



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH20

Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

Vt- 14

En skolas rykte

Innebörden av en varumärkesorientering i den svenska gymnasieskolan

Författare:

Sanna Gustavsson

Lisette Holmberg

Casper Wahlström

Handledare:

Jon Bertilsson

Sammanfattning

Nivå: Kandidatuppsats i företagsekonomi, inriktning marknadsföring 15 poäng

Författare: Lisette Holmberg, Casper Wahlström, Sanna Gustavsson

Handledare: Jon Bertilsson

Nyckelord: Gymnasieskola, Friskola, Utbildning, Branding, Employer branding, Varumärkesimage, Varumärkesidentitet, Varumärkesrykte, Offentlig organisation.

Bakgrund: I en tid med hårdnande konkurrens, där utbudet ofta är större än efterfrågan, tvingas organisationer till effektivisering. Därav har vikten av att implementera ett starkt varumärke ökat, via denna kan kunden upplysas om produkt, kvalitet samt funktion. Efter den svenska skolreformen infördes, vilket innebar att skolväsendet öppnade upp sina portar för konkurrens, har betydelsen av varumärken hårdnat även där. Skolväsendet har upptagit ett stort mediautrymme till följd av diverse olika skandaler samt kritiserats för de svenska elevernas stagnerande kunskapsresultat. Offentliga organisationer har tvingats efterlikna företag och i vissa organisationer även haft funktionen av ett konventionellt företag. Hur ser således tillvägagångssättet av denna implementering av nya strategier ut och hur tar den form i en skolorganisation. Då de klassiska strategierna främst utformats med målet om ökad vinst, uppstår en problematik då slutmålet i en offentlig organisation främst ämnas vara samhällsnytta.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att identifiera hur varumärkesarbetet tar sig uttryck i en skolorganisation.

Metod: För att uppfylla uppsatsens syfte har författarna använt sig av en kvalitativ undersökning. Den kvalitativa undersökningen består av semistrukturerade intervjuer med rektorer, lärare, elever samt respondenter från kommunstyrelser. För att undersökningen skall kunna uppvisa en bredd har skolor med olika ägandeform deltagit samt utförts i två skilda delar av Sverige.

Teoretiska perspektiv: Teorin har sin grund i branding. Vidare presenterar författarna teorier om employer branding, rykte, image, kundlojalitet, word-of-mouth, samt utbildning.

Empiri: Intervjuer med respondenter.

Slutsatser: Studien visar att framgångsrika skolor kan så frukten av deras varumärkesarbete. Precis som hos företag måste varumärken genomsyra hela organisationen för att fungera. En skola kan delas in i komponenterna; skola, lärare, elever samt utbildning. Dessa komponenter är dels beroende av varandra och dels skapar de synergieffekter med varandra och som i sin tur leder till slutresultatet som således är skolans rykte. Uppsatsen har tydligt påvisat att skolor som grundligt arbetat med sitt varumärke letts in i en positiv spiral likt en dominoeffekt. Detta kretslopp leder slutligen in en framgångsrik skolorganisations varumärkesimage till att återspegla dess rykte hos målgruppen.

Abstract

Level: Bachelor thesis in business administration

Authors: Lisette Holmberg, Casper Wahlström, Sanna Gustavsson

Advisor: Jon Bertilsson

Key words: Upper secondary school, Private school, Education, Branding, Employer branding, Brand image, Brand identity, Brand reputation, Public sector.

Background: In an era of increasing competition, where supply often exceeds demand, are forced to streamline their organizations. Hence, the importance of implementing a strong brand throughout the organization has increased, through this, the customer gets informed of the brands product, quality and function. After the Swedish school reform was implemented which meant that Swedish schools opened up their doors for competition, the role of brands has intensified in the public sector as well. The school system has raised a large media space as a result of various different scandals and been criticized due to the Swedish students stagnating academic achievements. Public organizations have been forced to mimic companies and some organizations also hold the role of a conventional business. Hence how is the structure of the implementation of these new strategies built and how does it take shape in a school organization. The classic business strategies have mainly been developed with the goal of increasing profits, whereas the end goal of a public organization primarily is intended to be public benefit.

Purpose: The purpose of this paper is to identify and raise awareness of the effects of brand implementation within school organizations.

Method: To meet the purpose of this essay, the authors have used a qualitative study. The qualitative study has consisted of semi-structured interviews with principals, teachers, students, and respondents from municipal governments. For the test to be able to show a width, schools with different forms of ownership have participated and been performed in two different parts of Sweden.

Theoretical Perspectives: The theory is based in Branding. Furthermore, the authors present theories of employer branding, brand image, identity, reputation, customer loyalty, word-of-mouth, and education.

Empiricism: Interviews with respondents.

Conclusions: The study shows that successful schools can reap the fruit of their branding. Similar to how companies with strong brands have a need for the brand to permeate the organization, this too is essential with building brands for school organizations. A school can be divided into the components; school, teacher, student and education. These components are on one hand interdependent towards each other and one the other hand helps create synergies from each other, which finally leads into the end result of its reputation. The essay has clearly shown that schools that invested work in its brand were led into a positive spiral, similar to a domino effect. This life cycle finally evolves a successful school organizations brand image to reflect its reputation with the target group.

Förord

Som universitetsstudenter i den akademiska världen har samtliga av oss erfarit blandade erfarenheter inom skolväsendet. Som ekonomistuderande med intresse för marknadsföring kändes det högaktuellt och intressant att utforska hur marknadsföring påverkar just skolväsendet. Vad blir effekterna av dagens konsumtionssamhälle? Hur påverkas de berörda av att allt är till salu och öppet på en fri marknad? Hur ter sig sedan denna kommersialisering och ges uttryck inom en skolorganisation?

Begreppsförklaring

Brand image: Brand image är en konstruerad bild som skapas i konsumenternas hjärnor av varumärket. Bilderna innehåller den information konsumenterna har om varumärket som kan baseras på erfarenheter och upplevelser både av produkter eller av tjänster som företaget tillhandahåller. Även förväntningar som är kopplade till varumärket bidrar till att skapa en bild hos användaren.

Brand identity: Brand identity är ett begrepp som beskriver hur varumärket förmedlas från företaget utåt mot omvärlden genom varumärkes namn, trademark och kommunikation. På så sätt försöker företaget skapa en identitet åt varumärket som konsumenterna kan relatera till.

Brand reputation: Med brand reputation menas det rykte som varumärket omgärdas av dvs. de rykten som finns kopplade till varumärket hos den generella allmänheten.

Friskola: En friskola kan vara en förskola, en grundskola eller en gymnasieskola som ägs av en privat aktör dvs. någon annan än staten eller kommunen. Sedan skolreformen år 1992 är det tillåtet för privata aktörer att bedriva skolverksamhet i Sverige. En friskola kan drivas som aktiebolag, ideell förening, ekonomisk förening, stiftelse, kommanditbolag, handelsbolag eller enskild firma. I uppsatsen omfattar begreppet *friskola*, gymnasieskolor.

Kommunal skola: En kommunal skola kan vara en förskola, en grundskola eller en gymnasieskola som drivs av den kommun skolan är belägen i.

Skolpeng: Är ett belopp som Sveriges kommuner delar ut till skolor för varje elev. Friskolor måste vara godkända av skolinspektionen för att kunna ta del av skolpengen. Skolpengen avser täcka alla belopp, däribland undervisning samt elevhälsa och måltider. Den utgörs av ett grundbelopp för varje elev och ett tillägg för de elever med behov av särskilt stöd.

New Public Management (NPM): En term för flera olika managementidéer. Det förespråkas en tydligare styrning där offentliga resurser ska förbrukas på ett rationellt och effektivt sätt.

Varumärkesorientering: Ett medvetet förhållningssätt med en insikt om att man måste arbeta med ett varumärke såväl internt som externt. I en varumärkesorienterad organisation finns förståelse om att varumärket berör allt och alla även inom organisationen.

Kvasimarknad: Är ett sätt att beskriva den offentliga organisationens uppbyggnad och som ämnar uppnå fördelarna av hur en privat marknad är uppbyggd. Ytterligare fördelar är att konkurrens kan leda till effektiviserade organisationer utan att förlora fördelarna med ett traditionellt offentligt system och dess finansiering.

Cream-skimming: Detta är ett begrepp samt metafor från det engelska språket som ursprungligen skulle förklara hur företag enbart strävade efter att attrahera kunderna som ansågs ha högt värde. Det har vidare använts för att förklara hur skolor kan komma att locka ut de bästa eleverna från skolor ur alla segment och sedan “lämna kvar” de mindre begåvade eller “bråkiga” studenterna. Vilket då skulle kunna leda till att skapa en förvärrande situation för både dessa elever samt skola.

Flip-classroom: Detta är en ny form av lärande, där läraren kan låta eleverna se en inspelad föreläsning före en föreläsning på t.ex. Youtube. Detta skapar en förförståelse inför föreläsningen för att sedan kunna fördjupa sig i det valda ämnet tillsammans med eleverna.

PISA-undersökningen (Programme for International Student Assessment): PISA-undersökningen är en internationell studie som genomförs vart tredje år bland elever i årskurs nio. Undersökningen har för syfte att mäta i vilken grad landets utbildningssystem åstadkommer att förbereda eleverna för framtiden och jämförs i sin tur internationellt med andra länders resultat, då PISA är ett OECD-projekt.

Disposition

- 1. Bakgrund:** En introduktion och beskrivning till det valda ämnesområdet ges samt bakgrunden till denna. Avsnitt såsom problemformulering och syftet med hela undersökningen återfinns även i denna del.
- 2. Metod:** Behandlar den forskningsansats studien utgår från samt det tillvägagångssätt som använts vid datainsamling, bearbetning och tolkning av materialet.
- 3. Teori:** De teorier som är av relevans för uppsatsens ändamål presenteras med en uppdelning i fyra olika delar.
- 4. Empiri och analys:** Empirin presenteras och analyseras utifrån valda teorier, fördelat på fyra olika perspektiv.
- 5. Slutsats och diskussion:** Studiens slutsatser presenteras och återfinns sedan i en diskussion. Vidare besvaras problemformuleringen i detta kapitel.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	3
ABSTRACT	4
FÖRORD	5
BEGREPPSFÖRKLARING	6
DISPOSITION	8
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	9
1. INLEDNING	11
1.1 BAKGRUND	11
1.2 SKOLINSTITUTIONEN PÅ EN KAPITALMARKNAD	12
1.3 SKOLAN SOM VARUMÄRKE	13
1.4 PROBLEMDISKUSSION	14
1.5 TIDIGARE FORSKNING	16
1.6 KRITIK MOT TIDIGARE FORSKNING	18
1.7 PROBLEMFÖRMULERING	19
1.8 SYFTE	19
1.9 AVGRÄNSNINGAR	20
2. METOD	21
2.1 VAL AV METOD	21
2.2 ANALYSMETOD	22
2.3 URVAL	22
2.3.1 Val av ämne	22
2.3.2 Val av marknad	23
2.3.3 Val av skolor	23
2.3.4 Val av respondenter	23
2.4 TROVÄRDIGHET OCH ÄKTHET	24
2.4.1 Trovärdighet	24
2.4.2 Äkthet	25
2.5 DATAINSAMLING, PRIMÄR, SEKUNDÄR OCH LITTERATUR	25
2.6 METODENS PROCESS	26
2.7 ETIK	27

2.8 KRITIK MOT VALD METOD OCH GENOMFÖRANDE	27
2.9 KÄLLKRITIK	28
3. TEORI.....	29
3.1 LIVING THE BRAND	29
3.2 EMPLOYER BRANDING	30
3.3 KUNDEN HAR ALLTID RÄTT.....	32
3.4 SLUTPRODUKTEN.....	33
3.4.1 Grafisk symbol.....	34
4. EMPIRI OCH ANALYS.....	35
4.1 ORGANISATORISK EVOLUTION	35
4.2 LÄRARENS ROLL.....	38
4.3 ELEVEN SOM AMBASSADÖR.....	42
4.4 SLUTPRODUKTEN.....	46
4.5 SAMMANFATTNING AV EMPIRI & ANALYS.....	49
5. SLUTSATS OCH DISKUSSION	52
5.1 TEORETISKT BIDRAG.....	53
5.2 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	53
6. KÄLLFÖRTECKNING	55
6.1 TRYCKTA KÄLLOR	55
6.1.1 Litteratur.....	55
6.1.2 Artiklar.....	56
6.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR	58
7. BILAGOR	60
7.1 BILAGA 1	60
7.2 BILAGA 2	62

1. Inledning

“Ingen kommer att driva företag om man bara kan förlora på det”

Jan Björklund - (SvenskPolitik1, 2013)

1.1 Bakgrund

År 1992 genomförde den svenska regeringen med Carl Bildt som statsminister och Beatrice Ask som skolminister en utbildningspolitisk skolreform. Reformen innebar möjligheten för fler privata aktörer att bedriva friskolor på den svenska utbildningsmarknaden och därmed avreglerades det svenska skolmonopolet. Tidigare var det endast möjligt att driva privatskolor som finansierades med terminsavgifter. I samband med skolreformen infördes det fria skolvalet som ger elever och föräldrar frihet att välja mellan kommunala- eller fristående skolor. De bakomliggande motiven till skolreformen var främst att ämna minska segregationen. Samtidigt gick den svenska skolan från att vara statligt styrd till att decentraliseras till kommunalnivå (Lundahl, 2002).

På gymnasienivå innebar reformen att det skapades nationella program som skulle förbereda eleverna för högre akademiska studier (Lundahl, 2002). Den svenska gymnasieskolan består idag av en treårig utbildning samt en fyraårig utbildning för gymnasiesärskolan. Gymnasieskolan är frivillig men obligatorisk för vidare studier på högskola eller universitet. Samtliga högskolor, universitet samt yrkesutbildningar kräver en grundläggande behörighet som innebär minst 2250 godkända poäng totalt, samt minst det godkända betyget E i ämnena svenska, engelska och matematik enligt Högskoleförordningen 7 kap. 5 § (SFS 1993:100).

Istället för att skolgången på friskolor skulle finansieras genom terminsavgifter möjliggjordes valet att gå på friskola för alla, då finansieringen övergick till att bedrivas med skolpeng. Skolpengen är en summa pengar som baseras på en genomsnittlig kostnad per elev och som sedan är personligt knuten oavsett vilken skola eleven väljer (Skolvalet, u.å.). Decentraliseringen har inneburit att kommunerna fått ansvar att fördela den skolpeng som är knuten till eleverna. Storleken är upp till varje kommun att bestämma samt att elever som kräver särskilt stöd på ett omfattande vis tilldelas en högre summa för att kompensera den extra kostnad dessa elever kan generera. Detta har resulterat i att ju fler elever en skola kan

attrahera desto högre summa tilldelas skolan. Internationellt sett är skolpengen knuten till inte bara andelen sökande eller antagna utan även andelen som utexamineras och fullföljer sin utbildning (Sargeant, 2009).

