



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Den attraktiva gymnasieskolan  
– Strategier för att appellera högpresterande elever

**Författare:**

Rebecka Grimsberg

Gustav Lind

Erik Lindberg

**Handledare:**

Mikael Hellström

Gert Paulsson

## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till ProCivitas Privata Gymnasium i Malmö som bidragit med den information som efterfrågats.

Vidare vill vi tacka rektorerna på Malmö Borgarskola, S:t Petri skola, Bladins Gymnasium, Matz Nilsson samt Samir El-Sabini som ställt upp på intervjuer till vår uppsats.

Slutligen vill vi tacka handledare Mikael Hellström och Gert Paulsson för era synpunkter och åsikter under uppsatsskrivandets gång.

Med er hjälp har uppsatsen lyfts till nya nivåer

---

Rebecka Grimsberg

---

Gustav Lind

---

Erik Lindberg

# Sammanfattning

*Examensarbetes titel:* Den attraktiva gymnasieskolan – Strategier för att appellera högpresterande elever

*Seminariedatum:* 2012-01-12

*Ämne/Kurs:* FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

*Författare:* Grimsberg, Rebecka; Lind, Gustav; Lindberg, Erik

*Handledare:* Mikael Hellström; Gert Paulsson

*Nyckelord:* Gymnasieskola, Friskola, Utbildning, Det balanserade styrkortet, Strategi, Upplevelse, Produkt, Strategic Management

*Syfte:* Syftet med uppsatsen är att identifiera högpresterande elevers preferenser vid val av gymnasieskola. Vidare ämnar uppsatsen att identifiera framgångsrika strategier för en gymnasieskola beträffande att appellera högpresterande elever.

*Metod:* Författarna använder sig av en kvantitativ samt en kvalitativ undersökning. Den kvalitativa undersökningen består av semistrukturerade intervjuer med fallföretaget, fallföretagets konkurrenter samt respondenter inom skolväsendet. Den kvantitativa undersökningen består av en enkätundersökning där niondeklassare värderade preferenser vid gymnasievalet.

*Teoretiska perspektiv:* Teorin har sin grund i Det balanserade styrkortet. Vidare presenterar författarna teorier om varumärke, upplevelsesamhället, utbildning och lärande samt omvärldsanalys.

*Empiri:* Intervjuer med respondenterna samt kvantitativ undersökning. Vidare presenteras finansiell information om fallföretaget.

*Resultat:* Författarna gör en diskussion vilken leder fram till resultatet. Resultatet presenterar vikten av attraktiv utbildning samt en social arena för att appellera högpresterande elever.

## Abstract:

*Title:* The attractive upper secondary school – strategies to appeal high-performing students.

*Seminar date:* 2012-01-12

*Course:* FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business

Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

*Authors:* Grimsberg, Rebecka; Lind, Gustav; Lindberg, Erik

*Advisor/s:* Mikael Hellström; Gert Paulsson

*Key words:* Upper secondary school, private school, education, strategy, experience, product, strategic management.

*Purpose:* The purpose of the essay is to identify high-performing students preferences when applying to upper secondary school. Syftet med uppsatsen är att identifiera högpresterande elevers preferenser vid val av gymnasieskola. Furthermore, the paper intends to identify successful strategies for a upper secondary school to appeal high-performing students.

*Method:* The authors use a quantitative and a qualitative study. The qualitative study consisting of semi-structured interviews with the case company, its competitors and officials within the school system. The quantitative study consists of a survey in which elementary students from ninth grade valued preferences for choosing upper secondary school.

*Theoretical perspective:* The theory is based on strategy- and control systems. Furthermore, the authors present the theories of brand, experience, education and learning, and intelligence.

*Empirical foundation:* Interviews with respondents and quantitative study. Furthermore, presents certain financial information regarding the undertaking.

*Conclusions:* The authors discusses the empirical and theoretical findings. The discussion leads to the result where the importance of an attractive education and social arena is presented.

# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	7
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Problemdiskussion .....	8
1.3 Syfte och frågeställning .....	8
1.4 Disposition .....	9
<b>Metod</b> .....	10
2.1 Metodansats .....	10
2.2 Val av ämne .....	10
2.3 Val av marknad och fallföretag .....	11
2.3.1 Val av marknad .....	11
2.3.2 Val av marknadssegment .....	11
2.3.3 Valet av ProCivitas Privata Gymnasium Malmö som fallföretag .....	11
2.4 Litteraturval .....	12
2.5 Uppbyggnad av teoretiskt ramverk .....	12
2.6 Insamlingsmetod och bearbetning av data .....	13
2.6.1 Val av respondenter .....	13
2.6.2 Kvalitativ undersökning .....	14
2.6.3 Kvantitativ undersökning .....	14
2.6.4 Insamling av sekundärdata .....	15
2.7 Metodkritik .....	15
2.7.1 Reliabilitet .....	15
2.7.2 Validitet .....	16
2.8 Avgränsning .....	16
<b>Teori</b> .....	18
3.1 Det balanserade styrkortet - Mått på framgång .....	18
3.1.1 Finansiella perspektivet: Vad förväntar sig ägarna? .....	20
3.1.2 Kundperspektivet: Hur skall process- och utvecklingsarbetet utformas? .....	20
3.1.3 Interna processperspektivet: Hur nås de kundvärdes- och finansiella målen? .....	21
3.1.4 Förnyelse – och utvecklingsperspektivet: Hur säkrar vi vår överlevnad? .....	22
3.1.5 Varumärkesperspektivet: Hur skapar vi en hållbar konkurrensfördel? .....	22
3.2 Kritik mot Det balanserade styrkortet .....	23
3.3 Vad är en produkt? .....	24
3.3.1 Hur skapar skolan bättre studieresultat? .....	24
3.3.2 Upplevelse – från överlevnad till självförverkligande .....	25
3.4 SWOT .....	26
3.5 Framtaget verktyg för analys av fallföretagets strategier .....	27
<b>Empiri</b> .....	29
4.1 Övergripande presentation av gymnasiemarknaden i Malmö .....	29
4.1.1 Vad är en framgångsrik gymnasieskola? .....	30
4.1.2 Fler skolor, färre elever .....	31
4.2 Hur värdesätts olika egenskaper vid gymnasievalet? .....	32
4.3 Presentation av fallföretagets konkurrenter i Malmö Stad .....	33
4.3.1 Malmö Borgarskola .....	33
4.3.2 S:t Petri skola .....	34
4.3.3 Bladins Gymnasium .....	35

4.4 Presentation av ProCivitas Privata Gymnasium Malmö .....	36
4.4.1 Företagets organisation .....	37
4.4.2 ProCivitas utbildningsprofil .....	38
4.4.3 ProCivitas skolanda .....	38
4.4.4 ProCivitas arbete med sina medarbetare .....	39
4.4.5 ProCivitas som varumärke .....	39
4.4.6 ProCivitas syn på egna svagheter .....	40
4.4.7 ProCivitas utveckling och framtidsarbete .....	41
4.4.8 Medias kritik mot ProCivitas .....	42
4.5 Elevkåren på ProCivitas .....	42
4.5.1 Hur ges elevkårer förutsättningarna till att skapa socialt mervärde .....	43
4.5.2 Skolledningens syn på Elevkåren .....	43
4.5.3 Utmaningar för Elevkåren .....	44
4.6 Redovisning av den kvantitativa studien om konkurrenssituationen .....	44
<b>Analys</b> .....	45
5.1 Produktens beståndsdelar .....	45
5.2 Analys av utbildning .....	45
5.2.1 Finansiellt perspektiv på utbildningen – A1 .....	46
5.2.2 Kundperspektiv på utbildningen – A2 .....	46
5.2.3 Internt processperspektiv på utbildningen – A3 .....	47
5.2.4 Utvecklingsperspektivet på utbildningen – A4 .....	48
5.2.5 Varumärkesperspektiv på utbildningen – A5 .....	48
5.3 Analys av den sociala arenan .....	49
5.3.1 Finansiellt perspektiv på den sociala arenan – B1 .....	49
5.3.2 Kundperspektiv på den sociala arenan – B2 .....	49
5.3.3 Internt processperspektiv på den sociala arenan – B3 .....	49
5.3.4 Utvecklingsperspektivet på sociala arenan – B4 .....	50
5.3.5 Varumärkesperspektiv på den sociala arenan – B5 .....	50
5.4 SWOT .....	51
5.4.1 Fallföretagets styrkor .....	51
5.4.2 Fallföretagets svagheter .....	51
5.4.3 Fallföretagets möjligheter .....	52
5.4.4 Fallföretagets hot .....	52
<b>Diskussion och Resultat</b> .....	53
6.1 Diskussion .....	53
6.1.1 Produkten en attraktiv gymnasieskola tillhandahåller .....	53
6.1.2 Strategier för en mer attraktiv utbildning .....	54
6.1.3 Strategier för att öka attraktionsförmågan .....	55
6.2 Resultat .....	56
6.2.1 Övergripande strategi för att attrahera högpresterande elever .....	56
<b>Källförteckning</b> .....	57
<b>Bilagor</b> .....	63

# Kapitel 1

## Inledning

---

*I inledningen redogör författarna kort bakgrunden till ämnet. Vidare redogörs problemformuleringen samt syftet med uppsatsen. Slutligen presenteras de frågeställningar vilka uppsatsen besvarar samt dispositionen för att ge läsaren en snabb överblick.*

---

### 1.1 Bakgrund

Idag konkurrerar fler gymnasieskolor om färre elever. Konkurrensen på den skånska gymnasie marknaden är inför läsåret 2012 skyhögt. Den under 2000-talet höga nyetableringstakten av friskolor i kombination med ett minskat antal elever ligger till grund för den ökade konkurrensen på gymnasie marknaden i Malmö. Prognoserna påvisar en demografisk nedgång till år 2015 där minskningen uppskattas till en tredjedel jämfört med när gymnasiekullarna var som störst. Sedan år 2009 kan elever i Skånes kommuner fritt välja gymnasieskola i hela länet. År 2012 erbjöd den skånska marknaden nästintill 4000 platser mer än den totala efterfrågan.<sup>1</sup> I Malmö har den ökande konkurrensen inneburit att kommunala gymnasieskolor tvingats avveckla alternativt fusionera sin verksamhet med andra kommunala gymnasieskolor.<sup>2</sup>

Framtill 1992 röstades friskolereformen genom. Tidigare valde eleverna gymnasieskola efter geografisk anknytning. Friskolereformen möjliggjorde för elever boendes på andra orter med en kommunal skola att söka till friskolor i andra städer.<sup>3</sup> Möjligheten för elever att fritt ansöka till alla gymnasieskolor i hela Skåne har ändrat spelreglerna för gymnasie marknaden. Idag väljer elever gymnasieskola efter personliga preferenser. Vilken typ av skola elever föredrar och attraheras av är dock inte självklart. Både kommunala och fria gymnasieskolor konkurrerar om samma grupp av blivande gymnasieelever. Strategier för gymnasieskolors attraktionskraft är det som huvudsakligen problematiseras i denna uppsats.

---

<sup>1</sup> Leijnse, *Ökad konkurrens om färre elever*, [www.sydsvenskan.se](http://www.sydsvenskan.se) 2011-11-12, hämtad 2011-11-13.

<sup>2</sup> Nilsson, Matz; utbildningsdirektör Malmö Stad. Intervju 2011-11-24.

<sup>3</sup> Vlachos, *Konkurrensens konsekvenser – Vad händer med svensk välfärd*, Stockholm, SNS Förlag, 2011, s.73.

## 1.2 Problemdiskussion

Enligt författarnas mening bör en framgångsrik mätning av data kring ett fallföretag baseras på relevanta aspekter ur ett företagsekonomiskt problem. I företagsekonomiska termer existerar ofta en eller flera säljare, kunder och en eller flera produkter. På marknaden för gymnasieskolor är det intressant att veta vem som är säljare och vem som är kund. I viss mån kan avgående gymnasieelever anses vara gymnasieskolans produkt. Författarna anser dock att vid gymnasievalet är blivande elever, kunder och gymnasieskolan, säljare. Produkten är det gymnasieskolan erbjuder eleverna vilket får dem att välja den specifika gymnasieskolan. Eleverna representerar en skolpeng vilket gymnasieskolan erhåller varje läsår. Författarna finner gymnasieskolor med en produkt, vilken attraherar elever med höga avgångsbetyg (nedan *högpresterande elever*) som vill studera ett högskoleförberedande gymnasieprogram, intressanta.

I Malmö kommun finns flera skolor med liknande utbildningar vilka alla appellerar högpresterande elever. Gymnasieskolorna är intressanta då det finns flera utbildningar och gymnasieskolor vilka attraherar elever med höga meritvärden. Det förekommer elever på respektive gymnasieskola vilka har haft tillräckligt höga betyg för att komma in på ett likartat program på en annan gymnasieskola med högre lägsta intagning. I Malmö kommun förekommer ej en uttalad gymnasieskola vilken är mest attraktiv för samtliga högpresterande elever. Således påvisas existensen av individuella preferenser av valet vid gymnasieskola. De preferenserna vilka gör en gymnasieskola attraktiv finner författarna intressanta.

## 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att klargöra vad högpresterande elevers preferenser beror på vid deras gymnasieval. Författarna hoppas att uppsatsens resultat ska kunna ge ett gott underlag för andra gymnasieskolor i deras strategiska arbete.

Uppsatsens frågeställning lyder: *Vilka strategier använder en attraktiv gymnasieskola för att attrahera högpresterande elever?*



## 1.4 Disposition

1. **INLEDNING:** Under avsnittet *Inledning* ges en kort introduktion till uppsatsens bakgrund, syfte och frågeställning.
2. **METOD:** Under avsnittet *Metod* redogör författarna för de teorier uppsatsen utgår ifrån. Avsnittet beskriver även metodiken och strukturen för uppsatsarbetet.
3. **TEORI:** Under avsnittet *Teori* presenterar författarna det teoretiska ramverk uppsatsen tar sitt avstamp ifrån. Här presenteras också uppbyggnaden av det ramverk som kommer att analysera det empiriska resultatet från fallföretaget.
4. **EMPIRI:** Under avsnittet *Empiri* redovisas resultatet av gjorda undersökningar, intervjuer och uppsamling av information.
5. **ANALYS:** Under avsnittet *Analys* bearbetar uppsatsen data av de empiriska studierna i ljuset av de teorier som är listade under avsnitt tre.
6. **DISKUSSION & RESULTAT:** *Diskussionen* behandlar analysen och leder fram till resultatet. Under avsnittet *Resultat och* redogör uppsatsen för frågeställningens slutsats.

# Kapitel 2

## Metod

---

*I metodavsnittet redogör författarna hur arbetet utformas för att besvara frågeställningen. Det teoretiska ramverket samt metoden för empirisk datainsamling presenteras. Författarna presenterar det teoretiska verktyg vilket analyserar empirin. Slutligen redogör författarna för kritik, reliabilitet, validitet och avgränsning för uppsatsens metod.*

---

### 2.1 Metodansats

Författarna anser att det föreligger ett behov av kvalitativa undersökningar i form av intervjuer och en kvantitativ undersökning baserat på ett frågeformulär. Uppsatsens kvalitativa undersökningar utgör empirins kärna. Undersökningarna består av semistrukturerade intervjuer vilka bidragit till en djupare förståelse för fallföretagets verksamhet.<sup>4</sup> Förståelse för fallföretagets verksamhetsutövning och organisationsuppbyggnad är betydande för att analysera fallföretagets strategier för den produkt gymnasieskolan erbjuder elever. En kvantitativ undersökning görs på blivande gymnasieelever för att identifiera elevers preferenser kring produkten eleverna efterfrågar.

Konstellationen av en kvantitativ och kvalitativ datainsamling ger undersökningen större kredibilitet. Uppsatsen får bredare empiriska data och således kan analysen grundas på fler perspektiv. Det går i linje med vad Bryman och Bell skriver är viktigt för analysen av data i sin bok *Business Research Methods*.<sup>5</sup>

### 2.2 Val av ämne

Under hösten 2011 har författarna läst kandidatkursen *Strategic Management* på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Författarna hyser ett stort intresse för utbildningsfrågor och uppsatsen ger möjlighet till förkovring inom ämnet, både teoretiskt och empiriskt. Ämnet leder till ny kunskap för författarna i flera företagsekonomiska hänseenden, såsom teorier om strategier och ekonomisk styrning för det gymnasiala skolväsendet.

---

<sup>4</sup> Bryman, Alan, Bell, Emma, *Business Research Methods*, Oxford, Oxford University Press, 2003, sid 16f.

<sup>5</sup> Bryman, Alan, Bell, Emma, *Business Research Methods*, Oxford, Oxford University Press, 2003, sid 18ff.

## 2.3 Val av marknad och fallföretag

### 2.3.1 Val av marknad

Uppsatsen har valt att utgå utifrån konkurrenssituationen för gymnasieskolor i Malmö kommun. Stadens storlek gör att flera större aktörer går att identifiera. Geografiska felkällor minimeras då de flesta gymnasieskolor är centralt belägna. Följden blir att gymnasieskolorna närmast har identiska kommunikationsförutsättningar. Valet av Malmö kommun ligger fördelaktigt i förhållande till författarnas studieort vilket medför fördelar vid empirisk datainsamling.

### 2.3.2 Val av marknadssegment

Uppsatsens frågeställning innebär att det endast är relevant att studera de högskoleförberedande gymnasieskolorna i Malmö kommun vilka huvudsakligen attraherar högpresterande elever. Uppsatsen kommer att studera Bladins gymnasium (nedan *Bladins*), Malmö Borgarskola (nedan *Borgarskolan*), S:t Petri skola (nedan *S:t Petri*), ProCivitas Privata Gymnasium Malmö (nedan *ProCivitas*), samtliga gymnasieskolor med de högsta antagningspoäng år 2011, se Bilaga 1. Gymnasieskolorna antas utgöra varandras konkurrenter och ett segment av Skåne- samt Malmömarknaden.<sup>6</sup> Genom att studera samtliga gymnasieskolor vilka attraherar högpresterande elever i Malmö kommun, anser författarna att det går att påvisa gemensamma nämnare med fallföretagets strategier.

### 2.3.3 Valet av ProCivitas Privata Gymnasium Malmö som fallföretag

Malmö stad har flera kommunala gymnasieskolor med en lång historia av utbildning. S:t Petri grundades som en realskola 1908, Borgarskola grundades 1874. Bladins är Malmös äldsta friskola med anor från 1868.<sup>7</sup> Aktörernas långa historia av att bedriva högre utbildning, aktörernas storlek och centralt belägna lokaler har skapat inträdesbarriärer för nya aktörer.<sup>8</sup> ProCivitas Malmö har lyckats slå sig in på marknadssegmentet författarna valt att studera. Företaget startade en skola i Malmö år 2002. ProCivitas är den enda nya friskola i Malmö som lyckats att appellera till niondeklassare med höga avgångsbetyg från högstadiet.<sup>9</sup> Författarna hävdar ej att ProCivitas är mer attraktiv än sina konkurrenter. Det är dock troligt

---

<sup>6</sup> *Antagningsrapport gymnasieskolan*, Utbildningsförvaltningen, Malmö, 2011.

<sup>7</sup> Pedagogiska centralen, *Malmö skolors historia*, [www.pedc.se](http://www.pedc.se).

<sup>8</sup> Nilsson, Matz, Utbildningsdirektör Malmö stad. Intervju 2011-11-24.

<sup>9</sup> Nilsson, Matz, Utbildningsdirektör Malmö stad, Intervju 2011-11-24.

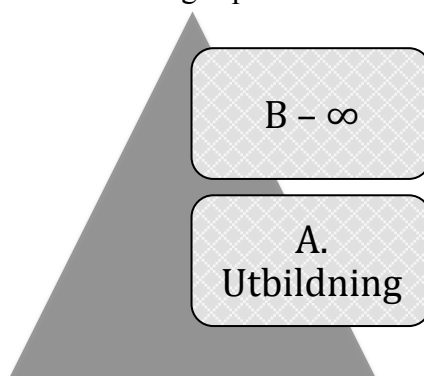
att det är lättare att påvisa medvetna strategier då företaget är så pass ungt. Konkurrenterna har bedrivit verksamhet betydligt längre och arbetet som skapar stor attraktionsförmåga kan vara av mer omedveten natur.<sup>10</sup>

## 2.4 Litteraturval

Författarna har sedan föregående kurs, Strategic Management, ett brett urval av relevanta artiklar och litteratur. Från Lunds universitet bibliotekskatalog inhämtas tidigare magister- och kandidatuppsatser vilket ger ett grundläggande referensramverk att basera uppsatsens disposition på. Artiklar har valts utifrån källförteckningar på tidigare uppsatser och litteratur för att se ett återkommande mönster av författare. Litteratur har sedan lånats från Malmö och Lund stadsbibliotek för att fördjupa kunskaper inom valt teoretiskt ramverk.

## 2.5 Uppbyggnad av teoretiskt ramverk

Empiriskt visas det att högpresterande elever efterfrågar och aktörerna erbjuder en utbildning vars syfte är att ta eleverna vidare till högre studier. Författarna presenterar relevanta teorier om hur en skola når framgång. Det redovisas även viktiga faktorer som underlättar lärandeprocessen vilket bidrar till goda studieresultat. Uppsatsen grundas på antagandet att utbildning ej utgör den enda komponenten av fallföretagets produkt eftersom det ej förekommer en gymnasieskola som lockar till sig samtliga av de mest högpresterande eleverna. Modellen kommer därför utgå från att produkten består av komponent A, Utbildning och en eller eventuellt oändligt antal komponenter,  $B-\infty$ . Vad som utgör produktens komponenter undersöks empiriskt. Nedanstående figur presenterar antagandet.



Figur 1. Produkttriangeln för gymnasieskola

<sup>10</sup> ProCivitas, Historik, [www.procivitas.se](http://www.procivitas.se).

