



Marknadsakademien
Företagsekonomiska Institutionen
Stockholms Universitet



Kandidatuppsats VT 2002

Relationer och Samverkan

- en förutsättning för grundskolans utveckling

Handledare:

Richard Gatarski

Uppsatsförfattare:

Sheila Beysulen
Sina Friske
Nasrin Hoseini

Sammanfattning

Skolan spelar en viktig roll då den är en kunskapskälla som utgör basen för en nations välmående, utformning och utveckling. Elever och föräldrar har idag en valmöjlighet som har möjliggjorts av skolpengssystemet. Detta har lett till att skolan idag utsätts för konkurrens. En konsekvens av detta har varit att man inom debatten alltmer börjat bruka termer som traditionellt hör hemma i företagsvärlden, vilket oftast möts med skepticism inom skolväsendet.

Näringslivet befinner sig idag inom serviceparadigmet då kunskapssamhället som vi lever i driver företag i denna riktning. Skolan som formar framtidens arbetskraft är dock fortfarande kvar i det byråkratisk-juridiska paradigmet vilket hör hemma i industrisamhället (Lagrosen, 1997). Att skolorna har hamnat i efterkälke har gett upphov till utvecklingen av nya former av skolor inom utbildningsväsendet. Det blir därför intressant att undersöka om skolorna kan bemöta konkurrensproblematiken med likartade metoder som näringslivet.

Ett verktyg som har identifierats som betydelsefull och med stor potential att bidra till ett företags framgång med kundfokus är Customer Relationship Management (CRM). CRM är ett vitt begrepp som i praktiken rymmer allt som har med relationen mellan kund och företag att göra, alltifrån profilregistrering av kunder i databaser till omorganisering inom företaget för att sätta kunden i fokus. Vi har inom vår studie valt att fokusera på den del av CRM som innefattar processen att behandla relationsmarknadsföring (RM).

Den dominerande delen av studier kring skolans verksamhet har tidigare gjorts av pedagoger (Lagrosen, 1997, s.12). Lagrosen har lagt fram en avhandling där han studerar skolväsendet utifrån Total Quality Management perspektiv. Vi gör i vår uppsats en liknande undersökning dock med RM som utgångspunkt. Syftet med denna studie har varit att utforska befintliga relationer i skolan, deras betydelse, och huruvida dessa kan utvecklas till lärande relationer där kunden identifieras och blir en allierad. På så sätt undersöker vi möjligheten för skolan att använda sig av metoder från näringslivet i syfte att förbättra den tjänst som erbjuds och därmed hantera konkurrens

Vi valde att undersöka skolväsendet utifrån en kvalitativ ansats. Inom fallstudien valde vi ut en friskola och en kommunal skola, där vi intervjuade signifikanta aktörer som vi i vår uppsats antagit vara rektorer, lärare och föräldrar. Efter en noggrann analys av intervju underlaget fann vi att skolan idag är utsatt för och mer medveten om konkurrens, vilket skapat ett behov för marknadsföring gentemot kunden. Då studien gjordes utifrån skolans perspektiv definierades kunden utifrån detta. Vi fann kunden vara en sammansättning av eleven och föräldern. Vi upptäckte även att det finns ett stort behov av interaktion både från föräldrars och skolans sida. Uppbyggande av nya och förbättring av existerande relationerna mellan skolan och framförallt föräldrar får därför en vital betydelse för skolans utveckling inom serviceparadigmet. Det finns stora möjligheter för relationsmarknadsföring inom skolväsendet då hela skolsystemet präglas av mänsklig interaktion. Genom att kommunicera och interagera med aktörer i sin omgivning kan skolan skapa lärande relationer. Gummesson (1999) definierar relationsmarknadsföring som marknadsföring sedd som relation, nätverk och interaktion. Utifrån denna definition och tidigare teorier samt det empiriska resultatet kan vi dra slutsatsen att skolväsendet kan vara ett nytt område där RM kan användas.

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	3
<hr/>	
1. INLEDNING	5
<hr/>	
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMBESKRIVNING	6
1.3 SYFTE	8
1.4 AVGRÄNSNING	8
2. METOD	9
<hr/>	
2.1 FALLSTUDIER	9
2.2 URVAL	9
2.2.1 URVAL AV SKOLOR	10
2.2.2 URVAL AV RESPONDENTER	10
2.3 INTERVJUER	11
2.3.1 FÖRFARANDE	11
2.3.2 DATABEARBETNING	12
2.4 FÖRSTUDIER	12
2.4.1 TVÅ INTERVJUER MED FACKEXPERTER	12
3. TEORETISK REFERENSRAM	13
<hr/>	
3.1 KUNDORIENTERING	13
3.2 ORGANISATIONSKULTUR	17
3.3 RELATIONSMARKNADSFÖRING	17
3.4 KOTLERS BESLUTSMODELL	20
4. PRESENTATION AV EMPIRI	22
<hr/>	
4.1 KAMRATSKAP OCH ELEVENS VAL	22
4.2 KONKURRENS	23
4.3 KOMMUNIKATION MED OMGIVNING	24
4.4 INSTÄLLNING TILL NÄRINGSLIVSTÄNKANDE	25
4.5 RELATIONER	26
4.6 INDIVIDENS BETYDELSE	27
5. SLUTSATSER	30
<hr/>	
5.1 RM I SKOLVÄSENDET	30
5.2 KUNDIDENTIFIERING	31
5.3 BESLUTSPROCESS FÖR SKOLANS KUNDER	31

6. DISKUSSION	33
6.1 KRITIK TILL DET EGNA ARBETET	33
6.2 FELKÄLLOR	34
6.3 SKILLNADER I TOLKNING AV BEGREPP	34
6.4 DE NYA FÖRUTSÄTTNINGARNA OCH VALMÖJLIGHETENS FÖLJDER	35
6.5 INTERAKTION OCH SAMVERKAN	36
7. KÄLLFÖRTECKNING	39
7.1 LITTERATUR	39
7.2 MUNTliga KÄLLOR	40
7.3 INTERNET	40
8. BILAGOR	41
BILAGA 1	41
INTERVJUFRÅGOR TILL FÖRÄLDRAR	41
BILAGA 2	42
INTERVJUFRÅGOR TILL REKTORER	42
BILAGA 3	43
INTERVJUFRÅGOR TILL LÄRARE	43

1. Inledning

Skolan spelar en viktig roll då den är en kunskapskälla som utgör basen för en nations välmående, utformning och utveckling (Liljequist, 1994). Den obligatoriska skolgången, dvs. grundskolan, är därför en viktig förutsättning för samhällets och individens välmående. Det finns många intressenter som är involverade i skolans utformning, men hur mycket var och en får påverka beror mycket på de förutsättningar som skolan ställs inför. Det är enligt Lindbom (1995, s.18) oftast dessa förutsättningar som avgör till vilken grad de berörda ska kunna utnyttja sitt brukarinflytande definierat av Lindbom som ett uttryck för hur mycket de berörda skall ha ett särskilt inflytande över offentliga verksamheter.

1.1 Bakgrund

Utbildningsdepartementet (2001) skriver följande;

”De pågående samhällsförändringarna som bl.a. innebär ökad internationalisering och kulturell mångfald samt arbetslivets förändringar och informationsteknologins utveckling påverkar arbetet i skolan”

Under den senaste tiden har skoldebatten alltmer börjat inrikta sig mot frågor kring just brukarinflytandet och skolan som organisation och dess ledarskap har ifrågasatts. En konsekvens av detta har varit att man inom debatten alltmer börjat bruka termer som traditionellt hör hemma i företagsvärlden (Liljequist, 1994, s.7). Liljequist menar att resultatet av denna utveckling har blivit att debatten och litteraturen har avhumaniserats och rör idag frågor som organisation, teknik och form och mindre om mål och innehåll.

Mellan åren 1970-85 genomgick skolväsendet en decentraliseringsfas och kommunernas inflytande ökade alltmer i utformningen av skolorna. Detta ansågs vara en anpassning till skollagens formulering av skolan som en kommunal institution (Lindbom 1995, s.73). Lindbom (1995) kallar denna anpassning för kommunalisering. Detta innebar att eleverna under en längre tid var begränsade till den kommun till vilken de tillhörde och var därmed tvungna att gå i den mest närliggande skolan i enlighet med närhetsprincipen. I en sådan situation tror vi att det saknades förutsättningar för det som inom näringslivet ger kunden möjlighet att byta företag. Det var svårt för föräldrar att byta skola vilket i sin tur ledde till att skolan inte behövde oroa sig för minskat stöd på grund av eventuell minskad elevantal. Kundens valmöjlighet är viktigt då det innebär att ett starkt offentligt välfärdsåtagande kombineras med stort individuellt inflytande och minskad politisk styrning (Skoglund & Skoglund, 2002, s16). Att förse kunden med en valmöjlighet är ett sätt att öka människors reella valfrihet (s.17).

Idag ökar tillkomsten av friskolor och den kommunala grundskolan är därmed utsatt för en konkurrens. Kännetecknande för friskolor är att de har en annan huvudman (ägare) än det som anordnas av kommun eller landssting. De fristående skolorna är öppna för alla men olika intagningsregler kan förekomma. Friskolor är riksrekryterande och finansieras genom kommunala bidrag från elevernas hemkommun (Hammarberg, 2002, personlig intervju). Närhetsprincipen för kommunala skolor är fortfarande gällande till den grad att den garanterar en plats åt elever inom närliggande områden men dessa kan välja att söka till andra skolor (Stockholm Skolor, 1994, s.5).

Lagrosen (1997) som i sin avhandling har använt TQM i skolväsendet menar att det ställs idag nya, annorlunda och högre krav på grundskolorna från välutbildade och handlingskraftiga medborgare. Föräldrar som kan betraktas som personer med rätt till brukarinflytande, har en valmöjlighet och skolorna är tvungna att bli konkurrenskraftiga. Konkurrensen råder idag inte enbart mellan fri- och kommunala skolor utan även kommunala skolor emellan då närhetsprincipen inte längre är tvingande. Denna situation kan liknas näringslivets problematik ur ett konkurrensperspektiv.

1.2 Problembeskrivning

Idag har det skett en övergång från industrisamhället till det som kallas för kunskapssamhället. Denna övergång till kunskapssamhället har format synen på företagande, kunder, produktionens syfte, arbetsmiljö, samhällsansvar med mera då somliga företag och övriga organisationer har anpassat sig till den förändring och paradigmskifte som har ägt rum (Lagrosen, 1997).

Lagrosen (1997) återger Gummessons formuleringar om tre paradigmer som beskriver tre alternativ för hur en verksamhet kan drivas. Dessa benämner Gummesson som verkstadsparadigmet, det byråkrat-juridiska paradigmet och serviceparadigmet. Utgångspunkten inom denna studie är skillnader och likheter mellan byråkrat-juridiska och serviceparadigmet och hur skolväsendet påverkas av dessa.

Det byråkrat-juridiska paradigmet som ofta karaktäriserar de offentliga organisationerna är en plats där ritualer ofta är viktigare än slutresultatet. Här prioriteras kostnadskontroll snarare än kvalitet. Inom serviceparadigmet däremot står kunden i centrum och kunden är en tillgång som ska vårdas. Interaktion och upplevelser, balans mellan mänskliga insatser och teknik samt en balans mellan produktion och kvalitet är av stor betydelse. Kunden anses vara en medpart, en allierad (Lagrosen, 1997, s.10). Ett viktigt antagande vi gör här är att det verkar som att den kommunala skolan under en längre period har drivit sin verksamhet inom det byråkrat-juridiska paradigmet och att dess verksamhet därför är utformad i enlighet med detta.

Näringslivet befinner sig i serviceparadigmet då företagen önskar överleva och bli framgångsrika i kunskapssamhället. Skolan som formar framtidens arbetskraft är enligt Lagrosen (1997) fortfarande kvar i det byråkratisk-juridiska paradigmet vilket hör hemma i industrisamhället. Att de kommunala skolorna har hamnat i efterkälke har gett upphov till

utvecklingen av nya former av skolor inom utbildningsväsendet och däri friskolan. I och med uppkomsten av friskolor har konkurrensen nu nått grundskolans område.

Kommunerna har tidigare delat ut klumpsummor till de kommunala skolorna. Denna summa bestämdes av kommunen utifrån ett antagande om antal elever som förväntades gå i en viss skola. Idag innebär skolpengen att resurserna istället knyts direkt till den enskilda eleven och därmed den skola i vilken denne väljer att gå (s.5). Då skolpengen, vilken Stockholm Stad (1994) definierar som ett system för att fördela skolans resurser, är den primära intäktskällan utöver sponsring för skolor i Sverige, innebär varje förlorad elev minskade intäkter. Skolorna får ca 5000 per elev, men beloppet kan dock variera mellan olika kommuner. Föräldern och eleven får i och med detta en ökad valfrihet, vilket i sin tur leder till större möjlighet att ställa krav på skolorna. Dessa krav nödvändiggör för skolorna att attrahera och behålla nya elever genom externa och interna åtgärder.

Då näringslivet har drivit sin verksamhet inom serviceparadigmet under en längre period har det funnits utrymme för studier kring hur företag bör agera för att överleva i det företagsklimat som detta paradigmet innefattar. Näringslivet har, i enighet med serviceparadigmet, alltmer börjat sätta kunden i centrum och även gett kunden rollen som en allierad. Ett verktyg som har identifierats som betydelsefullt och med stor potential att bidra till ett företags framgång med kundfokus är Customer Relationship Management (CRM). Det finns ingen enhetlig uppfattning om vad begreppet CRM innefattar och därmed saknas även en vedertagen definition. Vår kunskap kring begreppet grundar sig på böckerna Feurst (1999) och Peppers & Rogers (1993) samt en mängd seminarier som vi har deltagit i under vår utbildning på Marknadsakademien vid Stockholms Universitet. Utifrån detta bedömer vi CRM att vara ett vitt begrepp som i praktiken rymmer allt som har med relationen mellan kund och företag att göra, alltifrån profilregistrering av kunder i databaser till omorganisering inom företaget för att sätta kunden i fokus. Informationsteknologin har gett nya möjligheter för CRM. Den nya tekniken, som t.ex. komplexa datorer, Internet, mobiltelefoni osv., har gjort det möjligt att på ett effektivt sätt kunna behandla ett stort antal kunder mer personligt.

