



Sydkånska Gymnasieförbundet

Granskning av strategier och insatser inom
marknadsföringsområdet

Ola Larsmon

Innehållsförteckning

1.	INLEDNING	4
1.1	Bakgrund.....	4
1.2	Syfte	4
1.3	Metod.....	4
1.4	Avgränsningar	4
2.	ÖVERGRIPANDE KARTLÄGGNING AV MARKNADSFÖRINGSARBETET ..	5
2.1	Struktur	5
2.2	Analys av marknadsmöjligheter	5
2.3	Research, val av marknad och uppställande av mål.....	6
2.4	Fastställande av strategi.....	7
2.5	Planering av insatser.....	7
2.6	Organisering, implementering och uppföljning	8
3.	ANALYS	11
	KÄLLFÖRTECKNING	13

Sammanfattning

Bakgrund

Sydsvenska Gymnasieförbundet ("förbundet") befinner sig i en situation med stora omvärldsförändringar och ser marknadsföringsåtgärder som en viktig del av sin respons på dessa. Ernst & Young har fått i uppdrag av förbundets revisorer att utvärdera vilket marknadsföringsarbete som bedrivs för att öka den relativa andelen elever på skolan.

Syfte

Granskningens syfte är att utvärdera vilket marknadsföringsarbete som bedrivs för att öka den relativa andelen elever på skolan.

Metod

Granskningen bygger på intervjuer med företrädare för förbundets marknadsgrupp, bestående av förbundets planeringschef, två rektorer samt en extern marknadsföringskonsult. Studier har skett av den dokumentation som bedömts relevant i sammanhanget. Relevant marknadsföringsteori har tillämpats.

Slutsats

Förbundets marknadsföringsarbete har utvärderats ur ett processperspektiv där marknadsföringsprocessen ses i fem faser – från marknadsanalys till uppföljning av utförda insatser.

Granskningen har påvisat att förbundet aktivt arbetar med att planera, utföra och följa upp marknadsföringsarbete för att öka den relativa andelen elever på skolan. De iakttagelser som framförs i rapporten skall på intet sätt ses som uttömmande eller som en bedömning av ändamålsenligheten i det arbete som bedrivs, utan är en sammanställning över de väsentliga noteringar som gjorts då momenten i förbundets marknadsföringsprocess kartlagts. Nedan framförs i sammanfattad form några av de viktigaste iakttagelserna.

- Det är positivt att förbundet arbetar med en formaliserad marknadsplan. På några punkter skulle dock denna kunna utvecklas, till exempel vad gäller information om hur insatserna och strategin skall följas upp.
- En viktig del av förbundets strategi är att "använda andra att sprida budskapet", bland annat via så kallade ambassadörsprogram. Dessa har inte kommit igång under det gångna läsåret.
- En uppdatering av 2007 års marknadsplan motsvarande den som gjordes i september 2009 har ännu inte gjorts för läsåret 2010/2011. Det innebär att det saknas en aktuell handlingsplan för det kommande räkenskapsåret med koppling till timing och ekonomi.
- Som framgår av ovan har handlingsplanen inte uppdaterats för läsåret 2010/2011 och det saknas därmed också en samlad dokumentation över de effekter och förbättringsområden som det senaste årets planerade och/eller verkställda insatser uppvisat, till exempel hur väl de avsedda målgrupperna nåts för respektive kanal och hur respektive kanal bör utvecklas framöver.

Den övergripande slutsatsen är att marknadsföringsprocessen är lämpligt utformad, och att de förbättringspunkter som identifierats främst är kopplade till uppföljningen av genomförda insatser.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I enlighet med vad som framgår av Sydsåkanska Gymnasieförbundets (nedan "förbundets") årsredovisning för 2009 så genomför förbundets ledningsgrupp och annan personal kontinuerligt omvärldsanalyser. Sådana analyser gör det möjligt för förbundet att bedöma hur stundande förändringar påverkar den verksamhet som bedrivs. I början av 2010 var den aktuella bedömningen att de största förändringarna var ett minskat elevantal, en ökad konkurrens och en ny gymnasiereform.