Reformen har som tidigare nämnt inneburit ökade möjligheter för privata aktörer att etablera sig inom den offentliga utbildningen. Den har även inneburit att aktörer inom friskolesektorn tillåtit driva skolorna ur ett vinstsyfte (Lundström & Parding, 2011), något som uppmärksammats då friskolor vanligtvis drivs som aktiebolag inom friskolesektorn. Sedan skolreformen infördes 1992 har antalet friskolor ständigt ökat. Mellan läsåren 1992/1993 och 2010/2011 har antalet elever i friskolor ökat från 2 % till 24 % (Lundström & Parding, 2011).

Samtidigt som skolorna övergick till att finansieras av den skolpeng som följer eleverna har antalet existerande skolor ökat. I och med detta har konkurrensen om eleverna ökat både för kommunala skolor liksom för friskolor (Lundström & Parding, 2011). Då konkurrensen om eleverna ökat och det fria skolvalet bidragit till större valmöjligheter för eleverna, blir vikten av ett gott rykte och en god bild av skolan allt mer betydelsefullt. Det har även ställts krav på skolornas rekrytering av lärare, då det råder en stor brist i riket (Halvarsson et al, 2014) eftersom lärarbristen spås fördjupas ytterligare (Läraryrket, 2012).

1.2 Skolinstitutionen på en kapitalmarknad

Att den svenska skolreformen har tillåtit privata aktörer att bedriva skolverksamhet med vinstsyfte beskriver Lundström & Parding (2011) som unikt. Inom friskolesektorn är som ovan nämnts, aktiebolag den vanligast förekommande bolagsformen (Friskola, 2012) där skolorna har som syfte att generera vinst åt aktieägarna, men det existerar däribland även andra ägandeformer så som stiftelser och ekonomisk föreningar. Detta innebär att en friskola som drivs i en aktiebolagsregi kan bedrivas med vinstsyfte och står under aktiebolagslagen (ABL) medan kommunala skolor har hårdare lagstiftning. Detta innebär därmed att en friskola som är ägd i aktiebolagsform kan gå i konkurs som vilket bolag som helst. Den numera kända koncernen John Bauer med ett trettiotal gymnasieskolor skapade ett stort mediauppbåd då de i maj 2013 gick i konkurs (Karlsson, 2013). Det rapporterades flitigt om hur Vd:n för koncernen blivit mångmiljonär till förtjänst från skolkoncernen han grundat. En skolkoncern som granskades redan 2007 av TV4, där de rapporterades om koncernens vinster samt om hur elever vid skolan erhölet betyg utan närvaro (Lundvall, 2007).

Kommunala skolor kan av kommunen besluta att lägga ner verksamheten men har enligt skollagen 10 kap. 24 & 29 § (SFS 2010:800) skyldighet att erbjuda elever fortsatt skolgång på andra skolor, detta gäller dock inte friskolor. Likaså finns det en strikt reglering kring hur en kommunal skola bör fördela sin budget till skillnad från friskolorna där de mer fritt kan bedöma hur de vill att deras skolas resurser skall fördelas, trots att det skall vara lika villkor vad gäller skolpengen per elev.

AcadeMedia AB är en av Sveriges största utbildningskoncerner med tillhörande ca 330 olika skolenheter och som ingår i riskkapitalbolaget EQT. EQT är närmare bestämt fonden EQT V och är ett börsnoterat bolag där de största investerare är fjärde och sjätte AP-fonden tillsammans med Investor som även är grundaren till bolaget. I AcadeMedia ingår numera friskolegruppen ProCivitas (Academedias, u.å.). ProCivitas är en skola med ett, i åtminstone södra Sverige, välkänt varumärke som av möjligen samma anledning ständigt kritiskt granskats av media. I dessa granskningar har det bland annat anträffats att skolan delat ut slutbetyg som inte överensstämde med de betyg eleverna fått på de nationella proven (Kocken, 2008).

1.3 Skolan som varumärke

I det moderna samhället med globala marknader och allt fler företag som konkurrerar om samma kunder, har betydelsen av ett starkt varumärke ökat och enligt Melin & Hamrefors (2007) har varumärket övergått från att vara ett taktiskt hjälpmedel till att bli ett strategiskt konkurrensmedel.

På marknader med många aktörer och många substituerande produkt- och/eller tjänstealternativ gäller det att skapa konkurrensfördelar för att inte försvinna i mängden. Införandet av skolreformen 1992 hjälpte till att skapa en sådan situation, Vilket har lett till att skolväsendet tvingats underkasta sig en marknadsorienterad strategi för sin fortsatta existens. Då de kommunala skolorna utmanas av fristående skolor som bedrivs som företag, har skolorna varit tvungna att anpassa sig efter dessa samt ta till varumärkesbyggande strategier för att stärka sig.

Varumärken genererar ett förtroende och fungerar som garant för kvalitet på produkter och tjänster som organisationen tillhandahåller. På så sätt uppnår organisationer med ett starkt varumärke en konkurrensfördel då det tenderar att skapa en volympremie genom att fler väljer ett starkt varumärke framför svagare varumärken. Kotler & Levy (1969) menar vidare att skolor bör se elever och föräldrar som konsumenter samtidigt som kommunala skolor bedrivs i likhet med företag. Även de anställda i en organisation hjälper till att skapa varumärket och har organisationen därmed ett starkt varumärke hjälper detta till att motivera de anställda att ständigt sträva efter att förbättra sig vilket i sin tur resulterar i att skapa en attraktiv arbetsplats. Organisationer med starka varumärken tenderar till att ha en högre lojalitet bland sina kunder och är på så sätt mindre känsliga för skandaler (Sargeant, 2009).

1.4 Problemdiskussion

”Eleven har blivit en påse pengar”

Rosanna Dinamarca - (SvenskPolitik1, 2013)

Att skolväsendet har en påverkan på samhället i stort är glasklart, skolväsendet i Sverige har hyllats och kritiserats genom åren och förekommer flitigt i politiska debatter, nyhetsreportage samt artiklar. Men skolväsendet påverkar även många andra delar i ett land så som den ekonomiska framväxten, då fler välutbildade människor förhoppningsvis leder den ekonomiska utvecklingen fortsatt framåt.

Skoldebatten i Sverige är som två sidor av ett mynt, sidorna har vilt skilda åsikter och kompromissandet är nästintill obefintligt. Kritikerna till dagens svenska skolväsende menar på att skolinstitutionen bör behållas oskyldig och inte applicera marknadsmässiga strategier utan bibehålla en fortsatt välfärd utan vinster och vinstintresse. Kommunaliseringen, skolreformer överlag och bristen på resurser är vad som beskylls i debatten kring bland annat Sveriges PISA-resultat. Kritiken som framförs är framförallt att skolväsendet är till för att tillhandahålla våra ungdomar och barn med den kunskapen de behöver för framtiden och arbetslivet. Drivs denna institution som ett företag uppstår en risk att “kunden”, eleven i detta fall, inte sätts i första rum, utan att allt för stort fokus läggs på vinster och avkastning.

Undersökningar så som PISA visar vikten av att inte bara starka betyg räcker, utan att ett lands höga kunskapsnivå bör upprätthållas och öka långsiktigt.

Vidare föreligger det en problematik i att använda sig av skolan som ett varumärke, dåliga resultat leder till dåligt rykte. Stort antal "problembarn" leder till stökiga klasser, som är bidragande orsaker till sämre rykten, där hög andel elever med invandrarbakgrund i sig kan ge ett sämre rykte. Resultatet skall förhoppningsvis leda till mer än starka varumärken och stora vinster inom skolväsendet medan det ur ett företagsekonomiskt perspektiv kan räcka med dessa två faktorer.

Förespråkarna hävdar att alla marknader inklusive den offentliga måste mötas på en konkurrensutsatt marknad för att tvinga varandra att alltid söka förbättrings- och utvecklingsmöjligheter.

Att behandla skolväsendet som en öppen marknad samt närma sig skolor som vinstdrivande företag har sina fördelar. Detta har företag på kapitalmarknaden vittnat om med sin framgång i flertalet fall. Konkurrens kräver skärpta åtgärder, starkare marknadsföring och stressar det faktum att det sedan skall kunna locka till sig elever långsiktigt för att resultera i ett eventuellt starkt varumärke. Detta kan i sin tur leda till att elevens, lärarens eller den anställdes konkurrenskraft stärks på arbetsmarknaden eller i sin framtid av att ha varit elev eller anställd hos skolan med starkt varumärke.

Lärarens roll i skolan har genom åren blivit allt mer mångsidig med numera ansvarsområden inom mer än det som rör eleven. Numera kan en lärare även vara talesman för den skola denne arbetar på och på så sätt representera hela skolans varumärke. Skolor har infört policys tidigare inte kända för läraryrket så som att de obligatoriskt skall bäras kostym eller liknande vid undervisning samt närvara vid gymnasie-mässor eller skolors öppna hus-tillställningar med motivet att locka nya elever. Denna mångsidighet har kritiserats och kritikerna menar på att lärarens roll är att stötta eleven och dennes utveckling, inte skolans framgång.

Skoldebatten upptar ett stort mediautrymme för tillfället, i bakgrunden har några av de inträffade händelserna presenterats. Utbildningsminister Jan Björklund (FP) har framfört en lagmotion där han kräver att Skolinspektionen skall ha rätt att bedöma om ägandeformen av friskolor anses lämplig och långsiktig. Detta till följd av de fall där gymnasieskolor gått i

konkurs och sedan inte tagit sitt ansvar för elevernas fortsatta skolgång. Vidare kritiserar ägandeformerna samt till vilken mån utdelning av vinster är etiskt korrekta, då det rapporterats om friskolor där vinster kunnat tas ut samtidigt som elever fått sämre skolförhållanden (Jan Björklund, 2013). Uppdraggranskning gjorde även ett reportage gällande Hälsans förskola den 19 mars 2014, där personal och andra inblandade vittnade om hur barnen inte blev varken mätta eller fick tillräckliga resurser, samtidigt som bolaget gjorde utdelning av sina vinster.

Utvecklingen inom skolväsendet har lett till påstådda positiva aspekter så som en minskad segregation då det fria skolvalet innebär att ungdomar på landsbygden nu har rätt att ta del av utbildning i storstäderna. Vidare positiva effekter beskrivs så som det görs inom den företagsekonomiska sektorn, att ökad konkurrens leder till ökad kvalitet, detta har dock kritiserats. Då Lindbäck & Sernhede (2012) i sin studie kommer fram till att segregationen istället har ökat i Göteborg, till följd av att elever från förorter till en början söker sig till innerstaden, men återvänder på grund av det tuffa klimatet på innerstadsskolorna.

Positiva effekter har dock påvisats bland friskolor i jämförelse med kommunalägda skolor. I somliga kommuner har andelen elever på friskolor ökat med 10 % samtidigt som resultaten vid de nationella proven för årskurs nio, förbättrats. Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU, 2012) menar att de förbättrade nationella provresultaten bland dessa friskolor, på ca 4 procent, inneburit en ökad kunskap på gymnasienivå enligt rapport från 2012.

Friskolereformen har öppnat upp den svenska skolan för en fri marknad och därmed lett till att marknadsföringen även inom denna institution behövs och då inte bara för att synas utan även för att kunna mäta sig i konkurrensen och differentiera sig på en numera stor konkurrensutsatt marknad. Samtidigt kan det ifrågasättas i vilken omfattning en offentlig verksamhet bör nyttja kommersiella aktiviteter och i hur stor utsträckning detta bör bedrivas med statliga medel på bekostnad av mindre resurser till själva utbildningen.

1.5 Tidigare forskning

Tidigare har forskningen inom skolväsendet och innebörden av skolreformen samt det fria skolvalet framförallt haft fokus på samhällseffekterna. Forskning som berör skolan ur ett marknadsföringsperspektiv är därför till viss del begränsad, vid genomgången av tidigare

litteratur framkommer dock forskning som berör ämnet i begränsad omfattning. Forskningen kring marknadsföring har tidigare främst behandlat hur företag bör agera och vilka strategier dessa bör använda i ett klassiskt marknadssystem med det slutliga målet, vinst.

Lundström och Parding (2011) har i sin studie undersökt hur lärarna upplever att friskolereformen påverkar arbete och profession och hur de agerar i relation till reformen. Resultaten indikerar på att det finns många lärare som naturligt anpassar sig samtidigt som många mer motvilligt anpassar sig. De två menar på att då en lärares roll i grund och botten är en pedagogisk och kunskapsskänkande källa för dess elever, faller det sig inte naturligt för lärarna att agera som ambassadör för skolan eller arbeta med någon form av marknadsföring överhuvudtaget.

Problematiken om hur rykten återspeglar bilden av gymnasieskolor och hur marknadsföringen av skolan som varumärke har blivit allt viktigare sedan det fria skolvalet infördes. Lindbäck & Sernhede (2012) belyser problematiken av hur rykte och imagen påverkar gymnasieelever som konsumentgrupp i sitt val av skola. Studien som huvudsakligen hade för avsikt att belysa en ökad grad av segregation och ökad urbanisering ger en inblick i hur skolvalet påverkas av de rykten som finns anknutna till skolor belägna i förortsområden. Vidare indikerar studien att rykten och bilder av negativ art kan generera motsatt effekt på konkurrerande skolor och stärka deras varumärken (Lindbäck & Sernhede, 2012).

En studie presenterad av generaldirektören Per Thullberg på Skolverket och Sun-Joon Hwang dess projektledare (Bunar, 2009) menar på i sin studie att konkurrensen har lett till både positiva och negativa effekter. De positiva är att skolutvecklingen stimulerats genom profilering, pedagogisk förnyelse, ökat engagemang från föräldrar samt deras inflytande, ökad lyhördhet från skolorna och kommuner gentemot föräldrar och elevers önskemål och krav om utbildning. De menar att lärarna också tycks bli mer engagerade när föräldrar och elever i större utsträckning för ett aktivt val av skola. De negativa effekterna är att de etniska, socioekonomiska samt prestationsmässiga problemen ökar tillsammans med segregationen. En annan effekt enligt studien var att skolor inte längre samarbetade med varandra då ett konkurrenstänkande infunnit sig i dess ställe.

I skolväsendet menar förespråkarna för friskolereformen att denna reform slutligen leder till att samtliga skolor tvingas utnyttja sina resurser optimalt och därmed skänker eleven en

utbildning av bästa kvalitet. Dessa tidigare teorier stärker förespråkarnas grundtankar om att optimera elevernas utbildning samt skolgång.