Vi har inom vår studie valt att fokusera på den del av CRM som innefattar processen att behandla kundrelationer och inte så mycket på den tekniska delen som bland annat innefattar kunddatabaser. Utgångspunkten i vår uppsats är därför att företagets kärnprodukt består däri av ledning av relationsrelaterade processer (Storbacka & Lehtinen, 2000). Återkoppling från kunder skapar en plattform för företaget att ingå i en lärande relation som driver företaget i dess utveckling. Kunden och företaget måste ingå i ett samarbete för att kunna utveckla produkten efter kundens önskemål (Peppers & Rogers 1993). Då kunden blir medveten om sin valfrihet börjar denne att inse att det är möjligt att ställa krav på företaget. Med ett sådant kontinuerligt hot anstränger sig företagen idag alltmer för att erbjuda någonting specifikt som av kunden upplevs som unikt och värdefullt. Lärande relationer ter sig därför vara ett värdefullt verktyg för företag som befinner sig i serviceparadigmet vilket skolväsendet verkar vara på väg in i.

Problemet som vi ser är att det har skett förändringar inom skolsystemet som har lett till en ökad konkurrens. Detta är ett problem för skolor då de har en lång tradition av att agera i enighet med det byråkrat-juridiska paradigmet, vilket har lett till att de inte har kunnat anpassa sig till de krav och förutsättningar som föreligger kunskapssamhället. Anpassningen försvåras av att det finns en rädsla inom det traditionella skolväsendet att ta till sig metoder från

företagsvärlden då det bedöms finnas en risk för att skolväsendet kan misstas för en kommersiell verksamhet (Lagrosen, 1997). Denna rädsla grundar sig bland annat i att skolan anses innefatta andra funktioner och syften i samhället än företag med vinstintresse. I vår studie har vi haft som utgångspunkt att kunder idag ställer krav på företag utifrån ett serviceparadigm tänkande där kunden ställs i centrum. Vi gör i vår uppsats en studie likt Lagrosen, dock med RM som utgångspunkt.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utforska befintliga relationer i skolan, deras betydelse, och huruvida dessa relationer kan utvecklas till lärande relationer där kunden identifieras och blir en allierad. Genom att genomföra ovanstående undersöker vi möjligheten för skolan att använda sig av metoder från näringslivet i syfte att förbättra den tjänst som erbjuds och därmed hantera konkurrens. Utifrån detta ställer vi oss frågan om huruvida relationer och samverkan kan bidra till skolans utveckling?

1.4 Avgränsning

Pågrund av att antalet fallstudier har varit få har vi i vårt urval försökt att minimera uppenbara skillnader som kan påverka resultatet. I vår undersökning kommer vi att begränsa oss till grundskolan, årskurs sju till nio. Då faktorer som skolpeng och medelinkomst kan variera kommuner emellan valde vi att undersöka två skolor inom samma kommun.

2. Metod

”Kvalitativa metoder tillåter undersökaren att studera utvalda ämnen på djupet och i detalj. Att utföra fallstudier utan att hållas tillbaka av förbestämda analyskategorier bidrar till djup, öppenhet och detaljerad kvalitativ förfrågan” (Patton, 1990, s.13, egen översättning).

Det djup och detaljer som kvalitativa metoder når kommer oftast ur ett fåtal fallstudier. Fallen väljs för studien då de är speciellt intressanta för undersökningens syfte. Fallstudier är användbara framförallt då syftet är att uppnå en djupare förståelse för ett visst folk, specifikt problem eller en unik situation. Detta är möjligt att åstadkomma då fallen ifråga är rika på information dvs att mycket kan utvinnas och läras om fenomenet ifråga av ett fåtal exempel (Patton, 1990).

2.1 Fallstudier

Med fallstudier menas en undersökning som endast omfattar ett eller ett fåtal fall vilka emellertid studeras mera detaljerat och i fler dimensioner (Lundahl & Skärvad 1982, s.135). Att jobba med fallstudier var ett medvetet val då syftet med vår studie var att undersöka och förstå ett socialt system. Med sociala systemet avses enligt Lundahl & Skärvad (1982) system i vilka människor fungerar tillsammans. I detta fall är människor, människors handlingar, motiven bakom mänskliga handlingar, beslut etc. av fundamental betydelse. Studier som är inriktade på att identifiera hur aktörer och deras verklighetsuppfattning, värderingar, motiv och föreställningsramar styr beslut, handlingar och agerande brukar kallas aktörsorienterade studier (Lundahl och Skärvad 1982, s.134). Eftersom vi ville undersöka relationer, nätverk och påverkande faktorer i skolväsendet fann vi det värdefullt att använda fallstudier då detta är det vanligaste sättet att genomföra aktörsorienterade systemstudier (s.134).

Syftet med de fallstudier som vi har genomfört är att ge en ökad förståelse för en specifik situation inom skolväsendet. Fallstudier ger enligt Lundahl och Skärvad (1982) möjlighet till *djup* och aspektrik förståelse. Vi använde oss av det som Patton (1990) tar upp som meningsfull stickprovs metod (Purposeful Sampling), d.v.s. att vi valde ut fall vilka vi ansåg vara rika på information. Fallen valdes ut med tanke på syftet med vår studie.

2.2 Urval

Skolorna som vi har valt att titta på kallar vi för K och F. Skola K som har ingått i fallstudien är en av de större kommunala högstadieskolor som finns i Sverige. Det finns en lärarkår på ca 90 lärare. På grund av skolans storlek har man en rektor och vice rektorer som är ansvariga för olika områden.

Skola F är en mindre friskoleenhet som öppnades år 2000. Skolan styrs som ett kooperativ. Kooperativet har en styrelse som är utnämnd av dess medlemmar som utgörs av alla de anställda. Alla de anställda på denna friskola har tidigare jobbat inom kommunal skola. Vi vill därför göra läsaren medveten om att dessa personer har erfarenhet från både kommunala skolor och friskolans verksamheten.

2.2.1 Urval av skolor

Huvudsyftet är att utforska relationer inom skolväsendet. Anledningen till att vi har valt att undersöka en kommunal och en friskola är att de agerar utifrån olika förutsättningar. Det blev därför intressant för oss att undersöka huruvida detta återspeglades i hur de samverkar med sin omgivning.

Vi valde att studera en friskola då vi är intresserade av att undersöka hur dessa skolor ser ut som sociala system och hur de agerar i en miljö som traditionellt har dominerats av kommunala skolor. Vi utgick då ifrån att denna skolform var mer anpassad till, och utvecklades inom serviceparadigmet.

Den kommunala skolan valdes då vi anser att kommunala skolor generellt under en längre period har agerat inom ett område som idag genomgår en förändring. Syftet med att undersöka en kommunal skola var att se till historien och hur det har sett ut inom skolväsendet under tidigare år. *’Historia är ett diagnostiskt instrument som hjälper oss att sätta problemen i dess kontext och miljö. ’Det förser en tråd och hjälper oss att skapa ordning i en massa av data; det förser oss med mönster’* (Gummesson 1991 s.89). Ett andra syfte med valet av den kommunala skolan var att se om och, i förekommande fall, hur de har anpassat sig till serviceparadigmet.

2.2.2 Urval av respondenter

Då vi i vår fallstudie ämnade utforska relationer i ett föränderligt socialt system var det nödvändigt att förstå de aktörer, personer som finns inom systemet och vilken roll dessa har. Detta innebar bl.a. att det var nödvändigt att förstå vilka inom systemet som är betydelsefulla i förhållande till den problemställning som vi har. Det blev viktigt att förstå olika signifikanta aktörers värderingar, föreställningar, attityder, motiv och intressen har (Lundahl & Skärvad 1982, s.134).

I syfte att undersöka hur betydelsefull samverkan och relationer är i utvecklingen av skolan antog vi rektorer, lärare och föräldrar vara signifikanta aktörer. Dessa kom att utgöra var sin aktörskategori. Skolorna har elever i högstadiet vilket innebär att eleverna själva kan ha mer att säga till om än om de gick i låg och mellanstadiet. Vi misstänkte dock att elever i en sådan ålder styrs av känslor och deras trivsel beror mer på andra elever i deras omgivning snarare än skolans utformning och huruvida det fungerar som ett bra socialt system med fungerande

nätverk. En bredare studie av elever hade kunnat ge möjligheten till identifiering av en mer allmän syn på skolan ur elevernas synvinkel, men i brist på tid kunde en sådan studie inte genomföras.

Vi intervjuade en person ur varje aktörskategori. I skola K talade vi dock med vicerektor och inte rektorn. Det klargjordes dock av personerna i fråga att den enda skillnaden i arbetsuppgifter mellan dessa två var att rektor även ansvarade för budget. Vi bedömde detta vara godtagbart eftersom det inte i någon större utsträckning påverkade vår frågeställning. Rektorerna valde ut lärare till våra intervjuer. Förälder till barn i skola F kontaktades av lärare varav föräldern i skola K kontaktades av rektor. Totalt intervjuades sex personer som var direkt berörda av de respektive verksamheterna, två rektorer, två lärare och två förälder.

2.3 Intervjuer

Vi framställde intervjufrågorna efter de olika aktörskategorier som låg till grund för vår indelning och blev därmed olika till sin karaktär. Det ställdes liknande frågor till aktörer i en kategori. Trots en intervjuguide med bestämda frågor lämnades utrymme för eventuella följdfrågor. Intervjun fokuserades på ett visst tema men var dock varken strängt strukturerad med standardiserade frågor eller helt icke-styrande. På så sätt önskade vi lämna en öppenhet för nya och oväntade fenomen istället för att komma med färdiga kategorier och tolkningscheman (Kvale, 1997). Intervjun blev därmed halvstrukturerad i syfte att täcka hela intresseområdet. Patton (1990) kallar detta för en "general interview guide approach" och menar med detta att undersökaren i förväg väljer ut de frågor som skall beröras. Dessa behöver inte följas i en specifik ordning och ej heller uttryckas likadant. Intervjuguiden uppfyller då en funktion som en grundläggande checklista under intervjun för att försäkra om att relevanta ämnen berörs.

2.3.1 Förfarande

Intervjuerna hölls enskilt med varje respondent och spelades in på band. Respondenterna fick i förväg en muntlig instruktion angående de etiska reglerna så som utlovad anonymitet för respondenterna samt att intervjun kunde avbrytas på deras begäran. Respondenterna blev informerade i förväg om syftet och vilka typer av frågor som skulle ställas för att kunna reflektera över ämnet.

Intervjuerna varade mellan 45-60 minuter. Samtliga intervjuer genomfördes av en och samma person. Detta gjordes då forskningsintervju är ett utbyte av synpunkter, ett samspel mellan två människor. Intervjuaren och den intervjuade reagerar på varandra och påverkar varandra ömsesidigt (Kvale, 1997). Vi ansåg vidare att det var viktigt för att minimera eventuella störningar för den intervjuade orsakade av en tredje part i rummet. Samtliga intervjuer med rektorer och lärare gjordes i den skolmiljö inom vilket de är verksamma. Detta gjordes dels av praktiska skäl, men även för att vi skulle få se skolan och uppleva miljön. Intervjuer med föräldrar gjordes i hemmen, också där av praktiska skäl och för att detta är en naturlig vistelsemiljö inom vilket de är bekväma. Förhoppningen var att få ut mer av intervjuerna då

respondenterna fick möjligheten att konversera i en naturlig och igenkännlig miljö. Viktigt att påpeka är att de förbestämda frågorna i vår intervjuguide inte alltid ställdes då önskad information kom fram under samtalets gång.

2.3.2 Databearbetning

De inspelade intervjuerna transkriberades för vidare bearbetning och analys. Under analysens gång användes transkriptionerna som data. I ett första steg genomfördes analyserna individuellt då var och en av oss uppsatsförfattare markerade betydelsefulla meningar och uttalanden. Ett växelspel mellan delarna och helheten ägde rum i analysen av data i syfte att identifiera viktiga likheter och olikheter. I det andra steget jämförde och sammanställde vi våra individuella analyser. Med dessa som utgångspunkt framställdes olika analyskategorier som utgjorde grunden för vår diskussion. Den jämförande analys som ägde rum i det andra steget genomförde vi för att kunna bekräfta varandras slutsatser och vara säkra på att de kategorier som växte fram var så pass tydliga och relevanta att de framgick i alla individuella analyser.

2.4 Förstudier

I förberedande syfte läste vi in oss på området och genomförde undersökningar i uppsatsarbetets startskede.

2.4.1 Två intervjuer med fackexperter

För att få en mer allmän syn på skolväsendet genomfördes två intervjuer med objektiva fackexperter. Med objektiva menas i vårt fall att de intervjuade inte berördes av de två specifika skolorna och den verksamhet dessa bedriver. Den första respondenten är VD och kanslichef på Friskolornas Riksförbund i Stockholm. Personen i fråga valdes inte i förväg utan blev en naturlig kontakt då vi ringde till Friskolornas Riksförbund på rekommendationer av Skolverket. Intervjun gjordes på kontor där personen i fråga jobbar enbart av praktiska skäl. Den andra respondenten arbetar som enhetschef för innehållsutveckling på Skolverket och valdes då hon är en bekant till uppsatsgruppen. Denna intervju genomfördes i hemmet.