Elevkullarna förväntas successivt och i allt högre takt minska de närmsta fem åren. Samtidigt ökar konkurrensen dels genom de allt fler friskolorna och dels genom införandet av det fria sökandet. Med anledning av dessa förändringar framförs i årsredovisningen för 2009 som en av de viktigaste framtidsfrågorna att förbundet aktivt arbetar med marknadsföring. Sådant arbete utgör en aktiv åtgärd för att bemöta konkurrensen både från friskolor och från andra kommunala gymnasieskolor.

Av ovan framgår att förbundet befinner sig i en situation med stora omvärldsförändringar och att marknadsföringsåtgärder är en viktig del av förbundets respons på dessa. Mot denna bakgrund har Ernst & Young fått i uppdrag av förbundets revisorer att utvärdera vilket marknadsföringsarbete som bedrivs för att öka den relativa andelen elever på skolan.

1.2 Syfte

Granskningens syfte är att utvärdera vilket marknadsföringsarbete som bedrivs för att öka den relativa andelen elever på skolan.

1.3 Metod

En utvärdering av det slag som beskrivits i granskningens syfte kräver initialt en förståelse för vilka styrdokument eller riktlinjer som förbundet har etablerat inom marknadsföringsområdet, hur förbundets konkurrenssituation ser ut samt hur förbundet definierar sitt varumärke och sitt erbjudande i marknadskommunikationen. Utifrån denna grund, och vedertagen marknadsföringsteori, kan en kartläggning och utvärdering ske av vilket marknadsföringsarbete som bedrivs i termer av planering, genomförande och uppföljning.

Granskningen bygger på intervjuer med företrädare för förbundets marknadsgrupp (nedan "marknadsgruppen"), bestående av förbundets planeringschef, två rektorer samt en extern marknadsföringskonsult. Studier har skett av den dokumentation som bedömts relevant i sammanhanget.

1.4 Avgränsningar

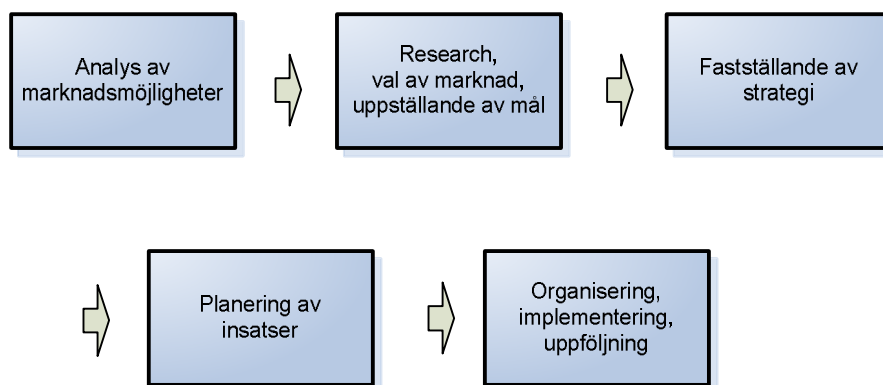
- Granskningen är avgränsad till direktionen, förbundsledningen och förbundets rektorer och avser enbart de strategier och insatser som bedömts relaterade till marknadsföringsområdet.
- Granskningen är avgränsad till det marknadsföringsarbete som *bedrivs* och tar inte sikte på ändamålsenligheten i valda strategier, budskap eller kommunikationskanaler.

- Granskningen är utförd i augusti 2010 och skildrar förhållanden som då var kända.

2. Övergripande kartläggning av marknadsföringsarbetet

2.1 Struktur

För ett utvärderingsändamål av det slag som granskningen bygger på bör marknadsföringsarbetet ses som en process, snarare än enbart själva marknadskommunikationen. I enlighet med vedertagen marknadsföringsteori kan *marknadsföringsprocessen* delas in i fem större faser. Den följande strukturen kommer följa dessa faser och beskriva förbundets arbete relaterat respektive fas.