Empiriskt framkommer det att en tydlig och viktig del av produkten gymnasieskolorna erbjuder är det sociala mervärde eleverna erhåller utanför utbildningen. Något författarna valt att lista som den sociala arenan, B. För att kunna förklara empirin om den sociala arenan presenteras teorier om upplevelsesamhället. Teorierna om utbildning och upplevelsesamhället ger en värdefull aspekt till analysen av det empiriska materialet gällande fallföretagets strategier för att vara attraktiva.

Författarna analyserar uppbyggnaden av fallföretagets strategier för att erbjuda en attraktiv produkt utifrån teorin om *The balanced score card* (nedan *Det balanserade styrkortet*). Det balanserade styrkortet är ett vedertaget verktyg för att sammanlänka kort- och långsiktiga strategier för ett eller delar av ett företag.<sup>11</sup> Det balanserade styrkortet ger en klar överblick över en organisations mål och strategier. Då uppsatsen behandlar en speciell bransch anses det relevant att fastställa de för fallföretagets strategier mest tillämpliga styrkortet. Författarna har valt att analysera fallföretagets utifrån fem perspektiv typiska för Det balanserade styrkortet; *finansiella-, kund-, interna process-, utveckling- och förnyelse-* samt *varumärkesperspektiven*.

Sammanlagningen av produktkomponenter tillsammans med Det balanserade styrkortet bildar ett teoretiskt verktyg. Matrisen ligger till grund för analysen av fallföretagets övergripande strategi för att vara attraktiv för högpresterande elever.

Författarna har även valt att genomföra en analys med hjälp av teorierna om SWOT. Valet grundas i att författarna vill göra en objektiv och konstruktiv analys av fallföretagets *styrkor, svagheter, möjligheter* och *hot*. SWOT behövs för att öka förståelsen av fallföretagets valda strategi i förhållande till dess konkurrenter, en konstruktiv diskussion och ett utförligare resultat.

## **2.6 Insamlingsmetod och bearbetning av data**

### ***2.6.1 Val av respondenter***

Vid val av respondenter har vi eftersträvat att tillhandahålla ett övergripande perspektiv av gymnasiemarknaden i Malmö. *Matz Nilsson*; utbildningsdirektör för Malmö Stad, intervjuas därför inledningsvis. Samtliga rektorer och skolchefer från ProCivitas konkurrenter intervjuas; *Nicola Sarac*; gymnasiechef på Borgarskolan, *Eva Daun*; rektor S:t Petri och *Fredrik Hemmensjö*; rektor på Bladins.

---

<sup>11</sup>Amaratunga, Baldry & Sarshar, *Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology*, 2001, Work study, vol. 50, no. 5, s. 183.

För att få en djupare förståelse av fallföretaget har intervjuer skett med: *Paul Gertsson*; rektor på ProCivitas, *Peter Connée*; grundare och styrelseordförande ProCivitas Privata Gymnasium, *Stefan Kronader*; lärare på ProCivitas. För att göra en komparativ studie har *Peter Ljungcrantz*; tidigare lärare på Borgarskolan och sedan 2010 anställd på ProCivitas, intervjuats.

ProCivitas har en aktiv och utvecklad elevkår. Utifrån intervjuer med ProCivitas skollledning framkommer det att elevkåren utför ett för skolan värdeskapande arbete. Därför har en intervju med elevkårens styrelse företagits. För att få ett elevkårsperspektiv har intervjuer genomförts i grupp tillsammans med samtliga förtroendevalda för *Elevkåren af ProCivitas* (nedan *Elevkåren*), *Axel Edlund*; ordförande Elevkåren, *Wilhelm Andrén*, *Oskar Paulsson*, *Carl-David Godina*, *Johan Berghult*, *Ellen Hofgaard*, *Bianca Martin*; styrelseledamöter Elevkåren. För att få en djupare förståelse för elevkårens arbete har en intervju med *Samir El-Sabini* genomförts, ordförande för *Sveriges Elevkårer*.

Intervjun med Samir El-Sabini genomfördes i Stockholm. Övriga intervjuer genomfördes på respektive skola och arbetsplats i Malmö stad. Innan intervjuerna har ett underlag skickats ut till samtliga respondenter för att ge dem en möjlighet att fördjupa sig i frågorna.

Respondenter för den kvantitativa undersökningen består av besökande elever på ProCivitas öppet hus den 22e november, 2011 respektive 24e november, 2011.

### **2.6.2 Kvalitativ undersökning**

Den kvalitativa undersökningen består av semistrukturerade intervjuer. Samma frågor är föremål för alla intervjuer, (se bilaga 2 och 3). Då svaren varierar anpassas följdfrågor och variation i intervjuer enskilt för varje respondent. Vid intervjuer av representanter från Elevkåren har frågeformuläret anpassats i högre grad med fokus på deras verksamhet.

### **2.6.3 Kvantitativ undersökning**

Den kvantitativa undersökningen kommer att undersöka produkttegenskaper som efterfrågas av blivande gymnasieelever. Frågorna är uppdelade i fyra kategorier; utbildningsrelaterade, trivsel och miljörelaterade och intresserelaterade egenskaper hos en gymnasieskola. Niorna får värdera hur egenskaperna påverkar deras gymnasieval på skalan 1-4 (se 4). Den kvantitativa undersökningen behövs även för att säkerställa de delar av problemdiskussionen vilka bygger på antaganden om förekomsten av ett specifikt marknadssegment. Frågorna är

utformade för att påvisa vilka fallföretagets största konkurrenter är, vilket får relevans för SWOT-analysen.

#### **2.6.4 Insamling av sekundärdata**

Sekundärdata kommer från både fallföretaget och centralt från kommunens antagningsenhet. *Jimmy Rosengren*; idrottsrektor på ProCivitas, har under hösten 2011 genomfört en undersökning på ProCivitas förstaårselever. Undersökningen påvisar flera relevanta faktorer vilka har av betydelse för en djupare förståelse varför elever söker sig till ProCivitas.

*Ann-Sofie Nordh*; chef för gymnasieantagningen, har bidragit med sammanställd statistik på gymnasieantagning för Malmö kommuns gymnasieskolor. Statistiken säkerställer antagandet om att valda konkurrenter och fallföretaget attraherar högpresterande elever.

Flertalet sekundärdata hämtas även från media och webbsidor vilket ger en bredare syn på hur gymnasieskolans marknad i Malmö ser ut. Även avhandlingar passande för uppsatsämnet har studerats och använts.

### **2.7 Metodkritik**

Empiriskt saknas kvalitativa intervjuer med samtliga elevkårer verksamma vid konkurrerande gymnasieskolor. Sådana intervjuer ger en mer detaljerad förståelse för likheter och skillnader mellan elevkårerna vid fallföretaget och dess konkurrenter. Det har dock bortprioriterats till förmån för en djupare insikt för fallföretagets verksamhet.

Det teoretiska ramverket kring vad som skapar goda utbildningsresultat brister i djup till förmån för en bredare analys av vad som utgör fallföretagets produkt.

Ett kritiskt perspektiv av elevkårer kan bidra till en objektiv syn på elevkårernas verksamhet.

Det har dock bortprioriterats då författarna ej hittar en trovärdig respondent för problematiken.

#### **2.7.1 Reliabilitet**

Reliabilitet avser *frånvaron av slumpmässiga fel*, tillförlitligheten. En god reliabilitet karakteriseras därför av att resultaten av upprepade undersökningar är identiska. Vidare betyder det att undersökningen ej påverkas av vem som genomför den eller av förhållande

under vilka undersökningen sker.<sup>12</sup> Platserna där de kvalitativa intervjuerna sker är likartade och förutsättningarna adekvata. Detta minimerar eventuella slumpmässiga mätfel beroende på tillfälligheter i omständigheterna.

Den kvantitativa undersökningens identiska frågeunderlag samt identiska undersökningsmiljöer skapar förutsättningar för god reliabilitet. Författarna är medvetna att reliabiliteten kan skadas under genomförandet av undersökningen. Undersökningens lokalisering minimerar respondentgruppen till elever intresserade av studieförberedande utbildningar. Empirin blir således mer syftesspecifik än i det scenariot då undersökningen sker på gymnasiemässan där samtliga gymnasieprogram representeras.

### **2.7.2 Validitet**

Validitet beskriver huruvida undersökningen mäter det som i sammanhanget kan anses relevant. Definitionen av validitet blir således *frånvaro av systematiska mätfel*.<sup>13</sup>

Den kvantitativa undersökningen uppnår en högre validitet genom att frågeunderlaget skickades ut i förhand. Respondenten tillåts att förbereda eventuella dokument och svar för de mer komplexa frågorna. Vidare ställs spontana följdfrågor vilka följs av en levande diskussion i syfte att undkomma inövade svar.

Den kvantitativa undersökningen ställer frågor vilka handlar om svarandens preferenser. Frågorna som framförs är av sådan art att en studie av flertalet faktorer är möjliga. En öppen fråga ger svaranden möjlighet att ytterligare skildra faktorer som spelar in vid dennes gymnasieval. Frågan om respondentens nuvarande skola sorterade bort personer som redan gick på gymnasiet.

## **2.8 Avgränsning**

Uppsatsen är avgränsad till att endast studera strategier för att bli en attraktiv skola för högpresterande elever aktuella för Malmö marknaden. Författarna bortser från att mindre kommuners gymnasieskolor påverkar den inbördes konkurrensen i Malmö. Det får istället antas att elever som överväger att studera på en skola i Malmö även överväger andra skolor i kommunen. Avgränsningen av vilka skolor som anses attraktiva för högpresterande elever har skett med hjälp av statistik från gymnasieantagningen år 2011. Uppsatsen behandlar således ej

---

<sup>12</sup> Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 3 uppl., Lund, Studentlitteratur, 2009. s. 152.

<sup>13</sup> Lundahl & Skärvad, 2009, s. 150-151



attraktionsförmågan för skolor som appellerar till elever med andra preferenser än de högpresterande och resultatet blir därför endast relevant för likvärdiga gymnasieskolor.

Urvalet av fallföretag har inte skett efter företagens resultaträkningar, således kommer uppsatsen inte behandla strategier för ökad vinst då detta faller utanför uppsatsens syfte.

Vidare riktas ej vidare uppmärksamhet mot fallföretagets moderbolag. Fallföretaget förvärvades under år 2011, några månader innan författarna började med uppsatsen. Därav anses påverkan från moderbolaget på fallföretagets strategier ringa.

# Kapitel 3

## Teori

---

*I detta kapitel redogörs de teorier vilka används i uppsatsen. Syftet med de presenterade teorierna är att skapa ett verktyg för analys av framgångsrika strategier. Först presenteras huvudteorin vilken för analysen kommer bygga på. Empiriska insikter krävde vidare relevanta teorier vilka sedan redogörs. Slutligen presenteras en verktyg vilken författarna skapat i syfte att möjliggöra analys av framgångsrika strategier inom gymnasieväsendet.*

---

### 3.1 Det balanserade styrkortet - Mått på framgång

År 1992 publicerar Robert S. Kaplan och David P. Norton *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Modellen är en modern företagsekonomisk teori. Det balanserade styrkortet baseras på strategier för företagets långsiktiga vision. Modellens sammanlänkar långsiktiga aspekter med operationell, kortsiktig verksamhetsstyrning.<sup>14</sup> Styrkortet baseras ofta på fyra klassiska perspektiv; det finansiella-, interna process-, kund- samt förnyelse- och utvecklingsperspektivet (nedan *utvecklingsperspektivet*). Det finansiella perspektivet mäter kortsiktiga finansiella resultat. De icke-finansiella perspektiven mäter långsiktigt skapande av kapabiliteter och immateriella tillgångar.<sup>15</sup> Heniz Ahn menar att perspektiven med finansiella och kundrelaterade mätningar belyser externa faktorer medan perspektiven med processuella och utvecklande mätningar belyser de interna faktorerna.<sup>16</sup> Valet av perspektiv beror på vad organisationen vill mäta och vilken prestation organisationen vill uppnå. Kaplan & Norton skrev ”*What you measure is what you get*”.<sup>17</sup> Varje perspektiv sätter upp olika nyckeltal vilka fyller en funktion då principaler vill påverka beteende hos agenten.<sup>18</sup> Det finansiella perspektivet har historiskt präglat företag då övriga aspekter tidigare

---

<sup>14</sup> Nils-Göran Olve, Jan Roy & Magnus Wetter, *Balanced Scorecard i svensk praktik*. (Malmö: Liber Ekonomi, 1999), s. 21

<sup>15</sup> Kaplan & Norton, *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, 1 ed., Boston, Harvard Business Review Press, 1996, s.8.

<sup>16</sup> Ahn, *Applying the balanced scorecard concept: An experience report*, Long Range Planning vol. 34, 2001, s. 442.

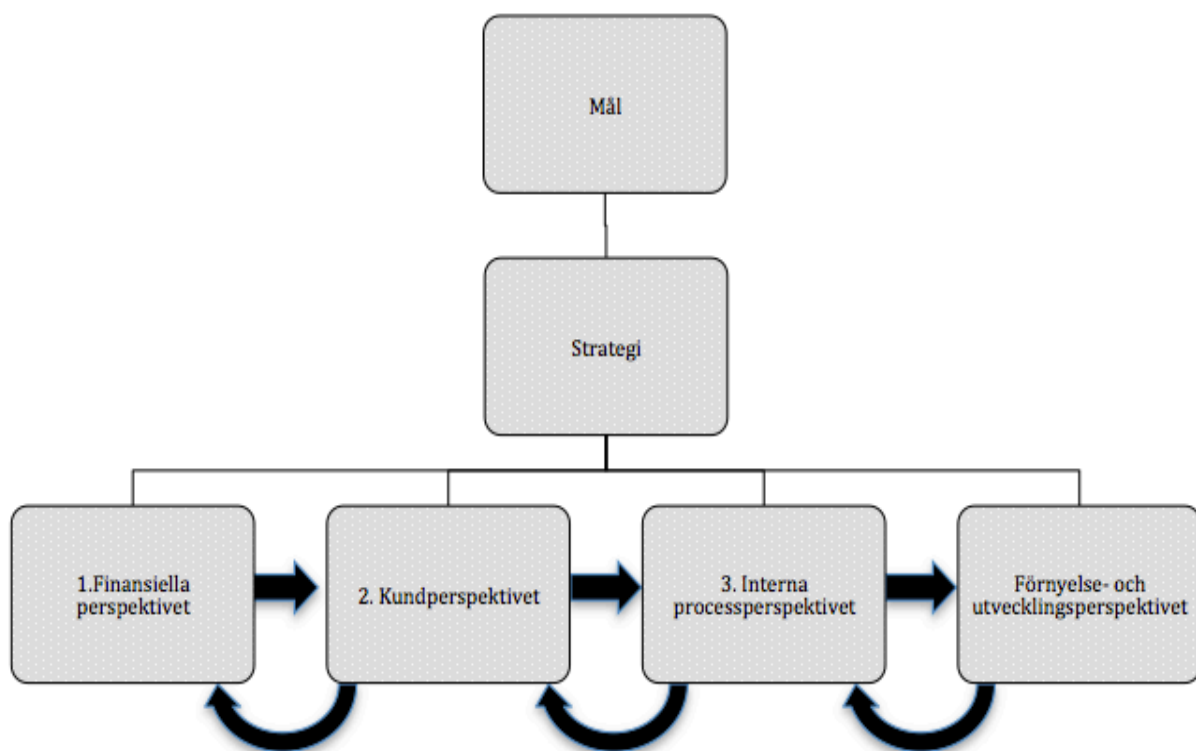
<sup>17</sup> Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992, s. 71.

<sup>18</sup> Kaplan & Norton, 1992, s. 71.

var av sekundär betydelse. I större organiserade företag är det finansiella perspektivet inte tillräckligt vilket ökar behovet av andra perspektiv.<sup>19</sup>

Det balanserade styrkortet är utvecklat och anpassat till olika branscher. Vid implementering måste varje perspektiv anpassas till aktuella miljöer och enheter. Produkten, branschmiljön och huruvida det balanserade styrkortet skall tillämpas på hela organisationen eller specifika enheter beaktas vid utformandet av varje perspektiv.<sup>20</sup>

Det balanserade styrkortet bygger på ett orsaks- och verkanssamband. Aktiviteter i ett perspektiv korrelerar med övriga. Ett högt finansiellt krav i det finansiella perspektivet kan exempelvis ge effekter på produktens pris vilket påverkar kundperspektivet. Specifika aktiviteter måste ske i alla perspektiv för att uppnå uppsatta mål (se Figur 2).<sup>21</sup> Olve, Roy och Wetter menar att det tidvis krävs fler perspektiv för att uppnå samtliga mål.<sup>22</sup> Ett vanligt förekommande kompletteringsperspektiv är varumärkesperspektivet.<sup>23</sup>



Figur 2. Det balanserade styrkortet

<sup>19</sup> Kaplan, Norton; 1992; HBR; Balanced scorecard, s. 71

<sup>20</sup> Kaplan, David P. Norton, *Putting the balance scorecard to work*, Harvard Business Review, 1993, s. 135.

<sup>21</sup> Kaplan, Robert S., Norton, David P, *The strategy focused organization*, Boston, Harvard Business Review Press, 2001, s. 11.

<sup>22</sup> Olve, Roy & Wetter, 1999,

<sup>23</sup> Jackson, Leonard A., Qu, Hailin, *A Conceptual Framework for Managing Lodging Brands: A Balanced Scorecard Approach*, Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism, 2008, s. 117.

Styrkan med Det balanserade styrkortet är att företag undviker för verksamheten missgynnande strategier. Fokus läggs på att uppnå strategiskt kritiska och konkurrenskraftiga mål för varje perspektiv.

Det balanserade styrkortet motverkar suboptimering, en negativ effekt som uppstår då en specifik enhet endast arbetar för sin egen maximerade nytta. Ledningen ges möjlighet att mäta huruvida uppnådda mål för ett perspektiv har skett på bekostnad av ett annat. Kaplan och Norton ger ett exempel där ett perspektiv med målet lägre felmarginal nås på bekostnad av att ett annat perspektiv får dubblade kostnader. Följden blir minskad vinst för företaget trots lägre felmarginal. Styrkan med Det balanserade styrkortet är att ledningen kan mäta vilket perspektivs aktiviteter som medfört minskad vinst för organisationen.<sup>24</sup>

### ***3.1.1 Finansiella perspektivet: Vad förväntar sig ägarna?***

Det finansiella perspektivets resultat påverkas av hur väl övriga perspektiv har uppnått sina respektive mål. Det finansiella perspektivet mäter huruvida organisationen lyckats identifiera, implementera och utföra valda strategier så att det bidrar till organisatoriska framsteg.<sup>25</sup>

Vinstdrivande företag prioriterar det finansiella perspektiv. Olve, Roy och Wetter menar att perspektivet fastställer organisationens långsiktiga mål samt ger förutsättningar till övriga perspektiv.<sup>26</sup> Behovet av ett finansiellt perspektiv förklaras av att ökad operationell effektivitet inte nödvändigtvis betyder finansiell framgång. Global konkurrens har ökat betydelsen av perspektivet då företag går i konkurs på grund av bristande finansiell uppföljning.<sup>27</sup>

Det finansiella perspektivet kan endast mäta historiska mått och förbiser aktuella händelser. Det skapas därför ett glapp mellan orsak och verkan. Att endast mäta finansiellt värdeskapande blir otillräckligt för att uppnå långsiktigt värdeskapande.<sup>28</sup>

### ***3.1.2 Kundperspektivet: Hur skall process- och utvecklingsarbetet utformas?***

Kundperspektivet mäter kundernas uppfattning av organisationen i förhållande till hur

---

<sup>24</sup> Kaplan & Norton, 1992, s. 73.

<sup>25</sup> Kaplan & Norton, 1992, s. 77.

<sup>26</sup> Olve, Roy & Wetter, 1999, s.72-73.

<sup>27</sup> Kaplan & Norton, 1992, s. 77.

<sup>28</sup> Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Boston, Harvard Business Review Press, 1996, s. 29-31.

organisationen vill bli uppfattad. Kaplan och Norton menar att det är viktigt att mäta hur kunderna uppfattar organisationen och perspektivet ses ofta i företags strategiska mål.<sup>29</sup> Perspektivet mäter de preferenser och värden vilka ökar kundernas betalningsvilja. Kundperspektivet beskriver hur företag arbetar med processuella och utvecklande aktiviteter gentemot kunder. Olve, Roy och Wetter menar att perspektivet vill tillfredsställa kunderna och stärka deras lojalitet gentemot organisationen.<sup>30</sup> Fredrich Reichland säger att förmågan att attrahera rätt kundgrupp även är viktigt för perspektivet. En kontinuerlig affärsrelation ger värdefulla kunder vilket bidrar till lönsamheten för företaget.<sup>31</sup> En för kundperspektivet viktig utveckling är när kunder väljer att rekommendera organisationen. Rekommendationerna är en avgörande strategisk faktor för fortsatt ökad tillväxt.<sup>32</sup>

Pandey skriver att kundperspektivet är organisationens förmåga att externt uppnå uppsatta finansiella mål. En stor och nöjd kundbas leder till ökade intäkter vilket kan öka det finansiella resultatet. Försämrade prestationer gentemot kunder utan kontinuerlig uppföljning leder till framtida stagnation.<sup>33</sup>

Perspektivet delar upp kundpreferenser i fyra olika aspekter; tid, kvalitet, utförande och service samt kostnad. *Tid* åsyftar den tidsperioden vilket krävs för att organisationen skall möta sina kunders behov och efterfrågan. *Kvalité* åsyftar den produktkvalitet som organisationen levererar till kunden. *Utförande och service* mäter huruvida organisationens produkter eller tjänster bidrar till värdeökning för kunden. Det vägs mot de *kostnadskrav* vilket ställts av kunden.<sup>34</sup>

### ***3.1.3 Interna processperspektivet: Hur nås de kundvärdes- och finansiella målen?***

Perspektivet ligger till grund för hur de finansiella och kundvärderelaterade målen uppnås.<sup>35</sup> Olve, Roy och Wetter menar att en identifiering och kartläggning av organisationens övergripande processer måste ske för att uppnå perspektivets mål. Perspektivet fokuserar på effektivisering av befintliga värdeskapande processer samt skapandet av nya processer. De

---

<sup>29</sup> Kaplan & Norton, 1992, s. 73-74.