3. Teoretisk referensram

Lagrosen (1997,s.10) refererar till Gummesson rapport från 1991 där Gummesson formulerar tre paradigmer som visar på olika sätt som man kan styra en verksamhet;

1. Verkstadsparadigmet som är teknikinriktad och sätter varor och produktion i centrum. Produkter kallas i dessa sammanhang för kostnadsbärare och anses vara något som belastar företaget.

2. Det byråkrat-juridiska paradigmet som ofta karaktäriserar dem offentliga organisationerna är en plats där ritualer ofta är viktigare än slutresultatet. Man strävar efter kostnadskontroll snarare än kvalitet. Rättssäkerheten och likabehandlingen är en viktig del i kvalitetsdimensionen. Kunderna är däremot vagt definierade och kan ofta bli en restpost i systemet.

3. Serviceparadigmet sätter kunden i centrum. Här är kunden en tillgång som ska vårdas. Inom ett sådant paradigm är interaktion och upplevelser, balans mellan mänskliga insatser och teknik samt mellan produktion och kvalitet av stor betydelse. Man ser kunden som en medpart, en allierad.

Gummesson (1991) ser serviceparadigmet som ett humanistiskt paradigm, där man sätter människan i centrum. Författaren ser detta paradigm som ett "gott" paradigm och de övriga som "onda".

3.1 Kundorientering

I kriterierna för Utmärkelsen Svensk Kvalitet avses med begreppet kund *den eller de som en organisation finns till för*, de vi vill skapa värde åt. Det är kundens uttalanden och underförstådda behov, krav, önskemål och förväntningar som skall vara styrande för organisationen, dess medarbetare och verksamhet. Kunderna kan vara personer eller organisationer. De kan finnas utanför en organisation - externa kunder - eller inom en organisation – interna kunder. Kunderna kan ha olika benämningar, exempelvis konsumenter, köpare, beställare, patienter, elever, avnämare eller intressenter. När varje medarbetare och organisation identifierar sina kunder samt deras behov, krav, önskemål och förväntningar, skall naturligtvis dessa ge relevanta benämningar. Men i kriterierna används benämningen kund som ett samlande begrepp (SIQ, 1997, s.8).

Inom marknadsföringslitteraturen beskrivs kunden som konsumenter som önskar tillfredställa ett behov, önskemål och krav. Kunden vänder sig till det företag som de anser bäst kunna tillfredställa dessa behov. Företaget erbjuder därför en produkt eller en tjänst i syfte att tillfredställa kunden. Produkt definieras som allt som kan erbjudas en marknad för uppmärksamhet, för förvärv, användning eller konsumtion för att tillfredställa ett önskemål eller behov. Tjänster definieras som en aktivitet eller en förmån som en part kan erbjuda en

annan vilket i grunden inte är påtaglig och inte resulterar i ägande. (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 1999) För att identifiera sina kunder har marknadsförare länge arbetat med marknadsföringsmixen dvs. produkt, pris, plats och promotion. Detta definieras av Kotler (2000) som ett set marknadsföringsverktyg som företag använder i syfte att identifiera sin målgrupp och sina kunder.

Kundbegreppet bör vara situationsanpassat. En organisation har normalt flera olika kundkategorier och dessa kan vara mer eller mindre relevanta vid olika tillfällen. Olika delar av organisationen kan också ha olika kundinriktningar. Således bör dessa olika kunders behov och önskemål analyseras och det bör också finnas en beredskap för prioriteringar i de fall då de olika kundkategoriernas intressen blir motstridiga (Lagrosen, 1997).

Enligt Lagrosen (1997, s.170) brukar följande typer av kundkategorier för skolan nämnas; samhället, föräldrarna, eleverna/barnen. Detta kan variera beroende på tillfälle och typ av process enligt punkterna nedan

- Samhället som kund; mest abstrakt, bra alternativ för de som önskar ta avstånd från begreppet. Det är dock omöjligt att känna empati för något så abstrakt som samhället. Empati känner man med konkreta, verkliga människor av kött och blod.
- Föräldrar är en annan möjlig kundkategori. De är visserligen viktiga men nackdelen med att betrakta dem som den primära kundkategorin är att den som är kund är ju den för vilken verksamheten utförs och eller den som mottager resultatet av verksamheten. Det kan ju knappast anses att föräldrar gör detta utan det är snarare elever. Föräldrar ses som representanter för kunden.
- Återstår således eleverna och det är dem som, i de flesta processer, bör betraktas som den primära kundkategorin.

SIQ (1997, s.5) tar upp ytterligare värderingar som är viktiga för en organisations framgång.

1. Kundorientering; målet för alla organisationer är att tillfredsställa sina kunders uttalade och outtalade behov. Varje medarbetare måste ständigt ses som sin uppgift att tillgodose behoven hos såväl externa som interna kunder.

2. Engagerat ledarskap, för att skapa en kultur som sätter kunden i främsta rummet krävs ett personligt, aktivt och synligt engagemang från varje ledare. Ledarskapets viktigaste uppgifter är att ange riktningen för verksamheten, skapa förutsättningar för medarbetarna samt att i dialog med dem definiera och följa upp målen.

3. Allas delaktighet, en förutsättning för en framgångsrik organisation är att varje medarbetare känner sig ha förtroende att utföra och utveckla sina arbetsuppgifter. Var och en måste därför se sin roll i helheten, ha klara mål, de medel som krävs samt kunskap om de resultat som uppnås.

4. Långsiktighet, organisationens verksamhet måste värderas med tanke på utveckling och konkurrenskraft över tiden. Ett uthålligt förbättringsarbete leder till ökande produktivitet och effektivitet, bättre miljö, nöjdare kunder samt varaktig lönsamhet på lång sikt.

5. Samhällsansvar, varje organisation har ett samhällsansvar utöver lagar och förordningar. Organisationen och dess medarbetare måste se sina processer, varor och tjänster som delar i en större helhet och aktivt medverka till förbättring i både samhälle och miljö.

6. Ständiga förbättringar, konkurrenskraft kräver ständiga förbättringar och förnyelse av alla verksamhetens delar. Förutsättningen för detta är ett metodiskt förbättringsarbete som genomsyrar organisationen och en kultur som stimulerar till kreativa förslag och nya idéer.

7. Samverkan, är ett nyckelbegrepp i varje framgångsrik organisation. Det är väsentligt att genom samverkan kombinera många kompetenser såväl hos medarbetare som hos kunder, leverantörer, partners, ägare och huvudmän (SIQ, 1997).

Det är viktigt att möta kundens behov då denna kan agera efter företagets handlingar. En missnöjd kund kan enligt Hirshman, som Lagrosen (1997) refererar till, agera på tre möjliga sätt;

-”Exit”; kunden lämnar företaget och anlitar en konkurrent, utför tjänsten själv eller överger den här sortens tjänstekonsumtion.

-”Voice”; kunden uttrycker missnöje, föreslår förbättringar eller kräver ersättning

-”Loyalty”, kunden förblir kund hos företaget av olika anledningar såsom vana eller känslomässiga bindningar.

Gummesson (1993) argumenterar för att det, då kunden har ovanstående möjligheter, är lika viktigt att rekrytera de rätta kunderna som att rekrytera den rätta personalen. Segmentering, dvs indelning av kunderna i olika grupper, blir därmed en viktig process.

Fournier (2001) berättar i en vidoeföreläsning att företag ofta pratar om att skräddarsy tjänster till kunder men använder dock sig av teorier som är av generell och allmängiltig karaktär. Fournier menar att det finns en konstgjord närhet i CRM implementeringar då företagen strävar efter att hålla kvar kunderna. Företagen undviker enligt Fournier att skapa för höga förväntningar på eventuella relationer som kan vara svåra att upprätta och underhålla. Det finns därför en brist av mänskligt element inom CRM tänk då det krävs två för att skapa en relation och detta element kan inte hittas mellan företag och dess kunder.

Fournier identifierar följande grundläggande principer för en kärnrelation;

- Att förse en mening med förhållandet och i förhållandet arbetar med att skapa mening. När relationen innefattar meningsfullhet blir de också starkare.
- Relationer är komplexa, de varierar i dimensioner och utgörs utav många roller och tar olika former
- Relationer är dynamiska vilket innebär att de är föränderliga och rörliga över tiden. De utvecklas och växer genom olika faser.

För att relationen ska växa behövs bland annat intimitet, hängivenhet, partnerskaps kvalitet, tillgivenhet, självständighet och kärlek. Sammanfattningsvis kan man säga att Susan Fournier menar att det finns nödvändiga element i mänskliga relationer som saknas mellan ett företag och en kund.

Lagrosen (1997,s.172) talar om hur kundorienteringen kan påverka olika aktörer inom skoväsendet;

Eleverna

- Delaktighet, ett direkt positivt samband torde råda i det att en ökad kundorientering tvingar skolan att i högre grad anpassa sin verksamhet efter elevernas önskemål vilkas delaktighet därmed ökar
- Effektivitet. Ett positivt samband finns i det att en ökad kundorientering leder till att effektiviteten i skolans verksamhet i högre grad torde komma att uttryckas ur elevernas synvinkel och relateras till elevernas önskemål och behov.
- Trygghet. Då detta är en angelägen fråga för eleverna bör en ökad kundorientering också leda till att tryggheten ökar.
- Trivsel. Då denna dimension endast uttrycks av eleverna kan det tänkas att detta område varit eftersatt i skolans hittills varande verksamhet. En ökad kundorientering borde således leda till att detta område prioriteras ytterligare.

Föräldrar

- Delaktighet. I enlighet med vad som sagt ovan finns ett direkt positivt samband även i detta fall.
- Effektivitet. En ökad kundorientering torde leda till att föräldrars syn på skolans effektivitet ytterligare värdesätts vilket ger ett positivt samband
- Engagemang. Uppenbara beröringspunkter finns mellan kundorientering och engagemang vilket ger ett positivt samband
- Uppmärksamhet. Liksom ovan finns även här uppenbara beröringspunkter vilket leder till ett positivt samband.
- Trygghet. Ett positivt samband föreligger i det att en ökad kundorientering leder till en ökad inriktning på detta, för föräldrarna, angelägna område.

Det är ur samhällslik synvinkel önskvärt om alla organisationer oavsett verksamhet blir maximalt kundorienterade. Inte minst för offentliga sektorns organ torde denna värdering vara oerhört värdefull. Skolrepresentanter skyggas ofta tillbaka inför begreppet kund. Det associeras lätt med kommersialism vilket anses vara fult och opassande för skolans verksamhet. I den privata sektorn är man normalt medveten om att man har en kund och man är ofta, om än inte alltid, tvungen att åtminstone i någon mån inrikta sin verksamhet efter kundens behov för att organisationen skall överleva. I offentliga sektorn är förhållandet mer abstrakt på det sätt att de som verksamheten finns till för, exempelvis elever och patienter, vanligen inte är detsamma som finansierar verksamheten. Denna finansieras istället normalt av skattebetalarna i stat och kommun och administreras av politiker och tjänstemän. I denna situation är risken stor att oklarhet kommer att råda om vem man egentligen arbetar för (Lagrosen, 1997).

3.2 Organisationskultur

En organisations kultur kan bli en börda i situationer av förändring. Skolan beskrivs enligt Scherp (1998) som en mycket svårpåverkad organisation där politikerna har haft svårt att få gehör för sina förändringsambitioner. Robbins (1998) menar att starka kulturer har större inverkan på de anställdas beteenden än svagare kulturer. En stark kultur är karaktäriserad av att organisationens grundläggande värderingar är högt hållna och delas av många. Vidare menar författaren att kulturen i en väletablerad organisation som funnits länge ofta är starkt vedertagen. Givet att kulturen är uppbyggd av en relativt stabil och permanent karaktär kan den således bli mycket motståndskraftig till förändringar.

Skolverket (1998) har i en nationell kvalitetsgranskning nämnt att den förändrade skolan ställer nya krav på rektorsrollen. De menar att rektorer inte har tillräckligt goda förutsättningar för att leda det pedagogiska arbetet i en mål- och resultatstyrd skola. Med detta menar skolverket bl.a. de statliga regleringarna, den kommunala organisationen, skolans ledningsorganisation, rektors kompetens och attityder till dennes uppdrag, lärarnas attityder till sitt uppdrag och rektorsfunktionen samt skolans ekonomiska förutsättningar.

Empowerment definieras av Conner (1998) som en relation där en person, utifrån sin kunskap och expertis snarare än position får vara med och påverka i beslutsprocessen. Ansvar för att besluta ligger dock fortfarande kvar på beslutsfattaren. Två faktorer underlättar enligt författaren beslutsfattares möjligheter att ta del av andras åsikter och kunskaper vid beslut. Först måste det finnas ett friutrymme i beslutssituationen att involvera andra. Sedan måste den eller de personer som ska involveras, ha kunskaper som kan bidra med något värdefullt.

Gummesson (1999) framför att om högt uppsatta cheferna i en organisation inte förstår och accepterar relationers värde som en naturlig fördel kommer RM inte att ha en positiv effekt. Idag handlar det även mycket om känslor, den så kallade emotionella intelligensen. Relationer är väldigt grundläggande och det handlar inte enbart om att ha en god relation till kunden. Respekt och vårdande av relationer är något som ska genomsyra hela verksamheten. Alla de relationer som ett företag har extern eller internt påverkar och samspelar med varandra.