Nihad Bunar (2009) hävdar att nationalekonomen Milton Friedman menade att konkurrensbefriade monopol tenderar till att utveckla passivitet, låg kvalitet och höga kostnader och menade på att tillhandahållandet och finansieringen av utbildningen inte är samma sak och därmed bör särskiljas. Bunar menade att Friedman hävdade att finansieringen borde skötas av staten eftersom det ligger i samhällets intresse, men bibehålla kontroll samt kräva att grundläggande kriterier skall uppfyllas. Föräldrar skulle då kunna ha mer inflytande över skolan och dess utbildning med hotet om att kunna byta skola och även hjälpa behålla begåvade lärare (Bunar, 2009).

Bunar (2009) presenterade även Caroline Hoxbys studier om huruvida ett öppet marknadssystem för skolor faktiskt ledde till ökade prestationer. Hennes studie genomfördes i olika amerikanska delstater och menade att i specifikt tre delstater kunde författaren se tydliga exempel på där den offentliga skolverksamhetens effekter av den privata konkurrensen var imponerande både på produktivitet men också vad gäller prestation. En annan intressant frågeställning hon tog upp var huruvida de attraktiva skolorna attraherade de bästa och socialt starkaste eleverna, en så kallad "cream-skimming" process (Bunar, 2009).

Forskare i USA har tidigare undersökt huruvida valfriheten innebär social rättvisa bl.a. i USA och Storbritannien. Harry Brighthouse menar på att eftersom valfriheten är här för att stanna är det bäst att reformera den för att åstadkomma rättvisa för alla grupper. Han menar på att motståndarna inte ger alternativ och att statens offentliga monopol också leder till social orättvisa (Bunar, 2009).

1.6 Kritik mot tidigare forskning

Marknadsföringen har sin utgångspunkt för hur företag ska skapa intresse och förmedla nytta av sina produkter till sina kunder. De teorierna som utvecklats har för syfte att stärka företag och deras varumärken inom det privata näringslivet. Därmed finns det en avsaknad för hur organisationer inom offentlig verksamhet bör utnyttja teorierna kring hur intresse skall skapas kring de samhällstjänster dessa organisationer tillhandahåller. På senare tid har det emellertid funnits fog för att utveckla teorier för hur även offentliga organisationer bör implementera och

nyttja sig av marknadsföring. De svenska skolorna tvingas i allt högre utsträckning marknadsföra sig då skolreformen inneburit att privata aktörer fått tillträda till den svenska skolmarknaden. Tillsammans med en förändrad finansiering måste kommunala skolor i högre grad effektivisera sina verksamheter och konkurrera med privata företag om eleverna. Vidare har forskningen varit begränsad för att undersöka hur svenska lärares roll har förändrats från att endast vara pedagoger till att bli en del av marknadsföringen både till blivande elever men även för skolan som arbetsplats.

Gromark & Melin (2012) har i sin studie kommit fram till att en varumärkesstrategi inom den offentliga sektorn bör ses som ett alternativ, men ytterligare forskning om hur en implementering av varumärkes byggande i Sverige saknas. Friskolor i Sverige bedrivs som företag vilket ger en naturlig syn på elever och föräldrar som kunder men forskningen kring hur offentliga organisationer bör förhålla sig till ett liknande synsätt finns i begränsad omfattning. Forskningen kring eleven som konsument och skolor som företag saknas men är av vikt då eleven är en ny typ av konsument med behov som skiljer sig från vanlig konsumtion. Forskning saknas även kring fördelarna med att använda starka varumärken inom skolväsendet. Rykte och image som kopplas till varumärken har behandlats ur ett företagsperspektiv samt vilka fördelar som en varumärkesbyggande strategi genererar framför en marknadsorienterad strategi. Dock har forskningen inte applicerats inom skolmarknaden och konsekvenserna av att arbeta utifrån varumärken.

1.7 Problemformulering

Den presenterade problemdiskussionen leder oss till att vilja ställa en specifik fråga. Studiens problemställning lyder:

Hur tar en varumärkesorientering sig uttryck i skolan?

1.8 Syfte

Uppsatsen ämnar förbättra kunskapen om vilken inverkan samt hur varumärkesorienteringen tagit sig uttryck i hur gymnasieskolor bedriver sin verksamhet. Författarna ämnar studera det ur ett forskningssynsätt samt med en marknadsföringsmässig vinkel. Vidare ämnar uppsatsen

bidra med en studie som visar effekterna, inte bara för de enskilda skolorna utan även dess berörda; så som elever, lärare och samhället i stort.

1.9 Avgränsningar

På grund av den tid som funnits till förfogande begränsades uppsatsen och dess omfång. Uppsatsen har begränsats till att omfatta gymnasieskolor. En större studie som även omfattat lägre nivåer inom Sveriges grundskolor hade varit för tidskrävande samt gett en större svårighet till att kunna dra slutsatser. Avgränsningen för att endast fokusera på gymnasieskolan har baserats på att det i högre grad är eleverna som genomför valet och även om föräldrar har inflytande anses det vara i en begränsad utsträckning. Vidare gäller ej efter högstadiet och därmed krävs ett större engagemang från eleven.

Vidare går det inte att dra generella slutsatser för samtliga gymnasieskolor inom Sverige då tidsbegränsningen även inneburit att studien avgränsats till vissa geografiska områden. Resultaten som framkommer ur vår studie visar därför endast tendenser. Detta kan dock ge en tydligare bild för hur gymnasieskolorna och andra beslutsfattare inom de studerade områdena arbetar med varumärken och effekterna av deras arbeten.

Antalet intervjuer som studien grundar sig på har också begränsats med avseende på den tid som finns disponibel. Sammanlagt har 23 intervjuer genomförts för att det resultat och de slutsatser som studien ämnats grundas på skall erhålla tillräckligt stort empiriskt material. Avgränsningen har som ovan nämnt gjorts med avseende på den tillgängliga tiden och för att transkriberingen av de genomförda intervjuerna ska bli så rika som möjligt med tidsaspekten i åtanke.

2. Metod

2.1 Val av metod

När det handlar om olika sorters datainsamlingsmetoder, talar man oftast om kvantitativa- och kvalitativa metoder. Med utgångspunkt från vår problemformulering har studien genomförts med hjälp av en kvalitativ metod. Valet av metod handlar främst om att ge en nyanserad bild av hur gymnasieskolor i verkligheten ser på vikten av marknadsföring.

Bryman & Bell (2013) menar att skillnaden mellan en kvantitativ och en kvalitativ forskningsmetod i stora drag handlar om att den förstnämnda går ut på att generalisera genom mätning av stora kvantiteter. Man kan också beskriva den kvantitativa forskningen som att ta sin utgångspunkt i teorier för att dra slutsatser vilket tyder på en deduktiv ansats. En kritik som riktats mot den deduktiva ansatsen är att den inte bidrar till ny kunskap utan endast förklarar och bekräftar tidigare givna teorier (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Motsatt är den kvalitativa metodens syfte att gå på djupet och besvara frågan kring varför någonting förefaller sig vara på det viset och samtidigt ta hänsyn till personliga tolkningar samt reflektioner av den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2013). En kvalitativ metod har en induktiv ansats vilket betyder att studien utgår från det empiriska materialet (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Då studiens syfte är att bidra till en ökad kunskap om gymnasieskolornas marknadsföring var valet av kvalitativa intervjuer en lämplig metod. Detta för att få en fördjupad förståelse för de intervjuades erfarenheter samt åsikter kring användningen av varumärkeslogik inom skolväsendet. Då det har funnits möjlighet till uppföljningsfrågor har studien byggts på semi-strukturerade intervjuer, på så sätt finns en möjlighet att följa upp intressanta svar som avviker från de ursprungliga intervjuguiderna. Detta för att kunna göra en anpassning till respektive person som intervjuats och gå djupare in i frågor där personen har mer erfarenhet eller åsikter. Inom den kvalitativa metodiken finns ett flertal metoder för insamling av empiriskt material. Men på grund av studiens begränsade tidsram ansågs intervjuer som det mest lämpliga då till exempel etnografi innebär en längre tids observationer med samtida intervjuer (Bryman & Bell, 2013). Då analysen utgått från det empiriska materialet men med teoretiska inslag som inspirationskälla bygger studien på abduktiv ansats. Alvesson & Sköldberg (1994) beskriver abduktion som en kombination av både en induktiv- och deduktiv ansats. Abduktion precis

som induktion, utgår från det empiriska materialet men tar även hänsyn till den redan befintliga teorin som inspirationskälla för vidare analys.

2.2 Analyismetod

Analysen av det empiriska materialet har delats upp under fyra rubriker med utgångspunkt för varumärke ur organisatoriskt-, elev-, anställnings- och produktperspektiv. För att skapa en tydlig struktur och koppling mellan analyserna och den teorin som utgjort referensramen, har studien utgått från en hermeneutisk tolkningsansats. Med anledningen att den tillåter analysen att ta hänsyn till olika individers personliga tolkningar och värderingar (Lundahl & Skärvad, 2011).

Vidare har den hermeneutiska cirkeln använts som analysmetod. Enligt metoden utgår man från helheten för att förstå delarna vilket senare är en förutsättning för att förstå helheten (Alvesson & Sköldberg, 1994). Analysen bygger således på en kontinuerlig växlingsprocess mellan de fyra rubrikernas helhet för att ge mening åt citaten som utgör delarna, för att i sin tur ge en bättre förståelse för helheten.

Slutligen har analysen byggt vidare på en högre abstraktionsnivå, där de fyra delarna analyserats i en helhet och skapar i sin tur en större mening åt delarna.

2.3 Urval

2.3.1 Val av ämne

Under året som gått har gymnasieskolor samt skolor överlag haft ett stort mediautrymme, där författarna varit särskilt intresserade i debatterna som sedan uppstått efter medieintresset. Då författarna själv har erfarenheter inom privatskolor har intresset att forska kring dessa, automatiskt blivit större. Studien ger författarna möjlighet att fördjupa kunskaperna om hur de gymnasiala skolorna arbetar med strategier vid marknadsföring. Ämnet leder således till ny kunskap kring hur skolor aktivt eller inte aktivt arbetar med marknadsföring och vad effekten av detta arbete slutligen leder till.

2.3.2 Val av marknad

Uppsatsen har valt att utgå från två större städer i Sverige. En stad i Västsverige, samt en i södra delen av Sverige. Genom att välja två relativt stora städer blir därmed konkurrenssituationen av större relevans för uppsatsen. Fler aktörer spelar på marknaden och därmed fler elever att konkurrera om. Genom att välja två marknader med en hård konkurrenssituation blir skolornas strategier och marknader viktigare och kan därmed spegla den bild av skolväsendet uppsatsen ämnar undersöka. Dessa två marknader kan då bättre påvisa och vittna om effekten av att använda dessa strategier.

2.3.3 Val av skolor

För att uppnå en stor bredd i undersökningen omfattar studien två skolor med stor sökbild samt en skola med mindre sökbild. På så vis uppnås en mångsidighet då skolorna på topp kan ha strategier som faktiskt fungerar, samt hos skolan med inte lika stor sökbild kan ha en strategi som inte når ändra fram. Detta ger en större mångsidighet i resultatet då skolorna med stor sökbild möjligen arbetar med att upprätthålla ett redan starkt varumärke, medan skolan med mindre sökbild arbetar för att bygga ett varumärke och på så vis stärka det gentemot eleverna de önskar attrahera.

2.3.4 Val av respondenter

För att kunna uppnå syftet med studien har respondenter valts ut genom ett snöbolls- eller kedjeurval. Urvalet innebär att kontakt tas med ett begränsat antal personer, som i sin tur leder studien vidare till andra respondenter (Bryman & Bell, 2013). För att uppnå en bredd för undersökningen har respondenter från olika delar av skolväsendet valts ut. Olika styrande personer från utbildningsförvaltning kan bland annat påvisa hur skolväsendet styrs uppifrån, samt rektorer som ledare för själva skolorna och med det övergripande ansvaret. Lärare kan med direkt kontakten med elever vittna om deras syn på marknadsföringen samt självfallet eleven själv, som skolan och dess marknadsföring slutligen är till för. Detta leder till att undersökningen kan ge en övergripande bild av hur alla de olika inblandade påverkas samt ser på skolorna och deras marknadsföring.

Vad gäller valet av skolor som skulle komma att ingå i studien, har den i synnerhet sin grund i tillgänglighet. Vidare baserades även urvalet av skolor på dess rykten, då studien har som avsikt att undersöka skolors förmåga att attrahera elever.

2.4 Trovärdighet och Äkthet

Inom den kvantitativa forskningsmetoden bedöms och värderas studier utifrån reliabilitet och validitet. Däremot menar forskare att dessa begrepp inte är direkt överförbara till kvalitativa studier och dessa istället ska bedömas utifrån kriterier som trovärdighet och äkthet. utan att förändra begreppens betydelse, men minska betydelsen av mätning (Bryman & Bell, 2012).

2.4.1 Trovärdighet

Enligt Lincoln & Guba (1985) och Guba & Lincoln (1994) delas trovärdigheten inom kvalitativa undersökningar in i fyra delkriterier. Dessa kriterier är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering eller bekräftelse (återgivet i Bryman & Bell, 2012).

Tillförlitlighet motsvarar intern validitet inom den kvantitativa forskningen och innebär att data som framkommit under intervjutillfällena granskas av respondenterna för att säkerhetsställa dess trovärdighet (Bryman & Bell, 2012). För att studien ska anses tillförlitlig har det analyserade materialet presenterats för respondenterna som i sin tur har fått ge sitt samtycke.

Överförbarhet motsvarar extern validitet inom den kvantitativa forskningen vilket innebär i vilken utsträckning studiens resultat kan generaliseras inom liknande miljöer. Då kvalitativa forskningar i större utsträckning omfattar mer djupgående intervjuer finns det en viss svårighet att dra generella slutsatser. Däremot kan man istället se en styrka genom en kvalitativ studie då dess intervjuers resultat tenderar att blir mer personliga, djupgående och breda (Bryman & Bell, 2012). Eftersom studien är begränsad i sin omfattning har det huvudsakliga målet aldrig varit att dra generella slutsatser utan snarare uppmärksamma hur skolor arbetar med marknadsföring i syfte att attrahera gymnasieelever.

Pålitlighet motsvarar reliabilitet inom den kvantitativa forskningen vilket innebär att det finns en tydlig struktur inför, under och efter intervjutillfällena. Samtliga respondenter har intervjuats i deras egen miljö samt i likartade situationer och platser vilket vidare kan ses som ett pålitligt tillvägagångssätt.

Konfirmering eller *bekräftelse* motsvarar objektivitet inom den kvantitativa forskningen och innebär att forskarna håller sig objektiva under studien. Detta innebär bland annat att

forskarna genom sina personliga ställningstaganden, inte låter påverka studiens resultat (Bryman & Bell, 2012). Då studien uppkommit genom ett privat intresse kan konfirmering eller bekräftelse till viss del ses som icke trovärdig. Samtidigt kan detta ses som en styrka då det finns en medveten vilja att vara objektiv i studien. Intervjuerna har genomförts utifrån förberedda och granskade intervjufrågor med syfte att skapa ett så likartat resultat vid som möjligt vid samtliga intervjuer.