Marknadsföringsprocessens fem faser enligt Kotler, fri översättning.

2.2 Analys av marknadsmöjligheter

Utgångspunkt

Marknadsföringsprocessens första fas bör bestå av ett systematiskt insamlande av information, till exempel via enkätundersökningar eller särskilda beteendedata. Analysen av den insamlade informationen syftar till att identifiera vilka förutsättningar som finns i marknadssituationen och förutse den potential som finns. Sådan analys låter sig göras till exempel i form av omvärldsanalyser, enkätsammanställningar eller framtidsprognoser.

Analys av beteendedata

Förbundet har full insyn i intagningsprocessen, vilket skapar en unik kunskap om konkurrenterna och vilka val som målgruppen de facto gör (beteendedata). Informationen bevakas fortlöpande av förbundets intagningssamordnare, som baserat på beteendedata ur intagningssystemet löpande tar fram analyser som med jämförelseperiod visar till exempel antal sökande till förbundets skolor från kommuner utanför närområdet¹ och vilka kommuner elever inom närområdet valt. Förbundet arbetar också löpande med olika behållandegradsscenarioer och prognostiserar ekonomisk effekt.

Elevundersökningar

Förbundet använder sig löpande av elevundersökningar för olika ändamål. I oktober 2006 och januari 2007 analyserade marknadsgruppen två större elevundersökningar som

¹ Närområdet definieras i detta sammanhang som Ystad, Sjöbo, Tomelilla, Simrishamn och Skurup.

sedermåra låg till grund för den marknadsplan som togs fram i juni 2007. Elevundersökningarna ifråga bestod av intervjuer med elever intagna dels på förbundets skolor och dels på friskolor och analyserades utifrån elevernas behov och värderingar, de bakomliggande orsakerna till val av skola samt hur skolornas kommunikation bemötts av eleverna. Analys av erhållen information ledde till en rad insikter om de egna eleverna, friskolornas elever och det egna förbundets marknadskommunikation, och innebar bland annat att förbundets övergripande budskap formulerades om.

Omvärldsanalys

Enligt uppgift arbetar förbundet löpande med *SWOT-analys* och liknande modeller för att utvärdera den egna förmågan kontra omvärldssituationen. I augusti 2010 har en mall för SWOT-analys skickats ut till förbundets samtliga arbetslag. Analyserna förväntas inom kort vara föremål för sammanställning och analys av marknadsgruppen.

2.3 Research, val av marknad och uppställande av mål

Utgångspunkt

Fas två bygger vidare på de insikter som erhållits i den första fasen bland annat genom att identifiera viktiga konsumentbeteenden på marknaden och utföra konkurrentanalyser. I detta skede definieras vilken marknad som skall tas sikte på och vilka mål som skall finnas med marknadsföringen. I regel är detta en omfattande fas då det kan finnas många produkter och marknader. På övergripande plan kan formalisering ske i en *marknadsplan*.

Research

Förbundet har flera olika metoder för att löpande fånga upp bland annat elevattityder och konkurrenters fördelar. Den mest omfattande översyn som gjorts de senaste åren var de elevenkäter som gjordes 2006 och 2007 och som beskrivits ovan. Några dokumenterade konkurrentanalyser finns enligt uppgift inte framtagna, utan denna översyn sker istället indirekt i och med att förbundet har full insyn i intagningsprocessen och även erhåller information om nyetablerade friskolor. Sett ur ett konkurrensanalysperspektiv är sådan insyn mycket unik och innebär i princip att man vet precis vilka elever och till vilka kommuner man tappar respektive värvar elever. Ett inslag av konkurrentanalys kan även sägas ingå i de enkätundersökningar som genomförts då de även inkluderat analys av andra skolors sätt att kommunicera.

