



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Strategic Management

VT 2015

# Strategi i icke-vinstdrivande organisationer

En flerfallstudie av Friskis&Svettis Lund och Högevall

**Författare:**

Hanna Dahlberg

Niklas Olsson

Samuel Ryckenberg

Erik Thunström

**Handledare:**

Magnus Johansson

## SAMMANFATTNING

*Examensarbetets titel:* Strategiarbete i icke-vinstdrivande organisationer

*Seminariedatum:* 2015-06-05

*Ämne/kurs:* FEKH19, Examensarbete kandidatnivå i Strategic Management, 15 hp

*Författare:* Hanna Dahlberg, Niklas Olsson, Samuel Ryckenberg, Erik Thunström

*Handledare:* Magnus Johansson

*Fem nyckelord:* Icke-vinstdrivande organisationer, Marknadsprestation, Konkurrensfördel, Industrial organization, Resource-based view

*Syfte:* Studiens syfte var att utöka förståelsen för hur icke-vinstdrivande organisationer förhåller sig till strategiarbete och vilket fokus som i huvudsak tas.

*Metod:* Via en huvudsakligen deduktiv ansats utfördes en kvalitativ studie. Data samlades in via semi-strukturerade intervjuer och analyserades med hjälp av mönstermatchning mot ett teoretiskt ramverk.

*Teoretiska perspektiv:* Ramverket baserades i huvudsak på två teorier inom strategi, industriell organisation och det resursbaserade perspektivet. Teorierna beskriver två förhållningssätt en organisation kan anta för en önskad marknadsprestation, via struktur och positionering (Porter, 1991) eller via interna faktorer och resurser (Barney, 1991). Applicering av teorierna på icke-vinstdrivande organisationer har varit underrepresenterade i förhållande till företag, och vissa aspekter har antytts varit direkt förknippade med vinstdrivande organisationer, vilket vårt syfte utgick ifrån.

*Empiri:* Friskvårdsbranschen i Lund innefattar olika former av icke-vinstdrivande organisationer och är en bransch där aktörer påverkas av trender och svängningar. Därför gjordes en flerfallstudie mellan den ideella träningsföreningen Friskis&Svettis Lund och det kommunalägda badhuset Högevall.

*Resultat:* I studien framkom att skillnader mellan organisationerna till viss del kan förklaras med olikheten i deras organisationsformer, ett kommunalägt och en ideell träningsförening, och att ramverket behövde anpassas därefter. Gemensamt för organisationerna är ett fokus på interna faktorer, men den externa miljön enligt teori baserad på vinstdrivande företag kunde i större utsträckning appliceras på den ideella idrottsföreningen än den kommunala organisationen.

## ABSTRACT

*Title:* Strategic management in non-profit organizations

*Seminar date:* 2015-05-06

*Course:* FEKH19, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

*Authors:* Hanna Dahlberg, Niklas Olsson, Samuel Ryckenberg, Erik Thunström

*Advisor:* Magnus Johansson

*Key words:* Non-profit organizations, Market Performance, Competitive advantage, Industrial organization, Resource-based view.

*Purpose:* The purpose of this study was to broaden the knowledge of how non-profit organizations consider strategy and what focus they mainly apply, internal or external.

*Methodology:* The study was made through a qualitative and mainly deductive approach. Data was collected through semi-structured interviews and analyzed through pattern-matching against a theoretical framework

*Theoretical perspectives:* The framework is mainly based on two theories within strategic management, Industrial organization and the Resource-based view. The two theories describes two frameworks an organization could apply for a increased market performance, through structure and positioning (Porter, 1991) or via internal factors and resources (Barney, 1991). The application of the two theories on non-profit organizations has been underrepresented next to profit-seeking companies, and some aspects has been considered to be directly associated to the latter.

*Empirical foundation:* The wellness industry in the Lund area has a population of non-profit organizations and is an industry where players are affected with trends and industry cycles. From this a multiple case study of the non-profit organization Friskis&Svettis Lund and the public sector wellness facility was made.

*Conclusions:* This study shows that differences between the two compared organizations to a certain extent can be explained with their different organizational forms within the non-profit context, and that the framework needed to be revised thereafter. The two organizations share a focus on internal aspects, but the external environment previously applied to profit-seeking organizations could be applied to a larger extent on the non-profit organization than the public sector one.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
STRATEGISKA PERSPEKTIV OCH ICKE-VINSTDRIVANDE ORGANISATIONER.....	1
ICKE-VINSTDRIVANDE ORGANISATIONER I FRISKVÅRDSBRANSCHEN .....	3
SYFTE OCH PROBLEM .....	4
<b>TEORI</b> .....	<b>5</b>
RESOURCE-BASED VIEW .....	5
<i>Resurser</i> .....	5
<i>VRIO</i> .....	7
INDUSTRIAL ORGANIZATION .....	8
<i>Struktur</i> .....	9
<i>Positionering</i> .....	11
ICKE-VINSTDRIVANDE ORGANISATIONER .....	12
MARKNADSPRESTATION .....	14
VÄRDEDIFFERENTIAL .....	15
KONKURRENSFÖRDEL.....	16
ALTERNATIVT STRATEGIPERSPEKTIV.....	17
RAMVERK.....	17
<i>Konkurrensfördel och marknadsprestation</i> .....	18
<i>Kritisk faktor, verktyg och värdedifferential</i> .....	19
<i>Illustrerat ramverk</i> .....	19
<i>Ramverk i förhållande till icke-vinstdrivande organisationer</i> .....	20
<b>METOD</b> .....	<b>22</b>
FORSKNINGSDESIGN.....	22
<i>Kvalitativ ansats</i> .....	22
<i>Flerfallstudie</i> .....	23
URVALSPROCESS.....	23
<i>Bransch och organisationer</i> .....	23
<i>Respondenter</i> .....	24
DATAINSAMLING .....	25
FORSKNINGSINSTRUMENT .....	26
DATAANALYS.....	28
VALIDITET OCH RELIABILITET .....	29
<i>Validitet</i> .....	29
<i>Reliabilitet</i> .....	31
<b>EMPIRI</b> .....	<b>32</b>
FRISKIS&SVETTIS.....	32
HÖGEVALL .....	40
EMPIRISK SAMMANFATTNING.....	48
<b>ANALYS</b> .....	<b>49</b>
MARKNADSPRESTATION .....	49

KONKURRENSFÖRDEL.....	51
IO OCH RBV .....	53
REVIDERAT RAMVERK .....	56
<b>SLUTSATSER OCH DISKUSSION.....</b>	<b>58</b>
SLUTSATS .....	58
DISKUSSION OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	58
<b>REFERENSLISTA.....</b>	<b>60</b>
<b>FIGUR OCH TABELL-FÖRTECKNING .....</b>	<b>63</b>
<b>BILAGA 1.....</b>	<b>64</b>
WERNERFELTS RESURS-PRODUKTMATRIS.....	64
<b>BILAGA 2.....</b>	<b>65</b>
INTERVJUFRÅGOR.....	65

## INLEDNING

### Strategiska perspektiv och icke-vinstdrivande organisationer

Inom företagsekonomi hanterar begreppet strategi frågor hur företag och managers ska formulera och implementera långsiktiga strategier för att nå framgång. Forskning inom Strategic Management har karakteriserats av en diskussion kring vad som främst styr ett företags framgång och lönsamhet, faktorer sammankopplade med företags interna resurser eller omgivningen det befinner sig i. Två olika perspektiv har kommit att dominera hur företag ska hantera intern och extern miljö; *Industriell organisation (IO)*<sup>1</sup> och det *resursbaserade perspektivet (RBV)*<sup>2</sup>

IO grundar sig i att den externa miljön i form av marknadsstrukturer och positionering har en inverkan på företags framgång och lönsamhet, medan RBV medger att industristrukturer har en viss påverkan men att fokus bör läggas vid den interna miljön i form av vilka resurser och organisatoriska förmågor ett företag har och hur de använder dessa för att uppnå framgång och lönsamhet (Hoskisson, Hitt, Wan & Yiu, 1999). De två synsättens olikheter har polariserat en diskussion om till vilken utsträckning respektive faktor påverkar framgång och lönsamhet för företag. Schmalensee (1985) gav diskussionen en ny karaktär med en kvantitativ studie där företags lönsamhet förklarades med antingen en industrieffekt (hur mycket industrin företaget befinner sig i påverkar lönsamheten) eller en företagseffekt (hur mycket företagets interna faktorer påverkar lönsamheten). Schmalensees (1985) resultat visade att industrieffekten var den effekt som påverkar ett företags lönsamhet till störst del i förhållande till företagseffekten, vilket då skulle innebära att IO perspektivet är vitalt för ett företags strategiska beslut. Resultatet

---

<sup>1</sup> Industriell organisation kommer från engelskans "Industrial Organization" som i sin tur förkortas som IO i studien.

<sup>2</sup> Resursbaserade perspektivet kommer från engelskans "Resource Based View", som i sin tur förkortas som RBV i studien.

har efter detta ifrågasatts, bland annat eftersom över 80 procent av variansen gällande företagens lönsamhet lämnades oförklarad. Fortsatta studier har bidragit till diskussionen gällande industrins påverkan, Större studier inom detta område inkluderar Rumelt (1991), Roquebert et al. (1996) och McGahan & Porter. (1997).

De författare som lämnat bidrag till forskningen kring framgångspåverkande effekter har till stor del fått motstå kritik kring sina resultat och studier. Kritiken handlar främst om att majoriteten av de större studierna har baserats på liknande metoder och databaser. Detta har lett till att forskningen inom området det senaste decenniet utvecklats till att ta sig an frågan på nya sätt baserat på den kritik som framförts med hjälp av andra databaser, variabler och metoder för att försöka nå en högre mättningsvaliditet. Exempel på detta är Powell (1996) som väljer en alternativ metod genom att anta en kvalitativ ansats, Chang och Sing (2000) vilka samlar sin empiri från databaser som inte har använts tidigare, Eriksen och Knudsen (2003) som använder sig av ett urval med små och medelstora företag och Huang och Sylvie (2010) som väljer att studera företags framgång som något mer än enbart lönsamhet genom att använda marknadsprestation som ett bredare begrepp. Gemensamt för studierna är dock att alla har gjorts på vinstdrivande företag.

Forskning inom management och ekonomisk förvaltning för *icke-vinstdrivande organisationer* har fram till idag inte varit allt för utbredd, men har däremot tagit fart under de senaste åren (Hatzfeldt, 2014). Framförallt berörs problematiken i mätbarheten av organisationers prestation. Även icke-vinstdrivande organisationer själva har på senare tid börjat fokusera på hur de kan mäta sin egen prestation (Hatzfeldt, 2014). Icke-vinstdrivande organisationer är idag inte begränsade till ett begrepp, utan studier tenderar att fokusera på enskilda underkategorier av denna typ av organisation. Begreppet inkluderar organisationsformer

som *SSNPO* (social service non-profit organisation), *INPO* (international non-profit organisation), *NGO* (non governmental organisation) och *NPO* (non-profit organisation) (Osula & Ng, 2014; Kong, 2008; Hatzfeldt, 2014; Sabert & Graham, 2014).

### **Icke-vinstdrivande organisationer i Friskvårdsbranschen**

Friskvårdsbranschen i Sverige är en bransch där flera olika aktörer erbjuder en stor variation av friskvård till invånarna. Med underkategorier som träningsbranschen, badbranschen och hälsobranchen finns allt från privata aktörer till statligt ägda verksamheter på marknaden.

En av aktörerna på friskvårdsmarknaden i Lund är den ideella idrottsföreningen Friskis&Svettis. Sedan starten 1978 har riksorganisationen Friskis&Svettis sett ett antal konkurrenter både träda in och lämna marknaden. De lokala föreningarna rapporterar till Friskis&Svettis Riks som är det högsta organet och har i dagsläget över en halv miljon medlemmar, därmed är det en av de största aktörerna inom den svenska träningsbranschen (Friskis&Svettis, 2015). Lokalt i Lund finns också Högevall, ett badhus i Lunds kommuns regi sedan 1912, men med anor sedan 1861 (Kulturportal Lund, 2015). Högevallsbadet har cirka 400 000 besökare per år och har under 2013 genomgått en totalrenovering (Sydsvenskan, 2014; Fagerlund, 2015).

Gemensamt för dessa organisationer är att de skiljer sig från privata aktörer i friskvårdsbranschen: de är inte vinstdrivna och utgör en del utav en större organisation. I och med att de på så sätt utesluter ett överhängande vinstkrav från privata ägare kan deras bakomliggande strategi till överlevnad studeras, och hur de har intagit/behållit de positioner som de besitter idag i en bransch under ständig förändring. Ur strategisynpunkt är det också intressant att veta i vilken grad branschens utformning och påverkan spelat in, och hur mycket de interna resurser som aktörerna innehar bidragit med när vinstkrav utesluts.



## Syfte och problem

Större delen av de studier som genomförts kring vad som påverkar organisationers framgång har varit av kvantitativ karaktär och utförts på vinstdrivande företag. De olika forskningsmetoder som har använts har även kritiserats, och vikten av fler kvalitativa studier kring vad som skapar strategisk framgång har poängterats (Porter, 1991). I och med att de kvalitativa studierna kring ämnet är starkt underrepresenterade, liksom studier kring icke-vinstdrivande organisationers strategiarbete, anser vi att behovet av utförligare kvalitativ forskning finns och att ett sådant bidrag skulle vara givande för diskussionen. Genom att i en komparativ studie undersöka hur två icke-vinstdrivna organisationer i liknande branscher förhåller sig till och arbetar med strategiska beslut, med internt eller externt fokus, finns utrymme till att bidra med ett alternativt perspektiv på hur mycket industriella kontra interna effekter påverkar organisationers beslutsfattande och strategiutformning. Genom att studera icke-vinstdrivna organisationer minskar dessutom vikten på åtminstone en variabel (finansiell avkastning) och den kvalitativa ansatsen ger problemet en mer nyanserad analysgrund.

Vårt syfte är att utöka förståelsen för om och i så fall i vilken utsträckning de icke-vinstdrivande organisationer vi studerar har ett övervägande externt eller internt fokus i sin strategiplanering, där vi låter ett IO-perspektiv representera ett externt strategifokus samtidigt som RBV representerar ett internt fokus. Syftet leder oss vidare till nedanstående forskningsfråga:

*Tar icke-vinstdrivande organisationer ett i huvudsak externt eller internt fokus när de formulerar och implementerar mål och strategier, och finns det bakomliggande orsaker till den strategi som implementeras?*

## TEORI

### Resource-based view

RBV är i grunden en teori baserad på både ett nationalekonomiskt och ett managementperspektiv och ska i första hand användas som ett analytiskt verktyg av effektivitet på resursnivå (Peteraf & Barney, 2003). RBV förutsätter; 1. Att företags kontrollerade strategiska resurser kan vara heterogena och 2. Att dessa resurser inte nödvändigtvis är perfekt mobila mellan företag, vilket skulle innebära att de kan vara hållbara under en längre tid. Denna resursheterogenitet varierar mellan olika industrier och branscher. (Barney, 1991).

### *Resurser*

Alla företag och organisationer består av någon form av resurser. Antalet resurser ett företag besitter kan vara avgörande för företagets framgång i samma utsträckning som kvaliteten på ett mindre antal resurser. Resurser har varit centralt i diskussionen kring hur företag ska arbeta för att skapa högre ekonomiskt värde genom att ha en annorlunda eller en bättre konfigurerad värdekedja än sina konkurrenter. För att skapa en bättre konfigurerad värdekedja, vilken ska leda till ett ökat ekonomiskt värde, behöver fokus läggas på företagets resursers och organisatoriska förmågor (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013: 305).