2.4.2 Äkthet

Äktheten består av fem delkriterier och har som syfte att belysa konsekvenser av forskningsresultatet. Följande fem kriterier bör tas hänsyn till för att dra en slutsats som är av äkthet: *rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet samt taktisk autenticitet*. En rättvis bild innebär i detta fall att samtliga representationsnivåer ingår i studien så att resultaten inom de granskade enheterna blir sanningsenlig. Resterande del kriterier handlar om att studiens resultat ska bidra till en utveckling för samtliga inblandade parter (Bryman & Bell, 2012). Studien uppfyller kraven för äkthet då intervjuade personer omfattar chefer, rektorer, lärare, skolassistenter samt elever. Vår förhoppning är att studiens resultat ska bidra till en nyanserad bild inom skolmarknaden av vilka strategier de bör använda sig av för att kunna skifta fokus från elevkonkurrens till skolans egentliga syfte, att bidra till svensk utbildningsutveckling vilket innebär en vinst för alla inblandade parter.

2.5 Datainsamling, primär, sekundär och litteratur

Studien använder en kvalitativ metod och utgår från det empiriska materialet som genererats av de semi-strukturerade intervjuerna. Intervjuguiderna har utformats för att ge ett rikt material till analysen och för att kunna besvara studiens problemformulering. Detta innebär att intervjuerna är den primära datakällan vilket studien bygger på. Lundahl & Skärvald (1999) menar att primärdata är sådana data som aldrig tidigare samlats in och på så sätt är unikt material för att passa studiens syfte.

Studien bygger också på en genomgång av sekundärdata, sådana data som sedan tidigare samlats in, dokumenterats och publicerats i annat syfte (Lundahl & Skärvald, 1999). Sekundära källor som använts i studien kommer från kurslitteratur, vetenskapliga artiklar och informationssökning på Internet. För litteratursökning har Lunds universitets bibliotekskatalog LOVISA, använts men även biblioteket vid Campus Helsingborg och

Helsingborgs stadsbibliotek. De vetenskapliga artiklarna har hittats efter sökning i Lunds universitets databaser, LUBsearch, och Google Scholar. Genomgående för hela insamlingen av den sekundära data har det funnits en strävan efter att identifiera den primära källan till den användbara informationen, för att undvika egna tolkningar av redan tolkat material.

2.6 Metodens process

Eftersom studien begränsats i sin omfattning till två regioner föll valet av de fristående skolorna på stora aktörer inom respektive region. Kontakt med kommunalt ansvariga, rektorer, lärare och skolassistent togs via mejl och telefon. De sju intervjuerna genomfördes under fyra dagar. Samtliga intervjuer genomfördes i separata rum, enligt överenskommen tidpunkt för att på så sätt försöka uppnå en avslappnad miljö.

För att få en inblick i hur marknadsföringen uppfattades genomfördes även 15 elevintervjuer, på de tre gymnasieskolorna som ingått i studien. Flertalet elever kontaktades i förväg via mejl, de resterande tillfrågades om medverkan på skolområdet.

Samtliga 23 intervjutillfällen inleddes med en presentation av forskarna samt studiens inriktning, respondenterna informerades om sin rätt till anonymitet och möjligheten att få ta del av det analyserade materialet. Samtliga intervjuer spelades in med ljudinspelning på grund av den uppenbara risken att gå miste om värdefull information. Vidare varierade intervjuernas längd från fem minuter till 1h 13 minuter och baserades på de två intervjuguider som formulerats för studiens syfte (se bilaga 1 och 2). Intervjuguiden som utformats för beslutsfattare och lärare, uppdaterades för bättre passform beroende på organisation och befattning.

Efterhand som intervjuerna genomfördes påbörjades arbetet med att transkribera och föra in respondenternas svar under samtliga intervjufrågor vilket fortlöpte tills samtliga intervjuer behandlats. Det slutliga dokumentet innehållande nittio sidor med respondenternas svar har legat till grund för analysarbetet och varit en inspirationskälla för den teoretiska genomgången, vilket stärker valet av abduktion som vetenskaplig ansats. Vidare har analysen byggts på fyra delområden som identifierades vid genomgången av det transkriberade materialet. Arbetet har därefter fortsatt genom att analysera mindre beståndsdelar i det

empiriska materialet för en bättre förståelse av helheten enligt den hermeneutiska cirkeln för att slutligen resultera i studiens fynd.

2.7 Etik

Eftersom studien innehåller personliga intervjuer är frågan om konfidentialitet och anonymitet av stor vikt och något som tagits hänsyn till. Enligt Bryman & Bell (2013) måste deltagare eller organisationers identitet behandlas konfidentiellt för att säkerställa deras anonymitet om så efterfrågas. Därför har samtliga respondenter informerats om studiens syfte och i samband med presentationen erbjudits möjlighet till anonymitet.

Av säkerhetsskäl har samtliga deltagare tilldelats fiktiva namn och information om organisationernas geografiska läge anonymiserats, för att uppfylla respondenternas vilja om anonymitet och värna om deras integritet. De skolor som upplever ett högt söktryck kallas i studien för en A-skola medan ett lägre söktryck benämns B-skola och för att skilja på de två kommunerna benämns de 1 & 2. Vidare har samtliga deltagare erbjudits att ta del av den slutliga studien innan publicering.

2.8 Kritik mot vald metod och genomförande

Då kvalitativa metoder till stor del baseras på intervjuer finns det kritiska aspekter som är viktiga att ta i beaktning vid analys av empirin.

Vid personliga intervjuer uppstår alltid en uppenbar risk av hur respondenten påverkas av personliga egenskaper och skillnader i social status. Detta kan medföra att respondenten inte svarar efter egna åsikter utan istället genom en spegling av vad respondenten tror att intervjupersonen är ute efter (Holme & Solvang, 1997). Vidare är det viktigt att vara medveten om hur ljudinspelning under intervjutillfället kan påverka hur respondenterna väljer att svara. Bryman & Bell (2013) skriver hur respondenten vid en inspelad intervjusituation kan bli reserverad och eftertänksam vid sina svar då de inte vill riskera att säga något olämpligt som sedan finns inspelat.

Med hänsyn till ovanstående har det funnits en noggrannhet med att ställa frågor som inte endast inriktar sig på frågeställningen, utan också frågor som ger studien en mer generell bild av respondenten. Vidare har det noggrant poängterats att det är respondenten som avgör om intervjun ska spelas in och att det är frivilligt att svara på frågorna. Genom att erbjuda respondenten att ta del av det preskriberade materialet har det funnits en strävan av att

personen i fråga, kan känna sig trygg i att det som skrivs är korrekt. Holme & Solvang (1997) bekräftar att det genom en noggrann genomgång av studien och ett frivilligt deltagande, byggs upp en tillit mellan informanten och respondenten, vilket på så vis kan kompensera kritiken som annars riktas mot intervjusituationer.

Ytterligare kritik mot den kvalitativa metoden är att studien är begränsad dels vad gäller tid, men också i omfattning. Intervjuer kräver ett långt för- och efterarbete och på så vis, finns det inte någon möjlighet att genomföra så pass många intervjuer att det är möjligt att dra några generella slutsatser. Med en begränsning i form av tid, omfattar studien endast två skilda orter med ett urval av gymnasieskolor som i folkmun, har en hög status. För att få en bättre och mer generell studie, skulle studien gärna omfattat fler intervjuer, på fler orter och inom olika samhällsgrupper. Då detta inte var möjligt, har studien istället lagt fokus på att genomföra intervjuer med så många personer med så olika befattningar som möjligt.

2.9 Källkritik

Källorna uppsatsen bygger på är hämtade från litteratur, intervjuer och vetenskapliga artiklar samt annan information hämtad från Internet som ansetts relevant i sitt sammanhang. Som ovan nämnt finns det av olika anledningar en del risker med att erhålla information genom intervjuer, men anses av anledning ändå förefalla relevant för denna uppsats då det är informanternas åsikter och erfarenheter som ligger till grund för studiens utfall.

Utöver detta är det viktigt att hålla sig kritisk till andra källor som studien hämtat inspiration från. Det har i denna uppsats varit relevant att hämta material från källor som inte endast är av vetenskapligt material. Dessa källor har funnits på AcadeMedias-, Friskolornas riksförbunds-, Lärarförbundets-, Lagens-, Riksdagens-, IFAUs- samt Skolvalets egna hemsidor. Validiteten för detta material kan betraktas som tämligen hög och av betydelse för uppsatsen då källorna är nationellt kända. Källor som Helsingborgs dagblad har även använts i uppsatsen för en nyanserad och allmän nutidsuppfattning och på så vis ej med avsikt att finna forskningsteorier.

3. Teori

3.1 Living the brand

Ett varumärke är uppbyggt av olika komponenter, författarna har valt att lyfta fram de komponenter som är av relevans för studien. Ett varumärkes rykte är till den grad ett varumärke som skapar starka positiva samt emotionella känslor hos konsumenten (Riezebos, 2003). Riezebos (2003) menar vidare att när det talas om ett varumärkes rykte menar man ofta på det globala intrycket ett varumärke har eller ger. För att ett varumärke skall kunna inneha ett rykte behöver denna först och främst ha en hög salens hos målgruppen. Ett varumärkes identitet å andra sidan är den bild som företaget vill förmedla genom allehanda saker så som logotype, grafik, värderingar eller uppsatta regler. Målet många företag strävar efter är att gapet mellan hur företaget önskar uppfattas, alltså dennes identitet och ryktet omvärlden skapar, skall utplånas och följaktligen överensstämna med varandra.

Enligt New Public Management-teorierna kan offentliga verksamheter effektivisera sina organisationer genom att hämta inspiration från den privata sektorn och på så sätt anpassas till ett öppet marknadssystem. För att skapa en större effektivitet inom den offentliga sektorn har man bland annat förändrat den till att bli mer decentraliserad samt gjort reformer inom de tidigare byråkratiska processerna och dess struktur. Genom ovanstående reform skapas en större känsla av frihet för de offentligt anställda vars syfte är att bidra till en management filosofi. Målsättningen med en förändring av den offentliga styrningen är att minska utgifterna samt förbättra servicen och kvaliteten (Pollitt & Bouckaert, 2000).

Reformen ”ett fritt skolval” har inneburit en konkurrenssituation på den svenska skolmarknaden mellan kommunala- och fristående skolor. Det fria skolvalet omfattar en del av New Public Management teorierna då offentliga verksamheter tvingas till effektivisering på grund av konkurrensen från privata aktörer (Pollitt & Bouckaert, 2000).

Melin och Hamrefors (2007) menar att varumärket inte längre bara är ett taktiskt hjälpmedel utan fått en strategisk nyckelroll i många företag. Den ökade konkurrenssituationen ställer högre krav på organisationer och företag att skapa ett långsiktigt och uthålligt konkurrensmedel så som ett starkt varumärke genom att implementera en varumärkesbyggande strategi (Melin & Hamrefors, 2007).

Gromark & Melin (2013) menar att det uppstår en problematik vid implementeringen av en marknadsorienterad strategi inom den offentliga sektorn eftersom slutmålet inte är kundnöjdhet, utan ett mer långsiktigt värde för hela allmänheten. På så sätt är en varumärkesorientering en lämpligare strategi för offentliga organisationer, eftersom varumärkesorientering tenderar till att ha ett bredare fokus på allt som rör organisationen, även dess holistiska perspektiv. Varumärkesbyggande är mer långsiktigt då det inte fokuserar på kortsiktiga mål och tar fokus från ekonomiska värderingar till demokratiska (Gromark & Melin, 2013). Fördelarna för en offentlig verksamhet att anta en varumärkesstrategi är att det i högre mån även hjälper att differentiera sig från organisationer med stora likheter (Sargeant, 2009). Därmed menar Gromark & Melin (2013) att en varumärkesorientering vore det lämpligaste alternativet för offentlig styrning.

För att överleva på en marknad med hög konkurrens, har skolor tvingats att aktivt marknadsföra sig för att attrahera elever (Maria et al, 2012). Kotler & Levy (1969) menar att marknadsföring inte enbart är en aktivitet som bör tillämpas på den privata marknaden, utan även offentliga organisationer bör se marknadsföring som ett inslag i den dagliga verksamheten (Kotler & Levy, 1969). Adrian Sargeant (2009) menar på att en ickevinstdrivande organisation kan medvetet välja att använda sig av varumärkesstrategi eller låta intressenterna själva skapa en bild eller rykte om organisationen som sedan omedvetet leder till ett varumärke iallafall. På så sätt är det inte frågan om huruvida varumärkesarbete bör bedrivas inom offentliga verksamheter utan istället hur strukturerat och effektivt det bedrivs (Kotler & Levy, 1969).

3.2 Employer Branding

Bhimrao M. Ghodeswar (2008) poängterar i sin artikel vikten av att implementera varumärkesbyggandet internt i alla led, bland anställda så väl som externt. Varumärkesbyggandet ska leda till att den image som byggs upp internt i slutändan ska bli en spegelbild för hur konsumenten och allmänhet uppfattar varumärket (Bhimrao M. Ghodeswar, 2008). Vidare bidrar varumärket till att skapa motivation för de anställda, då de har ett rykte att leva upp till (Sargeant, 2009).

Forskarna har länge forskat kring hur pass stort värdet är för en organisation att ha bra anställda. Minchington talar om begreppet Employer Branding som en bild av hur pass attraktiv arbetsplatsen är (Minchington, 2010, september).

Reichheld (1993) menar på att även om kundens lojalitet oftast står i centrum så måste denna lojalitet byggas även inifrån. Sedermera presenterar han olika exempel på företag som använder bonusar kopplade till t.ex. lön och hävdar att i slutändan är lönen den viktigaste faktorn. Men lönen bygger inte lojalitet, lojaliteten byggs istället genom möjligheterna för den anställde att kunna befordras, ta ansvar och erhålla kunskap. Han menar på att vem kan inte bättre leda en organisation än den som arbetat i denna länge, erhåller stor kunskap om denne, vet om dennes styrkor och svagheter etc. än en anställd som arbetat där i många år. Slutligen menar han på att spridningseffekten är stor när den anställde sedan är nöjd och därmed kan känna glädje av att denne kontinuerligt levererar ett högt värde till sina kunder. Därmed skapar den anställde specifikt i tjänsteföretag, en högre kvalitet på denna tjänst och tar även ära och stolthet i att leverera en optimal slutprodukt.