Marknadsplan

En formalisering av tillgänglig information om elever, konkurrenter och marknadssituationen samt relevanta val och målsättningar har genomförts i form av en marknadsplan färdigställd i juni 2007. Marknadsplanen bygger vidare på den insikt som erhöles av de elevundersökningar som analyserades under 2006 och 2007 och klargör inledningsvis vilka grundpelare som marknadskommunikationen skall baseras på – vad som är viktigt för eleverna, vad förbundets skolor kan erbjuda, hur skolorna skall uppfattas och hur de skall särskilja sig från konkurrenternas skolor, samt vilka målgrupper förbundets skolor skall vända sig till. Baserat på dessa grundpelare har ett övergripande budskap och tre underbudskap formulerats och beskrivits. Det har också klargjorts vilka avsändare som finns inom förbundet och hur de skall länkas samman för att skapa enhetlighet i marknadskommunikationen.

Målsättningar

Marknadsplanen ställer upp målsättningar för marknadsföringen som bygger på kännedom, attityd och beteende. Samtliga mål syftar att stödja det övergripande målet "att vara det naturliga valet". Mest kvantifierbart är beteendemålet, innebärandes att minst 75 % av regionens potentiella elever skall välja någon av förbundets skolor.

2.4 Fastställande av strategi

Utgångspunkt

Tre viktiga grundprinciper för marknadsföringsarbete utgörs av *segmentering*, *fokusering* och *positionering*. Kopplingen till dessa tre begrepp är mycket tydlig i marknadsprocessens tredje fas som innebär strategiskt beslutsfattande.

Långsiktig strategi

Det verksamhetsmässiga styrdokument som kanaliserar det strategiska beslutsfattandet på marknadsområdet utgörs av förbundets marknadsplan från 2007 samt den uppdatering som togs fram i september 2009 där en förnyad bedömning gjordes vad gäller målgrupper, budskap och kommunikationskanaler. Av marknadsplanen framgår den långsiktiga strategin för arbetet. Bland annat tydliggörs vikten av att marknadsföringsarbetet är långsiktigt, uppvisar kontinuitet och innebär aktiviteter som i omfattning och timing är hanterbara. Den långsiktiga strategi som valts benämns "indirekt" och sammanfattas i

- personlig bearbetning istället för massmarknadsföring,
- effektivitet snarare än kvantitet, samt
- användandet av andra att sprida budskapet, så kallade ambassadörer.

Segmentering

Massmarknadsföring innebär att hela marknaden ses som en enhet i marknadskommunikationen utan att någon ytterligare indelning görs. Dess motsats utgörs av *mikromarknadsföring* där marknaden delas upp på olika nivåer såsom segment, nischer, lokalområden och individer. Av förbundets marknadsplan framgår att den senare strategin valts – grundläggande för marknadsföringsarbetet skall vara att satsa på särskilt prioriterade målgrupper genom egna kanaler och riktade insatser kombinerat med övergripande strategisk kommunikation och särskilda punktvisa insatser i stil med en valkampanj. Den prioriterade målgruppen har definierats som "kommande elever" snarare än till exempel föräldrar eller studievägledare, och har brutits ner i ett antal stereotypa undermålgrupper som anses ha vissa homogena behov. En logisk följd av denna segmentering blir att särskilda anpassningar och prioriteringar måste ske i marknadskommunikationen.

Positionering och branding

Positionering innebär att skapa ett erbjudande och en image som matchar ett visst identifierat kundbehov, till exempel genom att i så kallad *branding* skapa ett varumärke. Positionering kan göras på många olika vis men det gemensamma syftet är att via en eller flera idéer knyta ett antal fördelar till sin produkt och behålla de positioner som då uppstår. I marknadsplanen från 2007 fastställs vilket budskap och tonläge som skall användas i kommunikation samt vilken värdegrund och vilket erbjudande som skall lyftas fram. Syftet är att skapa en tydlighet i kommunikationen som i förlängningen bidrar till en positionering på marknaden.

2.5 Planering av insatser

Utgångspunkt

Marknadsföringsprocessens fjärde fas innebär att insatserna planeras på ett mer taktiskt plan, i regel formaliserat i en *handlingsplan*. Av handlingsplanen bör det framgå vilken kommunikationsmix som skall finnas vad gäller reklaminsatser, sales promotion, PR, direktkontakt, direktreklam och interaktiv marknadsföring. Valet bör givetvis föregås av en utvärdering med hänsyn till ekonomi, kontroll och anpassningsmöjligheter samt hur väl det förmedlar budskapet och når målgrupperna.