Resurser kan användas som ett brett begrepp för i princip allt inom ett företag som kan ses som en svaghet eller styrka (Wernerfelt, 1984). Nyare definitioner har varit mer specifika och särskiljer de resurser som kan bidra med positiva effekter för företaget. Detta benämns som *företagsresurser*:

*”Alla tillgångar, organisatoriska förmågor, organisatoriska processer, företagsattribut, information, kunskap etc. som ett företag kontrollerar och ger dem möjligheten att skapa och implementera strategier som förbättrar produktivitet och effektivitet” (Barney, 1991: 101)*

Företagsresurser kan klassificeras enligt tre kategorier: A) fysiska resurser, B) humankapitala resurser, och C) organisatoriska resurser. I fysiska resurser ingår anläggningar, utrustning, geografisk position och tillgång till råmaterial. Humankapitala resurser består av bland annat relationer, kunskap, erfarenhet och insyn i företaget. Organisatoriska resurser innefattar företagsstrukturer, formell och informell planering, koordineringssystem och informella relationer mellan olika parter inom företaget och med externa aktörer (Barney, 1991). Förutom företagsresurser kan det under dessa tre kategorier finnas resurser som är irrelevanta för strategiarbete eller har en negativ påverkan på företagets produktivitet och effektivitet, men endast de resurser som har möjlighet att påverka produktivitet och effektivitet positivt kan räknas som företagsresurser (Barney, 1991).

Företag kan studeras utifrån resurser istället för produkter för att försöka finna nya strategiska vägar, vilket kan illustreras med Wernerfelts (1984) Resurs-Produktmatris. (Bilaga 1). Matrisen visar på hur produkter och resurser är sammankopplade och förtydligar hur ett flertal resurser kan påverka samma produkt och hur en resurs kan fungera som stöd åt en annan resurs eller återkomma hos ett flertal produkter. Resultatet av matrisen framhåller betydelsen av resursers påverkan för ett företags produkter och gör dem därmed essentiella i strategiutformningsprocesser (Wernerfelt, 1984).

*VRIO*

VRIO-modellen är ett verktyg som kan användas för att avgöra om en resurs besitter de fyra egenskaper som krävs för att resursen ska kunna bidra till att skapa en hållbar konkurrensfördel.

**Värdefull** - En resurs är värdefull om den skapar ett mervärde som kan påverka företagets ställning på marknaden, antingen genom att det öppnar upp för nya möjligheter eller att det sänker hotet från konkurrenter och då stärker deras position på marknaden. Värdet av en resurs bör dock inte ses som statiskt utan kan både stärkas eller försvagas av externa omständigheter - genom att utreda värdet hos en resurs ges företaget en större helhetsbild i analysen av den interna kontra den externa miljön (Barney, 1995).

**Ovanlig** - En resurs är ovanlig då den är sällsynt på marknaden och inte kan återfinnas hos de direkta konkurrenter som omger företaget. En resurs som till exempel enbart är värdefull men som förekommer hos ett större antal aktörer i branschen kan vara fördelaktigt för aktörerna men kommer att leda till att företagen hamnar i en konkurrensparitet. Kravet innebär att det kan bli centralt för det individuella företaget att undersöka om de värdefulla resurser som de har i sin ägo är vanligt förekommande hos deras konkurrenter (Barney, 1995).

**Oimiterbart** - I en situation där en resurs uppfyller kriterierna som värdefull och ovanlig skapas en tillfällig konkurrensfördel, men om möjligheten finns för konkurrenter att imitera de strategiska egenskaperna hos den värdefulla och ovanliga resursen så förloras konkurrensfördelen och situationen på marknaden rör sig mot konkurrensparitet. Imitation av resurser kan ske på två sätt: duplicering, där en konkurrent konstruerar en kopia motsvarande den

fördelaktiga resursen som företaget innehar, och substituering, där en annan resurs med samma strategiska påverkan och som inte är kostsammare kan substituera originalet.

Tre faktorer kan bidra till att en resurs är kostsam att imitera; *Vikten av historia* där resurser formar sig efter företaget i takt med dess utveckling och bidrar till resursens komplexitet. *Vikten av ett flertal små beslut* kan i strategiska diskussioner glömmas bort då fokus ofta läggs på de stora besluten, men det är inte ovanligt att grunden för hur resursers utformas ligger i de många små beslut som fattas inom firman, vilket i sin tur gör skapandet extremt komplext och därmed svårt att imitera. *Vikten av socialt komplexa resurser* pekar främst på organisatoriska fenomen som vänskap mellan medarbetare eller kultur inom företaget och den effekt det har på resurser. För ett konkurrerande företag blir då processen både tids- och kostnadskrävande att utreda vilka bakomliggande faktorer som resursen är uppbyggd på (Barney, 1995).

**Organisation** - För att kunna exploatera de förmågor som företagens resurser besitter är det avgörande hur företaget är organiserat. Om en resurs uppfyller de tre övriga kriterierna men inte är organiserad på ett fördelaktigt sätt, med hjälp av exempelvis kontrollsystem eller kompensationsprogram, finns risk att resursen inte kan utnyttjas överhuvudtaget. De faktorer som bidrar till att företag kan utnyttja sina resurser till fullo benämns som *kompletterande resurser* och kan inte innebära konkurrensfördelar var för sig (Barney, 1995).

### **Industrial organization**

När IO introducerades följde också ett naturvetenskapligt perspektiv att studera strategi och företagsekonomi. Skolan grundas i antaganden från Structure-Conduct-Performance-paradigmen (SCP) där ett företags strategi (Conduct) är en funktion av industrins struktur (Structure), vilket i sin tur påverkar företags prestation (Performance). Detta innebär att ett företags prestation är

sammankopplad till industrins struktur (Hoskinsson et al., 1999). Medan Bain och Masons SCP-paradigm höll struktur som en statisk kontext för företag att navigera i menade dock Porter att industrins struktur i sin tur påverkas av hur de aggregerade företagen på marknaden beter sig i en *feedback effect*, där prestation påverkar strategi som i sin tur påverkar struktur (Porter, 1981). Struktur och marknadsprestation är däremot sammankopplade i båda tolkningarna. Resurser är identiska för aktörer och eventuella heterogena resurser är kortlivade och jämnas ut av marknaden (Porter, 1991).

### *Struktur*

Företags framgång är beroende av att välja en attraktiv position givet vilken industristruktur som råder, företagets omständigheter och konkurrenternas positioner. Strukturen i en industri eller bransch kan exempelvis mätas i termer av marknadskoncentration, produktdifferentiering, graden av inträdesbarriärer och/eller graden av vertikal integration (Huang & Sylvie, 2010).

En förutsättning för att kunna analysera industristruktur utifrån marknadskoncentration är att definiera marknaden företag befinner sig på genom att identifiera företagets direkta och indirekta konkurrenter. Ett sätt att definiera konkurrenter är om en sammanslagning av två företag (A och B) skulle skapa ”en liten men signifikant prisökning på marknaden” (U.S. Dep't of Justice & Fed. Trade Comm'n, 1997). Företag är direkta konkurrenter om prisförändringen från ett företag (A) direkt påverkar ett annat företags (B) strategi när det gäller prisförändringar. Indirekta konkurrenter är när ett företags (A) strategi ändras på grund av en förändring hos ett annat företag (B), men endast på grund av att en tredje part (C) var den som initierade förändringen (Besanko et al. 2013: 166). När vilka företag som räknas till marknaden har definierats kan marknadskoncentrationen mätas, där marknadskoncentrationen är ett mått på hur stor del av marknaden de största aktörerna har tillsammans, vilket också indikerar graden av

konkurrens (Bain, 1956). Marknadskoncentrationen indikerar om företaget exempelvis befinner sig i perfekt konkurrens eller i en struktur med ett mindre antal aktörer.

Ytterligare ett verktyg för att analysera marknaden är femkraftsmodellen, vilken definierar fem olika hot och hur de kan urvattna vinster och ekonomisk lönsamhet på marknaden ett företag befinner sig i:

1. *Förhandlingskraft av leverantörer*: Leverantörer med hög förhandlingsstyrka kan behålla mer av det skapade värdet själva genom att höja priser, lägga över kostnader på köparen eller erbjuda otillräcklig kvalitet.
2. *Förhandlingskraft av kunder*: Kunder med hög förhandlingskraft kan pressa ner priserna eller kräva högre kvalitet och service genom att ställa konkurrenter mot varandra och därigenom kan de tillskansa sig ett högre värde från säljarna.
3. *Substitut*: Substitut är produkter som kan ersätta ett företags produkt genom att det erbjuder samma funktion. Substitut är ett hot då det avgör hur högt pris ett företag kan ta för sin produkt utan att konsumenter väljer att konsumera substitut istället.
4. *Hot om nya aktörer på marknaden*: Ändrade förutsättningar av möjligheter för nya aktörer på marknaden påverkar priser, marknadsandelar och det totala utbudet.
5. *Intern rivalitet*: Den interna rivaliteten styr möjligheten till lönsamhet på marknaden och påverkas av de andra aktörernas beslut och beteende.

Ett företag som analyserar dessa faktorer har större möjlighet att tidigt upptäcka hot och arbeta för att minska dess effekter. De gör det även möjligt att analysera marknadsstrukturen och kan därför underlätta positionering (Porter, 1979).

### *Positionering*

Ett företags position är en direkt funktion av företags ursprungsförutsättningar samt beslut på högre nivå som fattats efteråt och kontinuerligt (Porter, 1991). Fokus för ledningen ligger alltså i att fatta beslut om vilken position som är eftersträvansvärd i förhållande till omgivningen för att åstadkomma eller behålla högsta möjliga marknadsprestation, och när omgivningen förändras, omvärdera och eventuellt revidera positionen (Porter, 1991). Ett företags konkurrensfördel baseras på hur väl de utför separata aktiviteter i en värdekedja som skapar mervärde för kunden. Genom att kontinuerligt upprätthålla och förnya aktiviteter som styrker positioner och drivfaktorer inom exempelvis lågkostnadsstrategier kan företag skapa hållbart positiva marknadsprestationer. De *generiska strategierna* innebär tre olika sätt att positionera sig inom den marknaden/industrin företaget agerar på, lågkostnads-, värdeskapande- och fokusstrategi (Porter, 1980). Strategierna utgår ifrån att ett företag vill skapa ett högre totalt värde (skapat värde minus kostnader) än sina konkurrenter, vilket kan leda till en fördelaktig marknadsposition. Lågkostnadsstrategin definieras som att företaget främst, relativt sina konkurrenter, håller ett lägre pris utan att helt exkludera variabler så som exempelvis kvalitet och service. Den värdeskapande strategin definieras som att företaget satsar på att skapa något som klassas som unikt på marknaden vilket leder till ett ökad betalningsvilja för företagets erbjudande. En fokusstrategi innebär att företaget fokuserar på antingen ett speciellt kundsegment, en geografisk position eller en specifik produkt (Porter, 1980). Företag bör endast välja en av de generiska strategierna vid positionering för att uppnå en konkurrensfördel eftersom ett företag som väljer att följa mer än en strategi riskerar att bli fast i mitten - om ett företag blir fast i mitten finns risk för lägre lönsamhet än andra aktörer på samma marknad och kan därmed innebära en avsaknad av konkurrensfördel (Porter 1980).



### **Icke-vinstdrivande organisationer**

De organisationsformer vilka ryms under begreppet icke-vinstdrivande organisationer kan skilja sig i stor utsträckning från varandra; en *icke-vinstdrivande organisation* kan vara allt ifrån ”*en liten, löst sammanhängande organisation av likasinnade människor*” till ”*en stor, formellt strukturerad organisation med hundratals ideellt arbetade och arvoderat anställda*” (Osula & Ng, 2014: 89). Gemensamt är hur de skiljer sig från kommersiella företag; målet är, snarare än maximal avkastning till en traditionell ägarstruktur, att arbeta i ett kollektivt och/eller publikt syfte och att produkten eller servicen tillhandahålls för något slags socialt värde snarare än ur ett vinstintresse. Både ägarstruktur och finansiell struktur ser därför annorlunda ut och ger ett ökat antal samt en ökad spridning av viljor hos intressenter (Osula & Ng, 2014).

Forskning inom privat sektor kan inte nödvändigtvis appliceras på icke-vinstdrivna organisationer i och med den större problematik som finns i att driva organisationerna (Kong, 2008; Osula & Ng, 2014; Sabert & Graham, 2014). Ett exempel är att de senare har högre krav på att leverera skräddarsydda och högkvalitativa produkter för att överkomma den komplexitet och resursknapphet som finns på marknaden, eller att kommersiella företag har bättre tillgång till vinster och andra resurser. Dessa svårigheter kan lite förenklat beskrivas som att icke-vinstdrivande organisationer måste göra mer med mindre (Osula & Ng, 2014). Mycket tyder dessutom på att ledarskap inom icke-vinstdrivande organisationer kräver mer omfattande erfarenhet för att på ett effektivt sätt kunna leda både ideell och arvoderad personal samtidigt (Kong, 2008). Enligt Osula och Ng är det avgörande att ledarskap för ideell personal utövas med en stor positivitet tillsammans med coachning, tydliga förväntningar och att rätt verktyg finns tillgängliga för att alla ska kunna nå de mål som sätts upp. Det är även avgörande att klargöra vad organisationens mål är och hur dessa mäts. Det finns tecken som tyder på att ledarskapet har

ändrat riktning från det tidigare Newtonska synsättet, där människor liknas vid maskiner, mot ett mer öppet ledarskap där resultatet av ett beslut, både inom och utom organisationen, måste beaktas. Detta leder även lett till att managers spenderar mer tid på att underhålla den interna driften (Osula & Ng, 2014)

Vad gäller drivkraft och motivation hos personalen i icke-vinstdrivande organisationer visar studier på att kulturen inom organisationen är lika viktig som dess struktur (Osula & Ng, 2014). Organisationerna har även en tendens att använda värderingar som en form av intern kontrollmekanism, vilket ofta grundar sig i att organisationen startats med avsikt att finnas till för att upprätthålla speciella värden och värderingar (Sabert & Graham, 2014). Detta blir tydligt i utformningen av belöningssystem inom dessa organisationer, vilket tenderar att bygga på subtila belöningar som uppmuntran och befordran. Vikten poängteras även av att vara sparsam med dessa för att inte riskera att materiella belöningar ska ersätta immateriella incitament. Detta ligger även i linje med en undersökning bland lärare och sjukhusanställda, där det visade sig att sociala belöningar i form av uppmuntran och aktiviteter för personalen värderas högre (Sabert & Graham, 2014). Sammanfattningsvis går det genom en värderingsdriven rekrytering och stark återkoppling av organisationens värderingar att skapa en kontrollfunktion som säkerställer att personalens värderingar ligger i linje med organisationens (Sabert & Graham, 2014).

IO-skolan har blivit kritiserad för att åsidosätta vikten av unika förmågor och kapabiliteter hos organisationer i dagens kunskapssamhälle där humankapitalets kunskap och erfarenhet blir en avgörande faktor för organisationers framgång. I och med detta har kritik framförts om att IO inte är applicerbart i icke-vinstdrivande organisationer, där kunskap och interna förmågor är kritiska för organisationerna (Kong, 2008).

## Marknadsprestation

Marknadsprestation kan definieras på olika sätt beroende på vilka parametrar som används, exempelvis relativt konkurrenter eller tidigare år, i monetära termer, marknadsandel eller i överlevnad. Rent kvantitativt kan det innebära vinst utöver kapitalkostnad (Bridoux, 2004; Foss & Knudsen, 2002), intäktsstillväxt, lönsamhet och relativ marknadsprestation (Huang & Sylvie, 2010), räntabilitet på totalt kapital (Eriksen & Knudsen, 2003), lönsamhet över tid och försäljningstillväxt (Powell, 1996) och överlägsen lönsamhet (Porter, 1996). I mikroekonomisk teori förväntas alltid företag sträva efter en högre lönsamhet eller ekonomisk vinst (vinster och kostnader i förhållande till det näst bästa alternativet) (Hirschey, 2009: 6). I mer kvalitativa termer anses grunden till marknadsprestation kunna härledas till konkurrensfördelar och att företaget på något sätt kan skapa mer värde i förhållande till konkurrenterna alternativt skapa samma värde till en lägre kostnad (Porter, 1996).