Kapferer (2012) betonar vidare det faktum att den interna marknadsföringens vikt ökar vid tjänstemarknadsföring, då en anställd är ensam ansvarig för att skapa kundnöjdhet och måste därmed tro på företagets värderingar och budskap för att själv kunna utföra dessa tjänster trovärdigt och ge en hög kvalitet på dessa. Även Thomson & Hecker (2000) menar att den interna marknadsföringen är av stor vikt för att de anställda ska bli lojala mot organisationen de arbetar för. Vidare menar de att de anställda fungerar som "brand ambassadors" då de precis som Reichheld (1993) menar att det är genom de anställda som kunderna kommer i kontakt med organisationen och på så sätt en stark faktor till att skapa lojala kunder.

Leslie de Chernatony (1999) publicerade en artikel där han behandlade hur de anställda samproducerar varumärket genom att minska gapet mellan varumärkesryktet samt varumärkesidentiten. Han menar på att de värderingar som företaget uttrycker måste delas av de anställda för att kunna skapa ett enhetligt varumärke och på så vis minskas gapet mellan varumärkesidentiten och varumärkesryktet.

Foster et al. (2010) bygger vidare på vikten av att marknadsföra internt inte bara bidrar till att möta de nuvarande anställdas behov utan även potentiella anställda. Författarna bygger vidare på de teorier kring hur varumärken består av intern branding, employer branding samt

gemensam branding. Dock menar de att dessa tre sätt att bygga ett varumärke inte står ensamma som koncept för sig, utan interagerar kontinuerligt och är beroende av varandra. De menar slutligen att det externa varumärkesbyggandet leder till att ge löften åt konsumenter samt intressenter, medan det interna varumärkesbyggandet skapar ett sätt att införliva dessa löften. Införlivas då dessa löften och kan utfärdas till kunden, skapas ett fulländat varumärke och ger synergieffekter till potentiella kunder och anställda.

3.3 Kunden har alltid rätt

På dagens svenska skolmarknad konkurrerar kommunala- och privata aktörer om eleverna. För privata företag har kunden sedan länge stått i fokus, men även offentliga organisationer bör se på marknaden som bestående av produkter och konsumenter. Konsumenterna kan ses som undergrupper med elever och föräldrar som kunder, men även allmänheten som intressenter till organisationen (Kotler & Levy, 1969). Friskolereformen har enligt Jarl et al (2012) fått effekten av att elever och föräldrar bemöts som konsumenter, på en rörlig marknad. Däremot kritiserar marknadsorienterade organisationer för att inte vara tillräckligt reaktiva vid förändringar eftersom de har ett för stort fokus på konsumentens nuvarande-istället för framtida tillstånd.

Kundlojalitet är en av de viktigaste faktorerna för att bygga ett starkt varumärke (Melin & Hamrefors, 2007). Enligt Kotler & Keller (2012) är förutsättningen för att uppnå lojala kunder att det slutligen leder till kundnöjdhet. Det vill säga i vilken utsträckning produkten motsvarar de förväntningar som kunden har på produkten. På så sätt baseras kundlojalitet på att konsistent leverera ett högt värde (Kotler & Keller, 2012). Vidare menar Frederick Reichheld (2003) att kundlojalitet är en av de största faktorerna till ett företags framgång och tillväxt. Detta pga. att lojala kunder ofta agerar som ”promoters” genom att de rekommenderar företaget till vänner, bekanta och kollegor (Reichheld, 2003). På samma sätt menar Kemp et al (2014) att konsumenter som har positiva upplevelser tenderar att skapa emotionella relationer till varumärket, genom att de identifierar sig med vad varumärket står för. På så vis ser kunden sig som en del av varumärket och därmed aktivt förespråkar varumärket till andra, även kallat Word-of-Mouth (Kemp et al, 2014).

Word-of-Mouth eller mun-till-mun är samtal mellan konsumenter som på grund av hög trovärdighet har stor påverkan i konsumenters beslutsprocess (Keller & Fay, 2012).

Konsumenter talar gärna om produkter och tjänster de har erfarenhet av, på samma sätt är konsumenter som står inför en beslutssituation intresserade av andras erfarenheter. Eftersom egna åsikter och erfarenheter i vissa fall inte är tillräckligt omfattande söker konsumenter externt efter ytterligare information. Vid mer komplext beslutstagande fungerar andra kunder, familj och vänner som en viktig informationskälla för att minska osäkerheten som rör beslutet konsumenten står inför (Dahlén & Lange, 2011).

Sociala faktorer menar Kotler & Keller (2012) är viktiga för konsumenter och desto viktigare i sammanhanget kring val av gymnasieskola. En referensgrupp är en grupp som har direkt påverkan på konsumenters beslut, attityd samt uppförande. Dessa grupper kan delas in i undergrupper och vara bl.a. familj, vänner eller en grupp som konsumenten inte tillhör men aspirerar och önskar tillhöra. Det finns även grupper som konsumenter ej önskar tillhöra och därmed söker sig ifrån. En elev som söker till gymnasieskola är i en speciell ålder och fas som kan vara skörare och mer lättpåverkad (Kotler & Keller, 2012).

Enligt Melin & Hamrefors (2007) bygger en långsiktig uthållig varumärkesstrategi på tre viktiga mekanismer; märkeskännedom, märkesassociationer och märkeslojalitet. Nguyen & Leblanc (2001) menar att kundlojalitet är en stark indikator på en organisations framgång och genom att skapa en förståelse för organisationers rykte och image kan verktyg skapas för att effektivt nå sin målgrupp. Vidare skiljer de på begreppen och menar att rykte baseras på tidigare handlingar som speglar en institutions historia medan image kan delas upp i funktionella och emotionella aspekter. De funktionella delarna av en organisations image är således de påtagliga samt mätbara egenskaperna medan de emotionella egenskaperna är de psykologiska aspekterna som baseras på attityder och känslor (Nguyen & Leblanc, 2001).

3.4 Slutprodukten

En konkurrensutsatt marknad skapar slutligen effektivare organisationer då kunderna inte ser endast en organisation som det självklara valet. Då fler intressenter konkurrerar om kundens uppmärksamhet måste respektive organisation utnyttja sina resurser optimalt för att överleva. På så sätt skapas en naturlig strävan för organisationer att tillgodose vad som efterfrågas på marknaden. Produktattribut är det som gör en produkt unik och genom att leverera ett mervärde, kan varumärket differentiera sig från konkurrenterna på marknaden. För att varumärket ska förmedla mervärde är det viktigt att konsumenten upplever en hög

produktkvalitet som tillsammans med förpackning och visuell identitet gör varumärket unikt på marknaden (Melin, 1997).

3.4.1 Grafisk symbol

Ett varumärke är ett namn, en symbol eller en slogan som har avsikten att identifiera det tillverkande företaget enligt Kotler & Keller (2012). Företag har som känt använt grafiska symboler i stor utsträckning för att ytterligare stärka varumärket och bredda kundernas möjlighet till identifiering.

4. Empiri och analys

4.1 Organisatorisk evolution

De fristående skolorna vittnade om hur marknadsföringen av deras skolor tenderat till att uppta allt mindre resurser samt allt färre marknadsföringsaktiviteter. Respondenter ur andra organisationer, vittnade även om hur de sett skolor med stor sökbild anamma denna trend. De talades i intervjuerna mycket om ryktets betydelse.

“De rektorerna jag är ute och pratar med är det första de säger när man frågar, hur marknadsför man en skola? Helst inte alls, utan det är ryktet som ska prata och det är så. Men det är ju så med allting som restauranger och så. Om jag tipsar dig om att detta är en jätte bra restaurang så går man dit, hellre än att det är en annons i tidningen t.ex... Vi skulle helst inte vilja marknadsföra oss alls men vi måste för att få elever”

Margareta – Kommunikatör, kommun 2

Riezebos (2003) har i sin forskning behandlat ett varumärkes rykte samt identitet, det verkar finnas tydliga samband hos skolor med stor sökbild av ett minskat gap mellan deras skolas rykte samt den identitet de själva skapat. Något Riezebos (2003) själv anser är nyckelkomponenten till ett framgångsrikt varumärke.

De skiftande omvärldsfaktorerna och konkurrensen verkar vara bidragande orsaker till de organisatoriska förändringar som de kommunala verksamheterna genomgått de senaste åren. Där kommunerna behövt arbeta med inte bara den egna skolans varumärke utan även kommunens varumärke som stort. Detta tyder på att det funnits ett behov för att effektivisera organisationerna till mer flexibla och konkurrenskraftiga alternativ på marknaden. Förändringarna inom den kommunala skolan har fått dem att efterlikna de privata aktörerna. Detta visar på stora likheter till teorierna inom New Public Management som enligt Pollitt & Bouckaert (2000) hämtat inspiration från den privata sektorn.

Det har under intervjuerna framkommit att samtliga respondenter upplevt en upptrappad marknadsföring av gymnasieskolor. Flertalet av respondenterna menade att marknadsföringen har fått en ökad betydelse de senaste åren eftersom konkurrensen om eleverna ökat avsevärt. Detta till en följd av en överetablering av gymnasieskolor i vissa kommuner, d.v.s. att utbudet av elever inte räckt till de gymnasieplatser som erbjudits. Skolorna måste numera vara mer måna om att behålla sina elever för att inte förlora dem till de konkurrerande skolorna oavsett ägandeform i allt större utsträckning än tidigare. Vidare vittnade respondenterna om en rädsla av att eleven skulle lämna samt att de var måna om att ha kvar eleven.

”Det märks ju genom att lärarna vill ju ha kvar sina elever och det görs genom att säga endast de positiva sakerna om skolan”

Anna – Elev, A-skola

Det empiriska materialet visar tydligt hur hela organisationen är rädda samt måna om att eleven är nöjd, denna rädsla menar författarna, hjälper till att skapa ett behov av att konsistent hitta förbättringsvägar. Genom eleverna framkom det att rektorerna sällan sågs till eller ens visste vilka de var samt deras funktion.

“Det finns ju olika rektorer jag tycker alla är ganska olika. Vissa känner man att man kan prata med, lättillgängliga medan andra inte är det. Det känns lite som att jag vet inte riktigt vem de är knappt”

Caroline – Elev, A-skola

Vidare beskrev rektorerna att en arbetsdag sällan var en annan lik eftersom den bestod av allt från möten med medarbetare, externa intressenter och upphandlingar. Samtliga ledare samt rektorer vittnade vid beskrivning av deras arbetsdagar samt arbetsuppgifter en tydlig bild av hur de fått fler uppgifter av extern karaktär. Deras arbetsuppgifter innehöll bl.a. till viss del omvärldsbevakning för att hålla koll på konkurrenter samt det egna varumärket.

”Jag måste titta på vad gör vi för någonting men jag måste ju också vara med ytterst när vi marknadsför skolan. Jag tror att rektorsrollen är viktig i det att man visar upp att man står för skolan och framställer den”

Bengt – Rektor, B-skola

Att eleverna har fått en svagare relation till rektorerna tyder på att deras arbetsuppgifter förändrats, vilket förstärks av de varierande uppdragen som beskrivs. Detta förstärker Kotler & Levy (1969) och menar att sådana förändringar måste ske. Detta indikerar på att dagens rektorer i högre grad fått liknande uppgifter som chefer och företagsledare vilket återigen visar likheter vid New Public Management teorierna som lyfter fram införandet av managers i verksamheterna. Rektorerna måste åsidosätta mer tid för externa arbetsuppgifter och representera skolorna utåt, vilket leder till mindre tid för elever och den interna verksamheten. Rektorer berättar om hur de ser sig själva vara skolornas ansikte utåt samt representanter för dess varumärke precis som i klassiska företag.

Till följd av den ökade konkurrensen talade de flesta respondenterna om hur skolorna var tvungna att avsätta resurser för marknadsföring. Det framkom i intervjuerna att de kommunala skolorna marknadsfördes centralt av kommunerna, utöver de centrala kampanjerna hade de enskilda skolorna frihet att marknadsföra sig på egen hand. Vidare använde man sig av både kommunernas “in house byråer” men även externa byråer hade anlåtats. På de fristående skolorna var det rektorerna själva som ansvarade för skolans marknadsföring och även utformningen utav denna.

Genom intervjuerna har respondenterna blivit ombedda att beskriva om de upplever att det finns skillnader mellan kommunala och fristående skolor. Den allmänna uppfattningen visade på en god syn på fristående skolor men att både elever och föräldrar blivit mer medvetna om skillnaderna i ägandeförhållandena. De kommunala skolorna berättar även om hur de numera i deras marknadsföring talar om stabilitet och trygghet som de tidigare inte gjort och är till följd av de fristående skolornas mediautrymme.

”Konkursen för JB-koncernen satte ju fokus på en del saker hos de fristående skolorna som uppmärksammade en del saker som kanske gett de kommunala skolorna lite positivare bild”

Bengt – Rektor, B-skola

Detta menade de var till följd av medias intensiva rapportering om missförhållandena inom skolorna den senaste tiden. Utöver den ökade medvetenheten menade många respondenter att de inte ansåg att det förekom någon generell skillnad mellan de olika skolornas kvalitet på utbildning utan ansåg att det fanns sämre samt bättre skolor inom båda typer utav ägandeförhållanden.

Respondenterna inom de kommunala verksamheterna beskrev hur organisationerna förändrats de senaste åren till ett mer företagsekonomiskt tänkande. Detta genomsyrades bland annat genom rekrytering, marknadsföring och visioner. Dock vittnade även respondenterna om hur det politiskt ställer till det för kommunerna när nya reformer införs då och då.

”Det har ju liksom i princip kommit en ny grej varje vecka och det är klart att det gör ju att det är lätt att organisationen springer vilse”

Kerstin – Kommunalt ansvarig, kommun 1

De senaste skandalerna inom den svenska skolan har bidragit till en ökad medvetenhet om skolornas olika ägandeformer, stabilitet och skiftande intressen. Flertalet elevrespondenter talade om hur skandalerna medfört att de tar hänsyn till denna faktor när de står inför sitt val av skola. De kommunala organisationerna berättar om hur de tydligt numera lyfter fram stabilitet och trygghet i sin marknadsföring, vilket inte tidigare gjorts.

4.2 Lärarens roll

Respondenterna anser att det bör läggas stor vikt vid rekrytering av lärare. Samtliga respondenter talar om vikten av att inneha de bästa lärarna. Det är tydligt att lärare anses vara oerhört viktiga för både elever och föräldrar. Enligt flera av respondenterna är detta den viktigaste faktorn:

”Duktiga lärare är absolut viktigast. Lärare som brinner för sitt uppdrag, som är genuint intresserade av att eleverna ska lyckas i livet. Där har ju vi som arbetsgivare ett jättestort ansvar för att anställa rätt personer och de som kanske har styrt lite snett i sin yrkesutövning, att man får upp dem på banan igen”

Åsa – Kommunikatör, kommun 1

En respondent inom kommunen nämner även just begreppet employer branding, att de arbetar aktivt med detta och berättar om att de erhållit positiv feedback för arbetet. De skolor med stor sökbild har tidigt anammat teorierna som bl.a. Foster et al (2010) behandlar om hur löften som organisationer ger utåt måste införlivas av de anställda, detta menar författarna är en framgångsfaktor även för en skola.