3.3 Relationsmarknadsföring

Gummesson (1999) talar om paradigmskiftet som innebär nya tankebanor för marknadsförare. Han ersätter den traditionella marknadsföringsmixen (produkt, pris, promotion och plats) med 30 relationer som är fundamentala för marknadsföringsaktiviteter inom varje bransch. Gummessons definition på relationsmarknadsföring (RM) är marknadsföring sedd som relation, nätverk och interaktion. Anledningen till att relationer är så viktiga är för att de är kärnan i mänskligt beteende vilket innebär att de är centrala inom affärsvärlden. Relationer förutsätter minst två parter som kommer i kontakt med varandra. Den grundläggande relationen inom marknadsföring är den mellan leverantör och kund. Nätverk är ett set med relationer vilka kan växa till ett enormt komplext mönster. De parter som ingår i olika relationer ingår en aktiv kontakt med varandra vilket kallas interaktion.

Gummesson (1999) menar att massproduktion av standardiserade varor under industrialisationen var början till massmarknadsföring och distribution. Marknadsföringen har de senaste tjugo åren pekat alltmer på betydelsen av relationer, nätverk och interaktion.

RM ersätter inte de fyra P som marknadsföringen tidigare har grundat sig på. Om RM får ligga till grund för en ny marknadsföringsstruktur innebär detta att de fyra P:na får en annan betydelse. Gummesson (1999) menar att P:na ska bli symboler för kontrollerade aktiviteter i syfte att kunna hantera kunder och övertala dem att köpa. Denna typ av övertalningsverktyg kommer till en viss mån alltid att behövas inom marknadsföring. Dock bör marknadsföringsmixen få spela en stödjande roll snarare än ledande. De fyra P:na har enligt Gummesson (1999) blivit alldeles för manipulativa. De riktar sig främst till massmarknadsföring, vilket numer börjar bli mindre dominerande. Varor och tjänster kommer att vara ett sätt att skapa värde tillsammans med individuella kunder, och kundens roll i produktionen blir viktigare. Detta innebär ett paradigmskifte inom marknadsföring, från det industriella samhället till värdeskapande samhället.

Inom forskningen om konsumentbeteende har det diskuterats kring grupperns påverkande kraft i individens köpbeslut (Mowen, 1999). Med grupper menas ett set av individer som interagerar med varandra under en tid och som delar gemensamma behov eller mål. Mowen tar upp fem typer av grupper som har identifierats inom sociologin;

- Reference group (referensgrupp), grupp vars värderingar, normer och övertygelser används som en guide för beteende
- Aspiration group (önskvärd grupp), en grupp till vilken en individ vill tillhöra. Om medlemskap inte blir möjligt får denna en symbolisk betydelse för personen
- Dissociative group (icke-önskvärd grupp), en grupp till vilken en individ inte vill associeras
- Primary group (primärgrupp), en grupp i vilken individen är medlem och interagerar med regelbundet, denna karaktäriseras av intimitet mellan medlemmarna
- Formal group (formell grupp), en grupp vars organisation och struktur definieras skriftlig
- Informal group (informell grupp), en grupp med social grund och utan formella regler

Den viktigaste av dessa är referensgruppen då det är denna som har störst påverkan på konsumenten. Den påverkar individer genom normer och information och det finns ett behov av att uttrycka värde (Mowen, 1999).

Gummesson (1999) skriver att kärnan för marknadsföringskonceptet är att förstå kundens behov och önskemål. Om ett företag lyckas förse kunden med en tjänst eller produkt som tillfredställer behov och skapar värde för kunden har företaget störst chanser att lyckas. Marknadsföringskonceptet innebär att kunden står i fokus. RM's kärnvärde är dess fokus på samarbete och skapande av ömsesidig värde. Alldeles för mycket fokus har lagts vid att erhålla nya kunder istället för att ta hand om de redan existerande kunderna. Att förlänga varaktigheten i ett förhållande blir det stora marknadsföringsmålet. RM förespråkar bibehållande marknadsföring först och attraherande marknadsföring, i syfte att erhålla nya kunder, som ett andra mål. (Gummesson, 1999)

Gummesson (1999) menar vidare att RM innebär att alla parter måste bli aktiva. Då RM representerar ett nytt marknadsföringsparadigm och början till ny teori. Att ta det första steget kan inte endast överlämnas leverantör eller en part i nätverket utan samtliga parter måste vara aktiva. Den interaktiva marknadsföringen, i kontrast till traditionell eller massmarknadsföring, ökar den personliga försäljningen och individers betydelse. I massmarknadsföring är kunden anonym. Där använder man sig av masskommunikation som är indirekt, opersonlig och

enkelriktad. Idag önskar marknadsförare transformera en individuell relation till massrelationer (Gummesson, 1999).

Trots att samarbete förespråkas är det även viktigt med konkurrens. Detta är en av de viktiga punkterna i ekonomiska sammanhang. Målet med konkurrens är att bli av med konkurrensen. Med att vara konkurrerande menas att företaget försöker reducera det inflytande som andra leverantörer har genom diverse aktiviteter, bland dessa inträdes barriärer (Gummesson, 1999).

En av de relationer som Gummesson (1999) tar upp innebär interaktion mellan kunden och tjänsteproducenten. Här talar man om interaktiv tjänsteutveckling, produktion och leverans där kunden och leverantören skapar värde tillsammans. Interaktionen mellan dessa benämns sanningens ögonblick. I denna relation inkluderas

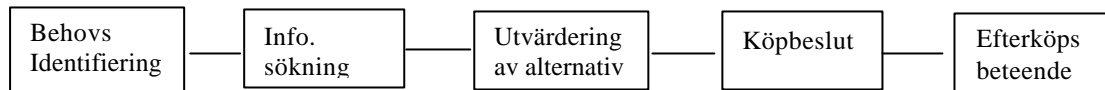
- Interaktionen mellan tjänsteproducentens kontaktpersonal och kunden. Kunden blir en medproducent av tjänsten.
- Kund till kund interaktion. Kunder delvis producerar tjänster tillsammans om företag erbjuder rätt system, miljö och personal.
- Interaktion mellan kunden och företagets produkt och fysiska miljö

Kvalitet är det utfall av en interaktion mellan jämlika parter, där varje part bidrar med sin kunskap och aktivitet. Den nära kontakten till kunder är den mest viktiga källan för marknadskontakt. Det grundläggande problemet är oftast den bristande tillgången till kunder, konkurrenter och andra. Relationen till kunden kan vara nära eller på avstånd. Den nära relationen är direkt och personlig. Den distanserade är indirekt och opersonlig. För att kunna få access är det i första hand förståelse via personliga erfarenheter och engagemang. *"Man kan bara förstå kunder genom att regelbundet möta dem, träna upp empati och reflektera över observationer"*(Gummesson, 1999, s.69).

Gummesson (1999) menar att marknadsföring först och främst behandlar den kommersiella delen i vår ekonomi. Det appliceras på företag som drivs av markands krafter med minstintresse. Dock är ekonomier även uppbyggda av icke-vinst drivande företag. Den offentliga sektorn börjar alltmer inse att marknadsföring, i en anpassad form, är en nödvändighet. Den offentliga sektorn har fundamentala karaktärsdrag som skiljer dem frångå kommersiella sektorn vilket ger upphov till relationer av annorlunda karaktär. I offentlig verksamhet är prissättning och betalning inte av samma system som produktion och leverans. Det är ofta inte samma person som betalar för och får njuta av fördelarna av tjänsten. Även om detta är fallet faller betalning och leverans inte på samma tidpunkt. Gummesson (1999) menar att kunden och medborgaren inte ser påtagliga sammanhang mellan det de betalar för en tjänst och det som de faktiskt erhåller. Betalningen, skatten, försvinner in i ett svart hål. Tjänsterna uppfattas ofta som gratis vilket förefaller vara fallet för individen vid den tidpunkt då tjänsten behövs. Detta leder till annorlunda konsumtionsmönster och oförmåga att utvärdera tjänsterna. Utbildning är det system där det både förekommer privat och offentliga alternativ. Termer som kunder och leverantör börjar användas även av icke-kommersiella företag. Detta är det försök till att ändra relationerna mellan kunden, medborgaren och skattemyndighet där den senare inte enbart blir en auktoritet utan även tjänsteproducent (Gummesson, 1999).

3.4 Kotlers beslutsmodell

Kunder genomgår en process av beslutstagande i sitt köpbeteende. Konsumenter har länge studerats för en kartläggning om varför, var och hur de genomför ett köp. Kotler (1996) presenterar följande modell för den beslutsprocess vilken kunden genomgår;



Köparens beslutsprocess, (Kotler 1996, s.291)

Behovsidentifiering

Köparen identifierar ett problem eller ett behov. Köparen inser att det finns ett gap mellan hans/hennes aktuella situation och den önskade. Behovet kan triggas av en inre stimuli eller ett mer normalt behov som till exempel hunger. När behovet blir tillräckligt starkt blir det en drivkraft till handling. Behovet kan också drivas av en extern stimuli. En extern faktor som ökar driften till ett visst köp.

Informationssökning

En konsument kan välja att söka efter mer information. Om konsumentens drift är tillräckligt stark och en tillfredställande produkt är tillräckligt nära är det troligt att konsumenten köper produkten. Om detta inte är fallet kommer konsumenten lagra behovet i minnet och påbörja en sökning för ytterligare information som är relaterad till behovet.

Konsumenten kan i en sådan situation få en ökad medvetenhet och börjar då uppmärksamma information gällande behovet. Vidare kan han/hon även aktivt söka information och leta efter information angående behovet.

Konsumenten har flera källor till informationssamling;

Personliga källor; familj, vänner, grannar och bekanta

Kommersiella källor; annonser, säljpersonal, packetering

Offentliga källor; massmedia

Upplevda källor; hantering, utvärdering och användningen av produkten

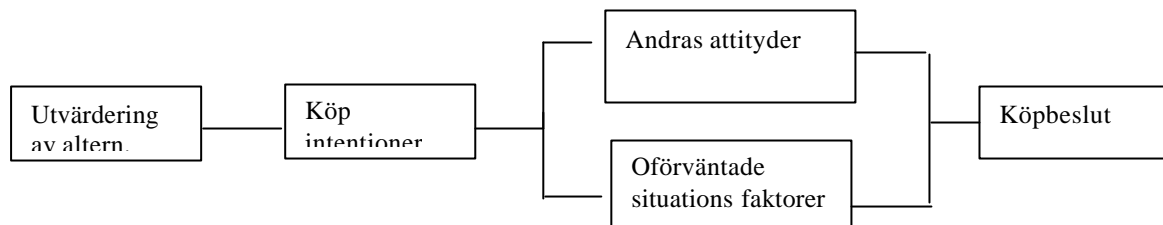
Utvärdering av alternativen

Då konsumenten har sökt information har antalet märken som övervägs minskat i antal. Kunden bearbetar nu informationen för att välja bland de alternativ som finns. Flera utvärderingsprocesser används parallellt. Utgångspunkten är att kunden försöker tillfredställa ett behov och letar efter fördelar som kan erhållas vid köp av en produkt eller tjänst. Produkterna erhåller diverse attributer som skapar en variation och skiljer dem åt i förmåga att tillfredställa behovet hos konsumenten. Konsumenten fäster olika grader av betydelse till varje attribut. Så småningom etablerar kunden ett set med olika föreställningar om varumärken, det vill säga produkt image skapas. Kunden antas ha diverse användningsfunktioner för varje attribut. Denna användningsfunktion visar hur konsumentens totala förväntade produktstillfredsställelse varierar med olika produktsteg och attributer.

Köpbeslut

I utvärderingsstadiet rankar konsumenten varumärken och formar köp intentioner. Köpbeslutet blir normalt att kunden köper den mest föredragna varumärket. Det finns dock två hinder som ligger mellan intentionen och själva köpet och dessa är;

1. Andras attityder, hur andra ser på köpet
2. Oförväntade situationsfaktorer som ex. inkomstbortfall



Steg mellan utvärdering av alternativen och ett köpbeslut, (Kotler 1996, s.295)

Efterköps beteende

En marknadsförarens jobb innebär att jobbet inte slutar då produkten är köpt. Hur kunden reagerar och betar sig efter köpet är av största intresse. Det blir viktigt att se huruvida kunden är nöjd med köpet eller inte. Svaret på hur nöjd kunden blir ligger i skillnaden mellan kundens förväntningar och produktens faktiska prestation.

Konsumenten formar vissa förväntningar på budskap som de erhåller från säljare, vänner och andra viktiga informations källor. Om exempelvis försäljaren överdriver produktens prestationer kommer kundens förväntningar inte att uppfyllas. Ju större gapet är mellan förväntningar och prestation, desto större är besvikelsen och missnöjet.

4. Presentation av Empiri

Denna sektion i uppsatsen avser endast återge det som framkom i intervjuerna. Inga analyser har gjorts då detta enbart är en presentation av respondenternas utsagor.

I vår sammanställning av empirin benämns de undersökta skolorna som tidigare F och K. Då respondenterna talar om skolor i allmänhet används begreppen fri- och kommunal skola. I empirin framhävs främst likheter mellan skolorna då vi är intresserade av att skapa oss en större förståelse för skolväsendet i sin helhet. Det finns dock vissa betydelsefulla skillnader och ytterligare faktorer som vi bedömer vara värda att framföra.

Då intervjuerna utgjordes av ett fåtal personer har vi av sekretessskäl valt att inte nämna några vid namn eller använda andra typer av benämningar som kan binda dem till citaten. Detta har även utlovats respondenterna.