Ursprunglig handlingsplan

Marknadsplanen från 2007 har en handlingsplan där förslag ges på hur marknadsförutsättningarna, de uppställda målen och den fastställda strategin bör konkretiseras med hjälp av material, aktiviteter och kommunikationskanaler. Denna handlingsplan saknar dock information om budgeterade ramar för insatserna och listan över föreslagna material, aktiviteter och kommunikationskanaler är mycket omfattande.

Uppdatering av handlingsplan

I september 2009 har marknadsgruppen tagit fram en uppdatering av 2007 års marknadsplan som bland annat inkluderat en handlingsplan för läsåret 2009/2010 och en ny bedömning av vad behöver göras vad gäller material, aktiviteter och kommunikationskanaler. Handlingsplanen ger även förslag på när insatserna bör utföras samt vilka budgetmedel som finns tillgängliga. Motsvarande uppdatering för läsåret 2010/2011 har ännu inte tagits fram.

2.6 Organisering, implementering och uppföljning

Utgångspunkt

I marknadsföringsprocessens sista fas verkställs de beslut som fattats i tidigare faser och själva marknads kommunikationen äger rum. Efter utförande är det givetvis av stor vikt att uppföljning och utvärdering sker av genomförda insatser resultat såväl som insatsernas följsamhet till vald strategi och handlingsplan.

Genomförande av insatser

I den uppdatering av marknadsplanen som togs fram i september 2009 lyftes hemsidan, katalogen, ambassadörer och besöksdagar fram som prioriterade kanaler och gymnasieevaltidsskrifter, radio och internet som kompletterande kanaler, vilket var i linje med den strategi som fastställts i marknadsplanen 2007. Därtill föreslogs att ett antal bredare kanaler kunna användas vid behov, såsom TV-reklam. Handlingsplanen för läsåret 2009/2010 var i linje med dessa förslag och det presenterades också en rad kortsiktiga och mer långsiktiga förbättringspotentialer i insatserna. Över lag uppger marknadsgruppen att insatserna under läsåret 2009/2010 har varit i linje med nämnda handlingsplan, men att vissa omprioriteringar har skett som medfört avvikelse – dessa redogörs för i samlad form nedan.

Planerade insatser som genomförts under läsåret 2009/2010

- Hemsidan har omarbetats och planeras för nylansering 2010/2011.
- Katalogen har varit högt prioriterad.
- Öppet hus har haft hög prioritet, inbjudan har gjorts bl.a. via morgonpress.
- TV-reklam har valts som bred kanal och har bedömts fylla flera syften.

Planerade insatser som inte genomförts under läsåret 2009/2010

- Ambassadörsprogram har inte kommit igång.
- Material för pressbearbetning har inte tagits fram.
- Inbjudan till öppet hus har skett på andra vis än via vykortsutskick.
- Utveckling har inte skett på området för "give-aways", affischering eller bioreklam.
- Annonsering i gymnasieevaltidsskrifter, radioreklam och mässdeltagande har använts men enbart i mindre utsträckning och utveckling har därför inte gjorts på dessa områden till exempel vad gäller ställningstagande till hur dessa kanaler skall användas i marknadsföringen.

Uppföljning av marknadsplan och handlingsplan

I maj 2010 har en enkätundersökning utvärderas vilket i sig ger en uppföljning av vilka kommunikationskanaler som varit viktiga i förbundets egna elevers gymnasieval. Någon ytterligare dokumenterad uppföljning av de under läsåret 2009/2010 utförda insatserna, dess effekt samt dess budgetföljsamhet har dock inte gjorts av marknadsgruppen.

Som nämnts ovan har det inte gjorts någon uppdatering av handlingsplanen eller marknadsplanen för läsåret 2010/2011. En aktuell analys av förbättringspunkter i genomförda insatser innehåll och utformning motsvarande den som gjordes i uppdateringen i september 2009 saknas därmed också. Marknadsgruppen uppger dock att möten hållits löpande under året och att dessa möten inneburit att utvecklingen i förhållande till handlingsplanen följts.