Respondenterna talar även om vikten av att rekrytera rätt personer och att konsekvenserna av att anställa fel kan få långtidseffekter. Respondenterna talar om att det råder lärarbrist samt berättar om hur de försöker locka lärare tidigt, att de redan på lärarhögskolor försöker möta snart utexaminerade lärare.

Vikten av att rekrytera rätt lärare kan anses vara en viktig faktor då en opassande rekrytering skulle kunna skada varumärket väsentligt. Skulle en lärare som inte anses uppfylla elever och andra anställdas förväntningar rekryteras, kan detta leda till missnöjdhet dels av elever och dels av de andra anställda i organisationen. Lärarna innehar hela kontaktytan och agerar som ambassadör mot både elever och dess föräldrar. Det är likt Reichhelds teorier om att lärarna bygger ett band med studenterna, ett förtroende samt skapar elevens förväntningar och införlivar de externa löftena inifrån. Kundlojaliteten hos eleverna kan vid avsaknad av en stark lärare och relation till denne således gå i fördärv. Enligt Bhimrao M. Ghodeswars teorier är det den image som byggs upp internt som även speglar hur organisationen uppfattas utifrån och respondenterna stärker denna teori ytterligare.

Respondenterna vittnar om ett mönster där de gymnasieskolor som har en större sökbild bland elever även har en högre sökbild vid anställning.

“Vi har duktiga elever, vi har väldigt duktiga lärare, vi har lätt att rekrytera. När vi har tjänster ute så får vi ju väldigt många duktiga lärare som söker för att vi har ett gott rykte”

Helen – Rektor, A-skola

Det talas i intervjuerna även om hur det inom kommunen rent generellt inte finns en lika stark sökbild och inte anses vara en lika attraktiv arbetsplats. Kommunansvariga talar om hur de hela tiden arbetar med att försöka stärka kommunens varumärke för att hjälpa bidra till styrkan om en attraktiv arbetsplats.

Då befordringsmöjligheterna oftast inte är särskilt stora anser sig skolorna behöva locka med annat, så som högre löner och sociala aktiviteter. Dock har samtliga rektorer som intervjuats tidigare arbetat som lärare och/eller i samma organisation de nu leder. Framförallt att menar respondenterna på att det är viktigt att lärarna känner sig uppskattade samt hörda. Samtliga respondenter talar om vikten av att ge läraren ett stort handlingsutrymme för att stärka denne samt framkalla kreativa sätt till förnyelse och förbättring. Detta menar de skall leda till att läraren känner hur denne värdesätts och att dennes åsikt är betydelsefull. I en av kommunerna arbetar de kommunala skolorna med en annan typ av läroform så kallad flip-classroom. En annan skola berättar om hur de varje år anordnar en resa för att skapa möjligheten för lärarna att lära känna varandra och umgås. Syftet med den resan är enligt respondenten att lärarna då lättare känner support, ökar viljan att stötta varandra samt skapar en samarbetsvilja.

Konkurrensen anses vara hård och lärarbrist råder i riket, därför anser många att skolorna måste fånga upp potentiella lärare tidigt. Som teoriavsnittet visar har ett attraktivt varumärke en viktig del i vart de anställda vill arbeta. En attraktiv skola för elever är således även en attraktiv skola för lärare och detta skapar en synergieffekt av en större sökbild av även lärare. En anledning till att kommunala skolor överlag inte visar en lika stor sökbild har sannolikt sin grund i att dessa kommuner måste se över inte bara sin egen skolas varumärke utan hela kommunens varumärke. Om då kommunen inte har ett starkt varumärke lider samtliga kommunala skolor av detta.

Det framkommer även att lärare på vissa skolor ska gå klädda i kostym. Några av respondenterna talar om vikten av hur den interna marknadsföringen av skolorna triggas

internt, att de på så sätt anses ha ett rykte att leva upp till. Likaså vikten av att ha bra elever, att detta i sig lockar till sig fler lärare.

”Det vi försöker göra är ju att vi måste försöka vara en attraktiv arbetsplats. Det måste ju vara här vi ska bygga. Så det är ju uttalat, det kan ju vara allt från bra arbetsförhållande, bra klimat, bättre lön ... Har vi bra elever så vill man ju undervisa här också”

Fredrik – Rektor, A-skola

Att bära kostym kan vara något som för många gör att yrket känns mer professionellt och inger en högre status. Eftersom det, som Reichheld (1993) tar upp som en viktig faktor, inte finns så stora beföringsmöjligheter måste skolorna locka med andra saker. Det kan handla om att skapa lite roliga aktiviteter i vardagen, bra arbetsförhållanden samt bra klimat menar respondenterna. Högre lön tas också upp av respondenterna som en faktor som används för att locka anställda, vilket Reichheld (1993) är kritisk till då detta inte anses bygga lojalitet. Samtliga skolor verkar ha insikt i att ju längre tid de har en anställd, desto mer ökar dennes kännedom om företaget vilket slutligen ökar den anställdes värde. En lärare som varit anställd länge bör kunna hantera eleverna bättre än vad en nyanställd kan. Dessa teorier förstärker skolornas arbetssätt kring att befördra lärare till rektorer.

En respondent berättar om en erfarenhet av att ha besökt en skola där ingen hälsade och sa ”hej”. Hon menade på att hon kunde varit en förälder till en potentiell elev men ingen lärare bemötte henne trevligt. Samtliga respondenter talade om betydelsen av att ha lärare som representerade skolan utåt och internt. Detta visar tydligt hur samtliga involverade har förstått innebörden av hur hela organisationen måste förstå att samtliga representerar denna och är dess ambassadörer, vilket kan kopplas till teorierna om ”brand ambassadors”.

4.3 Eleven som ambassadör

Under intervjuerna framgick det att eleven ses som en ambassadör för skolan utåt samt ses som en del av kommunikationen som riktas till blivande gymnasieelever. Respondenterna menade på att eleverna som gick på skolan var deras viktigaste kommunikationsverktyg. Detta arbetade skolorna vidare med genom att använda sig av eleverna vid marknadsföringen av skolan i sammanhang som öppet hus, rundvandring samt gymnasieämissor.

”De är ju våra bästa ambassadörer, jag tror det är ganska stor andel som har syskon som har gått här. Det är ju ett ganska gott betyg att man rekommenderar sina egna syskon att gå på skolan”

Andreas – Lärare, A-skola

Många elever berättade att de hade valt skola efter de rykten som omgärdade skolan men även att de blivit rekommenderade av tidigare elever. Dessa tidigare elever kunde vara syskon, föräldrar, familj, vänner och bekanta.

“Absolut, jag valde ju skola för att utifrån vad jag har hört så har de väldigt bra rykte och det var därför som jag valde skolan och det var också väldigt många i min släkt som hade valt skolan så det var ett väldigt medvetet val.... Lärare och rektor har ju inte marknadsfört utan det är ju mest föräldrar och elever som har spridit ryktet om det räknas som marknadsföring”

Johan – Elev, A-skola

Skolans rykte och tidigare elevers rekommendationer framstår som en avgörande faktor för högstadieeleverna i deras val av gymnasieskola. Som Kapferer (2012) betonar ökar den interna marknadsföringens vikt vid tjänstemarknadsföring. Många menade på att de hade hört positivt om skolorna från andra elever innan de sökte och att det hade stor betydelse för deras val. Det tyder på att det finns ett högt förtroende till andras åsikter vilket stämmer överens med teorierna om word-of-mouths höga trovärdighet. På så sätt blir elevernas åsikter vägledande för högstadieelevernas kommande gymnasieval. Samtidigt visar detta på att gymnasieskolorna börjat få en bättre förståelse för styrkan i word-of-mouth och att eleverna är

en viktig men svårkontrollerad komponent i marknadsföringen. Därmed kan det anses vara viktigt att finnas bland sociala medier för att kontrollera den bild av skolan som önskas uppnå.

Ledare i olika organisationer sade sig kunna se att eleverna idag inte är lika lättlurade och mer medvetna än de tidigare må varit. Eleverna lockades inte längre av nya datorer eller lunchkort, utan har en större medvetenhet om skolan vilket skapat en mer kräsen elev.

”Elever idag och vårdnadshavare, framförallt eleverna, är mycket mer noggranna med sina val än vad de var förr. Det går inte att ”lura” dem på samma sätt om man säger så”

Fredrik – Rektor, A-skola

Eleven som kund har blivit mer medveten och kritiskt granskande så det går inte att locka elever med vad som helst utan skolan måste leva upp till sina påståenden. Författarna av uppsatsen menar att i marknadsföringen locka med t.ex. datorer ses av konsumenterna som ”billigt” och ger endast elever på kort sikt, på längre sikt kräver konsumenterna mer.

Skolan måste först uppnå en salens hos potentiella elever för att bli ett alternativ, sedan är det skolans rykte som i första hand blir avgörande. Att skolan i första hand ska ge en bra utbildning stämmer överens med teorierna om att nöjda kunder blir lojala kunder. På så sätt börjar de försvara skolan men pratar även positivt om den till andra potentiella elever. Detta förstärker den teori Kemp et al (2014) har om hur lojalitet skapar en kund som till slut försvarar sitt varumärke, när emotionella relationer har skapats till denna. På samma sätt visar det sig av respondenterna att det är eleverna som är marknadsförare åt skolan då de håller i öppet hus och att lärarna medverkar mer som ett stöd.

Ryktet om en studiemotiverad miljö lockar de elever som har höga ambitioner och framtidsplaner. Kotler & Kellers (2012) teorier om hur sociala faktorer inverkar på konsumenten visas tydligt vid valet till gymnasieskola. Den potentiella eleven ämnar tillhöra en speciell grupp eller en framtida grupp med de förhoppningsvis goda resultaten de uppnår på skolan. En elev beskriver att hon blev lockad med en gratis dator men att hon nu inte är alls nöjd:

”Att de gav ut datorer tyckte jag var väldigt bra, att de gjorde en bra marknadsföring av sig själv... jag är inte nöjd här, inte alls. Det var inte alls som jag trodde att linjen skulle vara”

Emma – Elev, B-skola

Denna åsikt gentemot organisationen som eleven är delaktig leder troligtvis inte till rekommendationer som undersökningen visat varit oerhört viktig, istället sprider troligtvis denna elev sina negativa erfarenheter och marknadsföringsarbetet som skolan arbetar med ej leder till något långsiktigt menar författarna.

På samma sätt berättade eleverna själva att de ofta blev tillfrågade om hur de upplevde sin egen skolgång och vad de tyckte om skolan. Respondenterna talade om hur de i sociala medier som deras egna bloggar talade om skolan och där fick förfrågningar av potentiella elever.

”Jag driver en blogg där jag skriver mycket om skolan och skriver vilken skola jag går på. Och där får jag mycket frågor om själva skolan så det är ju eleverna som gör marknadsföringen i sig”

Anna – Elev, A-skola

Respondenterna från den kommunala organisationen talade om att försöka finnas på samtliga sociala medier för att bättre kunna bemöta sina elever då det i stor utsträckning befinner sig där. Men också för att skapa en kunskap kring deras elevers preferenser. Det talades även om visionen om att finnas i de sociala medierna i ännu större utsträckning. Detta menar författarna av uppsatsen är en trend som inte tidigare funnits och de framgångsrika organisationerna har förstått innebörden av att finnas där deras konsumenter befinner sig.

Eleverna menade också på att bra lärare och att skolan uppvisade bra studieresultat var viktiga anledningar till valet. I de kommunala organisationerna talade respondenterna även om att deras svagheter bl.a. var deras dåliga resultat. Samtliga kommunala organisationsrespondenter menade på att då flertalet gymnasiala skolor var kopplade till kommunen var det svårt att dra en generell slutsats, eftersom vissa av skolorna hade bättre rykte och resultat än andra.

“Men det viktigaste enligt Skolverkets undersökning är skolans rykte och den kanalen är ju inget vi bestämmer över. Utan vi kan ju bara arbeta med att få skolans rykte så bra som möjligt och eleverna väljer ofta utifrån vad de hör om skolorna från sina kompisar, äldre syskon och föräldrar”

Margareta – Kommunikatör, kommun 2

Då intagningen till gymnasieskolorna görs på basis av betyg, har skolorna med stor sökbild elever med höga resultat vid intagning. Därmed ger detta skolan höga resultat av naturliga skäl, elever som påbörjar sin studietid med höga betyg tenderar till att ha fortsatt höga betyg. Elever med höga betyg har höga ambitioner och klasskamrater påverkar sedan varandra till att bibehålla denna höga ambitionsnivå.

På skolorna med stor sökbild vittnade eleverna om rykten som omgärdade skolorna och var alla fullt medvetna om dessa rykten. Dessa elever talade om att de långt innan öppet hus, gymnasiemässa eller liknande hade stor kännedom om skolan. Eleverna hos skolorna med stor sökbild talade väldigt varmt om skolan de gick på och alla dess delar. Samtliga respondenter på skolor med stor sökbild vittnade om ett högt studietempo och samtliga nämnde ordet “studiemotiverad” vid beskrivning av skolans typiska elev. Eleverna hos skolorna med mindre sökbild uppvisade inte en lika stark lojalitet och hade ett mer kritiskt förhållningssätt till beskrivningen av skolan.

“Denna skola behöver ingen marknadsföring. För att alla vet ju redan ganska mycket om den för alla pratar om den och har gjort under hur många år som helst. Även när mina föräldrar gick här och så”

Caroline – Elev, A-skola

4.4 Slutprodukten

Respondenterna talar för kvalitet som en konkurrensfördel. De menar att skolan måste leverera, annars fungerar inte marknadsföringen. Vidare talar de om att alla delar i skolan måste hålla en hög standard, lärare, elever och utbildningen måste alla vara bra.

”Det viktigaste vi kan göra, det är att skapa en bra verksamhet. Det är där vi lägger grunden, vi kan marknadsföra hur mycket vi vill. Om vi inte har en bra verksamhet så håller det inte på sikt”

Bengt – Rektor, B-skola

Konkurrensen ses överlag som en positiv faktor och att skolorna därmed har tvingats effektivisera oerhört mycket.