4.1 Kamratskap och elevens val

Under intervjuerna återkom respondenterna till skolpengen och dess betydelse för skolan som intäktskälla. Respondenterna menar att skolpengsystemet innebär att skolor behöver ett visst antal elever för att erhålla tillräckliga resurser vilket förser föräldrar och elever möjligheten att välja skola. Det är denna valmöjlighet som ligger som grund för den konkurrens som idag finns mellan olika skolor och som leder till att skolan i allt större grad är tvungen att kommunicera med sin omgivning. Föräldrarna menar att friskolor behövs för att de ska ha möjligheten att välja. Dessa utgör ett alternativ till kommunala skolor. Tycker man inte om hur kommunala skolor driver sin verksamhet finns det inte så mycket att göra då det saknas en valmöjlighet.

Utifrån respondenternas utsagor framgår det att det är eleven som gör det slutgiltiga valet av skola och inte föräldrarna. Elevens val påverkas i viss mån av hemförhållanden och föräldrarnas vilja och förväntningar, med det slutgiltiga beslutet är elevens. I detta sammanhang har kamratskapet en viktig betydelse. Barnen vill oftast gå i den skola där de har sina kamrater och eftersom barnens trivsel är den viktigaste faktorn för föräldrarna är det sällan som de kan motsätta sig detta. Kamratskapet har enligt respondenterna en alltför stark påverkan på elevens val av skola. Kamratrelationerna utgör en möjlighet men även ett hot för skolan, då förlust av en elev många gånger kan resultera i att skolan förlorar flera elever. Däremot finns möjligheten att en elev lockar med sig flera andra. Det gör i sin tur att det blir viktigare för skolan att se till att barnen trivs i sina klasser och att grupperna fungerar bra.

”Det här med kamratrelationerna är ett problem när en elev slutar och andra därefter, speciellt när man inte lyckas snabbt få ihop grupper så att eleverna känner att de kan få nya kompisar” (respondent)

Samtliga respondenter som arbetar inom skolorna tänker på föräldrars valmöjlighet när de utför sitt jobb eller utformar skolans erbjudande. Föräldrarna tycker att valmöjligheten är en

självklarhet och de vet att de kan hota skolan med att ta ut sina barn om skolan missköter sig. Dock menar respondenterna att en skolas kvalité inte ska bero på det hot som möjliggörs av valmöjligheten, det är något som ska vara en självklarhet inom hela skolan.

Valet handlar inte enbart om att välja mellan en friskola och en kommunal skola, det är så många andra faktorer som spelar in. Många föräldrar väljer t.ex. att inte sätta in sina barn i skolor på invandrartäta områden. En annan viktig faktor är skolans storlek. Inom stora skolor finns det enligt respondenterna en risk för att barnen inte blir sedda, vilket enligt respondenterna kan leda till en mer opersonlig miljö. En faktor som kan försämrats i en sådan situation är kommunikationen och interaktionen mellan lärare och elever.

4.2 Konkurrens

Under intervjuernas gång har respondenterna framfört att skolväsendet idag utsätts för konkurrens. Detta menar de beror på valmöjligheten och inte friskolornas tillkomst. Friskolorna förstärker konkurrensen och därför blir marknadsföringen av skolorna allt viktigare för att behålla elevantalet. Eleverna är skolornas dominerande intäktskälla utöver sponsring som för övrigt inte är vanligt förekommande. Den konkurrens som råder handlar därför om att få föräldrar och elever att välja och stanna kvar i den aktuella skolan. För att man ska kunna tillfredställa föräldrar och elever blir det viktigt för skolorna att vara lyhörda. Enligt respondenterna ligger därför ett ansvar på lärare och skolledare att förstå och tillgodose de behov som föräldrar och elever har.

Samtliga respondenter är rädda för var denna konkurrensen kommer att leda till,

” det är positivt för att man tvingas vara mer alert och lyhörd mot omvärlden och vad den kräver, det går inte att göra som förr att bara förlita sig på att man får elever, det kan man inte göra längre, vi får de elever vi får, vi är tvungna att hålla ett visst elevantal. Vår budget är ju beroende av det. För varje elev får vi X antal kronor och det är det enda vi får. Det tvingar oss att vara mer på hugget och det tycker jag har skärpt oss, och den kommunala skolan mer än förr. Det går inte bara att fortsätta på samma spår. Nackdelen är att den kommunala skolan i allmänhet tvingas bli lite väl anpassad. Man pratar om kunder idag och det är ett tokigt begrepp för många. Man ska ge kunden vad den vill ha. Det kan ställa till det eftersom man blir för inställsam. En del profiler man ser på privata och kommunala skolor idag är lite väl naiva” (respondent)

Elevantalet är viktigt för skolledare och lärare och det är väldigt tydligt att man hela tiden är medveten om detta inom organisationen. En nedgång i elevantal påverkar antalet lärartjänsterna som kan erbjudas då dessa är en av skolans största kostnader. Lärartjänsterna hamnar därför i en känslig position.

”Vi måste ta hänsyn till föräldrars valmöjlighet eftersom det gör eleverna mer lättrörliga,. Varje elev innebär för oss X antal kronor i månaden, det räcker med att mer än sex elever slutar och det motsvara en lärartjänst” (respondent)

Det finns idag många skolor som har profilklasser där elever erbjuds att gå i en klass med en specialisering inom ett visst område. Profilklasser är oftast populära och är ett sätt för skolan att locka till sig elever. Många utav respondenterna menar att detta är baksidan av den konkurrens som idag drabbar skolor. Det finns en risk att skolor idag prioriterar sådant som

kortsiktigt lockar eleverna och skär ner på sådant som har en viktig funktion men som inte syns. Ett bra exempel på en sak som lätt kan väljas bort under ekonomiska kriser är kurator-tjänster. En annan stor fara med konkurrensen är att den kan spåda på den segregation som redan finns i samhället. De attraktiva områdena kan locka till sig elever och de mindre attraktiva områden utarmas sakta men säkert. På sikt kan denna konkurrens leda till att skolan, för att ha ett bra rykte eller hålla en hög status, sorterar bland elever. Något som enligt respondenterna kan leda till att skolans kvalitet varierar beroende på område.

4.3 Kommunikation med omgivning

Det framgår ur respondenternas utsagor att skolans erbjudande blir allt mer viktigt. Samtliga respondenter har även påpekat betydelsen av skolans profil och hur viktigt det är i samband med föräldrars sökande efter rätt skola för sina barn.

Skolans profilering märks eller ska märkas tydligt på skolans hemsida, eftersom Internet många gånger används som en informationskälla för de aktiva föräldrarna som vill ge sina barn en bra undervisning. Dåliga hemsidor leder till att sökande letar vidare. Det är väldigt viktigt för skolan att skapa en trovärdighet eftersom det handlar om föräldrar som lämnar ifrån sig sina barn och vill att de ska befinna sig i en trygg och trivsamt miljö. Det är viktigt att denna trovärdighet genomsyrar kommunikationen. Föräldrarna ser hemsidan som ett viktigt verktyg för skolan. Därför är det viktigt i marknadsföringssyfte att den ständigt uppdateras då den under sökfase är skolan ansikte utåt. Bägge skolor har en broschyr som skickas ut och även då blir det viktigt att tydligt visa sin valda profil. Medvetenhet om att marknadsföra sig på ett bra sätt växer mer och mer inom skolan och man börjar förstå att det är något som skolan måste satsa kraft och pengar på. Respondent uttrycker:

” I år har vi även skickat ut en broschyr som var lite mer påkostad, med flerfärgs tryck, inte bara en A-fyra som det har varit tidigare. Det ger fler sökare och är riktad till både föräldrar och elever. Sen lägger vi mycket tid på vår hemsida, den har också en stor betydelse.”

I de båda skolorna sker marknadsföringen i form av att skolledare, lärare och, i vissa fall, elever går runt i områdets skolor och berättar om skolan. Man har en så kallad informationskampanj. Detta sker för de elever som går i årskurs sex. I samband med detta skickas även en broschyr ut till föräldrar och elever i upptagningsområdet. Även speciella dagar på skolan förekommer där föräldrarna får chansen att ställa frågor samtidigt som man visar upp skolan.

Skola F har även haft annonser i lokalpress och köpt in sina egna databaser från posten och det finns här en önskan att inom en snar framtid inte behöva lägga ner mycket pengar på marknadsföring. Man ska vara en så bra skola som möjligt och sen låta detta sprida sig i form av mun till mun metoden.

Det framkommer under intervjuerna att alla de signifikanta aktörerna inom en skola har stor betydelse för skolans marknadsföring. En skola marknadsförs av sin rektor, de lärare som jobbar på skolan, eleverna och föräldrarna. Alla dessa parter är delaktiga i den tjänst som brukas. Eftersom valet av skola i de flesta fall är elevstyrd leder detta att skolan under sin marknadsföring vänder sig till både barn och föräldrar.

”Det är väldigt viktigt att hålla eleverna kvar och se till att de trivs, att man faktisk lyssnar på eleverna när de är missnöjda för att se vad det beror på.” (respondent)

4.4 Inställning till näringslivstänkande

Det framgår att det finns ett motstånd till företagsekonomiska termer inom skolväsendet. Detta motstånd uttrycker sig exempelvis i olika parterers ogillande av kundbegreppet. Samtliga respondenterna förhåller sig skeptiska till att en skola ska fungera som ett företag, då skolans verksamhet styrs av andra etniska och moraliska värderingar. Lärarna menar att eleverna inte kan ses som kunder. När en lärare är ute och berättar om den egna skolan säljer denne skolan och vid det tillfället är föräldrarna kunder. Men eleven är ingen kund i klassrummet då det inte sker någon försäljning. Läraren är en förebild, läraren ger vägledning och en god undervisning.

Det finns enligt respondenterna en del faktorer som skolan borde anamma från näringslivet, men dock vara varsam med att applicera modeller från näringslivet rakt av då dessa är olika typer av verksamhet. Näringslivet har till skillnad från skolväsendet ett vinstintresse. Dessutom är det företaget själv som bestämmer över sina intäkter och kostnader. Därför, menar respondenterna, kan skolan inte styras som ett företag. Ett problem med att skolan inte helt och hållet kan anamma näringslivstänkandet är att det blir svårt att matcha kostnader med intäkter. Intäkterna är för en skola förutbestämda, det finns inga möjligheter att täcka kostnaderna som uppkommer med en förbättringsåtgärd genom att ta ut högre avgifter.

Respondenter från skolan menar att ett hinder i skolans utveckling idag är att det saknas resurser. Skolledare har visioner och anställda vet ofta vilka åtgärder som behöver vidtas, men resurser saknas. Detta är något som enligt respondenterna måste lösas genom statliga åtgärder i form att en större utdelning av resurser till utbildningssystemet. Möjligheter som i detta avseende finns för en friskola är att det är skolledningen själv som bestämmer över sin budget och inte kommunen. Detta ger skolledaren på en friskola större frihet över beslut om vilka delar inom skolan som ska prioriteras. De kan utifrån den valda profilen fördela pengar för att satsa på sådant som de anser är viktigast för sin skola.

Respondenterna är dock överens om att skolan i vissa avseenden vägrar att förstå förändringar som har skett i samhället.

”Skolan avspeglar ju samhället, det gör den redan nu, sen har inte skolan lyckats anpassa sig efter samhället, skolan i mångt och mycket är fortfarande en rest av industrisamhället, även friskolan som inte har gått över till kommunikationsamhället som vi lever i. Det är ett problem. Man jobbar inte idag i skolan som man gör ute, det finns ett gap” (respondent)

Det finns en önskan hos båda skolorna att knyta närmare kontakter med näringslivet. Skola K har i allmänhet mindre kontakter med näringslivet. Sponsring är något som man ser stor potential i båda skolorna men i skola K är det fortfarande många som motsätter sig detta. Respondenterna menar dock att detta skulle leda till att de fick lite extra resurser utifrån som gör att man kan skapa en bättre skola.

”Det skulle vara möjligt för vår skola att tjäna pengar på reklam, sponsrade utrustning, men det får vi inte göra eftersom det anses fult av skolan att ta emot pengar för reklam. Andra

skolor har gjort det finns de här som tycker att reklam påverkar barn, man är kvar i sjuttioalet fast att reklam finns överallt” (respondent)

4.5 Relationer

Respondenterna säger att en skolas utveckling beror på goda relationer. De menar att det är oerhört viktigt att skolan ser relationerna som sitt viktigaste kapital. Skolklimatet måste vara sådan att miljön upplevs tryggt både ur elevers och föräldrars synvinkel. Skolans inställning till och bemötande av föräldrars krav och elevers problem spelar en central roll. Rektorer, men även lärarna har påpekat betydelsen av att kontakta de missnöjda föräldrarna som vill ta ut sina barn från skolan för att förstå orsaken. Det är viktigt att läraren alltid är uppmärksam med huruvida elevens problem beror på skola eller hem.

”det är viktigt att hon, jag och skolan kan ha en dialog och att vi kan samverka och samarbeta åt samma håll” (respondent)

Samtliga respondenter är överens om att man kan engagera föräldrarna genom att öppna upp dörrarna i skolan och låta aktörer samverka mer. Detta möjliggörs av fler mötestillfällen där föräldrar får möjlighet att engagera sig kontinuerligt och inte enbart när det uppkommer problem med eleverna. Detta menar respondenterna leder till ett positivt engagemang som utgör en resurs för skolorna. Detta är något som friskolorna enligt respondenternas utsagor gör i högre utsträckning. Enligt föräldrarna är det viktigt att skolan vidtar nästan tvingande åtgärder för att få med föräldrarna i denna process.

En av de viktigaste relationerna är enligt respondenterna relationen som skolan har med föräldrarna. För att få med sig eleven i skolan måste man ha med sig föräldrarna, annars är det meningslöst. Båda skolorna är överens om att det krävs en förbättring av samverkan mellan hem och skolan och har som mål att i framtiden jobba mer med detta.