Inom RBV används också begreppet *räntor*, avkastningen för en faktor utöver dess alternativkostnad. Resurser kan vara mer eller mindre kritiska, där skillnaden ligger i möjlig avkastning mellan de mer produktiva och sällsynta resurserna och de mer frekvent återkommande mindre produktiva resurserna (Peteraf & Barney, 2003). Tyngdpunkt bör dock ligga på möjligheten och inte garantin till högre avkastning eftersom värdeökningen inte nödvändigtvis tillfaller ägaren av resursen. På detta sätt representerar inte räntor någon marknadsprestation, utan möjligheten till en något högre sådan.

När det gäller icke-vinstdrivande organisationer finns en målsättning och ett syfte till varför organisationerna existerar, oavsett om det är för exempelvis ett välgörenhetssyfte eller som en del av en offentlig sektor. Marknadsprestation, eller framgång, kan då definieras som hur väl organisationerna uppfyller eller närmar sig syftet organisationen existerar för (Osula & Ng,

2014). I och med att organisationernas intressenter och mål skiljer sig kraftigt från varandra samtidigt som det finns en brist på empirisk data rörande icke-vinstdrivande organisationers prestationsmätning bör varje organisation själv välja variabler för att mäta sin prestation (Sabert & Graham, 2014). Detta kan förklaras genom att det är de intressenter som efterfrågar mätvärden som driver utformningen av dem (Hatzfeld, 2014), med andra ord mäts de variabler som intressenterna efterfrågar. Det finns däremot en ömsesidig förståelse för att prestation inte kan mätas ur en enda variabel (Sabert & Graham, 2014).

### **Värdedifferential**

En produkt eller ett erbjudandes värde skapas genom en vertikal kedja av olika aktörer fram till slutkonsumenten, där graden av värde som skapas per del i kedjan kan variera men mer värde adderas till slutprodukten i kedjan som helhet (Porter, 1980). Värde kan definieras som en eller flera kunders betalningsvilja (den summa pengar en kund kan tänka sig att spendera på erbjudandet innan den hellre avstår) minus alternativkostnaden för att skapa erbjudandet (den summa en leverantör minst kan tänka sig att få i utbyte mot sina produkter). Till detta tillkommer också företags interna värdekedja, där värde skapas med hjälp av resurser och i de olika aktiviteter företaget utför (Brandenburger & Stuart, 1996). Värdeskapande innebär därför hur mycket värde som faktiskt skapas i de olika delarna av den interna värdekedjan i förhållande till alternativkostnader och inte den faktiska approprieringen av värde i leverantörskedjan. Det värde som sedan tillfaller de olika aktörerna i kedjan beror på förhandling dem emellan (Brandenburger & Stuart, 1996). På en marknad kommer hela värdet tillfalla det erbjudande som ger kunden det högsta värdet minus kostnaden ( $B - C$ , där  $B$  står för *benefit* (värde) och  $C$  för *cost* (kostnad)) (Porter, 1991). Som företag kan man skapa sig ett övertag och högre ekonomiskt värde genom att antingen konfigurera sin värdekedja annorlunda än konkurrenterna alternativt

välja att strukturera sin värdekedja utefter sina konkurrenter för att efterlikna deras, men utföra aktiviteterna i kedjan på ett bättre sätt (Besanko et al., 2013). Detta tankesätt är en del av ett *aktivitetsbaserat synsätt* (ABV) där ett företag genom att bryta ner sin värdekedja i separata aktiviteter kan identifiera potentiella källor till att skapa mer värde än konkurrenten och på så sätt skapa konkurrensfördelar (Sheehan & Foss, 2009).

### **Konkurrensfördel**

För att förklara intraindustriella skillnader i lönsamhet utvecklades uttrycket *konkurrensfördel*. Beroende på vilket perspektiv som antas kan definitionen av konkurrensfördel skilja sig. Ett företag kan besitta en konkurrensfördel när det gör högre vinster i sin industri än medel relativt andra aktörer inom samma marknad, där hållbarhet innebär att den behålls över tid (Porter, 1980) eller att företaget implementerar en strategi som ingen annan nuvarande eller framtida konkurrent samtidigt implementerar, där hållbarhet innebär att inget annat företag har möjligheten att kopiera strategin (Barney 1991).

När det gäller icke-vinstdrivande organisationer kan en fördel definieras som attributen eller kombinationen av attribut som ger ett övertag över konkurrenter (där konkurrenter för exempelvis ett härbärke kan vara privata härbärgen men också parkbänkar) medan en konkurrensfördel är vad som gör att du kan uppnå målet med organisationen. Liksom kommersiella företag kan organisationer då konkurrera med hjälp av lågkostnads- eller differentieringsstrategier, men det vanligaste för icke-vinstdrivande organisationer är att konkurrera med differentiering eller någon form av mervärde (West & Posner, 2013).

## **Alternativt strategiperspektiv**

Strategi har definierats som de mer omfattande och svårreversibla besluten som avgör ett företags framgång eller förlust, definierar företags kollektiva personlighet och är direkt fundamentalt för ett företags framgång (Besanko, 2013: 1). Strategiforskning är i sig därmed direkt fokuserat på teoretisering kring vad som påverkar ett företags prestationer, och berör då nästan uteslutande företag som vinstdrivande organisationer.

Förutom skiljaktigheter kring prestationer kan även vägen dit se olika ut beroende på vilket synsätt som appliceras; strategi kan betraktas som en medveten plan på vägen mot ett mål, ett mönster av beteende över tid, en position i förhållande till konkurrenter, ett perspektiv framåt för en organisation eller som olika former av spel drag för att utkonkurrera andra aktörer (Mintzberg, 1998, s. 10-15). Mintzberg (1998) delar in strategiforskning i tio olika skolor som alla fokuserar på strategi, men på olika sätt: från design efter omgivning, formell planering, analytisk positionering, visionärt entreprenörskap, mental process, inlärningsprocess, förhandling och makt, kollektiv kultur, reaktionellt mot miljön samt konfigurering (Mintzberg, 1998). De olika skolorna representerar olika förhållningssätt till strategihållning i vad strategin företag använder sig av ska uppnå och hur den utvecklas, ett tankesätt som rör vid gränslandet till vår forskningsfråga. Även om vi har valt att begränsa oss till att undersöka en organisations strategifokus i två dimensioner, externt och internt, kan det vara nödvändigt att ha i åtanke den mer nyanserade bilden av strategiarbete och att begreppet strategi kan skilja sig inte bara i målbild och implementering utan även som förhållningssätt och i sin natur.

## **Ramverk**

I den debatt vår studie tar fäste i har två av de mest framstående teoriskolorna, IO och RBV, ofta betraktats som två olika sätt att förklara olika företags prestationer på marknaden (Huang &

Sylvie, 2010). Det är därför relevant att som första steg isolera de faktorer där RBV och IO skiljer sig i utarbetandet av ett teoretiskt ramverk.

### *Konkurrensfördel och marknadsprestation*

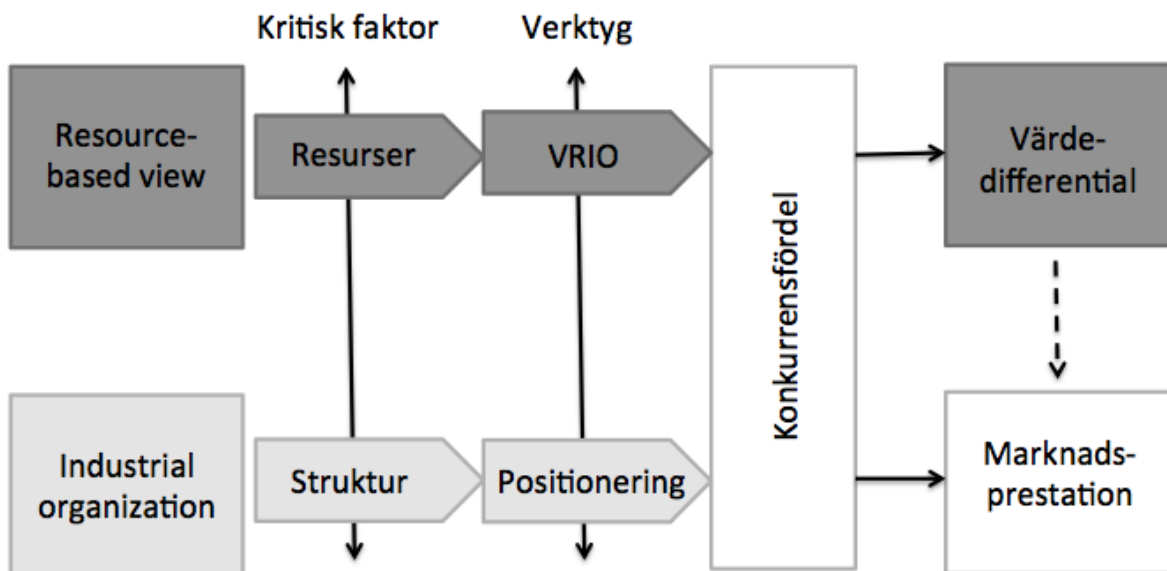
IO förklarar hur en fördelaktig position i förhållande till industrins struktur och konkurrenternas positioner är vägen till *lönsamhet*. Framgång innebär därmed positiv finansiell avkastning över tid. (Porter, 1981). Genom att kontinuerligt utföra separata aktiviteter på ett sätt som skapar värde för slutkunden antingen genom att producera till en lägre kostnad eller med ett högre mervärde kan företag överleva över längre tid med högre lönsamhet. Om man dessutom kan prestera mer än medel i branschen över tid anses företaget ha en hållbar konkurrensfördel.

RBV:s utgångspunkt är istället att förklara hur heterogena resurser tillsammans med mobilitetsbarriärer kan skapa en värdedifferential – en möjlighet till att skapa mer värde i produktionen. På så sätt utger sig inte RBV för att förklara företags direkta prestation i en viss bransch, utan endast vilka möjligheter som finns till en högre grad av framgång eller finansiell prestation. Det är alltså möjligt att ha en större värdedifferential än sina konkurrenter men i och med att den inte utnyttjas på rätt sätt kan företag ha en lika stor eller till och med mindre marknadsprestation i förhållande till konkurrenter (Peteraf & Barney, 2003). Däremot kan RBV i vissa fall förklara varför en eller flera företag haft en långvarigt positiv marknadsprestation i en bransch. När en resurs uppfyller VRIO-kriterierna kan den användas som en hållbar konkurrensfördel.

I vårt ramverk är marknadsprestation och konkurrensfördel gemensamma begrepp som de båda huvudteorierna delar; om än med något olika definitioner, vilket kommer att lyftas fram i analysen.

*Kritisk faktor, verktyg och värdedifferential*

IO bygger på att företag genom att analysera den industri de befinner sig i, dess struktur och dess konkurrenter kan använda sig av positionering eller ompositionering på ett sätt som ger en eller flera konkurrensfördelar. Inom RBV analyseras intraindustiella prestationsskillnader på resursnivå med grundantagandet att resurser skapar konkurrensfördelar om de uppfyller de tidigare nämnda kraven enligt VRIO-modellen. Att ha ett resursbaserat synsätt innebär att analysera de resurser ett företag innehar, identifiera de resurser som kan betraktas som kritiska och om företaget har en konkurrensfördel för att sedan eventuellt utnyttja den värdedifferential konkurrensfördelen kan ge upphov till.

*Illustrerat ramverk*

Figur 1. Preliminärt ramverk

Ovan visas en illustrerad bild av ramverket. Konkurrensfördel och marknadsprestation illustreras i vitt som de två begrepp som delas av båda teorier. I mörkgrått respektive ljusgrått illustreras



hur en organisation via RBV eller IO kan analyseras för att nå en högre marknadsprestation med hjälp av konkurrensfördelar. Eftersom tyngdpunkt läggs på värdedifferential som ett möjligt slutsteg i RBV-teorin har vi låtit inkludera begreppet i RBV-sidan av vårt ramverk, även om värdedifferential också diskuteras i IO i anknytning till positionering. På samma sätt diskuteras exempelvis resurser inom IO och struktur inom RBV men inte alls med samma vikt som i motsatt teori. Den streckade pilen mellan värdedifferential och marknadsprestation representerar att ett positivt samband inte är givet, utan att en högre värdedifferential kan existera utan att det påverkar marknadsprestationen.

#### *Ramverk i förhållande till icke-vinstdrivande organisationer*

Det ramverk vi illustrerat är grundat i teorier som fokuserar på vinstdrivande företag. För att kunna appliceras på icke-vinstdrivande organisationer är det möjligt att begreppen måste anpassas enligt tidigare diskussioner.

RBV mynnar ut i möjligheten att skapa en värdedifferential, där värde kan innebära ett högre mervärde och inte bara ett monetärt värde för slutkunden. På det sättet förenklas appliceringen av RBV på icke-vinstdrivande organisationer. Däremot är begreppet konkurrensfördel svårare att definiera på ett generellt sätt när vinst och lönsamhet tas ur ekvationen: innebär det att organisationen kontinuerligt skapar mervärde för kunderna, eller att organisationen är ensam om att tillämpa en viss strategi? Enligt den definition som redovisas under konkurrensfördel tidigare i teorin kan icke-vinstdrivande organisationer välja att se konkurrensfördel som de interna faktorer som gör att organisationen kan skapa mervärde för kunden - i och med att fokus ligger på interna resurser lutar definitionen åt en RBV-grund.

Vad gäller IO-sidan av vårt ramverk uppstår redan i teorigenomgången frågor om vissa begrepp som kan behöva ändras eller ersättas för att passa icke- vinstdrivande organisationer. Exempelvis

mäts marknadskoncentration med prisändring vid sammanslagning, något som inte är lika applicerbart för icke-vinstdrivande organisationer, och i och med den kritik Kong (2008) framfört finns risk att IO-sidan inte är applicerbar överhuvudtaget.

## METOD

### Forskningsdesign

För att komplettera de varierande resultaten av tidigare kvantitativa studier inom IO och RBV, utgick denna studie ur ett ontologiskt perspektiv där *“sociala egenskaper är resultatet av ett samspel mellan individer och inte av företeelser som finns där ute”* (Bryman & Bell, 2011: 391). Detta för att kunna få en djupare förståelse för hur managers förhåller sig till strategisk planering.

I huvudsak utgår studien ifrån ett deduktivt arbetssätt där befintlig teori ligger till grund för dess ramverk och utformning. Den innehåller emellertid vissa induktiva inslag genom att ett reviderat ramverk presenteras för att återspegla studiens resultat (Bryman & Bell, 2011: 31).

### *Kvalitativ ansats*

Valet av ansats grundar sig i studiens syfte; att utöka förståelsen gällande strategiplanering för icke vinstdrivande organisationer, och att därav bidra med nya perspektiv och slutsatser. För att kunna genomföra detta krävdes djupare analyser av organisationerna, vilket motiverar en kvalitativ ansats. Valet styrktes även av den kritik som framförts gällande val av databaser, tidsperspektiv, och skilda definitioner hos tidigare kvantitativa studier. Ett behov av fler kvalitativa studier har även lyfts fram (Porter, 1991) och vi upplevde att behovet kvarstår än idag.