”Det finns inga genvägar till det. Det vi tror på är ju det klassiska att alla elever måste vara av bästa kvalitet och att man står för det. Man kan ju inte vända kappan efter vinden bara för att det är något. Utan alla delar ska vara bra, det ska vara snyggt, bra kommunikation, maten ska vara god och undervisningen ska vara bra. Man ska ställa krav på eleverna, det är ju det alltså. Jag tror inte där finns något annat”

Fredrik – Rektor, A-skola

Respondenternas positiva syn på konkurrens stämmer väl in med Melins (1997) teorier. Konkurrensen leder således till ett ökat krav på kvalitet, en kvalitet som måste bibehållas. Fler och fler skolor konkurrerar om både anställda och elever och de måste utnyttja sina resurser optimalt för att överleva. Genom att leverera detta mervärde kan de sedan differentiera sig från konkurrenterna. Håller skolan inte vad den lovar fungerar dock inte marknadsföringen långsiktigt. Det talas även mycket om att skolan marknadsför sig själv. Det visar sig i intervjuerna att skolor med stor sökbild marknadsför sig i betydligt mindre omfattning. Det framkom även i intervjuerna att skolor med högre antagningspoäng anses hålla en högre studietakt och ha högre krav. Respondenterna från dessa skolor ansåg också att de nationella proven var “lätta”.

“Man får kämpa jättemycket för sina betyg de är nästan väldigt hårda här om man jämför med skolan innan. Men det är bra det med för då pluggar man och lägger ner mycket tid för att få högre betyg och det är bra för framtiden”

Malin – Elev, A-skola

Ett mönster kan även ses i att de med högre betyg efterfrågar kvalitet i större utsträckning än programutbud. Att skolor med stor sökbild numera inte marknadsför sig i samma omfattning beror troligen på att ryktet redan talar för sig själv. Skolor med bra resultat lockar elever med höga betyg vilket leder till en synergieffekt av dessa två. Elever med högre betyg kan ställa högre krav på kvalitet, vilket man kan se kopplingar om i Hoxbys teorier (Bunar, 2009). Dessa elever får i sin tur en konkurrensfördel och kan välja och vraka bland vad de anser vara de bättre skolorna. Vid skolorna med mindre sökbild fann uppsatsen en tydlig bild av att de eleverna sökt dit på grund av en bredd i deras utbildningsutbud. Kommunerna speglade dock det samhällsansvar de hade samt bredd av intresser de måste tillfredsställa. Friskolorna fokuserade på kundintresset och alla skolans delar optimerades för att göra denne nöjd.

Det framkom tydligt att de organisationerna med mindre sökbild hade uttalade visioner inför framtiden. Men skolorna med större sökbild sade sig också behöva arbeta med eventuella brister.

”Är det något som inte är bra så måste det bli bättre och i första hand bäst”

Fredrik – Rektor, A-skola

Den grafiska utformningen visar sig bearbetas i allt högre utsträckning samt ha en allt större betydelse för organisationerna än den tidigare haft. I en av kommunerna talade respondenterna om hur de satt upp en varumärkesplattform redan 2006.

”Ser man vår logga så vet man att det ska vara en garanti, en symbol för att det här är en kommunal skola och att den håller den här standarden”

Åsa – Kommunikatör, kommun 1

Vissa respondenter hade marknadsföringsutbildad personal internt eller externt som utformade den grafiska utformningen medan vissa inte hade utbildade grafiker men anställda med grafisk kompetens. Reklamen som utformades var främst informationsbroschyrer, blanketter eller liknande. Grafiskt ansvariga talade om hur elever var mer intresserade av hur andra elever upplevde skolan medan föräldrar var mer intresserade av ren faktabaserad information. Skolorna använde sig av kanaler så som kollektivtrafik, reklampelare, sökordsoptimering samt sociala medier. Samtliga respondenter var dock överens om att eleverna själva var deras viktigaste och absolut starkaste kanal.

Det talades om hur de olika skolorna hade olika kvalitetsstämplar. Bland de kommunala skolorna använder man sig dels av kommunens varumärke, samt dels av skolans eget varumärke. Kommunens centrala marknadsföring hade som syfte att uppvisa deras skolors enorma utbildningsbredd, en annan styrka de nämnde var att de med kommunens budget kunde använda flera kanaler än vad den enskilda skolan kunde.

”Vi kan ju centralt tapetsera hela stan. En enskild skola har inte den budgeten, utan vi fyller bussar, vitrinskåp och överallt så att man verkligen ser och hör oss.

Det är ju tavlor som blinkar och har sig”

Åsa – Kommunikatör, kommun 1

Flertalet respondenter talade varmt om betydelsen samt vikten av att använda deras olika logotypes i marknadskommunikationen för att säkerställa deras kvalitet för målgruppen. I kommunerna vittnade de ansvariga att då de olika skolorna ansågs ha olika bra rykte, riskerade de skolor med starkare varumärken att drabbas negativt av skolorna med mindre starka.

Inte bara inom företagsekonomi utsätts man för snyggare grafisk utformning. Detta har även i undersökningen visat sig blivit en viktig del inom skolväsendet. Som Kotler och Keller (2012) uttrycker det är en grafisk symbol något som ytterligare ska stärka varumärket och bredda kundernas möjlighet till identifiering. En allt högre konkurrens har lett till att varumärket och dess synlighet fått en desto viktigare roll. Skolorna vill i sin marknadsföring synas där de tror att eleverna befinner sig. Slutprodukten är dock eleven och dennes resultat. Att det bland de kommunala skolorna använder sig av både kommunens varumärke och skolans eget

varumärke kan ses som ett tillvägagångssätt för att kvalitetsstämpla. Detta tillvägagångssätt kan ses som ett sätt att kunna stärka den kommunala skolans position samt dra fördel av en kommuns redan uppbyggda varumärke, på gott och ont.

Respondenterna talade om hur den kommunala skolan bedrivs till fördel för elever och deras utbildning, medan friskolorna kunde ha andra motiv än elevernas bästa. Samtliga var dock överens om att stabilitet var en viktig faktor vars betydelse ökat de senaste åren, stabilitet kunde dock finnas även bland de fristående skolorna då flertalet av dem drevs utan vinstintresse. Respondenterna talade dock varmt även om skolor med vinstintresse som ändå ansågs stabila, då de funnits under en lång period.

”Men det är ju inte huvudmannen som är viktig utan det är ju vad som händer på skolan”

Fredrik – Rektor, A-skola

4.5 Sammanfattning av empiri & analys

Uppsatsen ämnade öka kunskapen om effekterna av varumärkesarbetet samt kring hur varumärkesorientering tar sig uttryck i en gymnasial skolorganisation.

Den ökade konkurrenssituationen har medfört att skolor varit tvungna att bli mer konkurrenskraftiga, de måste optimera samtliga delar av sin organisation. Effekten av detta har medfört att skolor blivit alltmer lika företag.

Friskolornas mediautrymme har lett till en ökad medvetenhet kring de olika ägandeformerna bland de inblandade. Elever och anställda värnar om stabilitet och trygghet på ett helt annat sätt än tidigare. Rykten som kopplas till kommunala skolor påverkas av andra kommunala skolor, men den påverkas även av kommunens rykte som huvudman. Därmed har de enskilda kommunala skolorna svårare att differentiera sig än den enskilda fristående skolan. Detta kan medföra både positiva och negativa effekter då en skola med svagt varumärke kan stärkas av en kommuns starkare varumärke men även försvagas om kommunen har ett sämre rykte.

Rektorernas roll har evalverat till att alltmer likna en chefsroll på ett företag. Likaså tvingas skolorna ta till extern eller professionell hjälp för att marknadsföra sig. Däremot tycks de flesta inblandade finna konkurrensen nyttig, även om de uttrycker ett missnöje med att konkurrensen ens behöver existera. Respondenterna menar att det optimala vore om den erbjudna utbildningen passade allas intresse utan vinster.

Författarna finner dock inte någon särskild plan för hur skolorna har tänkt arbeta med sina brister. Skolorna med stor sökbild verkar vilja minska sin marknadsföring tillbaka och rida på vågen som den höga sökbilden generar. Det har väldigt tydligt uppvisats att rykte har störst inverkan på de sökande, detta menar författarna är resultatet av varumärkesarbetet. Samtidigt som respondenterna inte anser sig se någon generell skillnad mellan kommunala och fristående skolor, eftersom det finns exempel på även fristående skolor med lång historik av stabilitet och trygghet.

Den stora lärarbristen resulterar dessutom i en konkurrenssituation om lärarna. På så sätt söker sig lärarna till de skolorna med starkast varumärke. Kommuner har svårigheter att locka till sig lärare, detta menar författarna är till följd av att kommunen samt dess skolor har ett svagare varumärke än somliga fristående skolor, delvis som ovan nämnt kan bero på att den kommunala verksamheten påverkas av samtliga kommunala skolors rykte. Detta leder till att ingen blir "bäst", eller kan konkurrera med de enskilda fristående skolorna som enbart har sitt eget varumärke att ta hänsyn till. Befordringsmöjligheterna är inte stora men organisationen har förstått värdet i att locka med annat. Ryktet blir återigen avgörande, vilket tydligt ses i en sådan enkel sak som att lärarna ombeds bära kostym. Detta får effekten av att lärarna känner att de representerar skolans varumärke samt förstärker lärarnas känsla av yrkesprofessionalitet. Betydelsen av att lärarna internt sett marknadsför skolorna anses vara enorm.

Det framkommer tydligt att eleverna är en av de absolut viktigaste faktorerna, då deras rekommendationer väger tyngst vid gymnasievalet. Precis som i en konventionell marknad där konsumenterna utvecklats till att bli allt mer intelligenta samt med allt mer komplexa behov, kan vi återfinna denna komplexitet även hos eleverna vid gymnasievalet. Eleverna marknadsför även skolorna via sociala medier samt i den bild de bidrar till att skapa vid sin skolgång och visar utåt åt t.ex. potentiella elever. Eleverna lockas av en skolas goda rykte, där

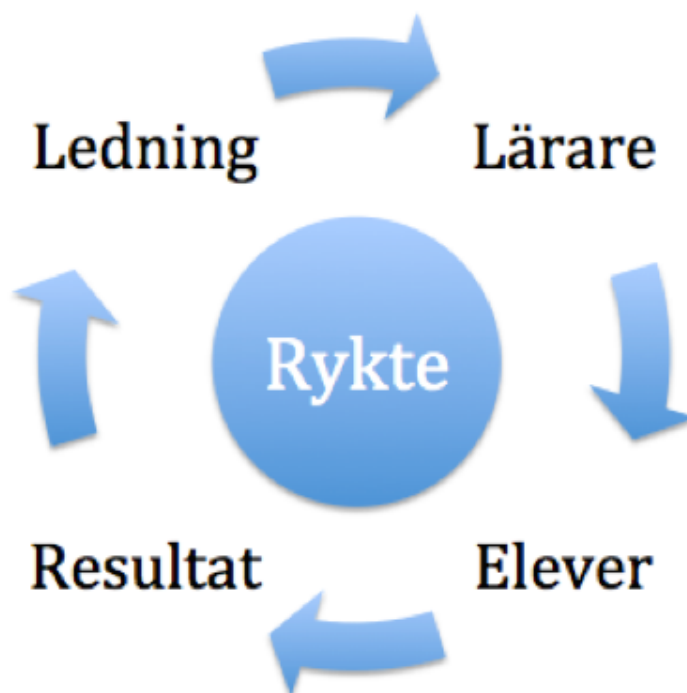
ryktet i slutändan är en spegelbild av bra utbildning. Somliga elever söker däremot av utbildningsutbudsskäl, men slutmålet är här detsamma.

Det råder även en konkurrens om de duktiga eleverna och författarna menar på att elever med höga betyg har möjlighet att välja bland de skolorna med bäst rykte. Denna cream-skimming process menar författarna är väldigt tydlig och leder till väldigt positiva effekter för de eleverna med höga betyg. För de elever med lägre betyg som inte kan konkurrera eller få en plats den skola de önskar kan detta istället leda till en negativ spiral. Detta skapar också en homogen grupp hos de skolor med stor sökbild och lockar sedan samma typ utav grupp år efter år och detta menar författarna beror på att den gruppen som sedan söker till skolor, som undersökningen tydligt kunnat visa görs på basis av rykten och rekommendationer. Rekommendationer får målgruppen av de grupper de redan befinner sig i och därmed lockas samma homogena grupp av elever kontinuerligt.

Precis som hos företag uppvisar eleverna på skolorna med starkast varumärke även en stark lojalitet. Skolorna har uppfattat vikten av att använda eleverna som ett ansikte utåt och gör det flitigt. Men i slutändan är det dock produkten, d.v.s. utbildningen som blir avgörande, om skolan misslyckas blir marknadsföringen ineffektiv. Resultatet av skolornas marknadsföringsarbete är dock svåra att mäta, eftersom det finns en överetablering av skolor där väldigt få skolor uppvisar en ökad sökbild. Bland de skolor som däremot uppvisar en ökad sökbild, finns det en tendens att minska sin aktiva marknadsföring. Detta menar författarna beror på att skolorna med stor sökbild befinner sig i en positiv spiral och kan låta varumärket tala för sig själv. Effekterna av konkurrens anses av de samtliga tillfrågade verka positiv. Skolorna med större sökbilder får elever med redan höga betyg vilket gör att de kan öka studietakten samt sätta högre krav på sina elever från start.

5. Slutsats och diskussion

Uppsatsens har tydligt kunnat påvisa hur studiens syfte; varumärkesorientering tar sig uttryck i fyra olika huvudkomponenter. Genom nedanstående teoretiska ram kan det tydligt ses ett mönster i hur en skolas varumärke skapas. Slutprodukten för varumärkesarbetet menar författarna, är det rykte, som återspeglar dessa fyra huvudkomponenter.



(Bild 1)

Då en skolas ledning grundligt och strategiskt arbetar för att bygga ett starkt varumärke kan frukten av detta skördas endast om hela organisationen genomsyras. De skolor med stor sökbild verkar tidigt ha förstått innebörden av hur lärare och elever hjälper till att samproducera varumärket och dess slutidentitet. Effekterna tycks således vara att om en skola lyckas få en av ovanstående (Bild 1) komponenter att fungera grundligt, skapar denne en synergieffekt. Denna synergieffekt leder till en positiv spiral där komponenterna i organisationen är beroende av varandra. På så sätt får de andra skolorna på marknaden svårare att konkurrera, vilket i deras fall, istället kan leda till en negativ spiral. Om en av ovanstående komponenter fungerar dåligt i en organisation skapar den negativa synergieffekter som i sig skapar en negativ spiral.

Varumärkesorienteringen tar sig vidare uttryck i att eleven ses som en kund och utbildningen som en produkt kunden erbjuds. Samtliga skolor verkar ha övergått till detta tänkande och produktifierat utbildningen de erbjuder. De framgångsrika skolorna med stor sökbild har tidigt arbetat med att "kundifiera" deras elever och satt dess behov samt önskemål i fokus framför övriga intressenters. Detta menar författarna har visat sig vara en stark framgångsfaktor. Precis så som Foster et al (2010) diskuterar kring hur externa löften som ges till kunder måste införlivas internt av de anställda, kan man tydligt återfinna i skolor, vilket också studien visat då eleverna blivit alltmer kritiska.