Respondenterna menar att föräldrar i friskolor oftast är mer aktiva och engagerade i skolan än föräldrar i kommunala skolor. Respondenterna påpekar dock att det är väldigt individuellt hur man som förälder förhåller sig till sitt barns skolgång. Möjligheten att engagera sig finns både i skola F och skola K. En sak som respondenterna beklagar är att det bara är i samband med problem relaterade till eleven som de flesta föräldrar börjar engagera sig. Det är få föräldrar som är engagerade och aktiva så länge det går bra för deras barn.

De krav som föräldrarna ställer på skolan är att barnet på kort sikt ska trivas och finna trygghet i sin skolmiljö. På lång sikt vill man att barnet ska få en hög undervisningskvalité för att han eller hon ska kunna klara sig självständigt senare i livet. Det ska råda god skolklimat och det ska finnas kompetenta lärare som vet hur de ska handskas med elevernas problem. Inom skola F får lärarna ta kurser för att bli bättre på att bemöta föräldrar. Mötet med föräldrarna är ett känsligt område då de olika parterna måste kunna prata om problem relaterad till eleverna på ett icke kränkande sätt. För föräldrar är relationen till läraren viktigast under vardagliga situationer men det är när större problem uppstår i samband med barnen som det kan vara bra att ha en god relation även till rektorn. Detta gäller dock inte för skola K i samma utsträckning, där rektorn anses vara den som sköter det administrativa.

Enligt rektorerna finns det ett komplext nätverk kring eleven och de individuella faktorerna hos alla de inblandade parterna är viktiga att vårda. Relationen till eleven är enligt rektorerna

den viktigaste. Lärarna ser det som en omöjlighet att jobba ensam med elever och menar på att lärare måste bygga ett nätverk kring eleven som innefattar andra lärare samt föräldrarna.

Föräldrars motiv till att vara engagerad är att få information om skola och om sitt barn. Information är alltså det som föräldrar söker. I detta sammanhang har Internet en viktig roll. På Internet kan föräldrarna få både information om skolans verksamhet och information relaterad till eleven. E-posten har möjliggjort att föräldrar alltid kan få kontakt med lärare. De föräldrar som har intervjuats är både väldigt aktiva men samtidigt menar de att det finns ett stort behov av föräldrars medverkan inom skolan som idag saknas. Det menar de beror på att många föräldrar efter mellanstadiet inte "vågar" lägga sig i sina barns angelägenheter. Samtidigt menar respondenterna att det är under denna period som det är viktigast att vara engagerad. Respondenterna vet av egen erfarenhet att det finns många föräldrar som påstår att deras barn inte skulle gilla att de vistades på skolan. Föräldrarna säger att deras engagemang beror på de själva och inte skolan. De menar också att det blir lättare att påverka beslut som rör barnen och ha en dialog som en redan känd förälder i skolan. Föräldrarna säger att möjligheterna för att påverka beslutsfattandet inom skolverksamheten skulle vara större om fler föräldrar gjorde sig hörda.

Klimatet mellan lärare och elever är inte bara viktig för att skapa en trygg skolmiljö. Denna har även en väsentlig betydelse för att läraren ska trivas med sitt arbete. Under vissa tillfällen är det just ett negativt klimat som bidrar till att lärare känner sig utbrända. Båda lärarna påpekar hur mycket det trivs med sitt jobb och menar att eleverna är anledningen till att de valt detta yrke. De känner att de har ett värdefullt jobb.

4.6 Individens betydelse

Det framgår från intervjuerna att individuella faktorer har stor betydelse för skolan. Elevens målsättning, föräldrarnas engagemang, lärarens kompetens, rektorns ledarskapstil, kommunens inställning är alla sådana faktorer som är relaterade till den individ som förbrukar eller skapar tjänsten. Det handlar med andra ord om varje persons kompetens och inställning till sin roll i verksamheten.

En del respondenter menar att skolan är på väg att individualiseras vilket innebär att skolor idag i allt större utsträckning ser efter den enskilda elevens behov. Idag har skolan något som kallas för utvecklingssamtal. Utvecklingssamtalen går ut på att man utvärderar eleven och dennes förmåga och behov för att se vad som kan förbättras. Utvecklingssamtal fungerar enligt respondenterna inte någon vidare för tillfället. Om eleverna presterar goda resultat och fungerar i sin skolmiljö resulterar inte samtalen i någon typ utav utveckling. Lärarnas kommentarer upplevs inte som tillfredställande för föräldrarna. Vidare menar föräldrarna att utvecklingssamtalen kräver att alla parter (lärare, elev, och förälder) är lika engagerade. Om någon person haltar efter bidrar inte den med något. Det som är menat som ett mått på elevens utveckling verkar i dagsläget inte fungera.

4.7 Andra påverkande faktorer

Det finns många betydelsefulla skillnader mellan en friskola och en kommunal skola som ger dessa skolor både möjligheter och hinder i deras utveckling. Dessa faktorer är relaterade till

skolornas marknadsföring, beslutfattande och föräldrarnas engagemang. En friskola har enligt respondenterna ett helhetsansvar för sin verksamhet.

Friskolan har ett helhetsansvar för de beslut som tas och dessa görs inom organisationen och av dess medlemmar. I friskolan har man inte kommunen som en uppdragsgivare. Delaktigheten är hög i skola F då skolan styrs som ett kooperativ. Rektorn i skola F har fått sin mandat som ledare helt och hållet från den egna personalgruppen. Friskolor är fria att bestämma över sin egen budget. Dessa får lika mycket pengar per elev som kommunala skolor men har dock möjligheten att själva besluta om budgetens fördelning inom verksamheten. Samtidigt innebär detta att skolan inte längre har kommunen bakom sig och eftersom det fortfarande finns bidrag som kommunen bestämmer över kan det vid utdelningstillfällen leda till att det för friskolor blir svårare att få dessa bidrag.

Både friskolor och kommunala skolor följer mål som är uppsatta av läroplanen, skillnaden för den kommunala skolan är att det tillkommer kommunala mål varje år. De anställdas påverkan inom kommunala skolor finns som remiss instans som innebär att man kollar i förväg med skolan för att se om målen är rimliga. Som rektor i kommunala skolor kan man ibland komma i kläm mellan de anställda och kommunen. Rektorn är en representant för kommunen. Det är rektorns uppgift att föra ner besluten i organisationen så att de anställda kan förstå dem och det är oftast i sådana situationer som motsättningar kan uppstå. Skolpersonalens påverkande roll blir därför mindre då möjligheterna att direkt påverka beslut är mindre.

Respondenterna från friskolan anser att det är lättare att förstå och påverka beslut på en friskola på grund av att dessa tas under debatt och att man inom organisationen oftast diskuterar besluten innan de genomförs. Detta innebär inte att de anställda inom den kommunala skolan helt och hållet saknar delaktighet men det krävs av dessa personer att de tar för sig då det inte är inbyggt i organisationssystemet.

Skolorna måste arbeta aktivt för att få elever då närhetsprincipen garanterar en plats i kommunal skola men inte är tvingande. I friskolornas fall är det viktigare att jobba mer medvetet med marknadsföring av skolan då elever inte erhålls automatisk. Det framgår i intervjuerna är att den privata skolan en mer öppen organisation. Friskolan har mer samarbete med sin omgivning än den kommunala skolan. Detta förenklar relationsbyggandet bland annat till föräldrarna.

” En friskola är en mer öppen organisation i jämförelse med den kommunala skolan som kan i allmänhet vara ganska stängt. Friskolan behöver föräldrar på ett annat sätt, just för att sprida att de finns, ryktet, man kommer ju inte till en friskola automatisk.” (respondent)

Enligt respondenterna är många av de sökande till friskolorna personer som önskar en annorlunda undervisningsform. Ett tydligt exempel på detta är att rektorn på friskolan inte enbart har budgetering som sin huvuduppgift utan även agerar som skolans viktigaste frontfigur. När föräldrar söker sig till skolan är det rektorn som tar emot dem. På friskolan nämner man även hur viktigt det är att bygga förtroende och skapa en god kommunikation med föräldrarna då man i själva verket inte marknadsför skolan för en enskild förälder utan snarare en hel grupp. Det är viktigt att påpeka att marknadsföring sker på samma sätt på den kommunala skolan men att det utifrån intervjuunderlaget framgår att friskolorna gör detta med en större medvetenhet.

Ingen av respondenterna anser att kvaliteten på en skola beror på om den är kommunal eller privat. De menar att kvaliteten på skolan beror mycket på rektors inställning och ledarskapet inom skolan och den dominerande kulturen. Sammanfattningsvis kan man säga att den stora skillnaden är att åtgärder som vidtas av friskolan inom marknadsföring, beslutsfattande och relationsbyggande görs med större medvetenhet.

Det finns ett behov av att interagera med föräldrar och möjliggöra fler tillfällen för de att komma till skola och inte enbart hålla sig till de planerade föräldramötena. Ett problem i detta fall är lärarnas övertid och det blir därför återigen en resursfråga.

5. Slutsatser

Vi ser idag att det finns ett gap mellan det traditionella skolsystemet och de behov som finns hos elever och föräldrar. Det är tydligt att det har skett stora förändringar som kräver att skolan blir mer lyhörd. För att förstå och agera efter den förändring som idag krävs för skolan, måste skolledare skapa en dialog med sin omgivning. Genom att kommunicera och interagera med aktörer i sin omgivning kan skolan skapa lärande relationer till sina kunder. Inom serviceparadigmet anses kunden vara en medpart och allierad, något som skolan genom RM kan uppnå. Dessa lärande relationer är en resurs då aktiva föräldrar underlättar för skolor i deras utveckling och anpassning till förändringar i samhället. Vi vill inte att skolan ska styras som ett företag. Vår intention är snarare att göra aktörer inom skolväsendet medvetna om att det finns verktyg och tillvägagångssätt inom näringslivet som är lämpligt även för skolväsendet.

Gummesson (1999) definierar relationsmarknadsföring som marknadsföring sedd som relation, nätverk och interaktion. Utifrån denna definition och tidigare nämnda teorier samt det empiriska resultatet kan vi påstå att skolväsendet kan vara ett nytt område som RM kan användas inom. Vi finner att Skolsystemet består av en antal olika gruppdynamiska processer som alla samverkar med varandra och där goda relationer är en förutsättning för att dessa ska fungera. Det är viktigt att man ser skolan som ett nätverk vilket enligt Gummesson (1999) innebär

”att det finns ett set med relationer som kan växa till ett enormt komplex mönster” (s.2).

Nätverket består av olika aktörer som alla är lika viktiga för organisationens överlevnad och utveckling. Samspelet inom detta nätverk innebär bland annat individuell kompetens och vilja men även påverkande krafter från gruppen som individen befinner sig i. För att individerna inom skolan ska kunna undervisa eller undervisas krävs det en trygghet. En trygghet som man kan skapa genom att hela tiden utveckla och vårda de befintliga relationerna. De sociala relationernas fungerande i en skola är en viktig plattform och kan sägas vara marken för kunskapens frö att växa i.

5.1 RM i skolväsendet

Vi ser behovet av att förbättra relationerna till aktörer runt och i skolans verksamhet och därmed stora möjligheter till framgång för RM då det *inom* skolorganisationen, i form av att det anställda, och *utanför* finns aktörer som är medvetna om relationers betydelse. Gummesson (1999) menar att förutsättningen för att RM ska fungera är att alla anställda ska förstå relationers värde för företaget. Gummesson (1999) menar att respekt och vårdande av relationer är något som måste genomsyra hela organisationen. Ett företag måste avsätta mer resurser på att utveckla relationerna snarare än att skapa dem.

Tidigare i studien har vi nämnt Susan Fourniers grundläggande principer för relationer. Fournier menar att de grundläggande principerna saknas mellan företag och dess kunder. Vi

menar på att vissa av de förutsättningar, som Fournier ser som grundläggande för att etablera goda relationer, finns i skolväsendet. Kritiken som Fournier framlägger blir gällande då det saknas nära mänskliga möten. Detta är inte aktuellt i skolans fall då alla möten karaktäriseras av mänskliga element som konstant är närvarande.

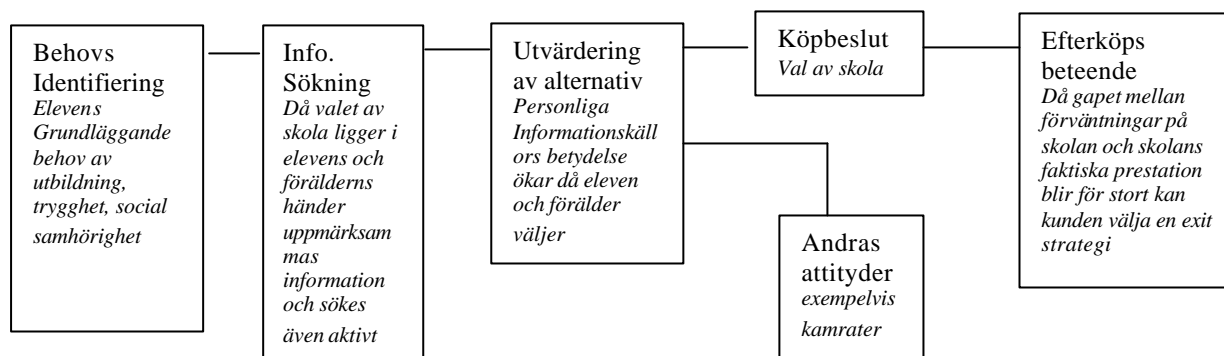
5.2 Kundidentifiering

Utifrån resultatet framstår eleven som en viktig kund då det är eleven som organisationen och tjänsten finns till för. Det är elevens behov som tillfredställs av tjänsten vilket överrensstämmer med SIQ's (1997) definition av kund som ofta används inom offentliga organisationer. Föräldrarna fyller andra kriterier för en kund då de har vissa önskemål och krav på tjänsten som skolan erbjuder. Vi ser här att kunden är en sammansättning av elev och förälder där eleven förbrukar tjänsten och föräldern har förväntningar på tjänstens prestation. I detta avseende håller vi inte med Lagrosen (1997) som ser föräldrar som en andra och inte en primär kundkategori. Eleven saknar förmågan att utvärdera tjänsten som erbjuds på grund av brist på kunskap och erfarenhet. Däremot känner eleven av fysisk miljö och sociala omgivning och utvärderar därför detta. Föräldrar å andra sidan har kapacitet att jämföra tjänstens prestationer mot de förväntningar de har på tjänsten i sig. Denna kundsammansättning stämmer med den definition av kund som förekommer inom marknadsföring, där kunden har behov, krav och önskemål som den önskar tillfredställa. Samtidigt framgår det i resultatet att det är barnen som väljer skola i slutändan. Detta utförs i samverkan med andra kamrater. Detta är ett typiskt exempel på referensgruppers och primärgruppers starka påverkan (Mowen, 1998). Kamratrelationen gör att det blir svårt att se valmöjligheten i skolan som valmöjlighet vid andra tillfällen, eftersom föräldrars missnöje inte alltid kan uttryckas genom att man tar ut eleven. Om eleven bestämmer sig för att stanna kvar, är föräldern oftast maktlös eftersom de flesta föräldrarna prioriterar barnets trivsel och trygghet. Sammansättningen av elev och föräldrar leder till att relationen mellan skola och föräldrar blir allt viktigare. Starka relationer kan ändra en sådan situation då missnöjet inte behöver dominera utan kan bearbetas genom ett samarbete mellan föräldrar och skola.