Enligt Bryman och Bell (2011) finns det ett antal stora skillnader mellan kvantitativ och kvalitativ forskningsstrategi. En kvalitativ ansats ämnar undersöka ord och dess betydelse, vilket innebär att studien intar *“ett tolkande synsätt”* istället för den kvantitativa strategin där positivismen och mätningar ligger i fokus (Bryman & Bell, 2011: 49). Yin (2007: 33) beskriver det viktigaste målet för kvalitativ strategi som *“att förklara de förmodade kopplingar i reella*

*interventioner som är alltför komplexa för en experimentell eller en survey-inriktad strategi”* vilket passar in för att kunna svara på vår forskningsfråga.

### *Flerfallstudie*

Då studiens syfte är att undersöka *hur* organisationer förhåller sig mot strategi menar Yin (2007: 22) att de bästa alternativen är en fallstudie eller en historisk fallstudie, där vi valt att använda oss av en *flerfallstudie*. Bryman och Bell (2011) definierar en multipel fallstudiedesign som en komparativ design samtidigt som Yin (2007) valt att kalla det för en flerfallstudie. Vi har valt att använda oss av Yins (2007) definition. Det kunde däremot ha varit önskvärt att genomföra denna studie ur ett longitudinellt perspektiv för att minska risken för att även denna studie, precis som tidigare (kvantitativa) studier, kan kritiseras för att den enbart beskriver organisationerna utifrån en begränsad tidsperiod. Grundat på detta har intervjuguiden utformats för att fånga eventuella förändringar i organisationernas strategiarbete, med avsikt att försöka samla in empirisk data som annars krävt en longitudinell design.

## **Urvalsprocess**

### *Bransch och organisationer*

Som första steg i urvalsprocessen var uppgiften att identifiera den bransch som studien skulle omfatta. För att underlätta denna process upprättades tre kriterier; (1) branschen skulle inte tillhöra tillverkningsindustrin, detta på grund av övergripande tidigare forskning har gjorts inom den branschen och vi söker att kunna komplettera den forskning med ett bredare perspektiv. (2) Den skulle innefatta olika former av icke-vinstdrivande organisationer för att få en bättre jämförelsegrund. (3) Branschen skulle inte bestå av endast ett fåtal aktörer, för att det skulle finnas externa branschfaktorer att kunna ta hänsyn till. Med stöd av dessa kriterier söktes

information, främst med hjälp av internet och dagstidningar, efter en lämplig bransch. Sökandet resulterade i att vi valde att fokusera på *friskvårdsbranschen*, vilken vi anser uppfyller de kriterier som ursprungligtvis upprättades.

Nästa steg var att identifiera lämpliga organisationer (fall) för studiens syfte. För att anpassa antalet till studiens omfattning begränsades antalet fall till två, på så sätt uppfyller studien fortfarande kriterierna för en flerfallstudie. Kriterierna som organisationerna skulle uppfylla för att anses lämpliga var; (1) icke vinstdrivande, (2) organisationsformerna ska särskilja sig från varandra och (3) det ska vara möjligt att genomföra intervjuerna i närområdet. De första två kriterierna stöds av Eisenhardt (1989) som menar på att urvalsprocessen av fall ska grundas på att matcha specifika kategorier, kunna fylla tomrum i teorin samt att de ska skilja sig från varandra. De upprättade kriterierna resulterade i att organisationerna Friskis&Svettis Lund samt Högevall valdes ut som fall.

### *Respondenter*

De intervjupersoner som kom att intervjuas för studien valdes ut genom ett så kallat "snöbollsurval" eller "kedjeurval" (Bryman & Bell, 2011: 206). Denna urvalsmetod bygger på att författaren etablerar en initial kontakt med en eller ett fåtal personer inom organisationen eller inom den grupp som ska studeras, för att sedan därigenom få kontakt med ytterligare respondenter (Bryman & Bell 2011: 207). Risken med denna typ av urval är att det blir en form av *bekvämlighetsurval*, vilket kan medföra att det blir svårare att generalisera resultaten. Detta beror på att det inte går att avgöra om urvalet av respondenter är representativt eller ej (Bryman & Bell 2011: 205). Men i och med problematiken som upprättandet av en urvalsram för strategiska beslutsfattare skulle inneburi, då den med största sannolikhet skulle vara inaktuell om någon försöker återskapa denna studie vid ett senare tillfälle (Bryman & Bell, 2011: 207),

ansågs ett snöbollsurval ändå vara lämpligt. Detta stärks även av Bryman och Bell (2011: 207): *“I kvalitativa undersökningar styrs urvalet oftare av att man föredrar teoretiska urval”* istället för att använda sig av ett statistiskt urval som är mer i fokus för kvantitativa studier.

Totalt genomfördes åtta intervjuer, där fyra genomfördes på Friskis&Svettis Lund och resterande fyra på Högevall. Nedan presenteras intervjuobjekten tillsammans med deras position och arbetsgivare.

**Tabell 1. Intervjuobjekt**

<b>Namn</b>	<b>Befattning</b>	<b>Organisation</b>	<b>Datum</b>
Anette Henningsson	Verksamhetschef	Friskis&Svettis Lund	2015-05-04
Magnus Osvaldsson	Styrelseordförande	Friskis&Svettis Lund	2015-05-04
Maria Åkerlund	Tränings & Funktionärsansvarig	Friskis&Svettis Lund	2015-05-19
Mie Andersson	Kansli, inköp, b2b	Friskis&Svettis Lund	2015-05-04
Aldis Reynisdottir	Hälsoinspiratör	Högevall	2015-05-06
Christer Sörliden	Verksamhetsutvecklare	Högevall	2015-05-06
Mia Fält	Verksamhetsledare	Högevall	2015-05-06
Thomas Lindhard	Enhetschef	Högevall	2015-05-06

### **Datainsamling**

Som insamlingsmetod valdes intervjuer då det är ett målinriktat tillvägagångssätt som ger god insikt om de kausala kopplingar som finns (Yin, 2007: 112). Intervjuerna har varit semistrukturerade, vilket innebär att det funnits en intervjuguide tillgänglig (Bilaga 2) men att det är öppet för intervjuaren att lägga in följdfrågor för att skapa en djupare förståelse (Bryman & Bell, 2011: 475). Detta är även den metoden att föredra om det kommer vara olika personer

som utför intervjuerna (Bryman & Bell, 2011). Yin (2007: 117) menar att ordet och följdfrågan ”*varför*” är väldigt viktigt under denna form av intervju i just detta syfte. Yin (2007: 112) anser dock att det finns några svagheter med intervjuer som datakälla, några som är relevanta för vårt arbete är: (1) ”skevhet som beror på dåligt formulerade frågor”; (2) ”brister på grund av minnesluckor”; (3) ”Reflexivitet<sup>3</sup>” och (4) ”skevheter i responserna”. Vi har aktivt jobbat för att minska dess effekt på studien. (1) Alla författare har varit med och gemensamt tagit fram och utvecklat intervjufrågorna; (2) intervjuerna spelades in; (3) vi har varit så neutrala som möjligt i värderingar och frågeställningar. (4) Denna punkt är svårast att kompensera för, vi har därför intervjuat fyra personer på respektive organisation för att få en så bra bild som möjligt över deras arbete, utan att riskera att bli allt för påverkade av en enskild individ. Ett ytterligare sätt att minska dessa risker hade varit att genomföra en pilotundersökning (Yin, 2007: 105; Bryman & Bell, 2011: 106) för att testa intervjuguiden och intervjuteknik. Vi valde däremot att avstå från detta med stöd av det låga antalet intervjuer, och att en eventuell komplettering enkelt skulle kunna göras via mail eller telefon i efterhand. Ytterligare kompletterande empiri har inhämtats från organisationernas hemsidor och nyhetsartiklar för att ge bättre bakgrund och historisk information.

### **Forskningsinstrument**

Till grund för denna studie ligger ett teoretiskt ramverk vilket har utformats efter en litteraturstudie om forskning kring interna och externa effekter samt icke-vinstdrivande organisationer. Några av de faktorer som identifierats genom undersökningar av tidigare forskning är: värdedifferentiering, resurser, marknadsstruktur och konkurrensfördelar (Barney, 1991; Porter, 1980; Porter, 1991; Wernerfeldt, 1984). Artiklar har funnits genom överläggning

---

<sup>3</sup> När respondenten förmedlar vad den tror att personen som intervjuar vill höra.

tillsammans med studiens handledare på företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet samt genom att söka efter artiklar och information i olika databaser, där de mest frekvent använda är Google Scholar, Scopus, EBSCOhost, LUBsearch. Sökord som har förekommit är främst: *industrial organization, resource based view, industrial effects, corporate effect, firm performance, non profit organisation*. Genom att studera artiklarna och dess referenser ledde ett snöbollsurval till att ytterligare relevanta källor hittades. Ytterligare artiklar Eisenhardt (1989) diskuterar vikten av att studera en bred teoribas och sedan ifrågasätta dess likheter och skillnader, vilket vi kunnat göra efter vår litteraturstudie. Utifrån dessa utformades sedan ett preliminärt teoretiskt ramverk.

Efter att urvalskriterierna för bransch och organisationer blivit utformande söktes det efter lämpliga fall enligt upprättade kriterier. Detta gjordes främst via internet och dagstidningar. Till slut identifierades friskvårdsbranschen och organisationerna Friskis&Svettis Lund samt Högevall. Där efterfrågades anställda som hade befattningar som antingen innebar beslutsfattande inom strategi och/eller ekonomi alternativt implementering av strategi och/eller ekonomi. Hos Friskis&Svettis etablerades kontakt med verksamhetschef Anette Henningsson via telefon och kunde där presentera studiens syfte och omfattning. I Högevalls fall etablerades kontakt med verksamhetsutvecklare Christer Sörliden via mail, för att på så sätt presentera studien. När båda organisationerna givit klartecken på att ingå i studien upprättades preliminära datum för intervjuer och det beslutades att kontaktpersonerna skulle återkomma med vilka anställda som skulle finnas tillgängliga för intervju. Beskrivningar av organisationerna återfinns under empirikapitlet.

Empiriska data samlades in genom åtta intervjuer, jämt fördelade mellan organisationerna. Alla intervjuer genomfördes av en eller två av studiens författare och var cirka



45 minuter långa. Anledningen till att det inte alltid var två personer medverkande berodde på att organisationerna ville att vissa intervjuer skulle genomföras simultant, varför vi blev tvungna att dela upp oss. Intervjuerna spelades in för att underlätta analysen, minska risken för feltolkningar och för att alla författare skulle kunna ta till sig samtliga intervjuer.

### **Dataanalys**

Som första steg i analysen av insamlad empiri utfördes kompletta transkriberingar av intervjuerna, syfte att fånga respondenternas egna formuleringar och uttryck men samtidigt för att underlätta sammanställningen av den insamlade empirin. Transkriberingarna gjordes individuellt av oss författare och fördelades efter största förmåga så att ingen transkriberade sina egna intervjuer. Detta tillvägagångssätt kritiserar av Bryman och Bell (2011) som menar på att transkribering kräver erfarenhet för att kunna återge en tydlig bild och en och samma person bör ha utfört dem. Vi valde dock att dela upp transkriberingen för att alla skulle vara insatta i empirin och för att påskynda denna väldigt tidskrävande process.

Baserat på transkriberingarna med hjälp av sekundärkällor, skapades sedan två empiriska berättelser, en för vardera organisation. De empiriska berättelserna analyserades sedan hjälp av *mönstermatchning* (Yin, 2007) vilket innebär att identifiera mönster i empirin och sedan jämföra dessa med ett (eller flera) förväntade eller förutbestämda mönster utifrån teorin. De mönster som identifierades i empirin jämfördes därför med de förutbestämda mönster som tagits fram utifrån det preliminära ramverk som återgetts tidigare i studien. Under tiden som de empiriska berättelserna skrevs uppmärksammades att en del av respondenters svar skiljde sig från varandra. Även om de generellt var eniga så har vi vid kritiska fall presenterat alla åsikter i den empiriska berättelsen bortsett från de fall där skillnaderna inte varit kritiska för vår analys. Där har istället en generalisering gjorts, baserat på vad majoriteten av respondenterna svarat.

Utifrån transkriberingarna och de empiriska berättelserna utformades två tabeller (Tabell 2 - 3), där intervjuguiden reducerades ner till nyckelfaktorer tillsammans med respondenternas svar. Dessa tabeller låg sedan till grund för att genomföra två separata *within case analysis* (Eisenhardt, 1989) en för respektive organisation. Denna användes sedan som underlag och hjälpmedel för att skriva analysen, vilken delades upp i tre delar för att underlätta struktur och tydlighet. De första två delarna definierar begreppen *marknadsprestation* och *konkurrensfördel* utifrån våra två fall, då dessa är kritiska för att kunna genomföra en korrekt analys utifrån studiens specifika fall, i den sista delen analyseras organisationerna utifrån IO och RBV för att återkoppla till den teori som ligger till grund för ramverket.

När analysen var genomförd och de mönster som identifierats blivit jämförda med det preliminära ramverket krävdes det att ramverket reviderades för att bättre förklara hur teorierna förhåller sig till studiens fall. Dessa ändringar presenterades i form av ett reviderat ramverk vilket vi upplevde återspeglar resultatet av vår studie.

## **Validitet och reliabilitet**

### *Validitet*

För att avgöra om studien tagit hänsyn till rätt variabler och för att säkerställa att studiens resultat går att lita på har vi utgått från Bryman och Bells (2011: 65) resonemang om *validitet*. Vi har därför lagt fokus på att utforma en så heltäckande intervjuguide och ramverk som möjligt, för att minska risken för hål i empirin och teori. Utöver detta lämnades ett stort utrymme till respondenterna så att de själva skulle kunna styra intervjuerna. Detta anser vi ökar validiteten då risken att kritisk information har utelämnats är låg eftersom respondenten gavs utrymme att prata fritt. Genom att de personer som intervjuats innehar varierade befattningar har en tvärsnittsanalys

över båda organisationernas strategi kunnat göras. Trots att befattningar inte varit desamma över båda organisationerna anser vi inte att det påverkar studiens reliabilitet negativt eftersom att arbetssysslorna som ingår i befattningarna, och därmed respondenternas kunskap, skiljt sig åt. De olika intervjuerna har sedan utgjort studiens triangulering, genom att de olika respondenternas svar har kunnat ställas mot varandra. Triangulering grundar sig vanligtvis i att olika former av datakällor användas, men eftersom studien syftar till att undersöka hur organisationerna arbetar med strategi ansåg vi att det var viktigare att fånga personalens egna uppfattningar snarare än att studera dokument och egna iakttagelser. Vidare skiljer Bryman och Bell (2011: 65-66) på *intern* och *extern* validitet. Den interna syftar till kausalitet och hur olika variabler är kopplade till varandra. Arbetet med ramverket, intervjuguiden och de semistrukturerade intervjuerna har syftat till att kunna mäta rätt variabler och därmed stärka den interna validiteten. Den externa validiteten handlar sedan om huruvida resultaten kan "generaliseras utöver den specifika undersökningskontexten" (Bryman & Bell, 2011: 64) och här är vi medvetna om att det utgör en svårighet vid kvalitativ forskning. Yin (2007: 58) menar att kvantitativ forskning har (vid rätt utförd urval) större möjligheter att generalisera ett resultat utanför själva mätområdet. Kvalitativ forskning kräver däremot att studien replikeras på flera fall innan resultaten kan utgöra stöd för teorin. I och med att detta är en flerfallstudie anser vi dock att den externa validiteten är högre än om det varit en enkel fallstudie, men att den fortfarande kan anses som förhållandevis låg. Vi vill däremot trycka på att de ramverk som tagits fram är generaliserbara på så sätt att de går att använda som hjälpmedel för att analysera andra icke-vinstdrivande organisationer. Viktigt att anmärka här är dock att de två ramverken, det preliminära och det reviderade, skiljer sig från varandra och att det preliminära är bättre lämpat för att analysera företag till skillnad från de reviderade.

