länk: [www.ostgota.nu](http://www.ostgota.nu)

2009-05-10, *Wermlands nation*

Länk: [www.wermlandsnation.se](http://www.wermlandsnation.se)



2009-05-10, *Hallands nation*

Länk: [www.hallandsnation.se](http://www.hallandsnation.se)

2009-05-10, *Sydsånska nationen*

Länk: [www.sydsånska.se](http://www.sydsånska.se)

2009-05-10, *Helsingkrona nation*

Länk: [www.helsingkrona.se](http://www.helsingkrona.se)

2009-05-10, *Smålands nation*

Länk: [www.smålands.org](http://www.smålands.org)

2009-05-10, *Bleåingska nationen*

Länk: [www.bleåingska.se](http://www.bleåingska.se)

2009-05-10, *Göteborgs nation*

Länk: [www.goteborgsnation.com](http://www.goteborgsnation.com)

2009-05-10, *Krischansta nation*

Länk: [www.krischan.se](http://www.krischan.se)

### **PHS Management Training**

2009-05-05, *Types of benchmarking and levels*

Länk: <http://www.training-management.info/benchmarking/types.htm>

### **Regeringen**

2009-05-20, *För studenterna- om studentkårer, nationer och särskilda studentföreningar*

Länk: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/06/19/65/11ccd581.pdf>

2009-04-16, *Kommitédirektiv: Avveckling av kår- och nationsobligatoriet*

Länk: [www.regeringen.se/content/1/c6/08/00/09/5c72da82.pdf](http://www.regeringen.se/content/1/c6/08/00/09/5c72da82.pdf)

2009-04-22, *Regeringen proposition: Frihet och inflytande – kårobligatoriets avskaffande*

Länk: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/12/26/72/e66ebfc2.pdf>

2009-04-16, *Kårobligatoriet avskaffas 1 juli 2010*

Länk: <http://www.regeringen.se/sb/d/11248/a/121230>

## **12 Manage**

2009-05-05, *Benchmarking*

Länk: [http://www.12manage.com/methods\\_benchmarking\\_sv.html](http://www.12manage.com/methods_benchmarking_sv.html)

# Bilaga 1

## Intervjuguide quratorer:

- I vilken situation befinner sig nationen i dagsläget?
- Hur många medlemmar har ni i dagsläget?
- Hur ställer sig nationen till avskaffandet?
- Hur tror du att nationen kommer att påverkas av avskaffandet?
- Hur beroende är nationen av sina medlemmar ekonomiskt idag?
- Hur kan nationerna lösa den eventuella ekonomiska förlust som ett avskaffande innebär?
- Ser du några hot för nationen i samband med avskaffandet?
- Ser du några möjligheter?
- Tror du att avskaffandet kommer ha olika innebörd för olika nationer beroende på storlek och typ av verksamhet?
- Hur planerar ni att möta de förändringar som är på väg genom avskaffandet av nationsobligatoriet?
- Vem har det övergripande ansvaret och vem fattar beslut?
- Hur länge har ni arbetat med att anpassa er till de nya förutsättningarna?
- Hur väljer studenter nationer idag och vad är det som lockar hos er nation?
- Ska ni fortsätta på samma linje?
- Hur planerar ni att behålla de medlemmar som ni har och hur planerar ni att skaffa nya medlemmar?
- Hur tänker ni positionera er jämfört andra nationer?
- Ser ni nationerna som ett gemensamt organ som samarbetar eller som konkurrenter på en fri marknad?
- Samarbetar ni med någon annan nation eller annat organ idag?
- Hur tror du att situationen kommer att arta sig i framtiden? Kommer konkurrensen att öka eller kommer det skapas mer samarbete i samband med avskaffandet av nationsobligatoriet?
- Tror du att alla nationer kommer att klara ett avskaffande?

- Hur planerar ni att föra kunskap vidare till nästa generations kuratel? Hur kommer ni att arbeta för att förbereda dem på den nya situationen?
- Hur kontrollerar ni och hur följer ni upp kuratelets arbete på nationen? Kommer detta att förändras vid ett avskaffande?

# Bilaga 2

## Intervjuguide kuratorskollegiet

- Vilken funktion anser du att nationerna fyller i dagsläget?
- Vilken funktion fyller kuratorskollegiet idag?
- Hur ställer sig kuratorskollegiet till avskaffandet?
- Hur tror du att nationerna kommer att påverkas av avskaffandet?
- Hur beroende är nationerna av sina medlemmar ekonomiskt idag?
- Hur kan nationerna lösa den eventuella ekonomiska förlust som ett avskaffande innebär?
- Ser du några hot för nationerna i samband med avskaffandet?
- Ser du några möjligheter för nationerna i samband med avskaffandet?
- Tror du att avskaffandet kommer ha olika innebörd för olika nationer beroende på storlek och typ av verksamhet?
- Hur planerar ni att möta de förändringar som är på väg genom avskaffandet av nationsobligatoriet?
- Vem har det övergripande ansvaret och vem fattar beslut?
- Hur länge har ni arbetat med att anpassa er till de nya förutsättningarna?
- Hur mycket arbetar nationerna med de nya förutsättningarna i dagsläget?
- Hur påverkas arbetet av att kuratelsmedlemmar byts ut kontinuerligt?
- Ser ni på nationerna som ett gemensamt organ som samarbetar eller som konkurrenter på en fri marknad?
- Hur tror du att situationen kommer att arta sig i framtiden? Kommer konkurrensen att öka eller kommer det skapas mer samarbete i samband med avskaffandet av nationsobligatoriet?
- Tror du att alla nationer kommer att klara ett avskaffande?
- Hur planerar ni att föra kunskap vidare till nästa generations kuratel och tjänstemän?
- Hur kommer ni att arbeta för att förbereda dem på den nya situationen?