5.3 Beslutsprocess för skolans kunder

Vi har valt att använda Kotlers (1996) modell, som tidigare i uppsatsen presenterades på sida 20, för att illustrera att skolorna alltmer börjar närma sig näringslivets situation. Tidigare identifierades ett behov hos eleven vilket resulterade i att föräldrar kunde välja mellan att skicka barnen till en skola eller låta bli. Då närhetsprincipen var gällande fanns inte en direkt valmöjlighet och därmed eliminerades behovet att söka information och utvärdering av alternativen var inte möjlig. Idag ter sig valsystemet annorlunda och skolans kunder genomgår liksom näringslivets en beslutsprocess. Gummesson (1999) menar att brukaren har fritt val mellan olika producenter av välfärdstjänster där finansieringen sker med allmänna medel, det vill säga genom skatter. Dock är denne inte alltid medveten om sina rättigheter då betalning sker indirekt. Det är utifrån ovanstående som vi anser att skolans kunder faktiskt köper en tjänst även om betalningen sker indirekt dvs. via skatter.

De olika stegen i Kotlers modell ser, enligt vår åsikt, ut på följande sätt i skolors fall;



6. Diskussion

Syftet i uppsatsen har varit att utforska befintliga relationer i skolan, deras betydelse, och huruvida dessa kan utvecklas till lärande relationer där kunden identifieras och blir en allierad. På så sätt har vi önskat hitta ett verktyg för skolväsendet att bättre kunna agera i enighet med de förutsättningar som föreligger kunskapssamhället. Det finns många faktorer som skiljer skolans verksamhet från ett företag. När det kommer till RM och lärande relationer finns det enligt vår åsikt stora möjligheter för implementering av detta inom skolväsendet. Detta framgår tydligt då hela skolsystemet präglas av socialt kapital och relationer mellan olika parter.

Under resultatet har vi presenterat kategorier som funnits sedan tidigare men som inte har samverkat i den utsträckning som de gör idag. Skolan befinner sig, på grund av ökad valmöjlighet, i en förändring som ger upphov till nya behov och krav från omgivningen. Det förändring som har skett har även uppmärksammats av respondenternas utsagor. På grund av att skolor idag är beroende av elevantal uppstår en konkurrenssituation och skolverksamheten börjar i och med detta alltmer likna de vinstdrivande verksamheterna (Skoglund & Skoglund, 2002). Vi anser att det blir viktigare för skolan att skapa sig en enhetlig organisation med en införstådd filosofi.

6.1 Kritik till det egna arbetet

Det har tidigare skrivits lite om skolväsendet i termer av relationsmarknadsföring, detta har resulterat i att den litteratur som har legat till grund för vår uppsats oftast varit områdes specifik. Litteraturen har haft sitt ursprung i antingen den pedagogiska eller företagsekonomiska forskningen. Lagrosen som har skrivit en avhandling som behandlar skolväsendet ur ett total quality management (TQM) perspektiv fick en inspirerande roll för oss under uppsatsens gång. Att Lagrosen blev vår utgångspunkt tror vi har påverkat oss i val av litteratur, mycket på grund av att författaren, liksom vi önskar göra, undersöker skolväsendet ur ett företagsekonomiskt perspektiv.

Vi har liksom Lagrosen återkopplat till Gummesson vid flera tillfällen. Gummessons teorier kring relationsmarknadsföring har dominerat våra resonemang. Dessa teorier kunde ha kompletterats av annan litteratur inom området.

Vi valde att använda Kotlers beslutsmodell i syfte att illustrera hur valet av skola idag ser ut. Det är dock viktigt att påpeka att denna modell demonstrerar ett rationellt beteendemönster som inte alltid förekommer i val av skola.

Rapporter som har använts i uppsatsen så som Skoglund & Skoglund (2002) har i de flesta fall näringslivet som uppdragsgivare vilket kan resultera i ensidiga bedömningar och resonemang.

6.2 Felkällor

Vi har under vår undersökning blivit alltmer insatta i skolväsendet och fått en ökad förståelse för dess problematik. Detta innebär dock inte att vi under uppsatsarbetets gång har lyckats fånga alla de detaljer som denna problematik innefattar. Bristen på tid begränsade våra möjligheter till förundersökningar och genomförande av en bredare studie av skolväsendet, vilket återspeglas i vårt val av antal fallstudier och respondenter. Trots att det finns möjligheter till att få en ökad förståelse för en specifik situation via ett fåtal studier finns även risken för att nyanser inte fångas upp i undersökningen. Inom denna studie har det på grund av brist på tid och resurser inte varit möjligt att nå en mättnadsnivå. Med mättnadsnivå menar vi den minskande marginal nyttan av ytterligare fallstudier (Gummesson, 1991, s.85).

En annan väsentlig påverkande faktor inom studien är att den kommunala skola som har undersökts är en av Sveriges största högstadieskola. Detta ger skolan en mer unik position än andra kommunala skolor som är mindre och därför har mindre samlade resurser.

Det faktum att rektorer valde ut lärare för intervjuer kan ha påverkat resultatet, likaså rekommendationer av föräldrar från lärare. Respondenterna är alla aktiva inom och insatta i utformning och utveckling av den skola av vilken de berörs. Vi vill påminna läsaren om att det finns ett stort antal föräldrar som inte är lika insatta i skolväsendets problematik och som inte har samma möjligheter att påverka utvecklingen.

Under studiens gång upptäckte vi den betydelsefulla roll som eleven har. Det är eleven som tar det slutgiltiga beslutet i val av skola, ett beslut som många gånger påverkas av kamratrelationerna. Det har varit en brist i uppsatsen att utesluta elever som intervjupersoner då de tillsammans med föräldrarna utgör den primära kundkategorin. Vi menar därför att det krävs vidare studier där eleverna utgör den empiriska källan.

Under intervjuerna har uttrycket marknadsföring, profil och kund återkommit kontinuerligt. Respondenterna har använt detta uttryck fritt, ingen enhetlig definition har legat till grund då begreppet använts.

6.3 Skillnader i tolkning av begrepp

Inom skolväsendet har en viss skepticism gentemot termer och verktyg från näringslivet uppenbarat sig. Ett bevis på den skepticism som råder i skolan är sättet man ogillar kundbegreppet vilket löper parallellt med Lagrosens (1997) resonemang. I intervjuerna märkte vi att respondenterna genomgående talade om samma fenomen som i företag. Exempelvis skriver Kotler att kunden, i utvärdering av alternativen, väljer mellan olika varumärken. Även om det i näringslivet talas om varumärken, och skolorna motsätter sig att använda sig utav termer från näringslivet, verkar varumärkestänkandet ha återspeglats sig i skolväsendet där profilering börjar bli allt vanligare.

Respondenterna menar dock att skolan driver en annan typ utav verksamhet än företag i näringslivet. Vi tror att den rådande skepticismen grundar sig i att begrepp tolkas utifrån

industrialismens syn på företagande, vilket enligt Gummesson (1999) inte har betonat individens betydelse tillräckligt. SIQ har framtagit en definition av kund som ofta används inom offentlig verksamhet, dit den kommunala skolan tillhör. Vi anser dock att det finns stora likheter mellan denna och den definition av kund som används inom marknadsföring idag. Ur respondenternas utsagor har vi tolkat det som att en kund anses vara en person till vilken det sker en direkt försäljning, men begreppet rymmer mer än så. Kunden är inte endast den som betalar för en tjänst utan även den vars behov, önskemål och krav ska mötas.

Liknande situation uppstår då begrepp såsom marknadsföring används inom skolor och den skepticism som råder mot detta. Marknadsföringen har enligt Gummesson (1999) länge dominerats av massmarknadsföring. Om det hade varit detta som menats med marknadsföring håller vi med respondenterna om att det inte hör hemma i skolväsendet. Idag finns däremot olika dimensioner av marknadsföring varpå RM är en av dessa, där relationer etableras på individnivå. Vi tror inte att konsumenter är medvetna om detta och därmed uppkommer en rädsla för att elever ska försummas. Gummesson (1999) poängterar dock att termer och verktyg från näringsliv alltmer börjar användas inom offentlig verksamhet.

6.4 De nya förutsättningarna och valmöjlighetens följder

En ökad möjlighet till utvärdering av alternativ leder till att skolor numer börjar känna av konkurrensen. Trots att skolan inte är en vinstorienterad verksamhet blir det allt viktigare med konkurrens. Medvetenheten om konkurrens visar sig väldigt tydligt då skolor har blivit alltmer medveten om att det krävs vissa förändringar som man tidigare kunnat nonchalera. Skoglund & Skoglund (2002) diskuterar hur skillnaderna mellan icke vinstorienterade och vinstorienterade producenter är mindre på en konkurrensutsatt marknad än på en icke konkurrensutsatt marknad, något som även vi upptäcker med vår undersökning. Idag tar skolor reda på varför elever slutar. Skolorna är tvungna att vara mer lyhörda för de behov som finns hos de externa aktörerna.

Det finns dock en rädsla bland respondenterna att konkurrensen kommer att ha negativa följder och påverka viktiga faktorer såsom kvalitet. Grundtanken med skolan är att alla elever ska få samma kvalitet och möjlighet till utbildning oavsett bakgrund. Detta klargörs och framgår tydligt i skollagen och dominerar även tankarna hos respondenter. Konkurrensen anses av respondenterna vara ett hot mot denna grundtanke då de misstänker att skolorna kommer att börja sortera bland elever och välja ut dem efter speciella kriterier och därmed, på längre sikt, spåda på den befintliga segregeringen. Peppers och Rogers (1993) diskuterar i tankar om kundens värde, och framförallt livstidsvärde. Här menar författarna att kunder ska delas in i kategorier efter vad de bidrar med i företagets framgång. Även Gummesson (1993) tar upp betydelsen av segmentering av kunder inom tjänsteproduktion. Denna typ utav resonemang anser vi inte hör hemma i skolväsendet. Vi tror att skolorna på längre sikt skulle välja elever för en ökad status och i syfte att förbättra skolans rykte. En sådan händelse skulle leda till att kvaliteten på skolor skulle variera med område och ekonomiska faktorer skulle vara den mest påverkande faktorn. Konsekvensen blir då att barn i skolor med knappa resurser eller oattraktiva områden inte får samma utvecklingsmöjligheter. Respondenterna ser med stor rädsla på en framtid där skolans kvalité ska bero på vilket område man bor i och föräldrars inkomst. I detta avseende håller vi med respondenterna då de menar att verktyg inom näringslivet måste användas med försiktighet inom skolväsendet. Vi tycker att undervisningskvalitet ska vara en självklarhet och inte användas som en metod för att locka

till sig elever. Vi har inte märkt att denna företeelse har förverkligats av konkurrensen ännu. Utifrån dagsläget finner vi Skoglund & Skoglunds (2002) argument rimliga då de i sin undersökning funnit att den konkurrens som idag finns mellan friskolor och kommunala skolor inte kan sägas vara något som hotar den kommunala skolan, men däremot kan man säga att tillkomsten av friskolor leder till att den kommunala skolan förbättras.

6.5 Interaktion och samverkan

Skolor måste idag bygga upp en plattform för relationsbyggande och samverkan till föräldrar. Genom ett aktivt samarbete med föräldrarna kan skolan uppnå ett kontinuerligt informationsutbyte som behandlar elevens behov och föräldrars krav. Utifrån empirin kan vi uttolka att föräldrar i första taget engagerar sig för att få information om sina barn och deras studiesituation. En sådan interaktion gynnar såväl skolor som föräldrar då bägge parter får möjlighet att erhålla en helhetsbild av elever. Detta underlättar arbetet då kommunikation leder till ökad förståelse för en elevs situation och kan leda till att föräldrar och exempelvis lärare lättare kan hitta roten till problem. Storbacka (1998) menar att de kritiska mötena blir mindre obehagliga om man redan har en stark relation med sina kunder, i det här fallet med föräldrarna. Föräldrarna har under intervjuerna nämnt att det blir lättare att lösa eventuella konflikter om de har en bra relation till skolan. Utvecklingssamtalen ser vi som utmärkta tillfällen att interagera med föräldrar i syfte att förbättra elevers utvecklingsmöjligheter inom skolan. Respondenterna uttryckte sitt missnöje med de utvecklingssamtal som idag finns i skolor men som inte fyller sin egentliga funktion. Om en förbättring skulle ske är detta ett bra forum för kommunikation där skolan får möjligheten att snabbare reagera på kunders behov, vilket SIQ, (1997) tar upp som en faktor för en organisations framgång. Argumenten ovan förstärks av rektorerna som menar att möten med föräldrarna blir mer givande om det finns en välfungerande relation.