*Reliabilitet*

Bryman och Bell (2011: 401) använder sig även av begreppet reliabilitet och hur det är kopplat till kvalitativ forskning. Reliabiliteten syftar till om resultatet från undersökningen blir detsamma om den skulle genomföras på nytt. Här trycker Yin (2007: 59) på att det handlar om att “genomföra samma fallstudie en gång till - inte “replikera” resultaten från ett fall genom att göra en annan fallstudie”. Vidare pekar Bryman och Bell (2011: 401) på att detta kriterium är svårt att fylla inom den kvalitativa forskningen av den anledningen att det inte går att “frysa” den sociala miljö som studeras. Inom den kvalitativa forskningen har reliabiliteten, precis som validiteten, delats upp i två underkategorier; intern och extern (Bryman & Bell, 2011: 401). Den externa reliabiliteten som presenterats ovan i termer av replikerbarhet anser vi är låg på grund av problematiken med att återskapa en kvalitativ studie. Den interna reliabiliteten berör snarare författarnas åsikter och samstämmighet gällande teori och empiri (Bryman & Bell, 2011), vilken vi anser är hög då en kontinuerlig diskussion förts mellan författarna genom hela studien och att alla varit delaktiga i studiens olika moment.

## EMPIRI

Empirikapitlet är uppdelat i två olika delar där organisationernas empiri presenteras separat. Båda delarna inleds med en kort generell beskrivning av organisationerna och dess verksamhet som sedan följs av en mer ingående beskrivning av deras strategiarbete.

### **Friskis&Svettis**

Friskis&Svettis Lund är en ideell träningsförening som erbjuder olika former av träning i tre kommuner, Lund, Kävlinge och Staffanstorp. En ideell förenings syfte är att främja medlemmarnas intressen, bortsett från ekonomiska och representeras av en styrelse som väljs av föreningsstämman, vilken även tillsätter föreningens revisor (Bolagsverket, 2012). I Lund finns sedan 2006 den enda egna träningslokalen, på resterande platser hyr föreningen in sig i skollokaler, totalt 23 stycken på 13 orter. Friskis&Svettis i Lund hade under 2014 ca 6000 medlemmar, nio anställda och totalt 335 ideella funktionärer, instruktörer och receptionister. Föreningen har funnits sedan 1983 och omsättningen uppgick till 10 miljoner kronor under 2014. Föreningen är en del av Friskis&Svettis Riks, ett rikstäckande organ med 156 ideella idrottsföreningar under sig där varje separat förening själv tar ansvar för sin ekonomi och sina medlemmar (Friskis&Svettis, 2015). De enskilda föreningarna har möjlighet att påverka Friskis&Svettis Riks via en årlig årsstämma, som sedan vidareutvecklas av riksorganet och förmedlas ut till hela organisationen.

För att få vara en del av konceptet Friskis&Svettis ska till viss del standardiserade pass finnas, där exempelvis teman och pulstoppar är förbestämt men rörelser och musik kan bestämmas av instruktörerna. Instruktörerna får en grundutbildning utformad av riksorganisationen som sedan följs upp med årliga utvärderingar med förslag på hur deras pass

kan förbättras eller utvecklas. De separata föreningarna får då använda loggor, färger och namnet Friskis&Svettis i sina verksamheter.

Friskis&Svettis Lund (hädanefter benämnt Friskis&Svettis till skillnad från Friskis&Svettis Riks) styrs av en styrelse med Magnus Osvaldsson som ordförande. Verksamhetschef Anette Henningsson rapporterar till styrelsen och har det dagliga ansvaret för de anställda och verksamheten. Respondenterna anser inte att man säljer en särskild produkt, utan att Friskis&Svettis tillhandahåller träning, hälsa och glädje till sina medlemmar, inte kunder. Styrelseordförande Magnus Osvaldsson förtydligar:

*“Eftersom att vi inte är ett företag så säljer vi ingenting. Alla är medlemmar i en ideell förening och så som medlem i en ideell förening går du med och gör saker tillsammans. Vi tillhandahåller det för våra medlemmar så att säga.”*

Respondenterna hade alla uppfattningen att Friskis&Svettis strategi var att få fler medlemmar som deltar i deras aktiviteter som och rör på sig. För att förmedla ut strategin till organisationen och medlemmarna använder Friskis&Svettis sig till större delen av sina funktionärer och ledare, och som en del av sitt strategiarbete arbetar Friskis&Svettis även med att nuvarande medlemmar ska vara *“goda ambassadörer”* enligt verksamhetschef Anette Henningsson. Det finns utmaningar med att förmedla ut en tydlig strategi som ideell förening vilket kan vara anledningen till att den inte alltid efterlevs till fullo, som den relativt höga omsättningen av personal, speciellt när det gäller receptionen där många av receptionisterna arbetar på ideell basis. Verksamhetschef Anette Henningsson:

*“När det gäller det ideella så kan jag bjuda in till möten där vi ska prata om vår strategi och så kommer 20 procent och så har jag fortfarande 80 procent som jag på något sätt måste nå ut till och förklara strategi och det är inte lätt att förklara om man inte kan få göra det så här och verkligen sitta och berätta och känna att, är du med mig nu?”*

Friskis&Svettis har styrelsedagar en till två gånger om året då styrelsen diskuterar strategiarbete och hur arbetet ska fortlöpa. Där diskuteras dels arbetet under det närmaste året, men även det mer långsiktiga arbetet och föreningens ekonomiska mål: styrelseordförande Magnus Osvaldsson påpekar att *“det absolut viktigaste målet just nu är att få ekonomin i balans”*. Ett annat mål är enligt tränings och funktionärsansvarige Maria Åkerlund:

*“Att få fler medlemmar och att folk är nöjda med att komma till Friskis och trivs att vara här. Att vi lever upp till det här. Att det är mer än bara träning, att det är ett möte så man tycker det är värt det.”*

För att mäta om föreningen når upp till sina mål ser man till vilken grad antalet medlemmar har ökat jämfört med samma tidsperioder året innan eller på helårsbasis. Föreningen arbetar även med kampanjer där kuponger med gratis träningsveckor delas ut, samt att nuvarande medlemmar får en extra träningsmånad om de värvar en ny medlem. Arbetssättet grundar sig i att Friskis&Svettis är en ideell förening och marknadsföringen initieras av ledningen som tar hjälp av medlemmar i föreningen att verkställa den. Samtidigt påpekar Inköps- och kansliansvarig Mie Andersson att det är viktigt att synas även som ideell förening:

*“Syns du inte så finns du inte. Det är jätteviktigt att du är ute och berättar vem du är, och vad du står för så att folk ska bli attraherade av din produkt eller tjänst, absolut.”*

Verksamhetschef Anette Henningsson och styrelseordförande Magnus Osvaldsson menar att anledningen till att det gått bra för föreningen är den höga kvalitét som kunnat erbjudas på träning och service. Detta har byggts upp under en lång tid och därför skapat ett förtroende hos deras medlemmar, vilket också är något som varumärket Friskis&Svettis på nationell nivå symboliserar. Enligt verksamhetschef Anette Henningsson finns en framtid för Friskis&Svettis Lund men förändringar kan komma att behövas på riksnivå:

*“Jag tror att Friskis kommer finnas kvar men jag tror att vi kommer förändra vår skepnad lite grann. Kraven utifrån kommer göra att vi behöver förändra oss och som sagt, idag sitter vi i 157 egna ekonomiska enheter, egna föreningar. Jag tror man behöver gå ihop mycket till större omfattning och jobba tillsammans.”*

De finns ett samförstånd mellan respondenterna att olika träningsrender är det som påverkar branschen mest, men att konkurrensen är en stor faktor i Lund. När det gäller render är det viktigt att förhålla sig till det som efterfrågas av medlemmarna och att hela tiden vara uppdaterade med de senaste träningsformerna enligt Inköps- och kansliansvarig Mie Andersson. Mycket av det arbetet ligger hos Friskis&Svettis Riks då det är den föreningen som sköter konceptet och grundutbudet föreningarna kan erbjuda, men i viss mån kan det anpassas lokalt



efter de trender som efterfrågas genom att funktionärer och ledare initierar träningsgrupper utanför de schemalagda aktiviteterna.

När det kommer till konkurrensen i Lund tror styrelseordförande Magnus Osvaldsson att konkurrenterna också strävar mot samma mål, vilket är att öka antal medlemmar men att övriga aktörer också strävar mot att maximera vinster. De största lokala aktörerna är Gerdahallen, Actic och Fitness 24/7. Av dessa aktörer är Gerdahallen den enda icke-vinstdrivande då den drivs som en stiftelse. Konkurrenterna marknadsför sig mer och pressar ner priserna för att knyta åt sig kunder vilket är svårt för Friskis&Svettis att göra enligt styrelseordförande Magnus Osvaldsson:

*“De hörs och syns. Men även då att man har resurser, vi har ju inga investerare som kan pumpa in 10 miljoner i en ny lokal för att kunna skörda vinsten då på en längre sikt. Utan vi får ju då jobba med de pengar vi får in från våra medlemmar.”*

Vidare menar styrelseordförande Magnus Osvaldsson att Friskis&Svettis har valt att skapa mervärde istället för att positionera sig som de konkurrenter som pressar priserna. Friskis&Svettis vill istället att det finns personal som kan erbjuda personlig kontakt och jobba med kundbemötande och kvalitet och på detta sätt skilja sig från konkurrenter. Verksamhetschef Anette Henningsson påpekar att priset dock inte ska vara en faktor som gör att någon väljer bort dem, men det är samtidigt inget de försöker konkurrera med.

Friskis&Svettis Riks kan ses som en leverantör till Friskis&Svettis i Lund enligt verksamhetschef Anette Henningsson, eftersom de levererar konceptet och utbudet som nämnts tidigare. Friskis&Svettis är även beroende av leverantörer av träningsinventarier och annat material. Inköps- och kansliansvarig Mie Andersson säger dock att det finns ett stort utbud av

leverantörer och därför många att välja emellan. De brukar ta in flera offerter och hon anser att Friskis&Svettis som kund ska kunna ställa krav och vara nöjd med det som levereras. Friskis&Svettis riks har förhandlat fram rabatter när det gäller material med vissa leverantörer, men beslutet över vilken leverantör som väljs ligger i den enskilda förenings händer.

Samtliga av respondenterna anser att Friskis&Svettis viktigaste resurser är de anställda, de ideella funktionärerna och medlemmarna. Vidare menar de på att föreningen jobbar hårt med det personliga bemötandet och den positiva attityden till kunder, där spelar den ideella personalen en viktig roll. Friskis&Svettis arbetar för att medlemmar inte bara ska vara med för att träna, utan som ett helhetskoncept med träning, bemötande, värderingar och upplevelse. Verksamhetschef Anette Henningsson menar att det är detta som gör att Friskis&Svettis skiljer sig från de andra aktörerna, något man jobbar med aktivt med i föreningen.

*“Vi vill inte att du kommer hit för att du är en kund som vi ska tjäna pengar på. Vi vill att du kommer hit för att du är en medlem hos oss, du är någon som vi vill dela en upplevelse med som är skitkul samtidigt så mår du bra på köpet. (...) Vi försöker ordna aktiviteter utöver träningen som vi tänker att våra medlemmar kanske tycker är roligt. Speciellt träningsdagar eller medlemspubar och sånt där för att främja det sociala.”*

Friskis&Svettis utgår från en värdegrund som utvecklats av Friskis&Svettis Riks och arbetar utefter den i sin dagliga verksamhet. Inköps och kansliansvarig Mie Andersson säger att en viktig del av detta ligger i att den ideella personalen ställer upp och att det är kul och inte för pengarna. Alla nya ledare och funktionärer tas om hand så de får ta del av värdegrunden, för att sedan föra den vidare. På detta sätt bevaras anda som byggts upp inom föreningen. Det konceptet

som Friskis&Svettis arbetar efter, med fokus på ett mer personligt bemötande, är något som också applicerats av gymkedjan Nordic Wellness. Nordic Wellness har inget gym i Lund där Friskis&Svettis har sina egna lokaler, men har ett gym i Kävlinge där Friskis&Svettis verkar i skollokaler. Styrelseordförande Magnus Osvaldsson uppger att Friskis&Svettis arbetar med omvärldsanalys gentemot sina konkurrenter, och att det till exempel kan bli så att även Friskis&Svettis Lund, i still med Fitness 24/7, kommer bli ett stundtals obemannat gym för att öka tillgängligheten.

Tabell 2. Empirisk sammanfattning Friskis&amp;Svettis

Respondent Nyckelfaktorer	Magnus Osvaldsson, Styrelseordförande	Anette Henningsson, Verksamhetschef	Mie Andersson, Kansli, inköp, B2B	Maria Åkerlund, Tränings & Funktionärsansvarig
<b>Målsättning för verksamheten</b>	Ekonomi i balans, behålla medlemmar, hålla nere kostnader.	Få så många som möjligt att röra på sig & känna glädje. Kvalitet på ledare och instruktörer.	Få fler att tycka att det är roligt att träna, lägga resurser på rätt saker.	Fler nöjda medlemmar som trivs. Mer än träning, ett möte.
<b>Måluppfyllnad</b>	Antal medlemmar, hur många som passerar in och ut. Detta görs månadsvis.	Räkna antal medlemmar och kolla av ekonomiska resultat varje månad.	Bra ekonomi, uppföljningar och internutbildningar.	Medlemsantalet då fler är verksamma samt att det smittar av på ekonomin.
<b>Strategi</b>	Få så många som möjligt att röra på sig.	Hitta en ekonomi i balans som gör att de kan fortsätta utvecklas.	Hur man på sikt ska förändra och förbättra genom kundbemötande.	Erbjuda bra träning för alla, skapar fokusgrupper för att locka fler.
<b>Bransch/vad påverkar branschen</b>	Träningsbranschen/Trender, t.ex. som att träna i små grupper eller träffas via Facebook.	Friskvård och motion. / Konjunkturen, trender, ökat antal aktörer och insatser från kommuner.	Träningsbranschen/Trender och ekonomiska bidrag.	Föreningsbranschen eller träningsbranschen. / Hälsorapporter, konkurrens, substitut, samarbetsavtal.
<b>Konkurrens/substitut</b>	Hög konkurrens, har hårdnat, speciellt vid priser. / Mindre privata träningsgrupper, utomhusgym.	Hård konkurrens som man bemöter. / Substitut i form av soffan och viktnedgång.	Många aktörer, hård konkurrens. / Mer tävlingsinriktad träning.	24/7 stark konkurrent, soffan (att ej träna) / Träning hemma, egna Facebook träningsgrupper.
<b>Kunder/leverantörer</b>	Mycket på grund av ideell förening genom årsmöten. / Stort utbud av leverantörer.	Årsmöten med motioner, medlemsdemokrati. / Finns många att välja på.	Påverkar mycket med sin rösträtt. / Många att välja bland, kan kräva kvalitet.	Medlemmarna säger sitt på årsmötet och påverkar. / Finns jätte många val.
<b>Största tillgångar/imitering</b>	Ideella funktionärer och ledare. / Nordic Wellness kopierat konceptet, Friskis kanske obemannat i framtiden.	Människorna och funktionärerna. / Nordic Wellness med samma koncept. Riks letar inspiration, trender i USA.	Anställda, medlemmar och funktionärer. / Tar in intryck men inget särskilt.	Funktionärerna, lokalerna och utrustningen. / Riks gör inspirationsresor.
<b>Prissättning/Mervärde</b>	Satsar på mycket på mervärdet och personliga mötet. Jobbar med att alla är välkomna.	Ej för dyra men ej ett konkurrensmedel. / Dela en upplevelse och träning på köpet.	Ej involverad. / Mervärde viktigare än priset men pengar krävs också.	Ej ekonomi för priskonkurrens. / Mervärde genom personligt möte.
<b>Framgång</b>	Hög kvalitet, utveckling och uppföljning av ledarna.	Det folkliga, loggan, förtroende uppbyggt under tid.	Att man får lov att vara lite galen.	Personliga mötet, värmen, varumärket.
<b>Intern eller extern påverkan störst</b>	Extern, konkurrensen påverkar mest.	Extern, se på omvärlden och trender. Konkurrensen påverkar.	Internt, även om branschen svänger vet folk att det är skönt att träna.	Extern, konkurrensen påverkar mest idag.