<sup>30</sup> Olve, Roy & Wetter, 1999, s. 73.

<sup>31</sup> Reichheld, *Loyalty-based Management*, Harvard Business Review, 1993, s. 65-66.

<sup>32</sup> Reichheld, *The One Number You Need To Grow*, Harvard Business Review, 2003, s. 48.

<sup>33</sup> Pandey, *Balanced Scorecard: Myth and reality*, Vikalpa, Vol. 30, no. 1, 2005, s. 56.

<sup>34</sup> Kaplan & Norton, 1992, s. 73-74.

<sup>35</sup> Kaplan, Robert S., Norton, David P., *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management*, Accounting Horizons, vol 15, no. 1, 2001, s. 93.

processer som ej skapar kundvärde elimineras.<sup>36</sup> För fortsatt marknadsledarskap krävs identifiering och mätning av de processer och kompetenser vilka utgör företagets kärna.<sup>37</sup>

Ledningen måste implementera de åtgärder som fodras för att nå uppsatta mål vilka ska genomsyra hela organisationen. Mätinstrumenten sammanlänkar ledningens strategiska mål med främst enskilda operationella arbetares agerande.<sup>38</sup> Perspektivets aktiviteter fokuserar på de kritiska interna nyckelprocesserna vilka krävs för en framgångsrik implementering.<sup>39</sup>

### ***3.1.4 Förnyelse – och utvecklingsperspektivet: Hur säkrar vi vår överlevnad?***

Perspektivet fokuserar på framtida organisatoriska aktiviteter istället för nuvarande. I en snabbföränderlig värld med ständigt ökad konkurrens ställs det allt större krav på att en organisation är flexibel. Organisationen skall förbättra, förändra och förnya sina produkter, processer och kapabiliteter för att nå organisatorisk framgång.<sup>40</sup> Enligt styrkortet ska organisationen granska vilka åtgärder som bör implementeras för att behålla och utveckla kunskaper inom organisationen. Detta krävs för att kunna utveckla sin kundförståelse samt öka effektiviteten och produktiviteten bland de processer i värdekedjan som skapar kundvärdena.<sup>41</sup> Mätningar relaterar till produktionstid, försäljning och utveckling av nya produkter. Peter C. Brewer och Thomas W. Speh menar att mätningar förekommer inom Human Resources då medarbetarna anses vara drivande för innovation och lärande.<sup>42</sup>

### ***3.1.5 Varumärkesperspektivet: Hur skapar vi en hållbar konkurrensfördel?***

Varumärkesperspektivet fokuserar på underhåll och stärkandet av organisationens varumärke.<sup>43</sup> Målet är ett starkt varumärke som ger en hållbar konkurrensfördel.<sup>44</sup> Varumärke har fått större betydelse då ökad konkurrens och kortare produktlivscykler tvingar företag att synas och särskilja sin positionering.<sup>45</sup>

---

<sup>36</sup> Olve, Roy & Wetter, 1999, s. 75.

<sup>37</sup> Kaplan & Norton, 1992, s. 75.

<sup>38</sup> Kaplan & Norton, 1992, s. 75.

<sup>39</sup> Mooraj, Oyon & Hostettler, *The balanced scorecard: a necessary good or unnecessary evil?* European Management Journal, Vol 17, No. 5, 1999, s. 483.

<sup>40</sup> Kaplan & Norton, 1992, s. 75.

<sup>41</sup> Olve, Roy & Magnus Wetter, 1999, s. 77.

<sup>42</sup> Brewer, Peter C, Speh, Thomas W, *Using the balanced scorecard to measure supply chain performance*, Journal of Business Logistics, 2000, vol 21, no. 1, s. 84.

<sup>43</sup> Jackson & Qu, 2008, s.117

<sup>44</sup> De Chernatony, McDonald & Wallace, *Creating powerful brands*, 2011, s. 24.

<sup>45</sup> Krake, *Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints*, Journal of Product & Brand Management, Vol. 14, No. 4, 2005, s. 229.

Det förekommer tre centrala begrepp vid val av varumärkesstrategi; *varumärkeskännedom*, *varumärkesassociationer* och *varumärkeslojalitet*. Varumärkeskännedom mäter huruvida potentiella kunder innehar kännedom om företagets varumärke. Varumärkesassociation visar vad varumärket associeras med. Varumärken kan exempelvis associeras med kvalitet eller livsstil- och identitetsassociationer. Forskning visar att varumärkesassociation är viktigt för en organisation. Begreppet lojalitet har tidigare i uppsatsen påvisats skapa förutsättningar till långsiktig tillväxt och framgång.<sup>46</sup> Frans Melin och Sven Hamrefors menar att varumärkesuppbyggnad är ett strategiskt arbete över långa tidsperioder. Ett starkt varumärke grundas i organisationens förmåga att skapa ett mervärde för kunderna samt förmåga att förstå de processer som skapar mervärde.<sup>47</sup>

### 3.2 Kritik mot Det balanserade styrkortet

Shuki Dror upptäcker i sin studie från 2008 att Det balanserade styrkortet har grundläggande begränsningar. Dror nämner däribland: fokus på lärande som enda grund till kausalitet, inga grundläggande riktlinjer vid val av prestationsmått, ingen metod vid valet av vad som skall mätas, komplexiteten på återkoppling mellan det finansiella perspektivet till kund- och processperspektiven samt ingen hänsyn till tidsfördröjningen mellan orsak och verkan.<sup>48</sup>

Hanne Nørreklit riktar även kritik mot orsaks- och verkansamband mellan perspektiven. Det finns forskning som talar för att det ej råder något direkt samband. Exempelvis existerar inga bevis på sambandet mellan kundnöjdhet och kundlojalitet.<sup>49</sup> Nørreklit kritiserar även implementeringen av strategin. Hon anser att modellen är hierarkisk och att ledningen tar beslut vilka implementeras nedåt i organisationen utan större anpassning. Varken organisationsstruktur, organisationen eller miljön beaktas vilket kan ifrågasätta huruvida modellen är lämplig som strategiskt verktyg.<sup>50</sup>

Stephen Smith anser att den interna fokuseringen i modellen är bristfällig. Smith menar att bristen är hur teorin blev implementerad i praktiken och ej teorin som sådan. Den interna

---

<sup>46</sup> Melin & Hamrefors, *den värdeskapande varumärkesstrategin*, 2007, s. 5-6.

<sup>47</sup> Ibid

<sup>48</sup> Dror, *The Balanced Scorecard versus quality award models as strategic frameworks*, Total Quality Management & Business Excellence vol. 19, no. 6, 2008, s. 589.

<sup>49</sup> Nørreklit, *The Balanced Scorecard: what is the score?*, Accounting, Organizations and Society 28, 2003, s. 591-592.

<sup>50</sup> Nørreklit, 2003, s. 591-592

fokuseringen leder till att Det balanserade styrkortet i praktiken helt eller delvis utesluter en omvärldesanalys.<sup>51</sup>

### 3.3 Vad är en produkt?

Begreppet ”produkt” är ett brett uttryck. Det är resultatet av kunders behov, önskemål och värderingar. En produkt kan vara av fysisk vara, en tjänst eller av immateriellt slag, exempelvis en upplevelse eller händelse. Kotler definierar produkt som: ”*det som kan erbjudas på en marknad i syfte att uppfylla ett behov eller önskemål*”<sup>52</sup>

Kotler har identifierat fem olika nivåer av värdeskapande; kärnprodukt, generisk produkt, förväntad produkt, förstärkt produkt och potentiell produkt. Kärnprodukt syftar på kärnegenskapen. Generisk produkt åsyftar en produkt vilken endast består av de komponenter som krävs för produktslaget. Den förväntade produkten är vad kunden förväntar sig. Förstärkt är när aktiviteter utanför själva produkten skapar mervärde. Potentiell produkt är hur produkten förändras efter tid. Vid varje nivå tillförs ytterligare ökat värde för kunden, *consumer surplus*.<sup>53</sup> Upplevt värde kan ses som skillnaden mellan betalningsvilja och alternativ kostnad.<sup>54</sup>

#### 3.3.1 Hur skapar skolan bättre studieresultat?

Det finns flera faktorer som påverkar en elevs studieresultat, exempelvis socio-ekonomiska faktorer. Det är dock svårt att förutsäga elevens prestationer vid observationer av skolans socio-ekonomiska status.<sup>55</sup> Studier påvisar att skolväsendet har störst inverkan på elevens förmåga att uppnå goda studieresultat. De faktorer som påverkar mest inom skolan kan kategoriseras in i tre huvudgrupper; skolan, lärare och undervisningen.<sup>56</sup>

Skolan åsyftar de faktorer som verksamheten erbjuder och arbetar med. Studier påvisar att en snabbare studiegång eller möjligheten att läsa kurser riktade till högre årskurser har en positiv effekt på det förväntade studieresultatet. En lugn miljö i klassrummet samt möjligheten till

---

<sup>51</sup> Smith, *Problems Implementing a Balanced Scorecard*, 2006, hämtad 2011-12-08, [www.bpminstitute.org](http://www.bpminstitute.org).

<sup>52</sup> Kotler, *Marketing Management 13th edition*, 2011, s. 505.

<sup>53</sup> Ibid, s. 506.

<sup>54</sup> Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, *Economics of Strategy*, USA, John Wiley & Sons, 5e upplagan, 2009, s. 365-372.

<sup>55</sup> Hattie, John, *Visible Learning*, Taylor & Routledge, 2009, 66-67.

<sup>56</sup> Hattie, John, *Visible Learning*, Taylor & Routledge, 2009, s. 72ff.



studiero påverkar studieresultat positivt.<sup>57</sup> Vidare studier belyser även vikten av skolklimatet, skolkulturen, normer samt beteendekaraktäristik bland lärare och elever.<sup>58</sup>

Lärare kan höja elevers studieresultat genom att hjälpa elever att identifiera de lärandeprocesser som passar eleverna bäst. En förtroendefull relation mellan läraren och eleven skapar trygghet.<sup>59</sup> Tydlighet i mål och kriterier, tydliga exempel, handledning och bedömning av elevers lärande har även påvisats vara en av de viktigaste faktorerna till goda studieresultat.<sup>60</sup> Arbetsmotivationen för läraren kan delas upp i tre motivationshöjande faktorer; lärarens arbetstillfredsställelse, känsla av kontroll samt förväntningar på eleven.<sup>61</sup>

Undervisningen höjer elevens studieresultat genom kontinuerlig formativ bedömning. Elevers prestationer sätt i förhållande till lärandemålen.<sup>62</sup>

### ***3.3.2 Upplevelse – från överlevnad till självförverkligande***

De varor världsmarknaden och samhället fokuserar på att producera är under ständig utveckling. Sverige har, som många andra länder i västvärlden, under 1900-talet gått från ett jordbrukssamhälle till ett kunskaps- och upplevelsesamhälle.<sup>63</sup> John Sundbo och Per Darmer menar att individens överlevnadsbehov och materiella behov är tillfredsställt vilket ökat efterfrågan på upplevelser.<sup>64</sup> Kundens betalningsvilja höjs då en produkt får ett mervärde i form av upplevelse.<sup>65</sup>

En upplevelse skapas och erbjuds i tre olika former; produkt, supplement eller konstellation av produkt och supplement. En prioriterad upplevelse är då alla aspekter som skapar mervärde tas i beaktning. Det är inte bara kärnprodukten som skapar upplevelsen utan även alla supplement såsom marknadsföring, design, bemötande samt kultur och normer. Supplement blir viktiga för att kunna skapa en eftertraktad och prioriterad upplevelse.<sup>66</sup>

---

<sup>57</sup> Skolverket, *PM om visible learning av John Hattie*, 2011, s. 3

<sup>58</sup> Scheerens, Luyten, Steen, & Luyten de-Thouars, *REVIEW AND META-ANALYSES OF SCHOOL AND TEACHING EFFECTIVENESS*, 2008, s. 20.

<sup>59</sup> Skolverket, *PM om visible learning av John Hattie*, 2011, s. 3.

<sup>60</sup> Skolverket, *PM om visible learning av John Hattie*, 2011, s. 3.

<sup>61</sup> Scheerens, Luyten, Steen, & Luyten de-Thouars, *REVIEW AND META-ANALYSES OF SCHOOL AND TEACHING EFFECTIVENESS*, 2008, s. 23.

<sup>62</sup> Skolverket, *PM om visible learning av John Hattie*, 2011, s. 3

<sup>63</sup> Region Skåne, *ESS i Lund – Effekter på regional utveckling*, 2009, s. 82-83.

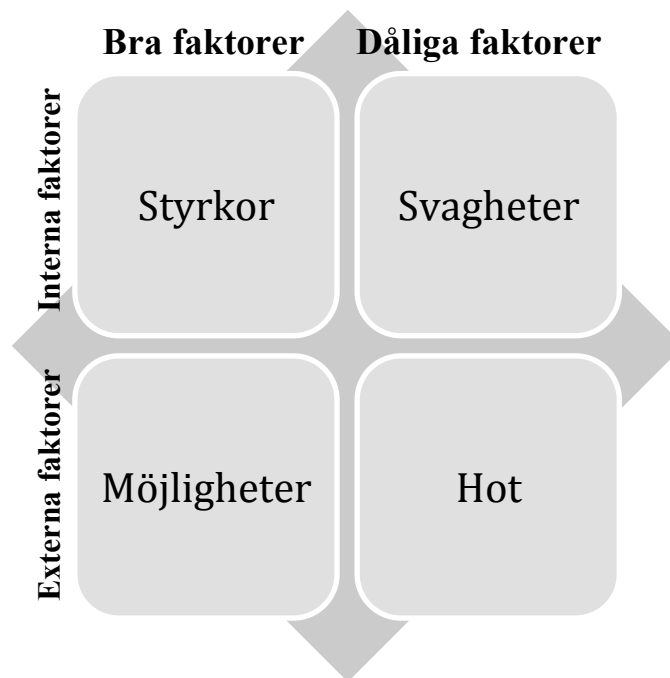
<sup>64</sup> Sundbo & Darmer, *Creating experiences in the experience economy*, Storbritannien, Edward Elgar Publishing Limited, 2008, s. 3.

<sup>65</sup> Sundbo & Darmer, 2008, s. 3.

<sup>66</sup> Sundbo & Darmer, 2008, s. 1-2.

### 3.4 SWOT

SWOT är en välkänd modell där organisationer söker strategier som skapar hållbarhet och framgång. Att som organisation kunna analysera sin omvärld korrekt är en central process för att strategiskt planera den fortsatta verksamheten.<sup>67</sup> SWOT är en lättbegriplig och strukturerad modell som baseras på en analys av organisationens styrkor, svagheter, möjligheter och hot.<sup>68</sup> Modellen ställs upp i en matris (se Figur 3). Modellens syfte är att identifiera de interna faktorernas styrkor och svagheter samt de externa faktorernas möjligheter och hot. Faktorena ställs mot varandra för att tydligt identifiera och reflektera över strategier för vidare överlevnad och framgång.<sup>69</sup>



Figur 3. SWOT matris

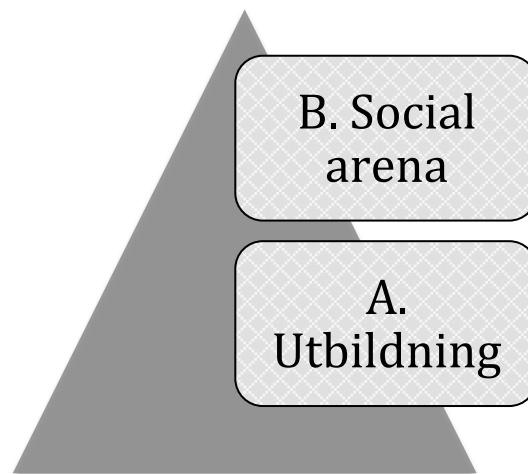
<sup>67</sup> Pickton & Wright, *What's swot in strategic analysis?*, Strategic Change, vol 7, 1998, s.102.

<sup>68</sup> Piercy & Giles, *Making swot analysis work*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 7, Iss. 5/6, 1989, s. 5.

<sup>69</sup> Hill & Westbrook, *Swot analysis: It's time for a product recall*, Long Range Planning, Vol. 30, No.1, 1997, s.47.

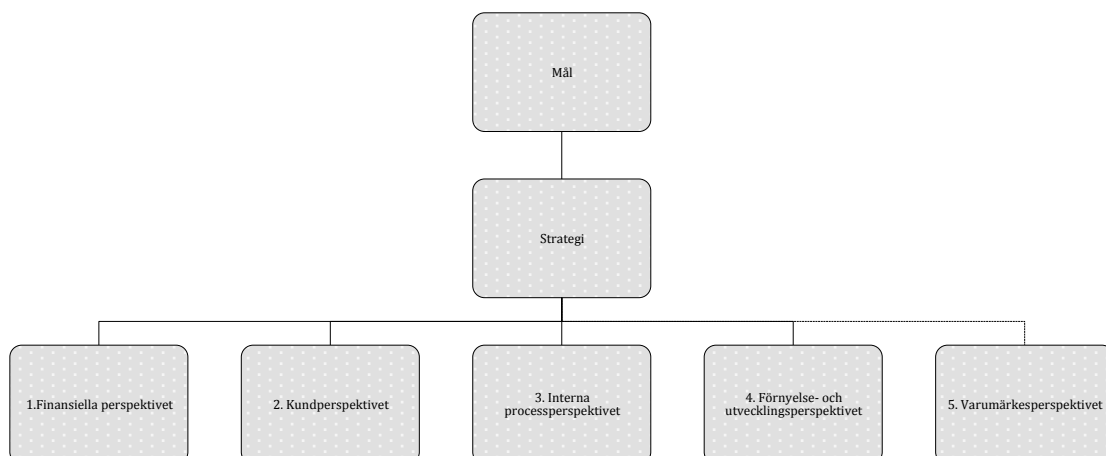
### 3.5 Framtaget verktyg för analys av fallföretagets strategier

Det visar sig i undersökningarna, både från respondenter för fallföretaget samt konkurrenterna, att en social parameter är närvarande jämte själva utbildningen. Den empiriska basen visar genom intervjuer med agenter och principaler att fallföretaget sedan starten arbetar med ett mervärdeskapande arbete för den sociala arenan. Den sociala arenan åsyftar den del av produkten som ger ett mervärde till elevernas gymnasietid utöver utbildningen. Nedan visas framtagen produkt för gymnasietidmarkanden.



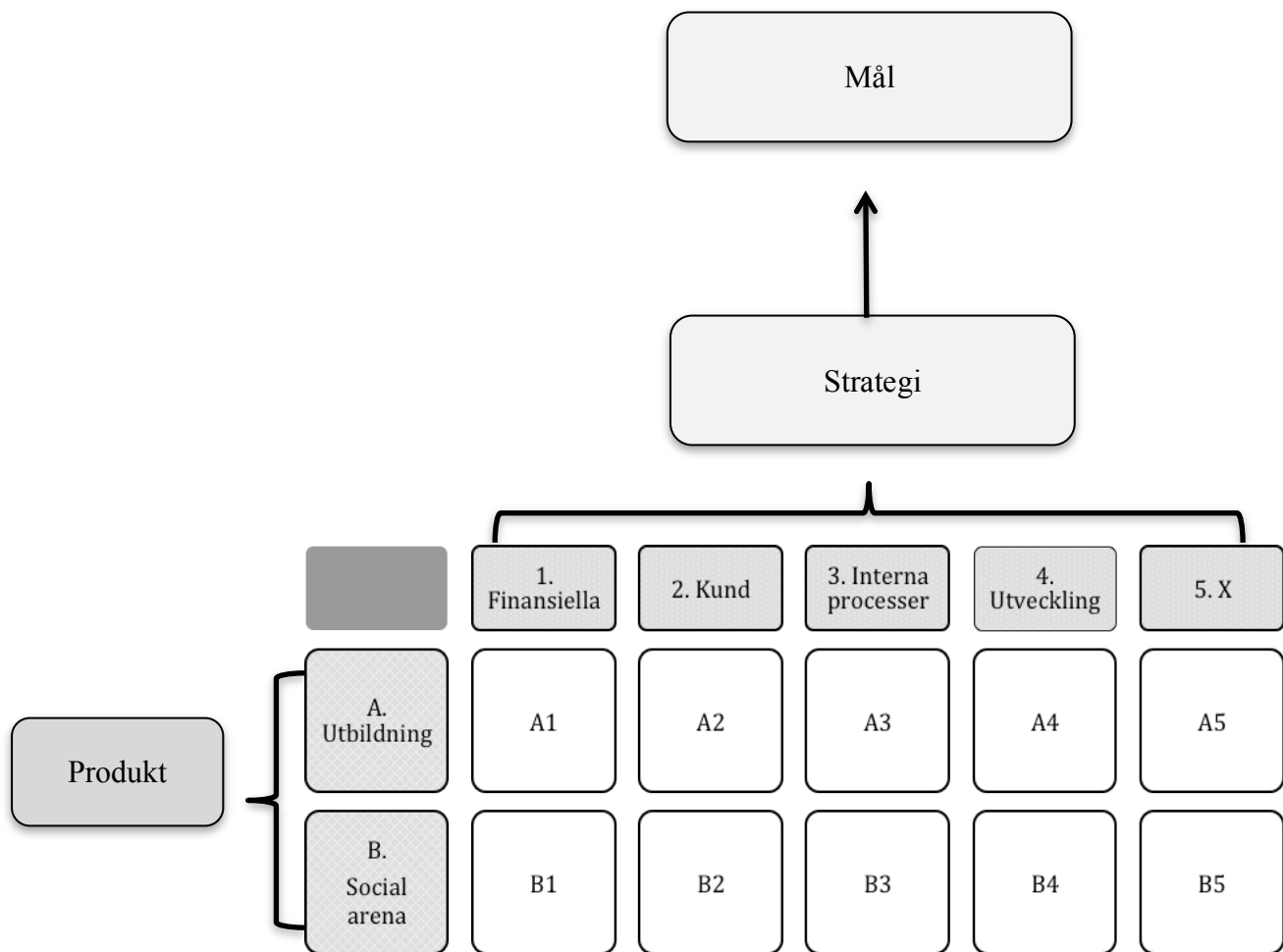
Modell 1. Gymnasietidmarkandens produkt

Teoretiska ramverkets grund består av det balanserade styrkortet. Vid analys av ett företags strategier kan olika perspektiv användas för hela eller delar av företagets verksamhet. Uppsatsen väljer att analysera produkten utifrån det balanserade styrkortet. Listade horisontellt (1-4) är de fyra traditionella perspektiven i styrkortsmodellen samt varumärkesperspektivet (se Figur 4). Företag kan arbeta, medvetet eller omedvetet, med färre eller fler perspektiv.