Kommande insatser

En ny hemsida finns framtagen och väntar på att lanseras. Enligt uppgift kommer den nya versionen återanknyta till samtliga de förslag som gavs i 2009 års uppdatering av marknadsplanen, såsom ökad användarvänlighet, funktion som rekryteringsportal, koppling till sociala medier etc. Därtill tror marknadsgruppen att de kommande åren kommer kännetecknas av en ökad IT-anpassning av förbundets marknadsföring, till exempel kommer katalogen och gymnasievalstidskrifter mista sina roller det kommande året för att istället ersättas av internetbaserade alternativ. Det finns också en plan för hur ambassadörsprogram skall utvecklas det kommande året.

Uppföljning av elevundersökningar

Som nämnts ovan har elevundersökningar genomförts i maj 2010 där de egna eleverna tillfrågats om värderingar och uppfattningar om kommunikationskanaler. Resultatet har preliminärt jämförts med 2006 och 2007 års elevundersökningar och stora likheter har konstaterats. Enligt uppgift kommer resultatet från 2010 års undersökning inom kort vara föremål för en mer djupgående analys där ställning kommer tas till huruvida eventuella Anpassningar av marknadsplanen eller valda strategier är nödvändiga.

Uppföljning av substans bakom budskapen

Utbildningsverksamhet ställer särskilda etiska och legala krav på marknadsföringen. Förbundets skolor skall vara "det naturliga valet", vilket i sig ger en underton som kräver att marknadsföringen är informativ snarare än övertalande. Målgruppen får på inget vis vilseledas eller invaggas i falska förhoppningar. Ur ett marknadsföringsperspektiv är det, inte minst till följd av det faktum att nöjda elever utgör skolans bästa marknadsföringskanal, av största vikt att det finns substans bakom de budskap som kommuniceras och att detta fortlöpande mäts och följs upp. Vissa kvalitativa budskap kan dock vara svåra att mäta, medan andra går att sätta in i nyckeltalskontext. Förbundet arbetar löpande via olika kanaler med att mäta hur väl verksamheten lever upp till de budskap som marknadsförs, till exempel via elevenkäter som mäter trivsel vartannat år. Resultatet av mätningarna används inte som direkta bevis i marknadsföringen, utan resonemanget är istället att målgrupperna får denna information indirekt via de ambassadörer som finns.

Uppföljning av måluppfyllelse

Av marknadsplanen från 2007 framgår ett beteendemål i form av en behållandegrad om minst 75 %. De senare åren har dock påverkats av markanta förändringar både internt och externt, vilket gjort målet som sådant svåranalyserat. Behållandegraden av elever från förbundets medlemskommuner är för närvarande över 70 %, vilket beaktat införandet av det fria sökandet är högt i jämförelse med storstäderna där behållandegraden i regel är runt 50 %.

I marknadsplanen nämns även kännedomsmål och attitydmål. Även om de är svårare att kvantifiera eller mäta så är de minst lika viktiga att följa upp löpande. De enkätundersökningar som gjorts under 2010 är ett exempel på hur dessa mål följts upp av marknadsgruppen.

3. Analys

Av ovan kartläggning framgår den förståelse som erhållits för förbundets marknadsföringsarbete. Utifrån denna förståelse, och den marknadsföringsteori som omnämnts, framförs nedan granskningens väsentliga iakttagelser. Analysen följer samma struktur som i kartläggningsdelen av rapporten.

Analys av marknadsmöjligheter

Förbundet arbetar löpande med analys av beteendedata och har under 2006 och 2007 genomfört omfattande elevundersökningar som bidragit med viktig information till utformandet av en marknadsplan under 2007. Under 2010 gjordes en uppföljande elevundersökning. En utvärdering av 2010 års elevundersökning förväntas inom kort genomföras vilket innebär en kontinuitet i analysarbetet.