## Högevall

Högevall är ett kommunalägt badhus och en del av Lunds kultur- och fritidsförvaltning. Anläggningen har i dagsläget 27 anställda, där fem personer arbetar administrativt, fem personer är receptionsanställda och resterande är badvärdar. Som ett kommunalt badhus ska Högevall i första hand tillhandahålla simkunnighetsutbildning för kommuninvånarna. Sedan Högevall byggdes i stadsparken i centrala Lund har badhuset varit av mer simhallskaraktär, sedan 2013 finns också en utökad äventyrsdel med vattenrutschkanor och mer upplevelseinriktad verksamhet. En solarieverksamhet har funnits men har avvecklats. Gymkedjan Actic hyr in sig i Högevalls lokaler och erbjuder en möjlighet att köpa ett kombinerat träningskort där gästerna har tillgång till gymlokalen och motionsbassängen men inte äventyrsdelen.

Eftersom organisationen är kommunalägd finns riktlinjer för vad verksamheten i grunden ska erbjuda, som simskoleundervisning för så många icke-simkunniga som möjligt och diversifiering i vilka föreningar och grupper som använder simhallen. Beslut om större investeringar måste tas på kommunalpolitisk nivå och det kan då dröja flera år innan projekten faktiskt genomförs, och dessutom bör det finnas en efterfrågan för investeringen hos kommuninvånarna. Förändringar och utvecklingar över kortare tidsperioder, som exempelvis nya kösystem, nya passformer, schemaläggning och till viss del priser kan styras på enhetsnivå under den budget som tilldelats från Lunds kultur- och fritidsförvaltning.

Den operativa verksamheten styrs av en enhetschef med hjälp av en verksamhetsutvecklare, en kommunikatör och en driftsansvarig med fem verksamhetsledare under sig, alla medansvar för personal som badvakter och receptionister, totalt är 23 personer heltidsanställda på Högevall. Omsättningen på personalen är relativt hög, ingen av respondenterna hade arbetat på Högevall sedan längre än två år tillbaka. Ingen av respondenterna

på Högevalls badhus skulle beskriva det som att organisationen befinner sig i träningsbranschen. Enhetschef Thomas Lindhard valde att beskriva branschen som Hälsa och Friskvård, verksamhetsutvecklare Christer Sörliden som Badbranschen, verksamhetsledare Mia Fält som bad- och äventyrsbranschen medan hälsoinspiratör Aldis Reynisdottir valde att beteckna branschen som Hälsofrämjandebranschen.

Förutom riktlinjer kring utbud finns dessutom regler kring hur kommunala verksamheter ska agera på en marknad, Högevall måste sätta marknadsmässiga priser och får inte direkt konkurrera ut någon. Ur konkurrenssynpunkt är det dock andra badhus man jämför sig med i första hand, men trots att det finns ytterligare ett badhus längre norrut i Lunds närområde är det ett strax nyöppnat badhus i Hyllie, Malmö som bedöms som en potentiell konkurrent, men den allmänna uppfattningen är att andra badhus snarare är komplement än konkurrenter till Högevall. Verksamhetsledare Mia Fält förklarar:

*”Även om Hylliebadet håller på att byggas så är det ändå såpass långt ifrån att vi inte är konkurrerande mot varandra egentligen, mer att vi kanske vill göra saker innan dem. Om man tänker på certifieringen här, vi vill såklart alltid ligga i framkant. Så visst det kan ju bli en intern tävling där, är ju också motiverande. (...). Men vi konkurrerar ju egentligen inte så mycket när det gäller kunder. Vi har ju ändå våra här och de kommer ha sitt där. Så att vi kan nog dra mer nytta av varandra än konkurrens liksom”*

Den kommunala aspekten innebär att kommuninvånarna i sig är de slutgiltiga ägarna för Högevall. Som både ägare och kunder har deras åsikter stor effekt på verksamheten. Enhetschef Thomas Lindhard:

*”De har jättestor påverkan. Det är deras verksamhet. Så är det många som efterfrågar en grej så ser vi till att det finns om vi kan.(...) Vår största tillgång är våra gäster. Utan dem kan vi lika gärna stänga. Då gör vi ju fel. Det är dem vi ska lyssna på.”*

För att se till att kundernas önskemål efterlevs görs enkätundersökningar om priser, renlighet och bemötande. Det är viktigt att försöka möta behoven från olika kundgrupper, och att anläggningen ska vara öppen för alla är en återkommande punkt. I detta ingår att anläggningen ska ha öppet så länge som möjligt 365 dagar om året. Leverantörsmarknaden består av få aktörer och de som finns får ta del av en offentlig upphandling, vilket gör att Högevall ofta använder sig av samma leverantörer. Badhus som produkt har få direkta substitut som träningsform i vatten, när det gäller träning är det ett av de skonsammaste sätten att aktivera kroppen. Verksamhetsutvecklare Christer Sörliden nämner utomhusidrott som ett möjligt substitut för motionssim. Däremot kan upplevelsebadet substitueras med annat i samma prisklass, exempelvis biobesök eller lekland.

Förutom de kommunala riktlinjerna hade respondenterna ingen tydlig målbild för Högevall, det rådde delade meningar om vad som var huvudmålet. Enhetschefen hade ett mer internt fokus där fokus lades på vad som behövde göras för verksamheten som kommunal sådan medan övriga medarbetare förmedlade ett mer externt tänk med fokus på att förmedla simkunnighet och hälsa samt att erbjuda upplevelse och HBTQ-vänliga miljöer.

Högevallsbadet har innan 2015 inte haft någon uttalad strategi. På grund av den höga personalomsättningen har det varit svårt att följa en tydlig strategi, enligt verksamhetsledare Mia Fält:

*”Idag är strategin mer tydlig eftersom vi har jobbat mer ingående med det. Men det har också att göra med att personalen inte varit fullsatt. Den har bytts ut och det har varit tre olika chefer sedan 2013 så att, och alla har ju jobbat på olika sätt där också. Så det har varit en ganska stor förändring kring hela arvets cirkel här. Så det är väl därför det kanske inte har varit någon riktig vision när allting startade igen utan den har skapats nu idag”*

Enhetschef Thomas Lindhard beskriver situationen som att det under tidigare år förts en förvaltningsstrategi på Högevall, där verksamheten styrts efter kommunens beslut. Dagens strategiarbete är en nyligen initierad process där verksamhetsledningen tillsammans med personalen arbetar med att ta fram en vision och en lista med 100 punkter, eller delmål, som personalen skulle vilja uppfylla om de hade tillgång till obegränsat med finansiella resurser. Det nystartade strategiarbetet behandlas under gemensamma APT-möten och ska vara färdigt i juni månad. Processen leds av enhetschef Thomas Lindhard:

*”Jag ska se till att det blir av, att vi kommer i mål med ett strategiarbete. Det är min funktion, jag implementerar och tar fram dokumentet så att säga. Sen i utförandefasen är det verksamhetsledaren som är ansvarig. Jag är den som går först. Det är personalen som ska ta upp sina önsknings om hur de vill driva Högevall, det är ju personalen som kommer att förvalta det i framtiden.”*



Ett av målen är att personalen ska involveras på olika sätt och bli mer självständiga i sin arbetsmiljö och sitt beslutsfattande. Enhetschefen har ett fokus där han beskriver Högevall's största tillgång som gästerna med personalen på andra plats. Hälsoinspiratör Aldis Reynisdottir beskriver skillnaden mellan uppläggen på de nya APT-mötena jämfört med tidigare:

*“Tidigare har mötena varit mer uppstaplade med att det är chefen som pratar först och sen fackliga ombudet, sen jag som hälsoinspiratör, så att de som är med i gruppen har vissa punkter och sen har vi en övrigt-flik om folk har frågor eller undrar/klagar. Så har det sett ut tidigare. Men nu är det mer teman. Det känns mer upplyftande samtidigt som vi inte får chansen att riktigt diskutera om lite praktiska små saker som om skomaskinen måste lämnas in på service, nu har vi hur vi ska göra detta bättre.”*

Mellan kommunala verksamheter råder ett stort utbyte av information och arbetssätt, och man åker regelbundet på studiebesök mellan olika anläggningar i landet. Både verksamhetsutvecklare Christer Sörliden och enhetschef Thomas Lindhard menar att de har ett högt antal studiebesök på grund av hur de sköter anläggningen, och kommunala verksamheter generellt utbyter och delar med sig av kunskap. Verksamhetsutvecklare Christer Sörliden:

*”Det märker vi också i det samarbete vi har med andra bad, att vi har gemensamma utmaningar och möjligheter så därför gäller det att fortsätta att delge för varandra och då gör vi bra saker som andra tycker vi gör bra och så hittar vi andra saker som andra bad gör som vi tar till oss.”*

Branschen Högevall befinner sig i påverkas i slutändan av de ägare och kunder de tjänar, kommuninvånarna. Att det råder en nollvision i Sverige om drunkningstillbud tillsammans med obligatorisk simskola gör att det ständigt finns ett behov för badhusanläggningar. Väder och säsonger påverkar behovet av ett inomhusbadhus, men där samarbetar Högevall även med utebaden. På så sätt är grundutbudet, simhallen, något som alltid behövs. De ytterligare delarna med utökad vattenrehabilitering, relax eller upplevelsebad är mer beroende av vad kommuninvånarna efterfrågar. Enhetschef Thomas Lindhard påpekar ett kollektivt ansvar för badhusen:

*”Det som påverkar bad i stort, inte bara här, det är ju att man har byggt en anläggning som man inte förstår hur man ska driva. Dels från kommuninvånarna, men också från politiken och dels från egen förvaltning. Och dels från mig själv. Det är ett enormt viktigt att förstå vad man gör. (...) Det är internt för hela Lund. Hela Lund måste ha förståelse för att vissa bassänger måste stängas ned för att hållas rena. Att vi kan ha kemikalier i bassängen imorgon och måste stänga en vecka. Det tar en vecka att tömma bassängen på vatten och det tar en vecka att fylla den. Och så tänker man ju inte. Varför det, det är ju bara att dra bort pluggen så åker vattnet ut. Det är nog det som är mest i behov. Att man läser på innan man kommer med kritik och innan man kommer med andra lösningar, varför gör ni inte bara så.”*

Enligt respondenterna står sig Högevall bättre än andra badhus när det gäller bemötande och renlighet. Prismässigt kan man inte erbjuda billigare än marknadsstandard på grund av kommunala restriktioner, så det är inte aktuellt att tävla med andra badhus eller träningsanläggningar med prissättning. På så sätt är det endast mervärde för kunden som är

aktuellt i Högevalls erbjudande. Enhetschef Thomas Lindhard beskriver Högevalls förhållningssätt:

*”Det enda sättet vi kan differentiera oss på är att erbjuda en bättre service än andra. Vi kan alla erbjuda en bassäng. Vi kan alla erbjuda att ta betalt. Vi kan alla erbjuda en dusch och en parkeringsplats. Det enda sättet vi kan differentiera oss på är när de kommer hit och blir behandlade bättre på Högevall, med service och vänlighet och rena anläggningar. Och där är vi bara bättre.”*

Tabell 3. Empirisk sammanfattning Högevall

<b>Respondent</b> <b>Nyckelfaktorer</b>	<b>Thomas Lindhard, Enhetschef</b>	<b>Christer Sörliden, Verksamhetsutvecklare</b>	<b>Mia Fält, Verksamhetsledare</b>	<b>Aldis Reynisdottir, Hälsoinspiratör</b>
<b>Målsättning för verksamheten</b>	Fördela ansvar och drift till personalen. Synlighet, tillgänglighet, delaktighet.	Kunskap, inspiration och hög attraktionskraft utifrån ett hälsoperspektiv.	Kundbemötande, öppenhet och HBTQ-certifiering.	Främja hälsa och simkunnighet i trivsam och trygg miljö.
<b>Måluppfyllnad</b>	Sprida information. Mätningar av gästsiffror och omvärldsbevakning.	Flera praktiska delmål gällande ex. tillgänglighet, arbetsmiljö, trygghet.	Kommunikation via media och social media, kundfeedback.	Checklista som ses över på APT-möten.
<b>Strategi</b>	Ny strategi från 2015: aktivitetsplaner, SWOT-analys och verksamhetsplanering.	Inte fastställd men under utveckling, arbetar fram en vision, SWOT-analys och ATP-möten.	Under utveckling, motivera personal, utveckla badet, nöjda kunder.	Tillgänglighet för alla och HBTQ-certifiering.
<b>Bransch/vad påverkar branschen</b>	Hälsa och Friskvård/Läkare och rehabilitering, trender.	Bad- och hälsobranschen/ Tillgänglighet och priser.	Badbranschen/äventyrsbad.	Hälsofrämjandebranschen/ Konjunktursvängningar och ökat intresse.
<b>Konkurrens/substitut</b>	Ingen direkt, snarare omvärldsbevakning. Högevall vinner i längden/ Inga direkta substitut för badhus.	Större efterfrågan än utbud/spontanidrott och utegym.	Ingen direkt konkurrens/-	Närliggande bad/andra upplevelser för äventyrsbadet i samma prisklass.
<b>Kunder/leverantörer</b>	Stor påverkan på verksamheten, slutgiltiga ägare/låst enl. politiskt beslut.	Stor påverkan på verksamheten, kontinuerlig dialog/Fåtal leverantörer, påverkar inte.	-	Påverka via förslag/låsta enligt upphandling.
<b>Största tillgångar/imitering</b>	Gäster, sedan personal/bemötande. Stort utbyte med andra kommunala	Vattnet, tillgänglighet och kunnig personal/stort utbyte med andra kommunala verksamheter.	Engagerad personal.	Välutbildad personal/studiebesök från andra anläggningar.
<b>Prissättning/ Mervärde</b>	Mervärde. Marknadsmässigt pris enligt politiskt beslut.	Nytta och tillgänglighet framför billigt pris.	Marknadsmässigt pris enligt konkurrenslagstiftning.	Tillgänglighet framför prissättning.
<b>Framgångskoncept</b>	Baserat på kommuninvånarna och kommunalpolitik.	Förvalta, förnya gemensamt synsätt och kontinuerlig omvärldsbevakning.	Engagerad personal och öppenhet.	Personal och chefskompetens. Ny vision.
<b>Intern eller extern påverkan störst</b>	Extern från kommuninvånarna.	Kort perspektiv, interna faktorer, längre perspektivet bransch och konkurrenter.	Mer säsongsbaserad extern påverkan.	Personal i första hand, annars konkurrens.

## **Empirisk sammanfattning**

Nyckelfaktorn för båda organisationerna var tillhandahållandet av en tjänst, vare sig den tjänsten innebar motion, hälsa, simskola eller upplevelse. Konkurrenter refererades till som medtävlande och även om konkurrenshotet var större för Friskis&Svettis var deras tävlingsvilja relativt låg - den övergripande målsättningen för respektive organisation framträdde som viktigare än att vara ledande inom branschen. Båda organisationerna hade på så sätt en tilltro till sitt erbjudande och såg ingen större anledning att revidera grundprodukten eller grundkonceptet. Ingen av organisationerna ansåg sig ha några direkta kunder, där Friskis&Svettis hade medlemmar tjänade Högevall kommuninvånarna. Båda organisationer upplevde en skillnad i att vinstdrivande organisationer hade möjlighet att investera större summor på ett enklare/snabbare sätt än de själva. En av de största resurserna för respektive verksamhet var dess personal. Hos personalen återfanns dessutom en skillnad mellan de intervjuade i mer övergripande chefsposition framför de andra - styrelseordförande och verksamhetschef respektive enhetschef uttryckte vissa svårigheter med målformulering och strategiimplementering medan övrig personal tenderade att förmedla värderingar och uttrycka sig i linje med huvudmålet för organisationen.