Figur 4. Det balanserade styrkortet med ett femte styrkort

Kaplan och Norton skriver i *Putting the balanced scorecard to work* att Det balanserade styrkortet kan tillämpas vid analys av strategierna för en produkt. Teorin kan tillämpas på skilda nivåer och enheter av ett företags verksamhet.<sup>70</sup> Analys av produktkomponenterna med ledning av Det balanserade styrkortet ger möjligheten att identifiera fallföretagets strategier för respektive styrkort för varje produktkomponent. Nedan följer en konklusion av det teoretiska ramverk som ligger till grund för analysen av fallföretagets strategier. Genom att sammanfoga produktkomponenter med Det balanserade styrkortet bildas nedanstående matris.



Modell 2. Strategisk matris för gymnasieutbildning

<sup>70</sup> Kaplan & Norton, 1993, s. 135.

# Kapitel 4

## Empiri

---

*Kapitlet presenterar den empiriska data vilken samlats in genom intervjuer samt enkäter. Vidare relevant sekundärdata belyses. Kapitlet beskriver gymnasiemarknaden i Malmö. Fallföretagets konkurrenter presenteras för att sedan presentera fallföretaget. Slutligen beskrivs fallföretagets elevkår värdeskapande arbete.*

---

### 4.1 Övergripande presentation av gymnasiemarknaden i Malmö

Matz Nilsson är utbildningsdirektör i Malmö stad, en tjänst som väljs var sjätte år av utbildningsnämnden. Rollen som utbildningsdirektör i Malmö är opolitisk till skillnad från motsvarande roller i exempelvis Stockholm och Göteborg. Utbildningsdirektören i Malmö stad styr således utbildningsförvaltningen på professionell basis. Förvaltningen omsätter 1,2 till 1,3 miljarder svenska kronor varje år. Elevpengen representerar ett kapital vilken varje elev tar med sig till sin skola.<sup>71</sup> Summan är helt styrd av regleringar för varje nationellt program där mediansumman ligger på cirka 50 000 svenska kronor per år och elev. Fristående skolor och kommunala skolor erhåller lika stor ersättning per elev.<sup>72</sup>

Matz Nilsson påpekar att det föreligger stora komplikationer med dagens små gymnasieskolor där endast 50 till 100 elever studerar. Vidare säger han att en väl fungerande gymnasieskola borde ha minst 600 till 700 elever.

Friskolor lyder under annan associationsrättslig lagstiftning än de kommunala gymnasieskolor vilket innebär andra juridiska spelregler.<sup>73</sup> Idag är den vanligaste bolagsformen aktiebolag.<sup>74</sup> Forskning pekar vidare på att de största skillnaderna mellan kommunala- och fristående gymnasieskolor är hur de organiseras och styrs. Jonas Vlachos skriver att en stark centraliserad styrning är ineffektivt och misstag på central nivå kan snabbt

---

<sup>71</sup> Friskolornas riksförbund, *Vinst inom friskolan – därför behövs den och så skapas den*, s. 4.

<sup>72</sup> Matz Nilsson, utbildningsdirektör Malmö Stad. Intervju 2011-11-24.

<sup>73</sup> Matz Nilsson, utbildningsdirektör Malmö Stad. Intervju 2011-11-24.

<sup>74</sup> Friskolornas riksförbund, *Friskolor bäst i klassen*, 2006, s. 4.

skada skolan.<sup>75</sup> Nilsson ser risken att fristående skolor i stora ägandekoncerner blir begränsade av höga krav från det finansiella perspektivet. Nilsson påpekar dock att gymnasieskolorna i Malmö ej har något krav på vinst. Malmö stad har valt att använda varianter av Det balanserade styrkortet för att utvärdera Malmös kommunala skolor.<sup>76</sup>

#### **4.1.1 Vad är en framgångsrik gymnasieskola?**

Matz Nilsson definierar två grundpelare för en framgångsrik skola:

1. Added value, utgår ifrån ingångsvärden och utgångsvärden, det vill säga elever examineras med ett högre meritvärde än vilka eleverna började gymnasiet med.
2. Skolor vilka lyckas attrahera elever med höga meritvärden. Denna aspekt ska ställas mot added value. En skola är således inte framgångsrik om den lockar till sig elever med höga meritvärden men vars meritvärden sjunker under gymnasietiden. Matz Nilsson säger: *“Jag ser en framgångsrik gymnasieskola som förvandlar en elevs förkunskaper till att bli ännu bättre. Där skiljer sig gymnasieskolor i Malmö väldigt mycket. En skola som får höga meritvärden säger ingenting om man inte tittar på deras meritpoäng när de slutar”*. Nilsson påvisar att populära gymnasieskolor ofta har en stark lys- och attraktionskraft i kombination med höga meritvärden. Här nämner han Borgarskola, S:t Petri, Bladins samt ProCivitas, vilket alla dominerar bland de studieförberedande gymnasieskolorna i Malmö.<sup>77</sup> Nilsson säger att undersökningar visat att ovan nämnda skolor besitter höga index i hänsyn till medarbetares och elevers trivsel. *“Vi i utbildningsnämnden ser från företagna undersökningar en väldigt stark korrelation mellan personal och elevers trivsel samt goda studieresultat.”*, berättar Nilsson.<sup>78</sup>

Samir El-Sabini, ordförande för Sveriges Elevkårer, identifierar alternativ inläring i form av mentorsprogram och extra läxhjälp som ett led till en framgångsrik gymnasieskola. El-Sabini fastslår: *“Elever och lärare kan och ska ta initiativ till alternativ inläring”*. Enligt El-Sabini härrör de bästa besluten oftast från eleverna själva och poängterar vikten av att ge eleverna möjligheten att själva bygga upp sin inlärningsstruktur.

---

<sup>75</sup> Vlachos, *Konkurrensen konsekvenser – vad händer med svensk välfärd?*, SNS Förlag, 2a upplagan, 2011 s. 66-69.

<sup>76</sup> Matz Nilsson, utbildningsdirektör Malmö Stad. Intervju 2011-11-24.

<sup>77</sup> Matz Nilsson, utbildningsdirektör Malmö Stad. Intervju 2011-11-24.

<sup>78</sup> Matz Nilsson, utbildningsdirektör Malmö Stad. Intervju 2011-11-24.

#### 4.1.2 Fler skolor, färre elever

I Malmö har konkurrensen om eleverna *har* ökat till följd av gymnasieskolors ökade etablering.<sup>79</sup> Matz Nilsson säger om den ökade konkurrensen: *“Just nu ser vi den historiskt största nedgången av antalet elever sedan 1919. Nedgången kommer att pågå fram till 2015. Totalt sett är det 100,000 färre gymnasieelever i Sverige som kommer börja gymnasiet jämfört med när det var som högst.”* Nilsson avråder nyetablering av friskolor och påpekar att skolverket dragit i bromsen vad gäller godkännande av nya friskolor. Under Nilssons 10 år som utbildningsdirektör har han varit tvungen att avveckla fem kommunala gymnasieskolor i Malmö.<sup>80</sup>

För Malmös kommunala gymnasieskolor har konkurrensen inneburit att skolorna aktivt varit tvungna att undersöka vad elever efterfrågar. Matz Nilsson berättar att Malmös utbildningsnämnd lärt sig från Göteborgs kommun att slå vakt om de centralt belägna skolorna. Nilsson kommenterar: *“Det har blivit en inträdesbarriär för nyetableringar då det är svårt att hitta centralt belägna lokaler, vilket är en viktig egenskap för en gymnasieskola. Citytunneln i Malmö har inneburit att staden krympt ytterligare och tillsammans med den gemensamma ansökningsprocessen för hela Skåne har ett centralt läge blivit än viktigare.”* Det ökade fokus på marknadsföring ser Nilsson som ett direkt resultat av den ökade konkurrensen. Malmö stad har vidare gjort en stor satsning på färre, starkare kommunala skolor med ett ökat samarbete kring språk och individuella val.<sup>81</sup> Nilsson tror det är viktigt att appellera till vuxenheten och frihet under ansvar. Den nya Latinskolan som är en nybyggnation och sammanslagning med Heleneholmsgymnasiet kommer att vara öppen till klockan elva. Nilsson hävdar: *“Ungdomar är smarta. De vill kombinera en bra gymnasieskola med sina intressen.”* Matz Nilsson tror att gymnasieskolor måste erbjuda mer än bara en utbildning: *“När du köper en mobiltelefon köper du den för att du skall ringa med den, men när du väl skall välja märke är det allt annat än förmågan att ringa som är av betydelse.”*

Matz Nilsson anser att all konkurrens är bra konkurrens, den skärper sinnena och ger en högre kvalitetsutveckling. Forskning tyder dock på att det finns fog för att ökad konkurrens på skolmarknaden kan leda till betygsinflation.<sup>82</sup> Håller skolan en hög standard på utbildning och trivsel bryr sig inte eleven huruvida det är en kommunal eller fristående skola, niorna väljer

---

<sup>79</sup> Leijnse, Sydsvenskan, 2011-11-12.

<sup>80</sup> Matz Nilsson, utbildningsdirektör Malmö Stad. Intervju 2011-11-24.

<sup>81</sup> Sydsvenskan, *Elevströmmarna bygger om gymnasierna*, 2011-12-01 hämtad 2011-12-28, [www.sydsvenskan.se](http://www.sydsvenskan.se).

<sup>82</sup> Vlachos, *Konkurrensen konsekvenser – vad händer med svensk välfärd?*, SNS Förlag, 2a upplagan, 2011 s.66.

främst en skola med gott rykte.<sup>83</sup> Nilsson menar att dagens elever är mycket mer villiga att pendla en till två timmar för att komma till sitt gymnasium jämfört med tidigare. Han säger att en gymnasieskola ständigt måste arbeta med att upprätthålla sitt goda rykte för att inte sjunka i popularitet.

Vlachos lyfter fram att det finns farhågor om att den kraftiga skolkonkurrensen skall skapa segregation och större kunskapsklyftor. Anledningen till oron är att skolor med hög andel studiemotiverade elever har enklare att locka till sig bra lärare. Kunskapsklyftan behöver dock ej vara något negativt. Homogena elevgrupper kan visa sig vara enklare att undervisa då anpassade lärare och utbildningsmetoder enklare kan identifieras.<sup>84</sup>

## 4.2 Hur värdesätts olika egenskaper vid gymnasievalet?

Nedan visas genomsnittliga värden från de frågor marknadsundersökning ställde till niorna på ProCivitas öppet hus (se Bilaga 4). I marknadsundersökningen fick respondenterna betygsätta hur pass betydande nämnda egenskaper var för dem inför deras gymnasieval. Eleverna betygsatte egenskaperna i en skala från 1 till 4.

Utbildningspreferenser	Indextal
Bra lärare	3,9
Möjlighet till goda kunskaper	3,7
Möjlighet till bra betyg	3,7
Stort urval av valfria kurser	3,5
Kontakt nät med universitet	3,1
Satsning på företagande	3
Kontakt nät i näringslivet	3
Möjlighet till personlig mentor	2,6

Trivsel- och miljöpreferenser	Indextal
God stämning i klassen	3,6
Gemenskapen på skolan	3,5
Bra elevföreningar	3,1
Få vänner för livet	3
Fina lokaler	2,9
Små klasser	2,4
Stort antal elever på skolan	2

<sup>83</sup> Matz Nilsson, utbildningsdirektör Malmö Stad. Intervju 2011-11-24.

<sup>84</sup> Vlachos, *Konkurrensen konsekvenser – vad händer med svensk välfärd?*, SNS Förlag, 2a upplagan, 2011 s. 66-69.



Intressen	Indextal
Tillgodose fritidsintresse	3,3
Bra rykte	2,9
Skolans historia	2,1
Någon av mina syskon gick där	1,3
Någon förälder gick där	1,2

Marknadsundersökningen visar att för de egenskaper som undersökningen listade som utbildningspreferenser var *"bra lärare"* den viktigaste egenskapen. Undersökningen visar att *"möjlighet till goda kunskaper"* och *"möjlighet till bra betyg"* påverkar elevernas gymnasieval i hög utsträckning. De två egenskaper behöver dock inte korrelera med varandra. Trivselrelaterade egenskaper visar sig vara viktiga för en elev inför gymnasievalet, då särskilt *"gemenskapen i klassen"*. Egenskaper som kan härledas till skolan generellt såsom *"Stort antal elever"* samt *"små klasser"* visade sig vara av mindre betydelse för eleverna. *"Fina lokaler"* ansågs dock vara viktigt för eleverna. Skolans rykte var den egenskap av elevernas relation till skolan som ansågs vara av betydelse.

### 4.3 Presentation av fallföretagets konkurrenter i Malmö Stad

Nedan följer en presentation av fallföretagets främsta konkurrenter. För att förtydliga bifogas en bilaga med antagningspoäng (2011) för valda konkurrenter (se Bilaga 1).

#### 4.3.1 Malmö Borgarskola

Malmö Borgarskola grundades år 1874 av Herr Stenkula på dess ursprungsplats på Gamla Väster i Malmö. Skolan huserar sedan 1936 i sina centralt belägna lokaler på Regementsgatan. Idag studerar 1525 elever på skolan, vilket gör Malmö Borgarskola till den största studieförberedande gymnasieskolan i Malmö kommun. Borgarskolan är ensam om att erbjuda International Baccalaureate-programmet (nedan *IB-programmet*) i Malmö. Skolan erbjuder ekonom, samhälls- och naturvetenskapliga program.<sup>85</sup>

Barbro Anderberg, före detta rektor, grundlade de fyra I:na som idag genomsyrar skolan; Internationalisering, Idrott, Inre Miljö och IT. Nuvarande skolchef, Nicola Sarac, berättar att skolan valt att fortsätta satsa på Internationalisering och Idrott. Skolan erbjuder två

<sup>85</sup> Nicola Sarec, skolchef Malmö Borgarskola. Intervju 2011-11-15

internationella center; Education USA och Education UK.<sup>86</sup> Education USA och Education UK knyter kontakter med några av västvärldens mest välrenommerade universitet, däribland; Yale, Massachusetts Institute of Technology och Cambridge. Education USA handhar även södra Sveriges och Danmark största center för ansökningsprov till utländska universitet, SAT och TOEFL. Sarac berättar att närvaron och satsningen på internationella kontakter har ökat antalet elever på Borgarskolan som studerar vidare vid utländska universitet. Sarac berättar att det idag huserar 400 idrottsstuderande elever på Swedbank Stadion, där idrottsprogrammet bedrivs. Idrottsprogrammet är en satsning i nära samarbete med Malmö stads stora idrottsföreningar.

Nicola Sarac framhåller att det inför läsåret 2011/12 startades en fjärde IB-klass med ambitionen att möta efterfrågan. Programmet upprätthåller en hög nivå. 2009 uppgick meritvärdet till 37,6 av maximala 45, vilket kan sättas i kontrast med världssnittet på 29,5.<sup>87</sup> Inför nästa år erbjuder skolan Business & Management som fördjupningsämne inom IB-programmet. Om eleven väljer att läsa Economics och rikta in övriga moment av utbildningen kan eleven få en internationellt erkänd examen i ekonomi.<sup>88</sup>

Nicola Sarac framhäver internationaliseringen och idrotten tillsammans med den nya satsningen på matematik som skolans starkaste konkurrensfördel. Idag kan elever på Malmö Borgarskola redan under sin gymnasietid läsa distanskurs i matematik på Stanford EGY. Sarac lyfter även fram de olika elevstyrda föreningarna som något positivt för skolan. Saracs vision är att öka satsningen på matematik och bli Sveriges främsta matematiska skola. En del av arbetet för att uppnå visionen är grundandet av en naturvetenskaplig grundskola. Sarac berättar: *"Skolan skall slussa in talanger från hela Malmö in till gymnasieskolan"*. Vidare ser Sarac byggandet av relationer med internationella företag som nästa steg i internationaliseringsarbetet. Detta för att kunna erbjuda traineetjänster till avgående elever.<sup>89</sup>

#### **4.3.2 S:t Petri skola**

S:t Petri skola grundades som en realskola för pojkar 1908. Idag huserar årligen 800-850 elever i den centralt belägna byggnaden på Regementsgatan. Skolan har två programtyper, natur- och samhällsvetenskapligt program. Kronjuvelen är skolans naturvetenskapliga klass

---

<sup>86</sup> Fürstenberg, Trångt när engelska universitet besökte borgarskolan, Sydsvenskan, 2008-04-08, Hämtad 2011-12-29, [www.sydsvenskan.se](http://www.sydsvenskan.se).

<sup>87</sup> Sjö & TT, Betyg i världsklass för malmöelev, Sydsvenskan, 2009-08-29, hämtad 2011-12-19, [www.sydsvenskan.se](http://www.sydsvenskan.se).

<sup>88</sup> Malmö Borgarskola, International Baccalaureate, [www.malmborgarskola.se](http://www.malmborgarskola.se).

<sup>89</sup> Nicola Sarec, skolchef Malmö Borgarskola. Intervju 2011-11-15

med inriktningen science som hade 300 som lägsta intagning och ett medel på 311, vilket var högst av samtliga utbildningar i Malmö kommun år 2011.<sup>90</sup>

Skolans rektor, Eva Daun, berättar att skolan försöker arbeta med ökad undervisningskvalitet och bemötande. I ett led att säkerställa undervisningskvaliteten anställer skolan endast behöriga lärare. Skolledningen uppmuntrar därtill lärarna att förkovra sina kunskaper och få lektorsbehörighet. Ett ökat antal lektorer spås kunna ge en mindre klyfta mellan den gymnasiala utbildningen och högre studier.<sup>91</sup> Vidare belyser Daun S:t Petris strävar efter och vikten av en god bemötande: *“Vi ska visa respekt för alla vi pratar med dagligen, från elever och lärare till lokalvårdare, vi ska bli bäst på bemötande”*. Studieintresset och fokus på respekt har skapat en trevlig och tydlig kultur. Daun lägger vikt vid att skolan idag stolt representeras av elever från 63 olika högstadieskolor. Ambitionen är att S:t Petri skall associeras med engagerade lärare och positiva elever. Daun framhåller även att elevkåren och spexet är en bidragande orsak till den så kallade Petriandan.

Eva Daun nämner vidare vikten av skolledningens tillit till elever och kulturen tillit skapar. Daun vill förmedla att hon har ett stort förtroende för eleverna. Skolan har av den anledningen ej valt att installera några övervakningskameror. Daun lyfter fram skolans vackra och nyrenoverade byggnad som en hållbar konkurrensfördel.<sup>92</sup> Daun understryker hur viktigt öppet hus är för gymnasieskolans förmåga att framhäva sin skolkultur och skolans varumärke.

### **4.3.3 Bladins Gymnasium**

Bladins grundades 1868 under namnet Förberedande Skolan. Idag drivs skolan av en föräldrastyrd stiftelse. Gymnasieskolan erbjuder både en svensk och internationell utbildning för elever mellan 3 till 19 år. Gymnasiefriskolan erbjuder två programtyper; naturvetenskapligt– samt samhällsvetenskapligt program.

På Bladins hemsida kan man läsa om den höga kvalitet skolans utbildning håller.<sup>93</sup> Förutom utbildningen ser rektor för Bladins, Fredrik Hemmensjö, dess litenhet och höga ambition som en styrka. Skolans storlek genomsyrar även klasstorleken, då varje klass i genomsnitt har 22,3 elever.<sup>94</sup> Miljön på Bladins är väldigt trygg vilket Hemmensjö menar skapat en hög trivsel bland lärare och elever. Hemmensjö nämner dock att de kan bli bättre på att erbjuda team-building för lärarna för att ytterligare höja trivseln. Han lyfter fram Bladins

---

<sup>90</sup> Eva Daun, rektor S:t Petriskolan. Intervju 2011-11-16.

<sup>91</sup> Eva Daun, rektor S:t Petriskolan. Intervju 2011-11-16.

<sup>92</sup> Malmö stad, S:t Petri Om byggnaden, [www.malmo.se](http://www.malmo.se).

<sup>93</sup> Bladins, Om Oss, [www.bladins.se](http://www.bladins.se).