Research, val av marknad och uppställande av mål

Det är mycket positivt att förbundet aktivt arbetar med en marknadsplan som formaliserar marknadsföringsinsatserna, målen och de strategiska beslut som fattats, och därtill har tillsatt en grupp för att aktivt driva utvecklingen på marknadsföringsområdet.

Marknadsplanen har ett gediget innehåll och täcker i all väsentlighet in de områden som kan förväntas ingå. Vid en framtida översyn kan det dock vara intressant att även beakta följande iakttagelser vad gäller innehållet i marknadsplanen:

- Marknadsplanens förslag på material, aktiviteter och kommunikationskanaler kan med fördel göras mer konkret. I nuläget är listan på förslag väldigt omfattande och det saknas uppgift om lämplig timing och ekonomisk uppskattning för många insatser. Detta förklaras av marknadsgruppen av att marknadsplanen skall ses som ett strategiskt dokument och att dessa detaljer först utarbetas på taktisk nivå.
- Marknadsplanen nämner förvånande lite om hur de planerade insatserna förväntas följas upp och utvärderas. Denna avsaknad ställer i sig än högre krav på den faktiska uppföljningsfasen.
- I nuläget saknas någon sammanställd SWOT-analys i marknadsplanen. I augusti 2010 har ett förbundsövergripande arbete påbörjats för framtagande av SWOT-analyser, vilket skulle kunna utgöra en god input till marknadsplanen.

Många av de mål som finns för marknadsföringsarbetet är svåra att kvantifiera, dock föreslås det i marknadsplanen att attitydmålen kan kvantifierats. En sådan kvantifiering vore en fördel för marknadsplanens tydlighet och möjligheterna till löpande uppföljning av måluppfyllelsen.

Fastställande av strategi

Förbundet har i sin marknadsplan fastställt en långsiktig strategi för sitt marknadsföringsarbete. Det senare årets arbete bedöms i allt väsentligt ha varit i linje med denna strategi. Det skall dock påpekas att strategin "effektivitet snarare än kvantitet" är svår att följa upp eftersom insatsernas effekt inte alltid är enkla att mäta, men också eftersom det finns vissa brister i dokumenterade uppföljningar av genomförda insatserns effekt (se nedan).

Av marknadsplanen framgår att "användandet av andra att sprida budskapet", så kallade ambassadörer, ett viktigt inslag i förbundets strategi. Under det gångna läsåret har ambassadörsprogrammen planerats men inte kommit igång, vilket utgör en brist i följsamheten till marknadsplanen.

Förbundets marknadsföringsarbete är i vissa avseenden förenligt med ett segmenteringstänk. Den nya hemsidan kommer, med de anpassningar som gjorts, troligtvis innebära en kanal som ytterligare möjliggör segmentering och nischning hela vägen ner till

individnivå, till exempel genom att involvera de potentiella eleverna i interaktiv kommunikation. En sådan utveckling vore i linje med förbundets strategi, men det är givetvis viktigt att marknadsgruppen inklusive den externa konsult som anlåtats är med och löpande utvärderar hemsidans ändamålsenlighet.

Planering av insatser

En uppdatering av 2007 års marknadsplan motsvarande den som gjordes i september 2009 har ännu inte gjorts för läsåret 2010/2011. Det innebär att det saknas en aktuell handlingsplan för det kommande räkenskapsåret med koppling till timing och ekonomi. Det vore givetvis en fördel för planeringen av det kommande läsårets marknadsföringsinsatser om en sådan uppdatering fanns framtagen i god tid.

Organisering, implementering och uppföljning

Som framgår av ovan har handlingsplanen inte uppdaterats för läsåret 2010/2011 och det saknas därmed också en samlad dokumentation över de effekter och förbättringsområden som det senaste årets planerade och/eller verkställda insatser uppvisat, till exempel hur väl de avsedda målgrupperna nåtts för respektive kanal och hur respektive kanal bör utvecklas framöver. Det hade troligtvis främjat marknadsföringsarbetet om en sådan uppföljning tagits fram, även om marknadsgruppen i sig utfört andra uppföljningsmoment såsom enkätundersökningar och löpande möten.