De största skillnader som framträdde mellan organisationerna var Friskis&Svettis tydligare bild om en konkurrenssituation och vilken strategi som användes, på Högevall höll en strategi på att utvecklas först på senare tid och de ansåg sig inte ha några direkta konkurrenter. Friskis&Svettis tenderade att uttrycka att de till viss del är låsta mot riksorganisationen medan Högevall snarare uttryckte ett behov av att göra kommuninvånarna nöjda. Friskis&Svettis vägde in andra aktörers agerande medan Högevall vägde in hur verksamheten uppfattades i kommunen.

## ANALYS

### Marknadsprestation

Eftersom målet med studien är att utreda vilket synsätt som dominerar strategiarbetet hos icke-vinstdrivande organisationer bör en analys inledas med resultatet av kedjan som illustrerats i vårt ramverk, marknadsprestation. I enlighet med hur marknadsprestation definieras för icke-vinstdrivande organisationer, som graden av måluppfyllnad mot syftet organisationen existerar för (West & Posner, 2013) bör marknadsprestation för organisationerna rimligen deriveras från syftet de existerar för och hur väl det syftet uppfylls.

Friskis&Svettis har en uttalad målsättning om att attrahera fler eller så många medlemmar som möjligt som deltar i deras aktiviteter och rör på sig. Om detta hade varit det enda aktuella målet hade en eventuell marknadsprestation kunnat begränsas till exempelvis en ökning i medlemsantal över en viss period, det var dock tydligt att ekonomiska faktorer kommit att bli ett mål vid sidan om visionen. Även om Friskis&Svettis inte har några direkta vinstkrav finns därmed en betydligt mer påtaglig finansiell aspekt som kan påverka graden av måluppfyllnad trots att någon avkastning inte är ett mål i sig. På så sätt är Friskis&Svettis marknadsprestation till en viss grad sammankopplad med hur väl de står sig mot konkurrenter och inte bara till hur väl målet uppfyllts.

Högevalls övergripande målsättning inkluderar att tillhandahålla ett välfungerande badhus med ett brett utbud efter vad som efterfrågades av kommuninvånarna, och förutom att tillhandahålla simkunnighetsutbildning fanns en vilja att vara ”öppet för alla”. Om målsättningen med Högevall är att så många som möjligt ska kunna dra nytta av badhuset i Lund ger det upphov till en intressant intressentstruktur: kommuninvånarna kan genom sina skattepengar och genom valet av sittande politiker sägas indirekt ha investerat i Högevall. Den avkastning som

förväntas är då inte monetär, utan kan istället benämnas i termer av maximal nytta. Ju fler som har möjlighet och vilja att använda anläggningen och dess tjänster, desto större avkastning på investerade skattepengar. Där finns dock en gränsdragning som inte är självklar: vad är att föredra, att ha många unika besökare över en period, eller ett fåtal som återkommer mer frekvent? Att döma av empirin föredrar personalen på Högevall att träffa fler unika besökare i olika målgrupper än att erbjuda ett grundutbud till ett fåtal grupper, även om en målsättning naturligtvis är att kunder ska vilja återvända till Högevall. Marknadsprestation för Högevall kan därmed översättas till att ett så stort antal besök som möjligt av invånarna i Lunds kommun över en viss period. Detta innebär också att marknadsprestationen för Högevall är begränsad: om alla lundabor besöker anläggningen åtminstone en gång under en period är målet uppfyllt.

Det uppstår dock intressanta skillnader mellan Högevall och Friskis&Svettis i och med att Högevall är kommunalägt och Friskis&Svettis en ideell förening: medan Friskis&Svettis på enhetsnivå ett betydligt mer överhängande krav på att täcka de ekonomiska kostnaderna har Högevall en budget att förhålla sig till och investeringar görs på kommunalpolitisk nivå. På Högevall upplevdes dessutom inga direkta kostnadskrav förutom riktlinjer att minimera energikostnader. Om vinstdrivande organisationer enligt teorin drar fördel av att själva välja de variabler som avses mätas (Sabert & Graham, 2014) har den kommunala verksamheten valt att inte använda monetära prestationer som en variabel utan en faktor att förhålla sig till, medan Friskis&Svettis som ideell förening valt att ta hänsyn till ekonomi som en prestationsfaktor. Grunderna till detta kan ligga i det faktum att om Högevall skulle överskrida sin budget finns förhandlingsutrymme mot Lunds kommun medan Friskis&Svettis inte kan förvänta sig stöd från Friskis&Svettis Riks. På så sätt är inte en monetär variabel förknippad med ett medvetet val, utan utifrån den form av icke-vinstdrivande organisation som drivs. I och med att Friskis&Svettis på

det sättet måste ta en större hänsyn till marknaden de befinner sig på för att kunna prestera bedömer vi det därför som rimligt att graden av måluppfyllnad i kombination med en stabil ekonomi kan betecknas som marknadsprestation, medan det i Högevalls fall snarare rör sig om måluppfyllnad i och med bristen på marknadsmässig prestation. Dock är det argumenterbart huruvida icke-vinstdrivande organisationer förhåller sig till någon slags marknadsprestation eller endast till en värdedifferential där möjlighet till marknadsprestation finns, men huvudfrågan är differensen mellan de resurser invånarna/medlemmarna tillhandahållit och värdet organisationerna lyckats skapa med hjälp av detta.

### **Konkurrensfördel**

Förutsatt att marknadsprestation är en positiv ökning av antal medlemmar på Friskis&Svettis över en viss period, och att målet för Högevall innebär att en så stor del av kommuninvånarna besöker Högevall som möjligt skapas en grund att analysera vad en eventuell konkurrensfördel för organisationerna kan innebära. Om konkurrensfördel i enlighet med IO innebär högre-än-medel avkastning över tid (Porter, 1980) skulle det kunna översättas till ett ökat antal besökare/ökning av medlemmar över samma tidsperiod, alternativt en viss positiv ökning för varje år. Enligt RBV är konkurrensfördel snarare kopplat till att föra en strategi som ingen annan har (Barney, 1991), vilket skulle kunna appliceras på Friskis&Svettis som en av de få träningskedjorna i form av en ideell förening - däremot är inte Friskis&Svettis ensamma om det träningskoncept de använder sig av, imitatörer har tagit efter deras koncept även i närområdet. I empirin framkom inga tydliga konkurrenter till ett kommunalägt badhus, men jämförelser kunde dras mellan upplevelsebadet och exempelvis biografen, motionsbassängen och alternativa simhallar och träningsanläggningar. I dessa fall skiljer sig strategierna från varandra på grund av skillnaden i olika erbjudanden, alternativen är snarare substitut än konkurrenter. Men här uppstår



en intressant brännpunkt: har Högevall, som kommunalägd organisation med lagstadgat mandat för sin simkunnighetsutbildning, någon egentlig konkurrens? Upplevelsedelen kan eventuellt ha en mer naturlig konkurrens i exempelvis biobesök medan simkunnighetsutbildningen som obligatorisk i Sverige är statiskt för verksamheten. Finns det någon egentlig konkurrens att skapa mervärde emot när det gäller simkunnighetsutbildning? Eller, finns det till och med en marknad för simkunnighetsutbildning? I Högevalls direkta närområde finns det en chans att Högevall faktiskt inte befinner sig på en marknad, utan snarare har monopol på simkunnighetsutbildning – de skolungdomar som befinner sig i dess direkta radie kommer mer eller mindre vara tvungna att använda sig av Högevall.

Friskis&Svettis upplever själva att deras rykte och helhetsupplevelse är en konkurrensfördel i förhållande till andra aktörer i branschen. Högevall ansåg sig ha tillgångar till hands som bidrog till hur väl syftet uppfylldes framför någon sorts konkurrensfördel, och det är diskuterbart huruvida de faktiskt utsätts för någon form av konkurrens. I Högevalls fall är det därför argumenterbart huruvida en konkurrensfördel är aktuell - oavsett internt eller externt fokus finns belägg för att val av förhållningssätt leder direkt till marknadsprestation utan att någon konkurrensfördel behövs. Även om båda organisationer inte upplevde någon större tävlingsvilja uppvisade Friskis&Svettis en påtaglig medvetenhet om hur deras erbjudande kunde jämföras mot andra aktörer till skillnad från Högevall. Detta kan vara sammankopplat med skillnaden i vikten av en monetär variabel - när syftet är ett uppdrag för en kommun framför en slags generell vision minskar behovet av en konkurrensfördel.

Enligt West och Posners (2013) definition av konkurrensfördel för icke-vinstdrivande organisationer, de attribut som gör att målet uppfylls i förhållande till alternativen, skulle konkurrensfördelar för Friskis&Svettis vara attribut i form av gott rykte och den

helhetsupplevelse som skapats. För Högevall kunna vara lagstiftning om simkunnighetsutbildning i kombination med fysiska attribut som simhallen i sig. Enligt tidigare resonemang bedömer vi dock att de attributen i Högevalls fall snarare bör klassas som en form av resurser i linje med Barney (1991) och att definitionen av en konkurrensfördel för en kommunal organisation bör åsidosättas framför begrepp som tillgångar, styrkor eller resurser.

### **IO och RBV**

Då marknadsprestation och konkurrensfördel analyserats återstår vilken av de två teoretiska perspektiven som bäst passar in på det förhållningssätt som Högevall respektive Friskis&Svettis använder sig av.

Båda organisationer framhåller en tydlig mervärdesstrategi och väljer att eller måste hålla marknadsmässiga priser. Detta faller in under både RBV-perspektiv och IO-perspektiv, då både en position och en resurs kan ge upphov till ett högre värde (Barney, 1991; Porter, 1980). Dock tyder empirin på att det är personalen som anses vara nyckeln till att skapa mervärde för kunderna både på Högevall och på Friskis&Svettis framför exempelvis fysiska tillgångar, utökade erbjudanden eller någon slags position man försöker förmedla utåt. I en femkraftsanalys (Porter, 1979) bedömer vi att hot om konkurrens eller substitut inte är överhängande, leverantörer är låsta enligt upphandling, och det finns ingen möjlighet till inträde på marknaden utan mandat från kommunen. Kundkraft kan antingen sägas vara mycket hög i och med att kunder har möjlighet att tillsätta nya politiker som ändrar lagar, men Lund som kommun har rimligen inte den möjligheten på nationell nivå vilket innebär att kunderna i det här fallet inte har någon makt i och med att simkunnighetsutbildningen är lagstadgad och obligatorisk. Vad gäller de generiska strategierna (Porter, 1980) finns lagstiftning som förbjuder kommunala verksamheter från att använda sig av lågprisstrategier, vilket endast lämnar

differentieringsstrategier i linje med den position Högevall säger sig ha. Eftersom varken en femkraftsanalys eller någon valfrihet i de generiska strategierna kan motiveras finns det rum att diskutera huruvida de analysverktyg som används i IO-skolan är applicerbara på Högevall som icke-vinstdrivande organisation i linje med vad som presenteras i Kong (2008). En ståndpunkt gällande Högevall kan vara att när det gäller simkunnighetsutbildning inte finns någon konkurrens, ingen struktur att analysera och därmed ingen direkt positionering att använda sig av. En annan skulle dock kunna vara att begreppen struktur, konkurrens och positionering måste revideras efter icke-vinstdrivande organisationers logik – kommuninvånarna, ägarna, vill ha avkastning i form av maximal nytta för investerade skattepengar. Om inte skattebetalarna upplever att deras investeringar ger den avkastning de förväntat sig kan alternativet vara att ge en annan organisation mandat att sköta den kommunala simkunnighetsutbildningen. På så sätt måste ansvariga för Högevall anpassa den service som erbjuds efter kommuninvånarnas krav och preferenser, inte bara efter vad som direkt efterfrågas utan också i förebyggande syfte genom omvärldsbevakning. Struktur kan därmed inte nödvändigtvis innebära strukturen på en marknad att befinna sig på utan klimatet i kommunen där tjänsten erbjuds, konkurrens hur påtagligt risken för utbyte är. Positionering kan då vara ett analysverktyg gällande hur organisationen väljer att ställa sig till de många preferenser och viljor som finns bland kommuninvånarna. En konkurrensfördel skulle kunna definieras om organisationen kan applicera en strategi som ger generellt positiv avkastning i ökade antal besök över tid. Vi bedömer dock detta som att tänja på gränserna - en organisation utan överhängande konkurrens bör rimligen inte vara i behov av en konkurrensfördel, bristen på konkurrens är en fördel i sig.

Friskis&Svettis å andra sidan bedöms ha en betydligt tydligare konkurrenssituation där vi bedömer att alla hot är påtagliga i en femkraftsanalys, möjligtvis något lägre för kundkraft i och

med att de lokala föreningarnas erbjudande måste följa Friskis&Svettis Riks standard. Dock väljer Friskis&Svettis också att använda sig av en differentieringsstrategi där mervärde prioriteras över lågt pris och personalen utbildas om värdegrunden och den helhetsupplevelse som är tänkt att erbjudas. Vi bedömer att mervärdesstrategin är ett medvetet ställningstagande mot en trend hos andra aktörer att skala ner och erbjuda fler timmar av obemannade lokaler till ett lägre pris, något som kan motiveras med både resursfokuserade och positioneringsfokuserade analysverktyg – Friskis&Svettis arbetssätt kan anses vara en konkurrensfördel enligt VRIO som isolerats över tid och grundas i social komplexitet (Barney, 1995), men också en medveten positioneringsstrategi i förhållande till andra aktörer.