<sup>94</sup> Fredrik Hemmensjö, rektor Bladins gymnasium. Intervju 2011-11-23.

kärnvärden som en anledning till att elever väljer att stanna. Endast en av 200 elever slutade läsåret 2010/2011.<sup>95</sup>

Fredrik Hemmensjö framhäver skolans främsta konkurrensfördelar är dess litenhet samt den trivsamma miljön. Bladins är enligt Hemmensjö ett naturligt val för elever med hög potential men i behov av en trygg miljö. *”Vi håller starkt på de kärnvärden vi tror på och jag uppfattar det som mycket uppskattat.”*<sup>96</sup> Hemmensjö betonar att Bladins är en skola för studiemotiverade elever. *”Det vi främst lyfter i vår marknadsföring är att vi är en liten skola med stora ambitioner”*. Vidare påpekar han att kan inte en elev med ärlighet säga att de är studiemotiverade så är Bladins inte en skola för denne. Detta då ambitionsnivån kan anses hög.<sup>97</sup>

Skolans strategiska mål fram till 2015 är att bli den bästa skolan i Öresundsregionen. För att uppnå målet har strategier framtagits. Det är i dagsläget oklart om skolan kommer nå de uppsatta målen då den demografiska utvecklingen minskat antalet sökande till skolan.<sup>98</sup>

#### **4.4 Presentation av ProCivitas Privata Gymnasium Malmö**

ProCivitas Privata Gymnasium grundades i Helsingborg år 1997 av Gustaf Wiklund och blev då en av de första friskolorna i södra Sverige. Vidare inrättades skolan i Växjö år 2000. Det var först år 2002 som ProCivitas Malmö grundades. ProCivitas Malmö erbjuder idag 3 programtyper; ekonomi-, naturvetenskaps- samt samhällsvetenskapsprogrammet. Skolan erbjuder därtill en samhällsvetenskaplig klass med idrottsinriktning.<sup>99</sup> Peter Connée, ordförande för ProCivitaskoncernen, berättar: *”I uppstartningsprocessen fastställde vi målet att bli Sveriges bästa gymnasieskola med fokus på entreprenörskap. Vi ville ligga nära näringslivet”*. Connée säger att vägen dit är svår och att de därför satt upp fem kärnvärden vilka ska genomsyra hela organisationen. Kärnvärdena blev skolans ”stentavlor”; respekt, trovärdighet, kamratskap, rättvisa och stolthet. Connée fortsätter: *”har vi dem i åtanke kommer vi kunna bli Sveriges bästa gymnasieskola.”* Connée framhåller att de lyckats knyta sig nära till näringslivet och blivit ledande i ett hänseende: *”Vi har svart bälte i Ung Företagsamhet. Vi har lyckats att skapa miljön för eleverna att lyckas och har dessutom kompetensen”*. Vidare definierar han en framgångsrik skola som en skola vilken regionens mest studiemotiverade elever lockas till. Detta var inledningsvis dock ej en uttalad strategi.

<sup>95</sup> Fredrik Hemmensjö, rektor Bladins gymnasium. Intervju 2011-11-23.

<sup>96</sup> Fredrik Hemmensjö, rektor Bladins gymnasium. Intervju 2011-11-23.

<sup>97</sup> Fredrik Hemmensjö, rektor Bladins gymnasium. Intervju 2011-11-23.

<sup>98</sup> Fredrik Hemmensjö, rektor Bladins gymnasium. Intervju 2011-11-23.

<sup>99</sup> ProCivitas, Historik, [www.procivitas.se](http://www.procivitas.se).

”Bra strategier skriver man ner i efterhand när man testat olika saker.” tillägger Connée. Då söktrycket kom från flera delar av Skåne var centralt belägna lokaler essentiellt för att underlätta elevernas kommunikationsmöjligheter. Förmågan hjälpa elever vidare till universitetsstudier anser Connée vara av stor vikt.<sup>100</sup>

#### **4.4.1 Företagets organisation**

Stefan Kronander, svensklärare, ansvarig för Ung Företagsamhet (nedan *UF*) samt medlem av skolledningen på ProCivitas Malmö menar att det mest slående med ProCivitas som arbetsplats är frånvaron av toppstyrd övervakning i det operationella arbetet. Kronander säger att förespråkars frihet under ansvar. Lärarna förväntas ta egna initiativ till nya projekt så länge som allt fungerar samt resultat uppnås. Kronander lyfter fram att den enda negativa aspekten av en platt organisation som kan drabba ProCivitas är en bristfällig enighet. Risken är att arbetet blir spretigt när medarbetarnas visioner går i sär med ledningens. Något sådant problem anser Kronander dock ej föreligga. Den platta organisationen är något som Kronander framhåller som en av skolans främsta styrkor.<sup>101</sup>

ProCivitas koncept är att ha något större klasser, oftast 34 elever, vilket medför att varje klass får en stor sammanlagd elevpeng. Paul Gertsson, rektor på ProCivitas, säger att elevernas skolpengar går tillbaka till undervisningen. Gertsson hävdar att de större klasserna ej innebär en minskning i undervisningskvalitén eftersom de utgörs av ett elevunderlag med studiemotiverade elever. Han har ej märkt av några ökade vinstkrav sedan AcadeMedias uppköp av koncernen som skulle tyda på en utökning av klasstorleken eller minskning av resurserna.<sup>102</sup> ProCivitas Malmö gjorde 2010 en vinst på 4,5 miljoner svenska kronor. Man har historiskt sett återinvesterat vinsten i form av anskaffade tillgångar och ökat eget kapital. Vinsten har bevarats inom organisationen (se Bilaga 5). Peter Ljungcrantz, före detta lärare på Malmö Borgarskola, nu lärare på ProCivitas, är av uppfattningen att mycket större resurser finns att tillgå på ProCivitas trots att skolan drivs med visst vinstsyfte. Ljungcrantz betonar de möjligheter till ytterligare projekt och alternativutbildning för eleverna som skolan möjliggör: *”Eftersom alla elever är studiemotiverade går det att höja nivån på utbildningen. Min första Naturvetenskapsklass kommer ha läst 15 högskolepoäng matematik på Lunds Tekniska Högskola vid sin gymnasieexamen”*.<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup> Peter Conneé, ordförande för ProCivitas. Intervju 2011-11-29.

<sup>101</sup> Stefan Kronander, lärare ProCivitas. Intervju 2011-11-18.

<sup>102</sup> Paul Gertsson, rektor ProCivitas, Intervju 2011-11-18.

<sup>103</sup> Peter Ljungcrantz, lärare ProCivitas. Intervju 2011-11-25.

#### **4.4.2 ProCivitas utbildningsprofil**

Stefan Kronander medger att skolan har inspirerats av framgångsrika universitet och högskolor. En uppfattning som före detta ägare Peter Connée delar: *“När vi startade skolan var vår målbild att vi skulle vara lilla Handels.”* Paul Gertsson menar att skolans främsta konkurrensfördel är dess kvalitet.

ProCivitas erbjuder alla elever som vill möjligheten att delta i ett mentorskapsprogram. Paul Gertsson förtäljer att mentorskapsprogrammet är en kurs som erbjuds på skolan var syfte är att ge en mentor från näringslivet inom den branschen/sector eleven är intresserad av.

Efter gymnasieexamen försöker ProCivitas upprätthålla kontakten med tidigare elever (nedan *alumnielever*) Peter Connée berättar att skolan de senaste åren utvecklat sitt alumninätverk markant. Vidare säger Connée att vid den senaste alumniträffen i London, november 2011, deltog över 50 före detta ProCivitas elever bosatta i England. Connée berättar även att ProCivitas hjälper elever till att söka vidare till utländska universitet.<sup>104</sup>

#### **4.4.3 ProCivitas skolanda**

Stefan Kronander anser att skolans storlek vara bra då den tillåter en kultur där samtliga lärare känner igen och hälsar på alla elever. Kronander berättar att alumnielever ofta hälsar på och berättar att de upplevt den öppna kulturen som något mycket positivt. De elever som vill tillåts att sitta kvar efter skoltid med arbeten både av akademiskt och socialt slag. Kronander säger: *“Elever ser ProCivitas som mer än bara en gymnasieskola. Det är även en utökad mötesplats”*.<sup>105</sup>

Paul Gertsson berättar att alla nyblivna ProCivitas elever gemensamt besöker en lägergård i södra Småland strax efter terminsstart i teambuilding syfte. Att skolledningen arrangerade roliga aktiviteter för eleverna har varit en uttalad strategi sedan start.<sup>106</sup> Peter Ljungcrantz säger: *“Jag upplever att eleverna trivs väldigt bra då det sker mycket sociala aktiviteter som gör att de glömmer bort att de är i skolan, man blandar nytta med nöje.”*<sup>107</sup> Skolledningen är idag, förutom några få återkommande aktiviteter, ej aktiv som arrangör. Arrangemangen sköts av den fristående elevkåren, Elevkåren af ProCivitas (nedan Elevkåren). Connée berättar

---

<sup>104</sup> Peter Connée, ordförande för ProCivitas. Intervju 2011-11-29.

<sup>105</sup> Stefan Kronander, lärare ProCivitas. Intervju 2011-11-18.

<sup>106</sup> Paul Gertsson, rektor ProCivitas, Intervju 2011-11-18.

<sup>107</sup> Peter Ljungcrantz, lärare ProCivitas. Intervju 2011-11-25.

vidare att ProCivitas elevkår, i en undersökning genomförd av Malmö Kommun 2011, ökat från 60 till 80 procent i popularitet från föregående läsår. *”Vi upptäckte att elevkåren gjorde bra saker för skolans popularitet, jag tror att satsningen på elevkåren medfört att vi fått en större impact i Malmö. Föregående år var 40 procent av eleverna från Malmö stad, i år var det 60 procent.”*. Vidare pekar Connée på elevernas nöjdhet som den bidragande faktorn till att behålla eleverna på ProCivitas.<sup>108</sup>

#### **4.4.4 ProCivitas arbete med sina medarbetare**

Peter Connée berättar att en viktig strategi är rekrytering av kompetenta lärare. *”Skall man ha Skånes bästa elever så måste man också ha Skånes bästa lärare.”* Skolan låter även eleverna utvärdera respektive lärare varje läsår. *”Vi var en ganska tuff arbetsgivare då eleverna fick utvärdera dem. Fick de inte tillräckligt bra betyg fick läraren lämna organisationen”*.<sup>109</sup>

Paul Gertsson berättar att skolan gärna rekryterar folk som har arbetslivserfarenhet, företrädesvis erfarenheter från näringslivet. Rekrytering av nyexaminerade lärare sker, men överlag föredras någon form av vidare livserfarenhet, privat eller professionell. Som exempel nämner Gertsson en lärarinna, vars erfarenhet att ha seglat jorden runt togs i beaktning vid anställning.<sup>110</sup> Peter Connée berättar: *”Om vi tittar på lönerna på vår skola är de 10-15 procent högre jämfört med våra konkurrenter. Jag tror att det gör oss till en mer attraktiv arbetsplats.”*<sup>111</sup>

Peter Connée berättar hur all personal varje år åker på kickoffer för att sammansvetsa arbetslaget ytterligare. Dubai och Bordeaux är exempel på kickoff orter. Peter Connée menar att summorna kan anses vara stora men att kostnaden är små jämfört med de totala personalkostnaderna. Han påpekar att teambuilding är viktigt och att det sänder ett meddelande till lärarna att skolan satsar på dem.<sup>112</sup>

#### **4.4.5 ProCivitas som varumärke**

Stefan Kronander framhåller att en viktig faktor för ProCivitas utveckling har varit elevmaterialet. Kronander anser att det tar tid att bygga upp ett bra elevmaterial. *“Det tar*

---

<sup>108</sup> Peter Connée, ordförande för ProCivitas, Intervju 2011-11-29.

<sup>109</sup> Peter Connée, ordförande för ProCivitas, Intervju 2011-11-29.

<sup>110</sup> Paul Gertsson, rektor ProCivitas, Intervju 2011-11-18.

<sup>111</sup> Peter Connée, ordförande för ProCivitas. Intervju 2011-11-29.

<sup>112</sup> Peter Connée, ordförande för ProCivitas. Intervju 2011-11-29.

*många år att bygga upp ett starkt varumärke. Du kan ha hur många radio- och bussreklamer som helst, men det är förmedlingen från elev till elev som bygger ett elevmaterial, det är alltid det man kommer tillbaka till.*<sup>113</sup> 2011 års ettor visade sig ha tagit intryck av kompisar som rekommenderade skolan (se bilaga 7).

En av de förvånande lärdomarna Paul Gertsson framställer är att många elever som börjat på skolan förgående läsår ej hade besökt skolan innan ansökan. De baserade valet uteslutande på elevreferenser.<sup>114</sup> Kronander har sett tecken på att elever väljer skola utifrån exklusivitet: *“Krävs det högst meritvärde för att komma in på skolan så blir det plötsligt mer intressant att bli antagen.”*<sup>115</sup>

Peter Connée säger att han försökt betinga eleverna med specifika slagord; *Work Hard, Be Nice, Dream Big*. *“Det är det första eleverna hör när de börjar skolan och det sista de hör innan de lämnar.”* Idag har slagorden blivit en del av ProCivitas varumärke.<sup>116</sup>

Stefan Kronander hävdar att ProCivitas under flertalet år har arbetat upp ett gott rykte och varumärke: *“Det sitter i väggarna, vi har lyckats inarbete ett namn på ett antal punkter, kvalitet, personligt, miljö och vår matsal. Matsalen har blivit en gemensam upplevelse och därför anser vi att det är viktigt att det fortsätts lägga stora resurser där.”* Satsningen på matsalen har bland annat resulterat i att en elev dagligen fotograferar måltiderna för att sedan publicera dem på internet.<sup>117</sup>

#### **4.4.6 ProCivitas syn på egna svagheter**

Stefan Kronander menar att skolan hade kunnat bli tydligare med sin pedagogiska profil. Kronander hade gärna sett en tydligare presentation hur företaget verkligen arbetar. Han är inte oroad över kvalitén men den är inte presenterad på ett tydligt sätt. Stefan Kronander pekar även på att trots en öppen elevdialog önskar han att fler elever vågade påverka utbildningen mer.<sup>118</sup>

Paul Gertsson berättar att skolan tidigare haft ett snobbrykte vilket berodde hur den tidigare ägaren Gustaf Wiklund profilerade skolan. Vidare säger han att man aktivt försökt arbeta bort denna föreställning sedan Wiklunds avgång.<sup>119</sup> Ett rykte som funnits om skolan en

---

<sup>113</sup> Stefan Kronander, lärare ProCivitas. Intervju 2011-11-18.

<sup>114</sup> Paul Gertsson, rektor ProCivitas, Intervju 2011-11-18.

<sup>115</sup> Stefan Kronander, lärare ProCivitas. Intervju 2011-11-18.

<sup>116</sup> Peter Conneé, ordförande för ProCivitas. Intervju 2011-11-29.

<sup>117</sup> Stefan Kronander, lärare ProCivitas. Intervju 2011-11-18.

<sup>118</sup> Stefan Kronander, lärare ProCivitas. Intervju 2011-11-18.

<sup>119</sup> Paul Gertsson, rektor ProCivitas, Intervju 2011-11-18.



längre tid är att det är en etniskt homogen skola.<sup>120</sup> Något som Peter Ljungcrantz håller med om vid jämförelse av hans tidigare arbetsplats, Borgarskolan: *”Då jag hade elever på Borgarskolan med olika kulturella bakgrunder gav det en extra positiv dimension på undervisningen”*<sup>121</sup>. För att långsiktigt kompensera för detta startade Ljungcrantz tillsammans med Kronander ett projekt med en högstadieskola på Rosengård, *Stenkulaprojektet*. I korthet bygger projektet på att ProCivitas elever agerar mentorer åt högstadieeleverna för att höja deras betyg i kärnämnen. Ljungcrantz anser dock att ledningen inte tar på sig tillräckligt stort ansvar för projektet.<sup>122</sup>

Peter Ljungcrantz nämner att avsaknaden av en samordnare för det naturvetenskapliga programmet i Malmö försvårar arbetet. Ljungcrantz delger: *”I Helsingborg har de en naturvetenskaplig rektor, men det har inte varit på tal på vår gymnasieskola. Jag tror inte skolledningen insett hur bra Naturvetenskapsprogrammet är för skolan”*. Stefan Kronander anser att det Naturvetenskapliga programmet går i linje med skolans profil. Kronander menar att skolan erbjuder en entreprenöriell profil även för de som läser vid det naturvetenskapliga programmet. Om det naturvetenskapliga programmet säger Peter Connée: *”Jag är rädd att det Naturvetenskapliga programmet ska urholka vår entreprenöriella profil. Efterfrågan har dock varit så stor att elever som velat gå natur, men ej kunnat, valt en annan gymnasieskola istället.”*

#### **4.4.7 ProCivitas utveckling och framtidsarbete**

Stefan Kronander betonar att skolan ser det som ett misslyckande varje år som skolans gör något operationellt exakt likadant som föregående år: *”Det är ett nederlag om vi kör samma annonser, samma upplägg, samma filmkvällar. Vi måste hålla igång personalen hela tiden och ständigt utvecklas.”*<sup>123</sup> Strategiskt så skildrar Peter Connée att skolans koncept inte utvecklats dramatiskt de senaste åren. Han poängterar dock att AcadeMedias uppköp av ProCivitas skapat stora utvecklingsmöjligheter: *”Jag ser ljusare på framtiden då jag kan genomföra satsningar som jag aldrig tidigare vågat. Inom de närmsta fem åren kommer ni se vad jag menar”*.

---

<sup>120</sup> Stefan Kronander, lärare ProCivitas. Intervju 2011-11-18.

<sup>121</sup> Peter Ljungcrantz, lärare ProCivitas. Intervju 2011-11-25.

<sup>122</sup> Peter Ljungcrantz, lärare ProCivitas. Intervju 2011-11-25.

<sup>123</sup> Stefan Kronander, lärare ProCivitas. Intervju 2011-11-18.

#### 4.4.8 Medias kritik mot ProCivitas

ProCivitas är som skolkoncernen mycket uppmärksam i media. 2008 hamnade ProCivitas i blåsväder då ett radioreportage hade granskat Helsingborgsskolans betygsättning av eleverna. Elever fick enligt granskningen ofta högre slutbetyg än de betyg de fått på nationella proven.<sup>124</sup> Vidare framkommer att elever vid Helsingborgsskolan fick läsa kurser de redan läst i grundskolan. Detta strider mot skolverkets regler.<sup>125</sup> Artikeln berättar att granskningen resulterade i ett förändringsarbete för hela koncernen.<sup>126</sup>

Under 2010 publicerades en artikel vilket belyste tre gymnasieskolor i Malmö vilka ej följt det regelverk rörande antagningsprocessen. ProCivitas var en av de tre skolorna vilka ej hade agerat i linje med de regler som existerar. Reservlistor förbisågs och elever blev antagna på så kallad fri kvot.<sup>127</sup>

#### 4.5 Elevkåren på ProCivitas

Elevkåren af ProCivitas är en egen juridisk person.<sup>128</sup> Elevkårens ordförande Axel Edlund berättar att deras primära syfte är att höja stämningen på skolan. Edlund förtäljer vidare att stämningen och mentaliteten bland eleverna på skolan är öppen. Samir El-Sabini, ordförande för Sveriges Elevkårer, anför att elevkårens huvudsyfte är att ge sina medlemmar en mer givande skolgång. En elevkår, till skillnad från ett elevråd, är en organisation där medlemmarna väljer att ansluta sig enskilt. Historiskt sett har elevråd generellt agerat mer som ett organ under skolan, än en förening styrd av eleverna.<sup>129</sup> Den nationella organisationen Sveriges Elevkårer arbetar med att ge elevkåren verktyg för att ge sina medlemmar en mer givande skolgång.<sup>130</sup> *”En mer givande skolgång är en bred illusion. Målet är att göra det mer lustfyllt och berikande att gå i skolan genom att utföra social-, kulturell- och ekonomisk verksamhet inom ramen för den mötesplats som skolan är”*.<sup>131</sup>

Medlemsbasen består ungefär 350 enskilt anslutna elever som betalat den årliga avgiften på 100 kronor. Varje medlem får förmåner och möjligheten att delta i kårens evenemang. Som förmåner kan nämnas rabatter på evenemangsbiljetter och skolkläder. Kåren består av 15

---

<sup>124</sup> Nyheter P4 Malmöhus, *Betygsättning på ProCivitas kritiserar*, SR, 2008-09-30.

<sup>125</sup> Nyheter24, *ProCivitas var en MVG-fabrik*, 2009-10-05, hämtad 2011-12-28, [www.nyheter24.se](http://www.nyheter24.se).

<sup>126</sup> Nyheter P4 Malmöhus, *Nya rutiner på ProCivitas i Helsingborg*, SR, 2008-10-17.

<sup>127</sup> Mikkelsen, *Gräddfil vid antagningen*, Sydsvenskan, 2010-10-14, hämtad 2012-01-03, [www.sydsvenskan.se](http://www.sydsvenskan.se).

<sup>128</sup> Ratsit, *Företagsavgifter*, [www.ratsit.se](http://www.ratsit.se).

<sup>129</sup> Samir El-Sabini, ordförande Sveriges elevkårer. Intervju 2011-12-13.

<sup>130</sup> Samir El-Sabini, ordförande Sveriges elevkårer. Intervju 2011-12-13.

<sup>131</sup> Samir El-Sabini, ordförande Sveriges elevkårer. Intervju 2011-12-13.

stycken olika föreningar och utskott (se Bilaga 6). Styrelsen upplever att det finns ett ökat intresse för delaktighet inom kåren. Detta har gett en dem en optimistisk men möjlig målsättning; att innan skolårets slut nå 450 medlemmar. Kåren lanserade nyligen en egen hemsida för att lättare nå ut med information och frikopplas ytterligare från skolan. Man har hitintills använt sig av ProCivitas intranät. Elevkåren samarbetar även med andra kårer i Malmö kring större evenemang såsom gemensamma fester och idrottsturneringar. Det största av dessa är den årliga rugbyturneringen, ”The Grand Stand Rugby”, där ProCivitas rugbylag möter Borgarskolans, S:t Petris och Latinskolans. Elevkåren styrelse påpekar dock vikten av de mindre projekten. De säger ytterligare att de börjat lägga fokus på mindre, mer vardagliga aktiviteter. ”Det är viktigt att man inte stannar av utan att vi har småprojekt igång hela tiden.”<sup>132</sup>

#### ***4.5.1 Hur ges elevkårer förutsättningarna till att skapa socialt mervärde***

Samir El-Sabini identifierar tre avgörande faktorer som gynnar elevkårens arbete; organisationens insikt om att elevkårens tillför ett värde för skolan, lokaltillgång och ekonomiska medel. Vidare säger El-Sabini att det är betydelsefullt för skolledningen att visa förtroende för elevkårens omdöme och inte försöka styra dess arbete.