Det blir via ett samarbete även möjligt att upptäcka och uppmuntra elevens intressen och starka sidor. På så sätt uppfylls SIQ (1997) definition av kundorientering som säger att en organisation ska tillfredsställa sina kunders uttalade och outtalade behov. Man skapar då inte bara ett nätverk kring eleven i skolan utan man låter detta vara ett nätverk där föräldrarna har en drivande roll. Genom att låta utomstående och signifikanta aktörer delta skapar man lärande relationer som gör att skolan inte har möjlighet att fortsätta i samma spår.

Då föräldrar befinner sig i informations söknings fasen anser de andra personers åsikter vara viktiga. En sedan tidigare engagerad förälder kan då agera som en förmedlare mellan skola och omgivning och därmed bli en viktig aktör i skolans marknadsföring. Detta är en viktig aspekt av grupper som har studerats inom konsumentbeteende där det bland annat talas om mun till mun kommunikation. Denna innebär ett utbyte av kommentarer, tankar och idéer mellan två eller flera konsumenter där igen är marknadsförare (Mowen, 1998). Detta anser vi att skolor bör utnyttja då dessa oftast har begränsade resurser vad gäller marknadsföringen av verksamheten.

Vi anser liksom Gummesson (1999) att skolan främst bör stärka sina relationer till sina befintliga kunder. Detta möjliggörs i steget efterköps beteende. I detta steg får skolan möjlighet att samverka med kunden och ingå i en lärande relation. Kotler menar att gapet mellan förväntningar på tjänsten och tjänstens faktiska prestation avgör hur stort missnöjet blir. Det blir med denna utgångspunkt nödvändigt för skolorna att minska detta gap. Då det är föräldrarna som har förväntningarna är det därför viktigast att fånga upp dem i detta steg.

Eleverna som är en viktig kundkategori utvärderar mycket efter trivsel och social omgivning. Trots det behov som föräldrar och skolor känner för att bättre samverka med varandra har inga större åtgärder vidtagits för en förbättring. Majoriteten av föräldrar befinner sig i skolan enbart då det är planerade föräldramöten eller i samband med eventuella problem som uppkommer med eleven. Föräldrarnas roll ökar eftersom det är de som utvärderar själva tjänsten. Huruvida en elev kommer överens med andra, eller väljer att byta skola för att kompiserna gör det, är något som inte direkt påverkas av tjänstens utformning i sig. Kamratrelationerna ligger utanför skolans kontroll. Finns det i en sådan situation bra relationer mellan skola och föräldrar kan sådana omständigheter, som att eleven påverkas av kamrater, förmildras. En sådan förmildrande konsekvens är att känslomässiga bindningar får dominera i förhållandet och föräldern väljer att agera efter den Loyalty strategi som Lagrosen (1997) tar upp. Gapet mellan förväntningar och prestation minskar och föräldrar avstår från att välja en exit strategi.

I sådana fall där eleven vantrivs i skolan kan skolan genom samverkan med hemmet tidigt upptäcka och bearbeta problem. Föräldrarna blir här den länk som tar över där skolan inte längre kan direkt påverka. Det är viktigt att skolan har en sådan relation till föräldern där denna anser att ett byte skulle vara direkt omständligt och en försämring. Detta är något som bland andra Peppers & Rogers (1993) menar kan möjliggöras då det finns starka relationer till kunder.

Att etablera relationer till och samarbeta med föräldrar är inte enbart gynnsamt ur ett skolperspektiv. SIQ (1997) tar upp samhällsansvar som en viktig faktor för en organisations framgång. Detta ansvar anser vi gäller skolan i allra högsta grad då skolan formar framtidens medborgare. Vi anser att skolan ska använda sig av RM i första hand för att höja kvalitet och interaktionen mellan de olika parterna och inte för att locka till sig elever eller skapa lojala kunder. Detta måste ses som ett sekundärt mål för skolan. Respondenterna uttryckte en oro för att skolor i syfte att locka till sig elever skulle ägna sig åt falsk marknadsföring då skolan riskerar att bli trendkänslig i sin anpassning till omgivningen. Resultatet av denna trendkänslighet kan enligt respondenterna påverka skolor till den grad att olika typer av profileringar uppstår som tilltalar elever, men som inte är hållbara på längre sikt. En engagerad förälder kan spela en viktig roll i detta avseende då denna skulle vara insatt i skolans verksamhet och utvärdera dess faktiska prestation. Skolor skulle i sådana fall utsättas för en press att upprätthålla sin trovärdighet då de i enlighet med Founiers (2001) tankar skulle undvika att ge löften de inte kan hålla. Föräldrar utgör genom sitt engagemang ytterligare en grupp, utöver myndighet, som utsätter skolan för kritisk granskning. Detta leder enligt Skoglund & Skoglund (2002) till att det uppstår ett externt kvalitetstryck som uppmanar en förbättring av skolors verksamhet och utformning.

Med utgångspunkt i vår studie anser vi att relationsmarknadsföringen tar hänsyn till och innefattar de aspekter som SIQ (1997) tar upp som viktiga faktorer för ett företags framgång. Med RM kan skolan för eleverna skapa en miljö där det finns möjlighet till delaktighet, effektivitet, trygghet och trivsel. Utöver dessa och med, undantag för trivsel, skapas för den andra parten i vår kundsammansättning, dvs. föräldrarna, en miljö där uppmärksamhet och engagemang uppmuntras.

Förutom de ovanstående problem som har diskuterats har vi upptäckt andra intressanta aspekter kring skolväsendets situation vilka vi dessvärre inte hade möjlighet att fördjupa oss i. Bland dessa finns organisationskultur och beslutsprocesser och deras betydelse för skolans utveckling. Skolproblematiken idag innefattar många andra avseenden utöver bristen på lärande relationer. Dessa har vi dock valt att inte beröra. När det gäller förutsättningen för ett

genomförande av RM inom skolan anser vi möjligheterna vara större inom friskolor på grund av organisatoriska faktorer som berörts i teori och empiri avsnittet. Nödvändigheten av RM är dock lika stor för både kommunal- och friskola. På grund av att vi inom vår studie främst koncentrerat oss på utvecklingen av befintliga relationer avstår vi från att fördjupa oss i frågor som berör olikheter. Vi har dock presenterat dem då vi anser att de ger en större inblick i skolans situation.

Det krävs självfallet mer forskning inom området innan det blir tydligt vad relationer kan bidra med i skolans utveckling och hur dessa kan etableras. Vi är medvetna om att den svenska företagsekonomiska forskningen kring introducering av näringslivstänkade för skolväsendet fortfarande är liten. Men utifrån den studie som vi har utfört och tidigare teorier förefaller det för oss som att skolan kan ses som ett potentiell område att använda den del av CRM som utgörs av relationsmarknadsföring

7. Källförteckning

7.1 Litteratur

Feurst, O. (1999), *One-to-one marketing*, Malmö, Liber ekonomi

Gummesson, E. (1991) *Qualitative Methods in Management Research*, USA, Sage Publications

Gummesson, E. (1993) *Quality Management in Service Organizations*, New York

Gummesson, E. (1999) *Total relationship marketing, rethinking marketing management: from 4Ps to 30Rs*, Oxford, Butterworth Heinemann

Helenius, R., (1990) *Förstå och bättre veta, om hermeneutiken i samhällsvetenskaperna*, Malmö, Ralf Helenius och Carlsson Bokförlag,

Kotler, P, Armstrong, G, Saunders, J, Wong, V. (1996) *Principles of Marketing, the European Edition*, Prentice Hall Europe

Kotler, P. Armstrong, G. Saunders, J. Wong, V. (1999), *Principles of marketing, Second European Edition*, London, Prentice Hall Inc.

Kotler, P, (2000), *Marketing Management, the millenium edition*, New Jersey Prentice Hall Inc.

Kvale, Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 1997, Lund, Steinar Kvale och Studentlitteratur,

Lagrosen, S. (1997) *Kvalitetsstyrning i skolan? En analys av TQM:s tillämplighet inom den svenska grundskolan sett från en företagsekonomisk utgångspunkt*, Edsbruk, Akademitryck AB,

Liljequist, K. (1994) *Skola och samhällsutveckling*, Lund, Studentlitteratur

Lindbom, A. (1995) *Medborgarskapet i välfärdsstaten- föräldrarinflytande i skandinavisk grundskola*, Stockholm, Gotab

Lundahl, U. Skärvad, P.H (1982) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Stockholm Studentlitteratur

Mowen, J. Minor.M, (1998), *Consumer Behavior*, New Jersey, Prentice Hall

Patton, Quinn, Michael (1990) *Qualitative Evaluation and research methods*, California, SAGE Publications Inc.

Peppers, D., Rogers, M. (1993) *Enterprise One to One: tools for competing in the interactive age*, New York, Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc.

Robbins, S. P. (1998) *Essentials of organisational behaviour*, Fourth edition, New Jersey, Prentice Hall

Scherp, H. Å. (1998) *Utmanande eller utmanat ledarskap*, Göteborg, Acta Universitatis Gothoburgensis

SIQ, Institutet för Kvalitetsutveckling, 1997, *Kriterier och anvisningar för utmärkelsen svensk Kvalitet 1997*, Göteborg, SIQ

Skolverket, (1998) Rapport nr 160 – *Nationella kvalitetsgranskningar*, Stockholm: Skolverket

Stockholms skolor, (1994) *Rätten att välja grundskola*, Stockholms Stad

Strobacka, K., Lehtinen, R. J. (2000) *Leder du dina kunder eller dina kunder dig?* Kaj Strobacka, Jarmo R. Lehtinen och Liber AB,

Turner, R., Grude, K. V. & Thurloway, L. (1996) *The project Manager as Change Agent: Leadership, Influence and Negotiation*, Berkshire, McGraw-Hill

Utbildningsdepartementets skriftserie (2001) *Lärande ledare- Ledarskap för framtidens skola*, Stockholm: utbildningsdepartementet

7.2 Muntliga källor

Fournier, Susan (2001 10 12) *Preventing the Premature Death Take 2* Föredrag Marknadsakademiens 10års jubileum

Hammarberg, Lena, Skolverket, Stockholm (2002-05-09), Personlig intervju

Mohme Gunnel, Friskolornas Riksförbund, Stockholm (2002-05-08), Personlig intervju

7.3 Internet

Skoglund,B,Skoglund,C, 2002

[http://sn.svensktnaringsliv.se/sn/publi.nsf/Publikationerview/37E63836BF224C95C1256B6F00469CB E/\\$File/Kvalitetskonkurrens.pdf](http://sn.svensktnaringsliv.se/sn/publi.nsf/Publikationerview/37E63836BF224C95C1256B6F00469CB E/$File/Kvalitetskonkurrens.pdf) 160502

8. Bilagor

Bilaga 1

Intervjufrågor till föräldrar

Vilka krav ställer du som förälder på skolan?

Hur känner du att din relation till lärare på skolan fungerar?

Känner du att du skulle vilja förbättra din relation med skolan?

Känner du att du kan påverka beslut som tas inom skolan?

Hur tycker du att utvecklingssamtalen fungerar?

Använder du Internet?

Hur gick du tillväga när du valde skola till dina barn?

Är det du eller barnen som väljer skola?

Hur stor påverkan har du?

Tänker du ofta på din valmöjlighet som förälder?

Känner du att det finns stora skillnader mellan en friskola och en kommunal skola?

På vilket sätt är du engagerad inom skolan? (varför?)

Bilaga 2

Intervjufrågor till rektorer

Vilka åtgärder vidtar ni för att bygga upp relationer?

Vilka relationer ser du idag som de mest avgörande för skolans verksamhet?

Hur ser samarbetet ut mellan lärare och föräldrar inom eran skola?

Vilka krav och förväntningar har föräldrarna på skolan?

Kan ni anpassa er efter de krav som föräldrarna ställer på skolan?

Hur marknadsför ni er mot föräldrar?

Vem är det som väljer skola?

Hur ser du på din roll som rektor och ditt ansvarsområde?

Har skolans verksamhet förändrats på senare år?

Vilka skillnader ser du vad det gäller styrning av fri- och kommunalskola?

Är föräldrarnas valmöjlighet något som ni tänker på när ni utformar verksamheten?

På vilket sätt är föräldrarna engagerade inom skolan?

Händer det ofta att föräldrar tar ut sina barn?

Har ni någon samarbete med näringslivet eller den akademiska världen?

Bilaga 3

Intervjufrågor till lärare

Vilka relationer är de viktigaste för dig som lärare att vårda?

Hur viktigt är relationen till föräldrarna?

Hur ser relationen ut mellan dig och dina elever?

Känner du att föräldrar är tillräckligt engagerade inom skolan?

På vilket sätt tror du att man kan aktivera föräldrar?

Hur ser du på ditt yrke som lärare?

Hur viktigt är relationen till kollegor?

Tänker du på föräldrars och elevers valmöjlighet?

Vem är det som väljer skola?

Vilka krav och förväntningar ställer föräldrarna på skolan?

Hur trivs du med din fysiska och psykiska arbetsmiljö?

Känner du att du har en påverkande roll som lärare på skolan?