Med tanke på att marknadsplanen som en del av den övergripande strategin statuerar kontinuitet i insatserna, är det även viktigt att en eventuell dokumentation av ovan slag också visar var förbundet befinner sig i marknadsarbetet relaterat den långsiktiga strategin och målsättningarna.

Det faktum att det senaste årets insatser inte fullt ut varit i linje med handlingsplanen som togs fram 2009, och som i sig bygger på marknadsplanen från 2007, är i sig naturligt med tanke på att prioriteringar och val kan komma att ändras under ett pågående läsår. Detta är dessutom i linje med vad som sägs i marknadsplanen – att förbundets enbart skall satsa på insatser som är hanterbara i omfattning och timing. Som redan framförts ovan är det dock av stor vikt att de prioriterade ambassadörsprogrammen kommer igång framöver. Det kan också påpekas att pressbearbetning i marknadsplanen framförs som ett viktigt moment, men som trots det inte kommit igång ännu.

Slutsats

Granskningen har påvisat att förbundet aktivt arbetar med att planera, utföra och följa upp marknadsföringsarbete för att öka den relativa andelen elever på skolan. De iakttagelser som framförts ovan skall på intet sätt ses som uttömmande eller som en bedömning av ändamålsenligheten i det arbete som bedrivs, utan är en sammanställning över de väsentliga noteringar som gjorts då momenten i förbundets marknadsföringsprocess kartlagts. Den övergripande slutsatsen är att marknadsföringsprocessen är lämpligt utformad, och att de förbättringspunkter som identifierats främst är kopplade till uppföljningen av genomförda insatser.

Malmö den 14 september 2010



Ola Larsmon

Ernst & Young AB

Källförteckning

Intervjuade tjänstemän

Stefan Bergström	<i>Planeringschef och medlem av marknadsgruppen</i>
Henk te Kieffe	<i>Intagningssamordnare</i>
Kristina Petersson	<i>Rektor för rektorsområde 6 (Nils Holgerssongymnasiet, Malenagymnasiet, Tomelilla Hantverksgymnasium) och medlem av marknadsgruppen</i>
Thomas Winqvist	<i>Rektor för rektorsområde 2 (Österportsgymnasiet) och medlem av marknadsgruppen</i>

Intern dokumentation

- "Förbundsordning för Sydsåkanska Gymnasieförbundet", antagen 2008-06-18
- "Reglemente för Sydsåkanska Gymnasieförbundet", daterad 2000-04-03
- Data ur intagningssystem, daterat 2010-06-01, 2010-02-01 och maj 2009
- Mall för kommande SWOT-analys sammanställd av politiskt tillsatt marknadsgrupp, daterad 2010-08-09
- Omvärldsanalys presenterad i årsredovisning för 2009
- "Resultat av intervjuer med elever på Sydsåkanska Gymnasieförbundet", daterad 2006-10-23
- "Resultat av intervjuer med elever på friskolor", daterad januari 2007
- "Sammanställning av elevenkäter 2010 samt översikt från elevintervjuer 2006", daterad maj 2010
- "Vägen till tydligare kommunikation för Sydsåkanska Gymnasieförbundet", förbundets marknadsplan, daterad juni 2007
- "Uppdatering av marknadsplan för Sydsåkanska Gymnasiet", daterad september 2009
- Broschyrmaterial från Sydsåkanska Gymnasieförbundet, framtaget 2010

Publikationer

- Broschyrmaterial från Sydsåkanska Gymnasieförbundet, framtaget 2010
- Kotler, Philip et al. (2001). *Principles of Marketing*. Third European Edition. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Kotler, Philip (1999). *Kotler Marknadsföring*. Första upplagan. Malmö: Bäcklunds Boktryckeri AB.
- Kotler, Philip & Lane Keller, Kevin (2006). *Marketing Management*. 12th Edition. New York: Prentice Hall.
- Transvector (2007). *Marknadsplanering med marknadsinformation* (elektronisk).