Samir El-Sabini säger: *”Elevkårerna är själva katalysatorn för att skapa den givande skolgången, och förhöja den på samma sätt som studentkåren gör.”* Vidare påpekar han att det värsta en skolledning kan göra är att kväva elevernas möjlighet att ta över sina egna intressen. El-Sabini menar att skolledningen inte får vara rädd för att misslyckas, värdet av att lyckas är mycket större. Elever är inte oroliga för en dålig förening. El-Sabini menar att eleverna är oroliga för att möjligheten att skapa en annan bättre förening på skolan, saknas. Därför bör skolledningen uppmuntra eleverna och inte försöka begränsa eller styra elevernas organisering.

#### ***4.5.2 Skolledningens syn på Elevkåren***

Samtliga styrelsemedlemmar står enade i åsikten att processen från idé till aktivitet är tämligen enkel och att ledningsstödet är stort. Elevkåren ges ett ekonomiskt stöd, tillgång till skolans teknik och lokaler samt ett starkt allmänt stöd från skolledningen. Bianca Martin, styrelseledamot, säger: *”Ledningen har verkligen fattat hur mycket vi påverkar skolans*

---

<sup>132</sup> Oscar Paulsson, styrelseledamot Elevkåren af ProCivitas. Intervju 2011-11-25.

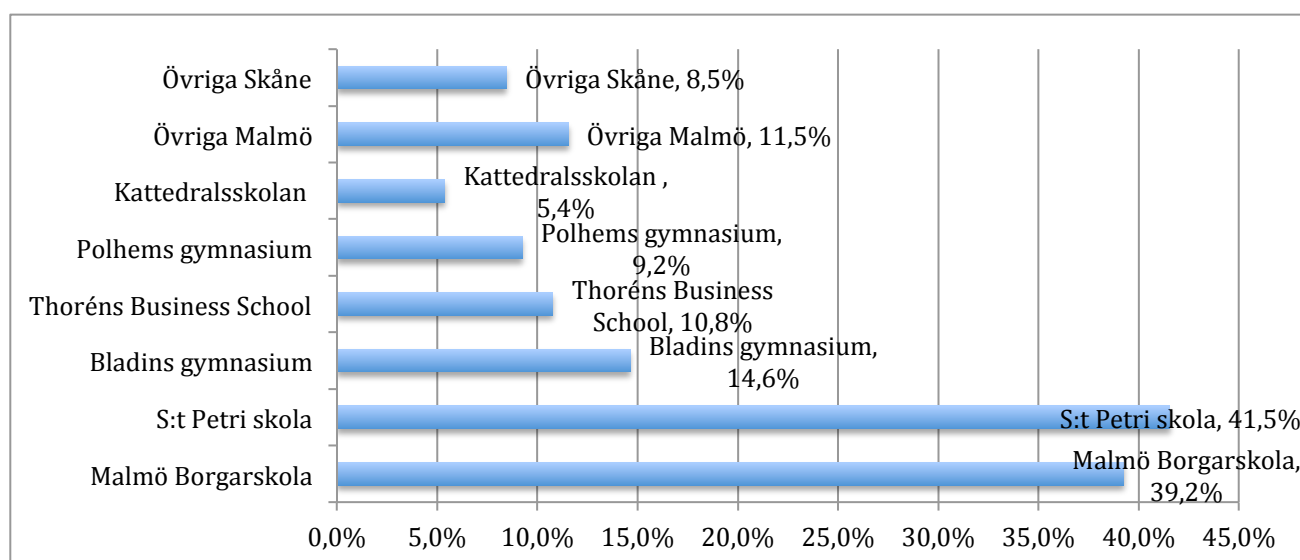
anseende. På andra skolor är skolledningen väldigt hård och i vissa motarbetar de till och med omvandlingen från elevråd till elevkår.”. Det är oftast utskotten och styrelsen som kommer med initiativ till nya idéer. En gång hade kåren hyrt en hoppborg och de ser det som ett ypperligt marknadsföringstillfälle. ”Med dagens teknik tar det inte många sekunder innan bilder från våra event ligger på Facebook.”<sup>133</sup> Samir El-Sabinis uppfattning är att det är viktigt att skolan erbjuder sina elever ett mervärde under skoltiden men att endast ett fåtal skolledare har kommit underfund med detta. El-Sabini fastslår: ”De flesta har inte förstått att den sociala mötesplatsen har ändrats. En stor del av ditt sociala nätverk som gymnasiestudent grundas i skolan.”

#### 4.5.3 Utmaningar för Elevkåren

Styrelsen, där samtliga går i årskurs två, upplevde vid tillträdet ett stort glapp mellan kårens verksamhet och ettorna. Något som de arbetat aktivt för eliminera. ”Vi försöker vara medvetna om hur vi uppfattas och vi försöker vara en transparent ledning”<sup>134</sup>. Styrelsen pekar på att det för kåren har varit viktigt att bygga upp sitt varumärke men att varumärket inte får bli för exklusivt. För att verksamheten och aktiviteterna skall kunna växa behöver även antalet medlemmar växa.<sup>135</sup>

#### 4.6 Redovisning av den kvantitativa studien om konkurrenssituationen

Nedan visas den empiriska studiens resultat om vilka skolor eleverna som besökte ProCivitas öppet hus funderade på att välja utöver ProCivitas:



<sup>133</sup> Axel Edlund, ordförande Elevkåren af ProCivitas. Intervju 2011-11-25.

<sup>135</sup> Axel Edlund, ordförande Elevkåren af ProCivitas. Intervju 2011-11-25.

# Kapitel 5

## Analys

---

*I detta kapitel kommer en analys av tidigare empirisk data presenteras utifrån framtagna teoretiska verktyg. Kapitlets syfte är att identifiera de värdeskapande strategier fallföretaget använder sig utav.*

---

### 5.1 Produktens beståndsdelar

Philip Kotler har identifierat fem olika nivåer för en produkt; kärn-, generisk-, förväntad-, förstärkt- samt potentiell produkt. Samtliga rektorer framhåller att hög kvalitet på utbildningen är det respektive gymnasieskola vill erbjuda eleverna. Den kvantitativa studien påvisar att eleverna värdesätter bra lärare, bra betyg och goda kunskaper. Empirin ovan går i linje med Kotlers definitionen av kärnprodukt. Den kvantitativa studien visar att de egenskaper hos gymnasieskolan som pekar på ett socialt mervärde, såsom, god stämning i klassen, gemenskap på skolan och möjligheten att få vänner för livet är nästan lika viktiga som de egenskaper som är typiska för utbildningen. Teoretiskt pekar empirin på att det sociala mervärdet är en förväntad produkt i anslutning till Kotlers definition av kärnprodukten. Den kvantitativa undersökningen påvisar att de flesta elever överväger någon eller några av skolorna som utgör fallföretagets konkurrenter. Empirin talar för att efterfrågan är gemensam för samtliga studerade gymnasieskolor då frågorna var allmänt formulerade angående vad eleverna efterfrågar vid sitt gymnasieval. Den sammanlagda empiriska basen tyder på att produkten eleverna efterfrågar och gymnasieskolorna erbjuder består av A. en bra utbildning och B. en social arena.

### 5.2 Analys av utbildning

Nedan framställs en analys om produktkomponenten utbildning. Analysen sker med hjälp av det analytiska verktyg som framställts under teoriavsnittet. Då verktyget bygger på andra redogjorda teorier kommer de att direkt eller indirekt tas i anspråk.

### ***5.2.1 Finansiellt perspektiv på utbildningen – A1***

Kaplan och Norton beskriver i det finansiella perspektivet organisationens långsiktiga vision. Empirin visar att ProCivitas långsiktiga målet är att rekrytera Skånes bästa elever. Perspektivet beskriver även ägarnas förväntningar på organisationen. Sedan ProCivitas blev uppköpt av AcadeMedia finns det inget som tyder på att vinstkraven ökat. Ett ökat vinstkrav skulle ändra övriga perspektivs förutsättningar. Enligt Olve, Roy och Wetter sätter det finansiella perspektivet förutsättningar till de övriga styrkortet vilket går i linje med ProCivitas utbildningskoncept. Empiriskt har ProCivitas finansiella krav ej framgått. Dock framgår det från intervjuer vilka finansiella förutsättningar som ges till övriga perspektiv för att de ska kunna uppnå sina mål. ProCivitas koncept om större klasser ger ökade intäkter. 2010 uppgick årets resultat på ProCivitas Malmö till 4,5 miljoner svenska kronor. En stor andel har återförts till företaget i form av anskaffade tillgångar och ökat eget kapital. Vinsten som gjorts har stannat i organisationen då utdelning uteblivit. ProCivitas ger lärarna högre lön än genomsnittet. Finansiella resurser läggs även på teambuilding för lärarlagen och de nya eleverna för att öka gemenskapen.

### ***5.2.2 Kundperspektiv på utbildningen – A2***

Kundperspektivet beaktar kundens uppfattning av företaget i förhållande till hur företaget vill bli uppfattat, det vill säga elevens uppfattning av ProCivitas. Kundperspektivet beskriver även förmågan att attrahera rätt kundgrupp till företaget. Samtliga respondenter från ProCivitas stadgar studiemotiverade elever som deras viktigaste kundgrupp. Peter Connée framhåller vikten av att uppfattas som en gymnasieskola för studiemotiverade och ambitiösa elever. En stor del av arbetet är förmågan att ta elever vidare till högre utbildning. Elevers avgångsbetyg och kunskaper blir således viktiga för fortsatta högre studier.

Den kvantitativa undersökningen tyder på att bra lärare, möjligheter till goda kunskaper och bra betyg är betydande för elever vid val av gymnasieskola. Empirin tyder även på en ökad vilja bland gymnasieelever att studera vidare på utländska universitet.

Den kvantitativa undersökningen bevisar att målgruppen mot vilka ProCivitas riktar sig värdesätter kontaktpersoner i näringslivet. ProCivitas mentorskapsprogrammet erbjuder elever en nära kontakt med näringslivet där kunskap erhålls av mentorer. Näringslivkontakter ger även framtida arbets- och praktikmöjligheter för elever. Det framgår i empirin att det råder en hög grad av kundlojalitet, då få elever slutar på gymnasieskolan. Kundlojaliteten säkerställer att de finansiella målen kan nås. Reichhald framställer vikten av att kunder rekommenderar

organisationen till andra kunder, ett stadie ProCivitas lyckats nå.

### ***5.2.3 Internt processperspektiv på utbildningen – A3***

Det interna processperspektivet fokuserar på hur kundperspektivet och det finansiella perspektivet nås. Mätinstrumentet sammanlänkar ledningens mål med de enskilda operationella arbetarna. I ett kunskapsföretag i allmänhet och i en skola i synnerhet sker förändringar ständigt och individuellt för varje gymnasieelevs utbildningssituation. Lärarna och ovan nämnda aktiviteter anses representera det interna processperspektivet.

ProCivitas framhåller vikten av kompetenta lärare för att nå uppsatta verksamhetsmål. Synen på lärarna som verktyget för processperspektivet stämmer överens med Hatties teorier. Hattie menar att lärare och undervisningsformen påverkar utbildningens kvalitet. ProCivitas lärare ges en individuell pedagogisk frihet och större resurser för att anpassa utbildningen efter eget tycke. Paul Gertsson framhåller en god undervisningskvalité som en kärnprocess för ProCivitas. Lärarnas frihet att förbättra undervisningen efter egen pedagogisk diagnos går i linje med Olve, Roy och Wetters åsikt om att identifiering och mätning av organisationens processer är viktiga för att nå perspektivets uppsatta mål.

Det interna processperspektivet skall även förbättra gällande processer och implementera nya. Lärarna får på eget bevåg starta nya projekt som de anser utvecklande för sina elever. ProCivitas elever ges exempelvis möjligheten att studera 15 högskolepoäng matematik vid Lunds Tekniska Högskola innan gymnasieexamen. Hattie har påvisat att ökad studietakt ger högre studieresultat. ProCivitas väljer att bemöta efterfrågan på eftergymnasiala utlandsstudier genom att erbjuder aktiv hjälp med ansökningar till utländska universitet. Utifrån ett starkt alumninätverk, med före detta elever, tar de lärdom av de som studerar eller har studerat utomlands. Det ger ProCivitas ytterligare kunskap för att hjälpa befintliga elever att söka till utländska universitet.

Teorin om internt processperspektiv beskriver även att de processer som ej skapar värde för kundperspektiven elimineras. Det går linje med att lärarstaben kontinuerligt utvärderas av eleverna. Identifieras en lärare vilken ej anses uppfylla kraven får läraren lämna organisationen.

#### ***5.2.4 Utvecklingsperspektivet på utbildningen – A4***

Utvecklingsperspektivet fokuserar på framtida organisatoriska kapabiliteter istället för nuvarande. Målet är att perspektivet skall skapa en gynnsam miljö för övriga perspektivs genomförande av sina respektive mål. Ledningen på ProCivitas arbetar aktivt med pedagogiskt ansvar och sin relation till lärarna.

Det ständigt expanderande alumninätverket bidrar till att extern kunskap kan tas in i organisationen. ProCivitas platta organisation skapar flexibilitet vilket en organisation behöver för att snabbt kunna följa med i marknadsutvecklingen och förbättra, förändra och förnya processer. Lärarstabens handlingsfrihet vid uppstartandet av projekt spelar en central roll i hänsyn till skapandet av en dynamisk och kontinuerligt utvecklande utbildning.

ProCivitas rekryterar främst lärare med erfarenhet inom de ämnen de undervisar och gärna med arbetslivserfarenhet från främst näringslivet. Teorierna utvecklingsperspektivets framhåller rekrytering som ett verktyg för att förbättra processer då det oftast är medarbetarna som bidrar till innovationen i organisationen. Det illustreras praktiskt med att ProCivitas satsar på UF och mentorsprogrammet i syfte att knyta starka band till näringslivet.

#### ***5.2.5 Varumärkesperspektiv på utbildningen – A5***

Varumärkesperspektivet fokuserar på underhåll och uppbyggande av ett konkurrenskraftigt varumärke. ProCivitas har sedan starten velat ligga nära näringslivet i sitt utbildningsvarumärke. Satsningen och framgångarna inom kursen UF ligger i linje med näringslivsfokuseringen. Likaledes uppmuntrar skolan naturvetenskapsprogrammets elever att starta företag inom ramen för kursen. ProCivitas knyter utbildningen närmare näringslivet genom att erbjuda alla elever som vill, möjligheten att delta i ett mentorsskapsprogram. ProCivitas har differentierat sitt varumärke från andra gymnasieskolor. Varumärkeskännedomen ökar då ProCivitas är tydliga med vad deras varumärke står för. ProCivitas är duktiga på att visa upp att alumnieleverna lyckats ta sig vidare till bra universitetsutbildningar vilket bidrar till varumärkesassociationer om att ProCivitas är en skola för högpresterande elever. Vidare visar fallföretagets interna undersökningar att flertalet elever anser att vänners rekommendationer spelade stor roll vid gymnasievalet. Rekommendationerna är ett tecken på god kundlojalitet i fallföretaget.



### **5.3 Analys av den sociala arenan**

Nedan redovisas en analys av produktkomponenten den sociala arenan. Empirin analyseras i ljuset av det verktyg som framställts under teoriavsnittet.

#### ***5.3.1 Finansiellt perspektiv på den sociala arenan – B1***

Det finansiella perspektivet sätter de finansiella förutsättningarna för de övriga styrkortet. ProCivitas bekostar årligen kickoffer för alla ettor. De sker i teambuildingssyfte för att förbättra den sociala gemenskapen och således även den sociala arenan på skolan. Skolan hålls öppen efter skoltid och även under helger vilket förbättrar den sociala arenans förutsättningar. Skolan prioriterar finansiella resurser till aktiviteter och gemensamma upplevelser, främst genom ekonomiskt stöd till Elevkåren. Retroaktivt analyseras utfallen av de olika finansiella satsningarna, exempelvis huruvida elevkårens popularitet utvecklats i positiv eller negativ riktning vid ökat finansiellt stöd.

#### ***5.3.2 Kundperspektiv på den sociala arenan – B2***

Kundpreferenser delas upp och ses utifrån fyra olika dimensioner: tid, kvalitet, utförande och service samt kostnad. Elevernas uppfattning av den sociala arenan på ProCivitas styrs mycket och mycket av eleverna själva då de utgör den sociala arenans kärna. Den kvantitativa studien visar att elever anser att elevföreningar, klassammanhållning och möjligheten till vänner är viktiga faktorer vid deras gymnasieval. Vidare identifieras även möjligheten för elever att utveckla sina fritidsintressen, exempelvis genom att erbjuda elever att sitta kvar i skolan in på kvällarna. Möjligheten att förvalta sina fritidsintressen framkom i den kvantitativa undersökningen som något eleverna värderade högt.

Empiriskt visas även att samhörigheten på skolan är av stor vikt när elever skall välja gymnasieskola, att ha aktiviteter utanför utbildningen som sammanbinder eleverna. ProCivitas har sedan starten arbetat med att integrera utbildning med nöje.

Fallföretaget definierar sin kundgrupp som studiemotiverade elever vilka anses passa in i devisen ”*work hard, be nice, dream big*”.

#### ***5.3.3 Internt processperspektiv på den sociala arenan – B3***

Styrkortet fokuserar på effektivisering av befintliga värdeskapande processer för att uppnå målen samt skapandet av nya processer. Vidare elimineras de processer som ej skapar kundvärde för företaget. Peter Connée berättar att skolan från början satsade på att arrangera

roliga event för eleverna i samband med skolan. Förutom recentiorsfesten och elevkickoffen i Småland så har skolan släppt ansvaret för utnyttjandet av den sociala arenan till elevkåren.

Elevkårens mål är att rekrytera så många medlemmar som möjligt. En av deras strategier är erbjuda ett brett utbud av aktiviteter. Elevkåren erbjuder sina medlemmar ekonomiska förmåner och aktiviteter. Detta går i linje med vad kundperspektivs styrkort säger om kundpreferenser. ProCivitas kan genom att stötta den elevstyrda elevkåren snabbt se till så att sociala kundpreferenser uppfylls. Preferenserna tillfredsställs i mån av tid, kvalitet, utförande och service samt kostnad.

### ***5.3.4 Utvecklingsperspektivet på sociala arenan – B4***

Enligt Kaplan och Norton behöver en organisation vara flexibel och enkelt kunna förbättra, förändra och förnya sina produkter, processer och kapabiliteter för att nå organisatorisk framgång. Empirin fastställer tre organisatoriskt avgörande faktorer för att en stark elevkår skall kunna växa fram; organisationens insikt angående elevkårens betydelse, lokaltillgång samt ekonomiska medel. Dessa tre faktorer speglar ledningen attityd och arbete gentemot elevkåren. Elevkåren af ProCivitas berättar att ledningen idag arbetar med de tre faktorerna, men att arbetet utvecklats efterhand. Ledningen har alltmer förstått betydelsen av en välfungerande elevkår. Skolledningen uppmuntrar elevkåren att ta egna initiativ och elevkåren har blivit en process för den sociala arenans utveckling.

### ***5.3.5 Varumärkesperspektiv på den sociala arenan – B5***

Empirin har uppvisat att elever lägger stor vikt vid rykte, identitet och varumärke vid val av gymnasieskola. Empirin har vidare påvisat tyngden av framgångsrik differentiering och mervärdeskapande då särskilt privilegium ej ges på grund av gymnasieskolans namn. Varumärkesstyrkortet spelar följaktligen en grundläggande roll för skolans attraktionskraft.

ProCivitas arbetar på många fronter med att upprätthålla gott rykte och bra ett varumärke. Grundstrategin i detta arbete är dock nöjda elever. Betraktas eleverna som kunder dras paralleller till lojalitetskapande aktiviteter. Att nå en lojalitetsnivå bland kunder i vilken de rekommenderar bolaget till andra leder det till strategiskt fortsatt lönsamhet. Att ha nöjda elever har lett till att eleverna idag själva står för en större del av marknadsföringen. Ledningen använder sig i marknadsföringssyfte endast av tre fraser för att locka till sig rätt elever: *“Work hard, be nice, dream big”*.

ProCivitas finansiella satsningar har skapat ytterligare varumärkesuppbyggande aktiviteter. Satsningen på matsalen har lett till marknadsföring och storytelling från eleverna via en blogg. Satsningarna på elevkåren har lett till ett undervarumärke, "Elevkåren af ProCivitas". Elevkåren betonar vikten av deras arbete vid upprätthållandet och förbättrandet av ProCivitas varumärke och anseende. Skolan arbetar och marknadsför sitt alumninätverk som får sägas stå för den gemenskap eleverna efterfrågar.

## **5.4 SWOT**

Utifrån empiriskt underlag följer nedan en analys på fallföretagets interna kvalitéer och svagheter samt de externa faktorerna, fallföretagets möjligheter och hot. Analysen möjliggör att reflektera över strategier för vidare överlevnad och framgång.