Författarna menar på att felfria organisationer inte existerar, och även om skolväsendet skulle vara ett slutet system finns det inget som tyder på att denna skulle vara felfri. Med en öppen marknad tvingas skolorna således konstant hitta förbättringsvägar, då ingen organisation kan leva på gamla meriter. En optimal utbildning för samhällets ungdomar ligger i allas intresse. Att använda varumärkesbyggande menar författarna är den optimala lösningen för skolor precis som för företag då ett varumärke måste genomsyra hela verksamheten och kräver ett långsiktigt tänkande samt agerande hos organisationen.

5.1 Teoretiskt bidrag

Uppsatsens ramverk skall hjälpa skolorganisationer i deras rykte och varumärkesarbete. Den kan ses som ett stöd vid implementeringen av valda strategier. Tidigare har ingen annan forskning så tydligt kunnat påvisa hur varumärkesarbetet verkligen ter sig och ges uttryck i en skolorganisation. Studiens teoretiska bidrag visar en starkt nyanserad bild av varumärkesarbetet och dess effekter, vilket tidigare aldrig gjorts.

5.2 Förslag på vidare forskning

Efter att ha fått möjlighet att studera en så pass viktig fråga, huruvida skolor marknadsför sig i dagens samhälle, såväl inom den kommunala liksom den privata sektorn, har det funnits en önskan om att studien kunnat genomföras under en längre tidsperiod. Utan en begränsad tidsram kan med ett större upptagningsområde studeras vilket kan bidra till en mer generaliserbar bild av Sverige som helhet.

Att konkurrens är bra för samhällets utveckling är en sak, men ska det få ske på bekostnad av elevernas möjlighet till kunskapsutveckling? Studien har visat tydliga tendenser på att skolor med hög status, inte tvingas lägga kraft och pengar på att marknadsföra sig, utan har skapat ett positivt rykte där eleverna är medvetna om den höga kunskapsnivån. Tvärtemot har skolor med en lägre förmåga att attrahera nya elever, tvingats lägga mycket pengar på marknadsföring för att inte konkurreras ut från skolmarknaden. Är detta allmängiltigt för samtliga skolor i hela landet? Skiljer det sig mellan den privata sektorn inom samma kommun om man ser till stadsskolor och byskolor? Hur påverkar det sociala upptagningsområdet skolornas rykte? Det finns oändligt många frågeställningar som skulle kunna bredda studien och som skulle ligga till nytta för den svenska välfärden.

Studiens fynd kan ge indikationer till kommuner med liknande konkurrensförhållande men är inte direkt överförbara. T.ex. skulle man kunna applicera studien på andra sektorer som också drabbats av decentraliseringen som skett i Sverige de senaste årtiondena. Äldrevården och sjukvården har drabbats hårt av att kommunen nu äger ansvaret för verksamheten och likaså apoteket som gått från ett monopol till privatägda företag. Alla kämpar de för att bli attraktiva på marknaden genom ett hårt arbete av marknadsföring. En kostnad som skulle kunna läggas på det som egentligen är syftet så som undervisning, vård, kvalitativa måltider, aktiviteter för såväl unga som äldre och lägre priser så att fler ges möjlighet till den vård de behöver.

Det finns alltid för- och nackdelar med stora valmöjligheter, vilket bidrar till en medvetenhet om att alltid hålla sig ajour. Studien avslutas med en förhoppning om att den kommer utvecklas till att omfatta ett bredare forskningsområde och därmed en förståelse för hur samhället utvecklas och skapar effektivare verksamheter där endast de starkaste överlever.

“Ingen kommer att driva företag om man bara kan förlora på det”

Jan Björklund - (SvenskPolitik1, 2013)

6. Källförteckning

6.1 Tryckta källor

6.1.1 Litteratur

Alvesson, M. & Sköldböck, K. (1994) Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. & Bell, E. (2013) Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2. uppl., Stockholm: Liber AB

Bunar, N. (2009) När marknaden kom till förorten :valfrihet, konkurrens och symboliskt kapital i mångkulturella områdens skolor. Lund: Studentlitteratur

Dahlén, M., & Lange, F. (2011) Optimal marknadskommunikation, 2. uppl., Malmö, Liber AB

Kapferer, J-N. (2012) The new strategic brand management: advanced insights & strategic thinking, 5. uppl.. London, Kogan Page

Kotler, P. & Keller, Kenvin, L (2012) Marketing Management, 14. uppl. Global Edition . Pearson Education Limited Edinburgh Gate

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (2011) Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Lund: Studentlitteratur

Magne Holme, I. & Krohn Solvang, B. (1997) Om forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder. Lund: Studentlitteratur

Melin, F. (1997) Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: Om konsten att bygga upp starka varumärken. Malmö: Lund University Press

Melin, Frans. & Hamrefors, S. (2007) Den värdeskapande varumärkesstrategin, Sveriges informations förening, no.1/07

Riezebos, R (2003) Brand management : A theoretical and practical approach. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate

Sargent, A. (2009) Marketing management for non-profit organizations, New York: Oxford University press

SFS 1993:100. Höskoleförordning. Stockholm: Utbildningsdepartementet

SFS 2010:800. Skollag. Stockholm: Utbildningsdepartementet

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2000) Public Management Reform: A Comparative Analysis, New York, Oxford University Press

6.1.2 Artiklar

de Chernatony, L. (1999) Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation, *Journal of Marketing Management*, vol 15 (1-3), ss. 157-179

Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010) Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, *Journal of Product and Brand Management*, vol 19 (6), ss. 401-409

Ghodeswar, Bhimrao M. (2008). Building brand identity in competitive markets, *Journal of Product & Brand Management*, vol 17 (1), ss. 4-12

Gromark, J. & Melin, F. (2013) From market orientation to brand orientation in the public sector, *Journal of Marketing Management*, vol 29 (9-10), ss. 1099-1123

Jarl, M., Fredriksson, A., & Persson, S. (2012) New Public Management in the public education: A catalyst for the professionalization of swedish school principals, *Public Administration*, vol 90 (2), ss. 429-444

- Keller, E. & Fay, B. (2012) Word-of-Mouth Advocacy: A New Key to Advertising Effectiveness, *Journal of Advertising Research*, vol 52 (4), ss. 459-464
- Kemp, E., Jillapalli, R., & Becerra, E. (2014) Healthcare branding: developing emotionally based consumer brand relationships, *Journal of Services Marketing*, vol 28 (2), ss. 126-137
- Kotler, P. & Levy, Sidney J. (1969). Broadening the concept of marketing, *Journal of marketing*, vol 33 (1), ss.10-15
- Lindbäck, J. & Sernhede, O. (2012) Från förorten till innerstan och tillbaka igen - Gymnasieskolan, varlfriheten och den segregerade staden, *Educare*, vol 1 (4), ss. 53-78
- Lundahl, L. (2002). Sweden: Decentralisation, Deregulation, Quasi-markets – and Then What?, *Journal of Education Policy*, vol 17 (6), ss.687–697
- Lundström, U. & Parding, K. (2011), Lärarens upplevelser av friskolereformen – effekter av marknadsiseringen av den svenska gymnasieskolan. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, vol 17 (4), ss. 59-77
- Nguyen, N., LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions, *The International Journal of Education Management*, vol 15 (6), ss. 303-311
- Reichheld, Frederick, F. (1993) Loyalty-based management, *Harvard Business Review*, vol 71 (2), ss. 64-73
- Reichheld, Frederick, F. (2003) The One Number You Need To Grow, *Harvard Business Review*, vol 81 (6), ss. 46-54
- Thomson, K., & Hecker, L. (2000) Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing, *Journal of Communication Management*, vol 5 (1), ss. 48-58

6.2 Elektroniska källor

AcadeMedia (uå). Ägare. Hämtad från: <http://www.academedias.se/om-academedias/ledning/agare/>

14-04-11

Friskola (2012). Friskolorna i siffror. Hämtad från:

http://www.friskola.se/Om_friskolor_Friskolorna_i_siffror_DXNI-25907_.aspx

14-04-08

IFAU (2012). Fler skolor förbättrar elevers resultat. Hämtad från:

<http://www.ifau.se/sv/Press/Pressmeddelanden/Fler-friskolor-forbatttrar-elevers-resultat/>

14-05-20

Karlsson, J. (2013). Driver fyra nya skolor - trots miljardkonkurs. Aftonbladet, 11 Augusti.

Hämtad från: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article17273749.ab>

14-05-25

Kocken, P. (2008). Procivitas får kritik för betygsättning. Helsingborgs Dagblad, 30

September. Hämtad från: <http://hd.se/helsingborg/2008/09/30/procivitas-faar-kritik-foer/>

14-04-08

Lundvall, M. (2007). John Bauer - VD tjänar storkovan. Jnytt, 5 November. Hämtad från:

<http://www.jnytt.se/john-bauer-vd-tjanar-storkovan>

14-05-25

Läraryrket (2012). Var ska alla nya lärare komma ifrån?. Hämtad

från: [http://www.lararforbundet.se/web%5Cshop2.nsf/webDescription/5A1EBEC384E828ACC12579C0005032C8/\\$file/Varifran_ska_alla_nya_larare_komma_mars_2012.pdf](http://www.lararforbundet.se/web%5Cshop2.nsf/webDescription/5A1EBEC384E828ACC12579C0005032C8/$file/Varifran_ska_alla_nya_larare_komma_mars_2012.pdf)

14-05-19

Halvarsson, E., Janson, B., & Nilsson, M. (2014). Skriande lärarbrist. Lärarnas riksförbund, 4 Maj. Hämtad från:

<http://www.lr.se/opinionpaverkan/debattartiklar/arkiv/skriandelararbrist.5.4b3dda48145ae35655187c27.html>

14-05-27

Minchington, Brett. (2010, september). Employer Branding Needs Good Leadership, HR FUTURE. Hämtad från:

http://brettminchington.com/files/employer_branding_needs_good_leadership.pdf

14-05-20

Skolinspektionen (2014). Skolinspektionen yttrar sig i målet om Lundsberg. Hämtad från:

<http://www.skolinspektionen.se/sv/Tillsyn--granskning/Nyheter1/Skolinspektionen-granskar-Lundsbergs-skola/>

14-05-25

Skolvalet (uå). Skolvalets historia. Hämtad från: <http://skolvalet.nu/skolvalets-historia/>

14-04-08

SvenskPolitik1 (2013, 30 Oktober): Jonas Sjöstedt (V) och Jan Björklund (FP) debatterar friskolor i aktuellt (Videofil). Hämtat från:

<https://www.youtube.com/watch?v=VRtB7FvfZkM>

14-05-26

SvenskPolitik1 (2013, 31 Oktober). Rosana Dinamarca (V) och Paula Hammerskog från Academedia debatterar friskolor i gomorron Sverige (Videofil). Hämtat från:

<https://www.youtube.com/watch?v=9XbZTY5dPm4>

14-05-26

7. Bilagor

7.1 Bilaga 1

Bakgrund

- Beskriv din befattning i XXX
- Beskriv din funktion i XXX
- Hur lång tid har ni haft denna befattning och/eller arbetat på XXX?
- Hur startade din karriär, samt hur kommer det sig att Ni arbetar här?
- Hur ser en typisk arbetsdag ut?

Skolan i allmänhet

- Vad anser Ni att Er skola har för styrkor respektive svagheter?
- Hur arbetar ni med dessa?
- Vad anser du om kvalitén på utbildningen, lärare, mat, kurslitteratur, miljö?
- Hur är era kärnvärden utvalda?
- Varför denna profil?
- Vad förknippar du skolan med?
- Vad tycker du om stämningen? Kännetecknen? värderingar?
- Hur genomsyrar dessa organisationen?
- Vilken bild vill ni förmedla av skolan? Hur vill ni att skolan ska uppfattas?
- Vem är den typiske eleven?
- Vad anser Ni att era konkurrensfördelar är?
- Hur arbetar ni med att bibehålla dessa?
- Vilka anser Ni är era främsta konkurrenter idag?
- Medier rapporterar om en ökad konkurrens bland elever, vad har Ni för tankar kring detta?
- Hur upplever Ni att det är att arbeta i en konkurrens utsatt verksamhet? Påverkar det Ert arbete?
- Anser Ni att det finns skillnader mellan friskolor och kommunala skolor?

Marknadsföring i allmänhet

- Vem riktas Er marknadsföring till?
- Hur utformas texten och för vem? Med vilket syfte?
- I vilka sammanhang vill ni framträda/synas?
- Vad vill ni förmedla med de grafiska symbolerna ni använder? Finns det någon tanke med symbolerna?
- Vilken är er främsta kanal?
- Märker du skillnad på skolans marknadsföring nu jämfört med för 10 år sedan?
- Hur upplever du att din roll är i marknadsföringens arbete?
- Kan ni se resultat utav Ert arbete med organisationens marknadsföring?

Marknadsföringens effekter

- Att ha de bästa lärarna kan vara en stark konkurrensfördel, hur jobbar er skola för att rekrytera lärare?
- Hur arbetar er organisation med att motivera de anställda?
- Friskolor har fått en hel del kritik samt sämre rykte enligt många de senaste åren, vad har Ni för tankar kring det?
- Har det påverkat er skola och/eller Ert marknadsföringsarbete?
- Upplever du att det är för lätt för nya friskolor att ta sig in på marknaden?
- Vad har du för tankar kring de senaste PISA undersökningarnas resultat?
- Hur ser Ni på framtiden?
- Är Ni i behov att förändra eller ser du en annan utveckling som ni måste ta hänsyn till?
- Vad tror Ni är viktigt för att överleva? Hur gör Ni för att överleva?
- Finns det något Ni vill tillägga?

7.2 Bilaga 2

- Gjorde du ett medvetet val när du sökte till XXX?
- Varför valde du XXX som gymnasieskola?
- Vilken faktor tror du påverkade ditt val mest? Varför?
- Märkte du av skolans marknadsföring innan valet? På vilket sätt?
- Märker du av skolans marknadsföring nu? På vilket sätt?
- Vad förknippar du skolan med?
- Vad tror du andra förknippar skolan med?
- Hur är stämningen?
- Har skolan uppnått dina tidigare förväntningar? Varför?
- Hur är stämningen mellan rektor/lärare?
- Vem är den typiska eleven för XXX?
- Känner du av skolans konkurrens om elever? På vilket sätt?
- Tror du att gymnasieskolor fokuserar för mycket på marknadsföring?
- Friskolor har fått en hel del kritik samt sämre rykte enligt många de senaste åren, vad har Ni för tankar kring det?
- Har det påverkat din skola?
- Vad har du för tankar kring de senaste PISA undersökningarnas resultat?
- Tror du att din skolgång på XXX påverkar din framtid? Isåfall hur?