### ***5.4.1 Fallföretagets styrkor***

ProCivitas platta organisation, frånvaro av toppstyrd övervakning och den flexibilitet det skapat är en stor styrka. Flexibiliteten i organisationen kompletteras med en engagerad och initiativtagande lärarkår. Engagemanget påvisas i elevkåren vilken får stort stöd av ledningen.

ProCivitas studiemotiverade elever är en styrka i två hänseenden; skolan blir attraktiv och att bra lärare lockas till skolan. Studiemotiverade elever förbättrar även klassrumsmiljön.

Alumninätverket vilken sedan starten byggts upp är en styrka vilken blir allt starkare för varje läsår. Alumninätverket främjar såväl den sociala arenan som utbildningen i den mån att kunskap om exempelvis utlandsstudier samlats.

Slutligen har ProCivitas en bra tillgång till ekonomiska resurser. Den finansiella styrkan möjliggör implementering av kapitalkrävande strategier.

### ***5.4.2 Fallföretagets svagheter***

ProCivitas etniskt homogena elevbas leder till ett missat djup i undervisningen. Vidare saknar naturvetenskapsprogrammet en samordnare. Ansvar har skjuts över på befintlig lärarkår vilket för fokus bort från undervisningen. Satsningarna på naturprogrammet är ringa vid jämförelse med satsningarna på ekonomprogrammet. Det råder vidare viss meningsskillnad huruvida naturprogrammet går i linje med skolans önskade- och befintliga profil.

En påtaglig svaghet som framkommer är elevers ringa påverkan på utbildningen och dess utformning. Det finns inget fungerande utbildningsutskott. ProCivitas har bristfällig

transparens kring hur man jobbar inom organisationen med utbildningen. Det saknas en tydlig presentation av arbetet med olika utbildningsfrågor.

Empirin påvisar att det existerar negativa märkesassociationer gentemot ProCivitas. Märkesassociationer kan stöta bort en del av elever vilket betyder att ProCivitas missar studiemotiverade elever.

### ***5.4.3 Fallföretagets möjligheter***

Lärarkårens initiativtagande är en faktor vilken skapar ypperligare möjligheter. Externa projekt skapar möjligheter för att kunna bli av med några av bristerna. Stenkulaprojektet är en sådan möjlighet. Ger projektet önskat resultat kan det visa sig att nya högpresterande elever söker sig till skolan.

Det faktum att ProCivitas blivit uppköpt och numera är del i en stor utbildningskoncern är ytterligare en stor utvecklingsmöjlighet. Den finansiella styrka vilken existerar i koncernen ger möjlighet till att driva igenom nya projekt. Inom koncernen ges expertis på många områden vilket avlägsnar behovet av att söka expertis externt.

### ***5.4.4 Fallföretagets hot***

Trots ständig efterfråga är marknadsförändrande omständigheter ett faktum. Hotet att den demografiska basen sett till storleken på elevunderlag minskar betyder färre högpresterande elever om andelen högpresterande elever är lika stor.

En av ProCivitas konkurrenter kommer under nästkommande läsåret 2012 till 2013 starta en affärs- och managementinriktad IB-utbildning. Det existerande internationella programmet appellerar redan till det kundsegment ProCivitas eftersträvar. Satsningen kan mycket möjligt stjåla potentiella elever från ProCivitas och bör därför ses som ett hot.

# Kapitel 6

## Diskussion och Resultat

---

*I detta avsnitt kommer författarna att föra en syftesspecifik diskussion utifrån det samlade teoretiska ramverket och empiriska insikterna som redovisats i kapitel tre och fyra. Det balanserade styrkortet bygger på en övergripande strategi som påverkas av hur strategier, mätningar och mål är utformade för respektive perspektiv. Diskussionen tar därför sin utgång i analysen av fallföretagets arbete med respektive perspektiv för varje del av produkten. Diskussionen når en konsensus kring ett svar på frågeställningen vilket är uppsatsens resultat.*

---

### 6.1 Diskussion

#### ***6.1.1 Produkten en attraktiv gymnasieskola tillhandahåller***

Empiriskt påvisas det att gymnasievalet har ändrats i det avseende att en blivande Skånsk gymnasieelev idag grundar sitt gymnasieval på personliga preferenser och ej är tvungen att rätta sig efter geografisk anknytning. Den kvantitativa såväl som den kvalitativa undersökningen visar tydligt att elever värdesätter den sociala arenan som något viktigt vid deras gymnasieval. Författarna anser att den sociala arenan har ändrats från att vara geografiskt allokera till att blivit placerad i nära anslutning till gymnasieskolan.

Empirin visar att en attraktiv skola erbjuder förutsättningar för en social arena där elever trivs även utanför klassrummet. Enligt Sundbo och Darmer efterfrågar konsumenter idag ett mervärde, vilket kräver att gymnasieskolor skapar en prioriterad upplevelse. Detta är också något som styrks av fallföretagets konkurrenter som lyfter fram närvaron av skolanda, gemenskap och trivsel som något viktigt jämte studierna. Varje gymnasieskola hyser speciella förutsättningar för sin sociala arena. Bladins är exempelvis en liten skola och Borgarskolan är en stor. Matz Nilsson menar att både trivsel och god utbildning spelar in i skolans rykte. Ryktet blir sedan avgörande vid val av gymnasieval. Författarna håller det som troligt att elever som läser högskoleförberedande program spenderar mer tid på den sociala arenan än

yrkesförberedandeprogram där eleverna praktiserar mycket utanför skolbyggnaden. Enligt Kotler finns det flera olika nivåer av värdeskapande för en produkt. Författarna menar att den sociala arenan blivit en förväntad produkt i nära anslutning till kärnprodukten, det vill säga utbildningen.

### ***6.1.2 Strategier för en mer attraktiv utbildning***

Högpresterande elever efterfrågar bra utbildningar. Empirin visar att fallföretaget arbetar med att höja attraktionsförmågan på utbildningen genom att erbjuda ett mervärde som eleverna värdesätter. Den kvantitativa undersökningen visar att elever värdesätter bra lärare mycket högt. Det går i linje med Hattis teori om synligt lärande där han framställer korrelationen mellan bra lärare och goda studieresultat. Fallföretaget har även en uttalad strategi att rekrytera bra lärare. Författarna anser begreppet bra lärare vara vagt då det ej kan finnas en universell mall för vad som utgör en bra lärare. Fallföretaget låter eleverna utvärdera sina lärare. Författarna inser problematiken med att lärarna hamnar i en beroendesituation gentemot eleverna. Följden kan tänkas bli att lärarna sätter lättare betyg för att få ett högre omdöme av eleverna. Författarna menar att betygsättningen kan innebära att lärare med en pedagogisk profil som passar elevunderlaget premieras och andra diskvalificeras, trots att de på en annan skola skulle anses vara en bra lärare. Genom att endast ha lärare som passar eleverna ökar kundnöjdheten.

Vidare anser fallföretaget såväl som skolans konkurrenter att rekrytering av lärare är en viktig strategi. Fallföretaget har specialiserat sig på lärare med en tidigare arbetslivserfarenhet, företrädesvis inom näringslivet. Rekryteringen ligger i linje med ProCivitas entreprenöriella profil. Även några av fallföretagets konkurrenter har tydliga mål för sin rekrytering. S:t Petri vill exempelvis gärna ha lärare med lektorsbehörighet.

Högpresterande elever läser en teoretisk gymnasieutbildningen som kan ta eleverna vidare till högre studier. Empirin visar på ett ökat intresse för studier utomlands. Författarna ser att både ProCivitas och Borgarskolan bedriver ett arbete för att öka sin attraktionsförmåga genom att erbjuda stöd vid ansökning till utländska universitet. Författarna menar att det ej går att konkurrera på den Svenska marknaden med examination från en specifik gymnasieskola då ingen gymnasieskolas elever får förmåner vill antagningen vid lika meriter. Dock anser författarna att en skola kan få en konkurrensfördel genom att bli duktiga på att hjälpa sina elever till utländska universitet. Att erbjuda hjälp med ansökningar till universitet kan anses utgöra en förbättrad produkt i enlighet med Kotlers teorier.

Kvalitativa undersökningar på fallföretaget påvisar avsaknaden av strukturer för elevernas påverkan på utbildningen. Den platta organisationen kan tänkas lösa individuella problem utan att det passerar någon formell struktur. Ett utbildningsutskott i Elevkåren starkt uppbackat av skolledningen hade dock kunnat fokusera på ett utvecklingsarbete där eleverna är med och utvecklar utbildningen vidare. Författarna menar dock att utskottet måste drivas av elever intresserade av utbildningsfrågor då behovet av en klassisk klagolåda ej tycks föreligga.

### ***6.1.3 Strategier för att öka attraktionsförmågan***

Den kvantitativa studien visar att elever anser skolans förmåga att förvalta elevens fritidsintressen relevant. Samir El-Sabini menar att det inte nödvändigtvis behöver vara sociala aktiviteter som sker på arenan utan elever kan ta vara på sina ekonomiska, kulturella och fritidsintressen. Fallföretaget gav elevkåren så pass fria tyglar att det i författarnas mening kan anses vara en typ av outsourcing av utnyttjandet av den sociala arenan. Peter Connée menar att elevkårens arbete har gjort att ProCivitas popularitet har ökat i Malmö. Även rektorn på S:t Petri och skolchefen på Borgarskolan lyfter fram sina skolors elevkårers arbete som något positivt för skolan. Författarna anser att elevkårerna erbjuder en förstärkt produkt av den förväntade produkten som den sociala arenan utgör.

Författarna menar att risken att elevkårens verksamhet skulle skada skolans attraktionskraft med någon verksamhet är obefogad. Elevkåren vid ProCivitas visar sig i intervjuerna arbeta för en ökad medlemsnöjdhet och en bredare verksamhet. Detta ligger i linje med vad Det balanserade styrkortets kundperspektiv säger om kundnöjdhet. Om målet för en elevkår är att få så många nöjda medlemmar som möjligt måste också elevkårens styrelse arbeta med verksamheter medlemmarna efterfrågar. Författarna menar att det kan vara skadligt om skolledning försöker rikta eller begränsa en elevkårs verksamhet då det begränsar elevkårens medlemsfokus. Istället bör skolledningen ge goda förutsättningar till att all potentiell verksamhet skall kunna startas. Eftersom elevkårernas styrelser är förtroendevalda av medlemmarna så kommer en kårsstyrelse som ej tillfredsställer medlemmarnas behov att bli kortlivad. Författarna menar att elevkårens storlek och kvalitet representerar hur väl den sociala arenan utnyttjas.

## 6.2 Resultat

### *6.2.1 Övergripande strategi för att attrahera högpresterande elever*

Fallföretaget erbjuder högpresterande elever en bra utbildning och en social arena. Analysen av fallföretaget identifierar vilka mått företaget har uppställt för varje perspektiv i styrkortsmodellen för respektive produktkomponent. Den övergripande strategi som identifieras för att nå fallföretagets mål är produkten av företagets sammanlagda strategier för respektive produktkomponent, utbildningen och den sociala arenan.

Författarna menar att högpresterande elever letar både efter en bra utbildning och en social arena de kan identifiera sig med. Författarna är medvetna om att varje elev individuellt kan lägga olika vikt om utbildningen eller den sociala arenans image är viktigast. Dock vill författarna poängtera att om en skola missar att framhäva imagen av någon produktkomponent så är risken att eleven väljer bort skolan större. Den sociala arenan utgörs av elevunderlaget och det blir missvisande om den sociala arenan skulle visa sig bestå av något annat än vad eleven förväntade sig. En tydlig bild över gymnasieskolans image på utbildningen och den sociala arenan gör att eleverna kan göra ett mer informerat val. Stämmer produkten eleven erhåller överens med vad den förväntade sig så ökar kundnöjdheten. Enligt Reichheld så är det största och viktigaste steget i kundnöjdheten att kunder rekommenderar organisationen till andra potentiella kunder. Empiriskt framkommer det att så är fallet för ProCivitas. Enligt författarna talar detta för behovet av en tydlig image som ökar kundnöjdheten.

Empiriskt framkommer det att ProCivitas brister i den etniska mångfalden på gymnasieskolan. Även då ProCivitas image är tydlig och attraherar en nöjd kundgrupp måste frågan ställas om imagen är för snäv. ProCivitas vill rekrytera Skånes bästa gymnasieelever. Gymnasieskolan missar troligen högpresterande elever som exempelvis börjar på S:t Petri istället där den etniska mångfalden är stor. Två lärare vid ProCivitas har startat ett projekt, med Stenkulaskolan på Rosengård, där syftet är att långsiktigt kompensera för den homogena elevfloran som förekommer på skolan. Skolledningen ger ej något ekonomiskt stöd till initiativet vilket författarna anser är ett dåligt beslut då projektet kan bredda elevbasen som attraheras av skolans image ytterligare.

Den övergripande strategin för att göra gymnasieskolan mer attraktiv är att arbeta med en tydlig image. Den viktigaste lärdomen är att imagen påverkas av de samlade strategierna för olika perspektiv av utbildningen och den sociala arenan.



# Källförteckning

## Teoretiska källor

### Digitala källor

[www], Smith, S., *Problems Implementing a Balanced Scorecard*, 2006, hämtad 2011-12-08, [www.bpminstitute.org/articles/article/article/problems-implementing-a-balanced-scorecard.html](http://www.bpminstitute.org/articles/article/article/problems-implementing-a-balanced-scorecard.html).

### Vetenskapliga Artiklar

Ahn, H., *Applying the balanced scorecard concept: An experience report*, Long Range Planning vol. 34, 2001.

Amaratunga, D., Baldry, D., & Sarshar, M., *Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology*, 2001, Work study, vol. 50, no. 5.

Brewer, P., Speh, T., *Using the balanced scorecard to measure supply chain performance*, Journal of Business Logistics, 2000, vol 21, no. 1.

Dror, S., *The Balanced Scorecard versus quality award models as strategic frameworks*, Total Quality Management & Business Excellence vol. 19, no. 6, 2008.

Hill, T., Westbrook, R., *Swot analysis: It's time for a product recall*, Long Range Planning, Vol. 30, No.1, 1997.

Jackson, L., Qu, H., *A Conceptual Framework for Managing Lodging Brands: A Balanced Scorecard Approach*, Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism, 2008.

Kaplan, R., Norton, D., *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992.

Kaplan, R., Norton D., *Putting the balance scorecard to work*, Harvard Business Review, 1993.

Kaplan, R., Norton, D., *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management*, Accounting Horizons, vol 15, no. 1, 2001.

Krake, F., *Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints*, Journal of Product & Brand Management, Vol. 14, No. 4, 2005.

Melin, F., Hamrefors, S., *den värdeskapande varumärkesstrategin*, 2007.

Mooraj, S., Oyon, D., Hostettler, D., *The balanced scorecard: a necessary good or unnecessary evil?*, European Management Journal, Vol 17, No. 5, 1999.

Nørreklit, H., *The Balanced Scorecard: what is the score?*, Accounting, Organizations and Society 28, 2003.

Pandey, I., *Balanced Scorecard: Myth and reality*, Vikalpa, Vol. 30, no. 1, 2005.

Pickton, D., Wright, S., *What's swot in strategic analysis?*, Strategic Change, vol 7, 1998.

Piercy, N., Giles, W., *Making swot analysis work*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 7, Iss. 5/6, 1989.

Reichheld, F., *Loyalty-based Management*, Harvard Business Review, 1993.

Reichheld, F., *The One Number You Need To Grow*, Harvard Business Review, 2003.

Scheerens, J., Luyten H., Steen, R., Luyten de-Thouars, Y., *Review and meta-analyses of school and teaching effectiveness*, 2005.

### **Böcker**

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S., *Economics of Strategy*, 5e upplagan., John Wiley & Sons, 2009.

Bryman, A., Bell, E., *Business Research Methods*, Oxford, Oxford University Press, 2004.

De Chernatony, L., McDonald, M., Wallace, E., *Creating powerful brands*, 4 uppl., Storbritannien, Elsevier Ltd., 2010.

Lundahl, P., Skärvad, U., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 3 uppl., Lund, Studentlitteratur, 2009.

Hattie, J., *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*, Routledge, 2008.

Olve, N., Roy, J., Wetter, M., *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Malmö, Liber Ekonomi, 1999.

Kaplan, R., Norton, D., *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, 1 ed., Boston, Harvard Business Review Press, 1996.

Kaplan, R., Norton, D., *The strategy focused organization*, Boston, Harvard Business Review Press, 2001.

Kotler, P., Keller, K., Kotler, P., *Marketing Management 13th edition*, Prentice Hall, 2011.

Sundbo, J., Darmer, P., *Creating experiences in the experience economy*, Storbritannien, Edward Elgar Publishing Limited, 2008.

### **Rapporter**

Region Skåne, *ESS i Lund – Effekter på regional utveckling*, 2009.

Skolverket, *PM om visible learning av John Hattie*, 2011.

### **Empiriska Källor**

#### **Böcker**

Vlachos, J., *Konkurrensens Konsekvenser – Vad händer med svensk välfärd?*, SNS Förlag, 2a upplagan, 2011.

### **Muntliga källor**

Andrén, Wilhelm, Styrelseledamot Elevkåren af ProCivitas, Intervju 2011-11-25.

Berghult, Johan, Styrelseledamot Elevkåren af ProCivitas, Intervju 2011-11-25.

Connée, Peter, Ordförande ProCivitas, Intervju 2011-11-29.

Daun, Eva, Rektor S:t Petri, Intervju 2011-11-16.

Edlund, Martin, Ordförande Elevkåren af ProCivitas, Intervju 2011-11-25.

El-Sabini, Samir, Ordförande Sveriges elevkårer, Intervju 2011-12-13.

Gertsson, Paul, Rektor ProCivitas, Intervju 2011-11-18.

Godina, Carl-David, Styrelseledamot Elevkåren af ProCivitas, Intervju 2011-11-25.

Hemmensjö, Fredrik, Rektor Bladins, Intervju 2011-11-23.

Hofgaard, Ellen, Styrelseledamot Elevkåren af ProCivitas, Intervju 2011-11-25.

Kronander, Stefan, Lärare ProCivitas, Intervju 2011-11-18.

Ljungkrantz, Peter, Lärare ProCivitas, Intervju 2011-11-25.

Martin, Bianca, Styrelseledamot Elevkåren af ProCivitas, Intervju 2011-11-25.

Nilsson, Matz, Utbildningsdirektör Malmö stad. Intervju 2011-11-24.

Paulsson, Oscar, Styrelseledamot Elevkåren af ProCivitas, Intervju 2011-11-25.

Sarac, Nicola, Skolchef Malmö Borgarskola, Intervju 2011-11-15.

## Rapporter

Antagningsrapport gymnasieskolan, Utbildningsförvaltningen, Malmö, 2011.

Friskolornas riksförbund, *Vinst inom friskolan – därför behövs den och så skapas den.*

Friskolornas riksförbund, *Friskolor bäst i klassen*, 2006.

## Digitala källor

[Dokumentär], *Världens bästa skitskola*, UR, 2011.

[Radioreportage], Nyheter P4 Malmöhus, *Betygsättning på ProCivitas kritiseras*, SR, 2008-09-30.

[Radioreportage], Nyheter P4 Malmöhus, *Nya rutiner på ProCivitas i Helsingborg*, SR, 2008-10-17.

[www], 121, Bolagsinformation, hämtad 2012-01-03,  
[www.121.nu/onetoone/foretag/procivitas-i-malmo-ab/ekonomi](http://www.121.nu/onetoone/foretag/procivitas-i-malmo-ab/ekonomi).

[www], AcadeMedia, *ProCivitas blir en del av AcadeMedia*, 2011-05-16, (Hämtad 2011-11-30). [www.academedias.se/Start/Press/Pressmeddelanden.aspx](http://www.academedias.se/Start/Press/Pressmeddelanden.aspx).

[www] Bladins, Om Oss, <http://www.bladins.se/Svenska/BLADINS-Om-Oss.aspx>.

[www], Fürstenberg, *Trångt när engelska universitet besökte borgarskolan*, Sydsvenskan, 2008-04-08, Hämtad 2011-12-29, <http://www.sydsvenskan.se/malmo/article314542/Trangt-nar-engelska-universitet-besokte-Borgarskolan.html>.

[www], Leijnse, E., *Ökad konkurrens om färre elever*, Sydsvenskan, 2011-11-12 hämtad 2011-11-13, <http://www.sydsvenskan.se/sverige/article1574186/Okad-konkurrens-om-farre-gymnasieelever.html>.

[www], Malmö Borgarskola, International Baccalaureate,  
<http://malmoborgarskola.se/index.php?sid=4&uID=80>.

[www] Malmö stad, S:t Petri Om byggnaden, <http://www.malmo.se/Medborgare/Forskola--utbildning/Gymnasieskola/Kommunala-gymnasieskolor/St-Petri-skola/Om-byggnaden.html>.

[www], Mikkelsen, J., *Gräddfil vid antagningen*, Sydsvenskan, 2010-10-14, hämtad 2012-01-03, <http://www.sydsvenskan.se/malmo/article1240665/Graddfil-vid-antagningen.html>.

[www], Nyheter24, *ProCivitas var en MVG-fabrik*, 2009-10-05, hämtad 2011-12-28,  
<http://nyheter24.se/nyheter/fraga-svar/204215-procivitas-var-en-mvg-fabrik>.

[www], Pedagogiska centralen, *Malmö skolors historia*, [www.pedc.se/index.asp?IDnr=1397](http://www.pedc.se/index.asp?IDnr=1397).

[www], ProCivitas, Historik [www.procivitas.se/historik](http://www.procivitas.se/historik).

[www] Ratsit, Företagsuppgifter,  
<http://www.ratsit.se/ReportCompanySmall.aspx?ID=8024555495>.

[www], Sjö, B & TT, *Betyg i världsklass för malmöelev*, Sydsvenskan, 2009-08-29, hämtad 2011-12-19, <http://www.sydsvenskan.se/malmo/article546302/Betyg-i-varldsklass-for-Malmoelev.html>.

[www], Skånegy, ProCivitas Privata Gymnasium Malmö,  
<http://www.skanegy.se/node/627/backlinks>.

[www], Sydsvenskan, *Elevströmmarna bygger om gymnasierna*, 2011-12-01 hämtad 2011-12-28, <http://www.sydsvenskan.se/sverige/article1583612/Elevstrommarna-bygger-om-gymnasierna.html>.

## Bilagor

---

## Bilaga 1. Antagningspoäng år 2011

Program	Meritvärde:	
	Lägsta:	Medel:
<b>ProCivitas Privata Gymnasium Malmö</b>		
Ekonomiprogrammet	270	290
Naturvetenskapsprogrammet	280	306
Samhällsprogrammet- Idrottsprogram	255	280
Samhällsprogrammet- Internationell profil	280	298
<b>S:t Petri skola Malmö</b>		
Naturvetenskapsprogrammet - Naturvetenskap Klassisk	255	286
Naturvetenskapsprogrammet - Naturvetenskap Science	300	311
Samhällsprogrammet - Beteendevetenskap	255	281
Samhällsprogrammet - Samhällsvetenskap	245	274
<b>Malmö Borgarskola</b>		
Ekonomiprogrammet - Ekonomi	210	248
Ekonomiprogrammet - Idrott	215	250
Ekonomiprogrammet - Juridik	255	299
Handels- och administrationsprogrammet - Idrott	170	276
International Baccalureate	255	299
Naturvetenskapsprogrammet - Idrott	A	276
Naturvetenskapsprogrammet - Idrott	245	291
Naturvetenskapsprogrammet – Idrott	265	290
Samhällsprogrammet – Idrott	235	271
Samhällsprogrammet - Samhällsvetenskap	235	262
<b>Bladins gymnasium Malmö</b>		
Naturvetenskapsprogrammet - Naturvetenskap	275	301
Samhällsvetenskapsprogrammet - Samhällsvetenskap	220	260
Samhällsvetenskapsprogrammet - Social Sceince Programme	255	284

A )Alla behöriga sökande antagna



## **Bilaga 2. Intervjuunderlag – Rektor och ordförande**

### **Bakgrund**

- Vad är Er befattning/funktion i organisationen?
- Hur lång tid har Ni varit verksam i organisationen?

### **Organisationen**

- Som gymnasieskola vilken är era främsta styrkor respektive svagheter?
- Hur väljer Ni att framhäva era styrkor?
- Hur arbetar Ni med era svagheter?
- Vilka anser Ni är era hållbara konkurrensfördelar? Hur arbetar Ni för att behålla den/dem?
- Hur har Er gymnasieskola valt att positionera er på marknaden?
- Har Ni alltid haft samma position eller har Ni varit tvungen att ändra positionering på grund av den ökade konkurrensen?
- Upplever Ni att ni blivit påverkade av friskolorna? I så fall hur?
- Hur stor budget har Ni idag per elev?
- Hur arbetar Ni med er skolanda?
- Hur arbetar Ni med er arbetskultur?

### **Elever**

- Vad anser Ni att er skola kan erbjuda era elever som era konkurrenter inte kan?
- Sydsvenskan publicerade en artikel där de skrev om allt fler gymnasieskolor konkurrerar om färre elever de kommande åren. Hur väljer Er skolan att marknadsföra sig för att de nya eleverna ska välja just er?
- Hur arbetar ni som skola för att behålla era elever under alla 3 åren?

### **Lärare**

- Att ha de bästa lärarna kan vara en stark konkurrensfördel, hur jobbar er skola för att rekrytera lärare?
- Vad är genomsnittslönen på er skola?
- Hur arbetar er organisation med att motivera de anställda?
- Erbjuder ni era lärare vidareutbildning?

### **AcadeMedia (endast ProCivitas)**

- Hur tror Ni att uppköpet av ProCivitas påverkat gymnasieskolan?
- Innebar uppköpet stora förändringar för gymnasieskolan?
- För dig som medarbetare, vilka är de största förändringar sedan uppköpet? Har det införts nytt: Lönesystem? Kontrollsystem? Nya rutiner?
- Tror Ni att uppköpet kommer att gynna ProCivitas?

### **Konkurrens**

- Vad tycker Ni om den ökade konkurrens mellan gymnasieskolorna i Malmö?  
Tror du att gymnasieskolor fokusera för mycket på marknadsföring?
- Hur arbetar Ni för att bemöta konkurrensen?
- Vilka anser Ni är era främsta konkurrenter idag?
- Upplever du att det är för lätt för nya friskolor att ta sig in på marknaden?

### **Avslutningsvis**

Hur ser Ni på framtiden? Vad är era framtidsplaner? Tror ni att friskolor kommer ta över marknadsandelar från de kommunala skolorna?

## **Bilaga 3. Intervjuunderlag – Lärare**

### **Bakgrund**

- Vad är Din befattning/funktion i organisationen?
- Hur lång tid har Ni varit verksam i organisationen?

### **Organisationen**

- Som skola vilka är era främsta styrkor respektive svagheter?
- Hur väljer Ni att framhäva era styrkor?
- Hur arbetar Ni med era svagheter?
- Vilka anser Ni är era hållbara konkurrensfördelar? Hur arbetar Ni för att behålla den/dem?
- Beskriv Er gymnasieskola med 3 ord
- Hur har Er gymnasieskola valt att positionera er på marknaden?
- Har Ni alltid haft samma position eller har ni varit tvungen att ändra positionering på grund av den ökade konkurrensen?
- Upplever Ni att gymnasieskolan blivit påverkade av andra gymnasieskolor? I så fall hur?
- Hur arbetar Ni med er skolanda?
- Hur arbetar Ni med er arbetskultur?
- Vad är Er ambition som lärare att elever ska ta med sig efter 3 år?

### **Elever**

- Vad anser Ni att er skola kan erbjuda era elever som era konkurrenter inte kan?
- Sydsvenskan publicerade en artikel där de skrev om allt fler gymnasieskolor konkurrerar om färre elever de kommande åren. Hur väljer Er gymnasieskolan att marknadsföra sig för att de nya eleverna ska välja just er?
- Hur arbetar Ni som skola för att behålla era elever under alla 3 åren?
- Hur arbetar Ni som lärare för att göra dina lektioner så lärorika som möjligt?

### **Lärare**

- Hur arbetar Ni för att bli en bättre lärare?
- Hur tror Ni, som lärare, skiljer er åt från andra gymnasieskolor?

- Hur arbetar Er gymnasieskola med att motivera de anställda?
- Erbjuder skolan vidareutbildning för lärare? Hade Ni önskat att det fanns mer utbildningar som skolan erbjöd?
- Upplever Ni att det finns någon gemensam nämnare bland er lärare?

### **Ledningen**

- Upplever Ni, som lärare, får tillräckligt stöd från ledningen? Vad grundar Ni det på?
- Får Ni vara delaktig i utformandet av utvecklingen på skolan? I så fall hur?

### **AcadeMedia**

- Hur tror Ni att uppköpet av ProCivitas påverkat er som lärare och skolan i helhet?
- Innebar uppköpet stora förändringar för gymnasieskolan?
- För dig som medarbetare, vilka är de största förändringar sedan uppköpet? Har det införts nytt: Lönesystem? Kontrollsystem? Nya rutiner?
- Tror Ni att uppköpet kommer att gynna ProCivitas?

### **Konkurrens**

- Vad tycker Ni om den ökade konkurrens mellan gymnasieskolorna i Malmö? Tror du att gymnasieskolor fokuserar för mycket på marknadsföring?
- Upplever Ni att det är för lätt för nya friskolor att ta sig in på marknaden?
- Vad skulle Ni spontant säga om de kommunala gymnasieskolorna i Malmö?

### **Avslutningsvis**

Hur ser Ni på framtiden? Vad är era framtidsplaner som lärare?

## Bilaga 4: Kvantitativ undersökning

Kille

Tjej

1. Vilken skola går du på idag?

\_\_\_\_\_

2. Vilka gymnasieskolor hade du kunnat tänka dig gå på?

\_\_\_\_\_

3. Skulle du kunna tänka dig gå på en friskola?

Ja

Nej

4. Hur viktigt var följande egenskaper för dig inför valet av gymnasieskola, där

1 Inte alls viktigt

2 Inte särskilt viktigt

3 Viktigt

4 Mycket viktigt

Bra lärare

\_\_\_\_\_

Skolans kontaktnät med universitet

\_\_\_\_\_

Gemenskapen på skolan

\_\_\_\_\_

Skolans möjlighet att utveckla mina fritidsintressen

\_\_\_\_\_

Bra rykte

\_\_\_\_\_

Skolans historia

\_\_\_\_\_

Möjligheten till goda kunskaper

\_\_\_\_\_

Att någon av mina föräldrar gick där

\_\_\_\_\_

God stämning i klassen

\_\_\_\_\_

Att någon av mina syskon gick där

\_\_\_\_\_

Möjligheten till att få bra betyg

\_\_\_\_\_

Möjlighet att ha personlig mentor

\_\_\_\_\_

Få vänner för livet

\_\_\_\_\_

Erbjuder stort urval av valfria kurser

\_\_\_\_\_

Bra elevförening

\_\_\_\_\_

Fina lokaler

\_\_\_\_\_

5. Är det något annat du värdesätter högt vid val av gymnasieskola, och i så fall vad?

Små klasser

\_\_\_\_\_

Stort antal elever på skolan

\_\_\_\_\_

Skolan satsar på företagande

\_\_\_\_\_

Skolans kontaktnät i näringslivet

\_\_\_\_\_

Tack för hjälpen!

## Bilaga 5: Finansiella siffror och nyckeltal – hämtade från 121.se

<b>RESULTATRÄKNING (TKR)</b>	<b>2010-06</b>	<b>2009-06</b>
Nettoomsättning	42 286	42 719
Rörelseresultat	7 048	6 437
Resultat efter finansnetto	7 456	6 820
Resultat före skatt	6 256	6 795
Årets resultat	4 517	4 787
<b>BALANSRÄKNING (TKR)</b>	<b>2010-06</b>	<b>2009-06</b>
<b>Tillgångar</b>		
Varulager m.m.	-	-
S:a anläggningstillgångar	1 783	789
S:a kortfristiga fordringar	-	-
S:a omsättningstillgångar	17 169	15 266
S:a tillgångar	18 952	16 055
<b>Skulder, eget kapital &amp; avsättningar</b>		
Aktiekapital	100	100
S:a bundet eget kapital	120	120
S:a eget kapital	4 059	1 754
S:a obeskattade reserver	2 085	885
S:a avsättningar	-	-
S:a långfristiga skulder	-	-
S:a kortfristiga skulder	12 808	13 417
S:a eget kapital och skulder	18 952	16 055
<b>NYCKELTAL</b>	<b>2010-06</b>	<b>2009-06</b>
Kassalikviditet %	134,05 %	113,78 %
Vinstmarginal %	17,67 %	16,06 %
Soliditet %	29,34 %	14,89 %
<b>NOTER (TKR)</b>	<b>2010-06</b>	<b>2009-06</b>
Antal anställda	35	32
Löner till styrelse och VD	1 892	1 411
Varav tantiem/bonus	-	-
Löner till övriga	9 728	9 529
Varav resultatlön	-	-
Sociala kostnader	4 221	4 073
Utdelning till aktieägare	-	-
Beviljad checkräkningskredit	0	0
Utnyttjad checkräkningskredit	0	0
<b>AKTIEKAPITAL</b>		
Aktiekapital:	100 000 SEK	
Lägsta belopp:	100 000 SEK	
Högsta belopp:	400 000 SEK	
Antal aktier:	1 000	
Lägsta antal:	1 000	
Högsta antal:	4 000	



## Bilaga 6: ProCivitas utskott

# ELEVKÅREN AF PROCIVITAS

## INTENTIO ALTISSIMUS PERVENIO SUPERUS

### STYRELSEN

Vårt uppdrag är att se till att verksamheten flyter på som den ska. Genom kontinuerlig coaching ser vi till att alla utskott, klubbar, kommittéer och föreningar får den hjälp som de vill ha. På detta vis ska vi tillsammans bygga upp Sveriges bästa elevkår. I styrelsen sitter Wilhelm Andren, Johan Berghult, Bianca Martin, Carl-David Godina, Ellen Hofgaard, Axel Edlund samt Oskar Paulsson.

### PIFGH – PROCIVITAS INSTITUTION FÖR GEMENSKAPENS HJEML

PIFGH är kårens fadderförening, vars syfte är att verka som kontakt med de nya ettorna när de kommer till skolan. Ettorna får härmed några som leder dem genom guidningar, insparkslekar och all annan välkomstverksamhet. Under resten av året fortsätter föreningen med att bidra till allmänt god stämning och verka som ett stöd för dig som ny på skolan. PIFGH är särskilt mån om att just dina år på ProCivitas ska få en så fantastisk start som möjligt!

### FIFA-KLUBBEN

Vi drar med ProCivitas elever på den enda meningsfyllda aktivitet man kan göra (förutom att plugga), nämligen att lira FIFA. Vi anordnar organiserade turneringar från gruppspel till final och självklart finns det tillgång till svettiga träningspass!

### JAKTSÄLSKAPET KORVDASKARNA

Vi är ett sällskap, vars främsta syfte är att upprätthålla den anrika traditionen av korvdaskning, vilken infaller två gånger om året. Vid jaktssongen sammankallas de medlemmar som är redo för utmaningen - att obemärkt daska en skolkamrat i nacken! Olika korvar ger olika poäng, och den store daskmästaren belönas vid slutet av året med omätlig rikedom (eller i alla fall med en korv). Utöver denna prestigefyllda jakt, skapar sällskapet aktivitet både internt och externt för att upprätthålla god stämning.

### PROCIVITAS PENGUINS CHEER

ProCivitas glada cheerleaders inspirerar läktare och rugbylaget med dans och glada tillrop. Cheerleadinglaget främjar skolandan och ger allt i den prestigefulla läktarkampen.

### NÄSTA FANTASKA IDÉ

Elevkåren är en organisation som ständigt strävar efter att fortsätta utvecklas. Känner du att du vill vara en del av vår verksamhet, gå med i ett utskott eller starta ett helt nytt? Du kanske bara vill snacka lite? Tveka inte att kontakta oss via [elevkaren@procivitas@hotmail.com](mailto:elevkaren@procivitas@hotmail.com) eller på 070-957 17 49. Väl mött.

### HANDELSUTSKOTTET

Vi jobbar med att ta fram produkter för skolans elever, såsom skoll렉션 och studentmössor. Genom att spendera mycket tid på att förhandla med företag och ta fram det mest ultimata, kan vi erbjuda eleverna bästa kvalitet och pris. Varje år specialdesignar vi helt nya kollektioner av kläder som säljs exklusivt till ProCivitas elever, med mål att erbjuda Sveriges bästa och bredaste gymnasiokollektion. Vi ser helt enkelt till att folk får ut så mycket som möjligt för pengarna!

### PROCIVITAS MUSIKALISKA FÖRENING

För att tillgodose de estetiska, melodiska och instrumentalistiska behoven hos ProCivitas elever, så finns den Musikaliska Föreningen. De musikaliska talangerna kombineras och komponeras ihop av våra medlemmar som tillsammans skapar en sällsynt harmonisk stämning. Medlemmarna samlas vid ett antal utvalda tillfällen per läsår, från ettornas Recentiorsmiddag på hösten till skolavslutningen på sommaren, och sprider musik och glädje till ProCivitas elever.

### INTERIÖRSUTSKOTTET

Interiörsutskottet både förmår ProCivitas interiör och dekorerar vid olika evenemang. Årliga teman utskottet ansvarar för är julpyntning och studentlunch. Har du något du skulle vilja förändra på skolan, kanske sätta upp bilder på alla lärare i rasthallen? Tveka då inte att kontakta oss!

### PR-AVDELNINGEN

Du ser inte oss, du ser det vi gör. Varför är bilden svartvit? På vems häst sitter ordföranden på sin bild? Varför har Vandalerna basebollträn i händerna på sin bild? I princip allt kommunicerar, det du ser genererar en känsla hos dig. Vår uppgift är att i teori och praktik skapa de bästa marknadsföringslösningarna, för att bygga upp rätt varumärke och känsla kring elevkårens olika delar och aktiviteter. Genom alla tillgängliga medier när vi ut till just dig - för känslan är den viktigaste.

### PROCIVITAS PENGUINS –RUGBYLAGET

War is for pussies - Rugby is for men. Har du vad som krävs för att bära skolans färger på rugbyplanen? Sign up today.

### PRIVATA IDROTTSÄLSKAPET PROCIVITAS

Privata Idrottsällskapet ProCivitas uppgift är att anordna och arrangera olika idrottsvenemang i Elevkårens regi. Detta för att skolans elever tillsammans skall få uppleva idrottsliga med- och motgångar. Syftet är att ordna matcher av olika slag mellan Malmöskolorna, men även ta tag i allt annat som rör idrottens värld.

### VANDALERNA AF PROCIVITAS

Vandalerna är det största utskottet på ProCivitas och står för glädje och systerskap. Syftet är att främja samt stärka gemenskapen bland tjejerna på skolan. Vi är stolta över att kunna säga att hos oss suddas gränserna ut mellan årskurserna och de olika linjerna. Detta gör vi genom att anordna sprakande fester, intressanta workshops och överraskande evenemang.

### BAF – BLIVANDE AKADEMIKERS FÖRBUND

BAF verkar som en studieförfrämjande förening på skolan. Vi samlar in anteckningar och andra essentiella dokument från lektioner och gör dem sedan tillgängliga för de som har missat en lektion eller av annan orsak behöver dem. Annan studieförfrämjande verksamhet som vi bedriver är att informera eleverna om föreläsare och extrakurser såsom sommar matte i Malmö samt att själva ta föreläsare till skolan för att bygga på petskompetensen ytterligare.

### CRÉATEURS DES ENTREPRENEURS

Vi är till för att hjälpa och utveckla skolans entreprenörer. Det gör vi bäst genom att fungera som bollplank till eleverna vad gäller undervisning samt aktiviteter så som föreläsningar, seminarier, teambuilding och mycket mer.

### PCCAC - PROCIVITAS COLLEGE APPLICATION COMMITTEE

Att söka till college i USA är en djungel och för den svenska gymnasieeleven är tillgången till information och hjälp begränsad. Att i grupp gå igenom de nödvändiga delarna som college essay, SAT- och TOEFL-prov, lärarekommentationer, strategier och finansiering är en utmaning, att göra det själv är en pärs. ProCivitas College Application Committee kommer att genom stöd och motivation befästa ProCivitas position i den amerikanska collegevärlden och förhoppningsvis bidra till att förverkliga många drömmar.

### PROCIVITAS KONSTUTSKOTT

Vi sysslar med konst och använder vår kreativitet till max för att skapa konst med penna och papper. Tillsammans inför vi en ny slags kultur genom konstens förtrollande värld.

### PROCIVITAS TRADITIONALISTER

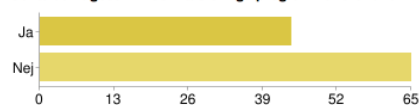
ProCivitas Traditionalisters uppgift är att bevara gamla traditioner samtidigt som vi skapar nya. Till skillnad från vissa nyare skolor har vi traditioner som är värda att bevara.





## Bilaga 7: Internundersökning från ProCivitas

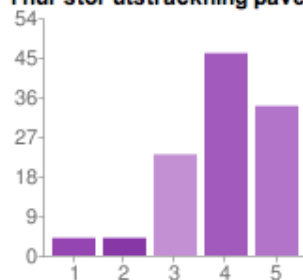
Sökte du något av ProCivitas övriga program i andrahand?



Ja 44  
Nej 65

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

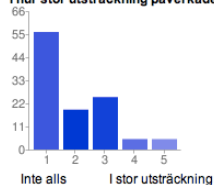
I hur stor utsträckning påverkade aktiviteten Öppet Hus ditt val av gymnasieskola.



1 - Inte alls  
2  
3  
4  
5 - I stor utsträckning

Inte alls I stor utsträckning

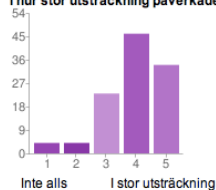
I hur stor utsträckning påverkade aktiviteten Gymnasiemässan ditt val av gymnasieskola.



1 - Inte alls 56  
2 19  
3 25  
4 5  
5 - I stor utsträckning 5

Inte alls I stor utsträckning

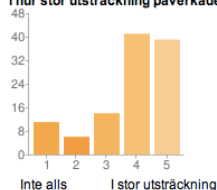
I hur stor utsträckning påverkade aktiviteten Öppet Hus ditt val av gymnasieskola.



1 - Inte alls 4  
2 4  
3 23  
4 46  
5 - I stor utsträckning 34

Inte alls I stor utsträckning

I hur stor utsträckning påverkade saker du hört från dina vänner valet av ProCivitas?



1 - Inte alls 11  
2 6  
3 14  
4 41  
5 - I stor utsträckning 39

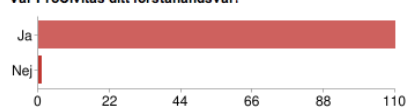
Inte alls I stor utsträckning

Vad var den huvudsakliga orsaken till att du valde ProCivitas i Malmö som gymnasieskola?

Ryklet | hört mycket bra om skolan, det verkade seriös med bra lärare och en god drivkraft | Mitt syskon sa att det var bra, och för jag har varit på "julmarknaden" med UF | hörde att lärarna och undervisni ...

Utseendet | Lärna verkade motiverade | Stort plus i kanten för att ni hade choklad fontän under öppet hus | Verkade vara duktiga lärare | Möjlighet att utvecklas i stor utsträckning | kunde erbjuda den idrott ja ...

Var ProCivitas ditt förstahandsval?



Ja 110  
Nej 1

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.