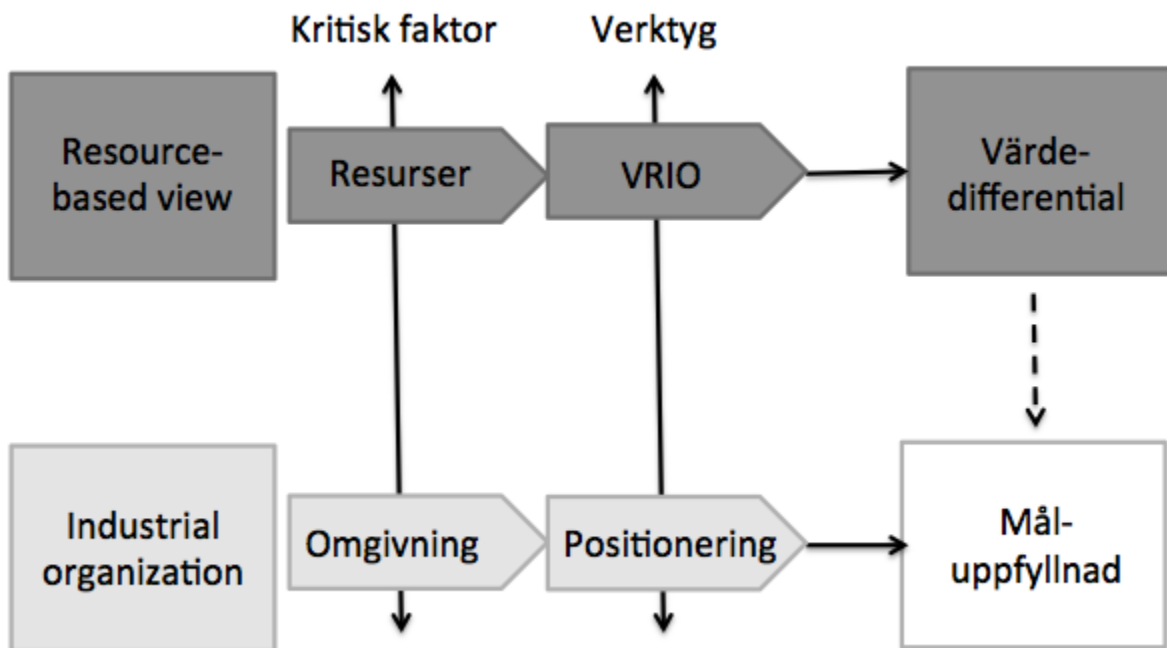
Båda organisationer använde sig av någon form av omvärldsbevakning. Däremot bedömer vi att det fanns en klarare konkurrensbild för Friskis&Svettis direkt sammankopplad till 1. de finansiella kraven och 2. konkurrensen. Även om någon vinst inte är aktuell är Friskis&Svettis överlevnad direkt sammankopplad med antal medlemmar och avgifter som betalas in - tappar Högevall i popularitet hamnar dess överlevnad i händerna på politiker i första hand. Detta har gjort att Friskis&Svettis har en tydlig strategi i linje med värderingar och syfte för organisationen men med en viss problematik rörande implementering, medan Högevall fram tills nyligen inte varit i behov av någon uttalad strategi men grundvärderingar trots allt genomsyrar organisationen. Vi bedömer dock att båda organisationer lägger störst vikt vid internt fokus, och då framförallt vid personal och värderingar i enlighet med teori om icke-vinstdrivande organisationer (Sabert & Graham, 2014), men där Friskis&Svettis har ett mer omfattande externt fokus till följd av ökad konkurrens har Högevall en reaktiv funktion mot preferenser än snarare än konkurrens.

## Reviderat ramverk

Medan en viss revidering kan krävas för att applicera IO-delen av ramverket på de icke-vinstdrivande organisationerna i studien är det möjligt att applicering av RBV inte kräver någon större revidering av grundteorin. Både Högevall och Friskis&Svettis kan anses ha resurser till sitt förfogande som förbättrar deras produktivitet och effektivitet i förhållande till sina målsättningar, vissa kan bedömas falla in under VRIO-kriterierna för hållbara kritiska resurser (simkunnighetsutbildning, äventyrsdel – värdegrund, inarbetade förmågor). På så sätt kan RBV-delen behållas relativt orörd i det teoretiska ramverk som vi utgått ifrån. Dessutom finns belägg för att IO-delen kan behållas relativt orörd för Friskis&Svettis – organisationen befinner sig på en marknad där en position i förhållande till andra aktörer är vald, och grundförutsättningarna för organisationen är ungefär densamma som för andra aktörer med skillnaden att marknadsprestation ter sig annorlunda i och med att den är starkare sammanbunden med det syfte organisationen existerar för istället för finansiell avkastning. Däremot finns rum för diskussion om organisationsformen som ideell förening även kan betraktas som en konkurrensfördel i termer av överlevnad, eftersom en mer ansvarstagande framställning kan göra att organisationen överlever längre i branschen i förhållande till konkurrenter.

Vårt illustrerade ramverk kan däremot kräva ett tydliggörande för organisationer i offentlig sektor utifrån Högevall. I linje med tidigare resonemang anser vi ha tillräckligt med belägg för att ersätta marknadsprestation med måluppfyllnad. I det reviderade ramverket för organisationer i offentlig sektor har vi dessutom valt att ändra begreppet struktur till omgivning, eftersom det snarare är mot preferenserna hos intressenterna i den omgivning organisationen opererar i som positionering måste göras, och där finns en problematik i vilka intressenter som är aktuella och

vilka som faktiskt har makt att förändra. Vilka preferenser prioriteras och vilket förhållningssätt mot övriga tas? Detta kan sedan leda till en konkurrens fördel enligt West och Posner (2013), där vissa attribut gör att organisationen lättare kan uppfylla sitt syfte vilket kan mätas i form av marknadsprestation, där variablerna för marknadsprestation väljs ut av organisationen själv i linje med Osula och Ng (2014). Vi väljer dock att avlägsna begreppet konkurrens fördel från ramverket - det kan diskuteras huruvida en organisation i offentlig sektor faktiskt har någon konkurrens eller inte. Vi väljer att argumentera för att Högevall i det här fallet saknar påtaglig konkurrens och därför inte är i behov av en konkurrens fördel. Positionerings- och VRIO-verktygen kan därför användas i direkt anslutning till målet för organisationen - de tillgångar eller de positioner som bidrar till måluppfyllnad kan analyseras utan att begreppet konkurrens fördel blir aktuellt.



Figur 2. Reviderat ramverk för kommunala organisationer

## SLUTSATSER OCH DISKUSSION

### Slutsats

Icke-vinstdrivande organisationer tar ett i huvudsak internt fokus vid strategiimplementering, men även om ett internt fokus inte exkluderar den externa miljön är ofta ett ytterligare externt fokus applicerbart med hänsyn till konkurrenter och branschförändringar framför mervärde. Hänsyn måste dock tas till vilken form av icke-vinstdrivande organisation som analyseras, då att endast utesluta variabeln vinst inte lämnar en tillräckligt homogen grupp organisationer att undersöka. Ett internt fokus tenderar att dominera i större utsträckning då lagstiftning och regleringar arbetar till organisationens fördel. Likaväl ökar vikten av ett externt fokus då konkurrenssituationen är mer påtaglig för icke-vinstdrivande organisationer utanför offentlig sektor.

### Diskussion och förslag till vidare forskning

I studiens inledning avsåg vi bidra till en debatt angående hur organisationer förhåller sig till strategiformulering i samband med interna och externa faktorer. Under studiens gång framkom förutom studiens resultat två viktiga insikter, dels att forskning kring icke-vinstdrivande organisationer i strategisyfte är bristfällig och dels att icke-vinstdrivande organisationers strategier till mångt och mycket kan analyseras på samma sätt som företag, även om syftet för strategin är annorlunda. Med lätt revidering kunde även IO-relaterade begrepp användas på en kommunal organisation och på så sätt kan mycket av den kunskap som rör vinstdrivande företag komma till nytta för offentlig sektor, dock vill vi betona vikten av en eventuell justering av analysverktyg från privat sektor innan de appliceras på offentlig sektor; utan eftertanke finns en risk att modeller anpassade för vinstdrivande organisationer inte leder till något konstruktivt för

organisationens strategi. Det relativt nya strategiarbetet på Högevall är något som kan ge nya perspektiv på hur maximal nytta kan ges med kommuninvånarnas resurser och ge en tydligare målbild för personalen att komplettera värderingarna organisationen bygger på. På samma sätt är vi övertygade om att forskning kring strategier för icke-vinstdrivande organisationer kan generera lärdomar även för vinstdrivande organisationer; företag möter idag allt större krav på att lyfta blicken från avkastning till ägare som huvudmål och involvera ett större antal intressenter eller ta ansvar för olika samhällsproblem. Genom att studera och ta lärdom av hur värderingar både kan användas som kontrollsystem men också bidra till marknadsprestation i organisationer som Friskis&Svettis kan klassisk managementkunskap kompletteras.

På flera sätt är omfattningen av vår studie i minsta laget, både tidsmässigt och geografiskt. De organisationer vi valt att studera uppvisade skillnader vi härledde från deras organisationsform, men mer omfattande studier inom de olika kategorierna för icke-vinstdrivande organisationer kan bidra till mer generaliserbara resultat för respektive kategori. Vi vill därför föreslå vidare forskning i form av större studier med olika icke-vinstdrivande organisationer för att hitta gemensamma nämnare, eventuellt ur IO-synpunkt i och med att Kong (2008) framfört kritik som vi tycker oss kunnat motbevisa.



## REFERENSLISTA

- Bain, S. J. 1956. **Barriers to New Competition**. Massachusetts: Harvard University Press.
- Barney, J. B. 1991. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, Vol 17, Nr. 1: 99-120.
- Barney, J. B. 1995. **Looking inside for Competitive Advantage**. The Academy of Management Executive Vol. 9, Nr. 4: 49-61.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. 2013. **Economics of strategy**. Singapore: Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
- Bolagsverket. 2012-05-16. **Vad är en ideell förening?**  
<http://www.bolagsverket.se/ff/foreningsformer/ideell/vad-1.2917> Hämtad 2015-05-26.
- Brandenburger, A. M., Stuart, H. W. 1996. **Value-based business strategy**. Journal of Economics & Management Strategy, Vol 5: 5-24.
- Bridoux, F. 2004. **A Resource-based approach to performance and competition: An Overview of the Connections between Resources and Competition**. Luvain, Belgium Institut et de Gestion, Universite Catholique de Louvain.
- Bryman, A., Bell, E. 2011. **Företagsekonomiska forskningsmetoder**. Övers. Björn Nilsson. Stockholm: Liber.
- Chang, S-J., Singh H. 2000. **Corporate and industry effects on business unit competitive position**. Strategic Management Journal 21: 739–752.
- Eisenhardt, K. M. 1989. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review: Vol. 14, Nr. 4: 532
- Eriksen & Knudsen. 2003. **Industry and firm level interaction: Implications for profitability**. **Journal of Business Research**, Vol. 56, Nr. 3: 191-199.
- Fagerlund, C. Sydsvenskan. 2015-03-04. **Nu blir det nolltolerans mot kalsonger**.  
<http://www.sydsvenskan.se/lund/nu-blir-det-nolltolerans-mot-kalsonger/>. Hämtad 2015-04-23.
- Foss, N.J., Knudsen T. 2002. **The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage**. Managerial and Decision Economics, Vol. 36, Nr 1.
- Friskis&Svettis Riks. 2015. **Om Oss**. <http://web.friskissvettis.se/om-friskis-svettis/historia>. Hämtad: 2015-04-21.

- Hatzfeldt, A. 2014. **Performance Measurement in Non-Profit Organisations -- Exploring the Commonalities between Impact, Outcome and Performance Measurement in Open Youth Work Providers**. International Journal of Management Cases;2014, Vol. 16, Nr. 4: 76.
- Hirschey, M. 2009. **Fundamentals of Managerial Economics**. Ohio: Cangege Learning.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P. & Yiu, D. 1999. **Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum**. Journal of Management, 25: 417-456.
- Huang, J. S., Sylvie, G. 2010. **Industry and Firm Effects on Performance: Evidence from the Online News Industry in U.S**. Journal of Media Business Studies, Vol. 7, Nr. 1: 1-20.
- Kong, E. 2008. **The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations**. International Journal of Management Reviews, Vol. 10, Nr 3: 281–299.
- Kulturportalen Lund. 2015. **Högevallsbadet**.  
[http://www.kulturportallund.se/index.php?option=com\\_content&view=article&id=664:kort-om-hoegevallsbadet&catid=194&Itemid=3997&lang=sv](http://www.kulturportallund.se/index.php?option=com_content&view=article&id=664:kort-om-hoegevallsbadet&catid=194&Itemid=3997&lang=sv). Hämtad: 2015-04-23.
- McGahan A., Porter M. 1997. **How much does industry matter, really?** Strategic Management Journal, Summer Special Issue 18: 15–30.
- Mintzberg, H.1998. **Strategy safari**. New York: The Free Press.
- Osula, B., Ng, C. W. E., 2014. **Toward a Collaborative, Transformative Model of Non-Profit Leadership: Some Conceptual Building Blocks**. Administrative Sciences, Vol. 4, Nr. 2: 87–104.
- Petrafi, M. A., Barney, J. B. 2003. **Unraveling The Resource-Based Tangle**. Managerial and Decision Economics, 24.
- Porter, M. E. 1979. **The five competitive forces that shape strategy**. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. 1980 **Competitive Strategy**. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1981. **The contributions of industrial organization to strategic management**. Academy of Management Review, Vol. 6, Nr. 4.
- Porter, M. E. 1991. **Towards a Dynamic Theory of Strategy**. Strategic Management Journal, Vol 12: 95-117.

- Powell, T. C. 1996. **How Much Does Industry Matter? An Alternative Empirical Test.** Strategic Management Journal, Vol. 17, No. 4: 323-334.
- Roquebert J., Phillips R., Westfall, P. 1996. **Market versus management: what drives profitability?** Strategic Management Journal 17: 653–664.
- Rumelt, R. 1991. **How much does industry matter?** Strategic Management Journal 12: 167–185.
- Sabert, B. & Graham, WA. 2014. **Performance and Control of International NonProfit Organizations.** Journal of New Business Ideas & Trends, Vol. 12, Nr 2: 50 - 69.
- Schmalensee, R. 1985. **Do markets differ much?** American Economic Review, 75: 341- 351.
- Sheehan, N. T., Foss, N. J. 2009. **Exploring the roots of Porter's activity-based view.** Journal of Strategy and Management, Vol. 2, Nr. 3: 240 - 260.
- Sydsvenskan. 2014-02-16. **Svårt att få baden att löna sig.** <http://www.sydsvenskan.se/ingen-sektion/svart-fa-baden-att-lona-sig/>. Hämtad 2015-04-23.
- U.S. Dep't of Justice & Fed. Trade Comm'n. 1997. **Horizontal Merger Guidelines.** <http://www.usdoj.gov/atr/public/guidelines/hmg.pdf>. Hämtad 2015-05-11.
- Wernerfeld, B. 1984. **A Resource-Based View of the Firm.** Strategic Management Journal, Vol. 5, Nr 2.
- West, M., Posner, A. 2013. **Defining Your Competitive Advantage.** [http://www.ssireview.org/blog/entry/defining\\_your\\_competitive\\_advantage](http://www.ssireview.org/blog/entry/defining_your_competitive_advantage). Hämtad 2015-05-14.
- Yin, R.K. 2007. **Fallstudier: Design och genomförande.** Övers. B. Nilsson. Malmö: Liber.

**Figur och tabell-förteckning**

Figur 1. Preliminärt ramverk.....	19
Figur 2. Reviderat ramverk för kommunala organisationer.....	57
Tabell 1. Intervjuobjekt.....	25
Tabell 2. Empirisk sammanfattning Friskis&Svettis .....	39
Tabell 3. Empirisk sammanfattning Högevall .....	47

**BILAGA 1****Wernerfelts Resurs-Produktmatris**

Resource \ Market	I	II	III	IV	V
A	x				x
B	x	x			
C		x		x	
D			x		x

## BILAGA 2

### Intervjufrågor

#### Inledning

- Vad har du för position i företaget?
- Vilka ansvarsområden har du hand om i den dagliga verksamheten?
- Hur länge har du jobbat inom företaget?
- Hur länge har du arbetat på din nuvarande position inom företaget?
  
- Hur många är ni i teamet och hur ser organisationsstrukturen ut?
- Vad säljer ni här? Vad är er "huvudprodukt"? (*service, utsatta för externa förändringar*)
  - Ett ord för en produkt?
  - Har det alltid sett ut så? Har det ändrats på senare tid?
    - Varför?

#### Strategiarbete

- Har ni en övergripande strategi för verksamheten?
  - Vad är den?
  - Hur efterlevs strategin?
  - *Upplever ni att er verksamhet har en strategi?*
- I vilken mån prioriteras strategiarbete?
- Hur påverkar den övergripande strategin er verksamhet?
- Anser ni att det finns förbättringsområden för ert strategiarbete?
- Är du involverad i strategiarbetet? På vilket sätt? Vilka fler är ansvariga?
- Hur ofta reviderar ni er strategi? Vem är ansvarig för att den omarbetas?

#### *Om inget uttalat strategiarbete:*

- Hur ser er planeringsprocess ut?
- Har er planeringsprocess sett annorlunda ut tidigare?
- Är du involverad i planeringsprocessen? Vem/vilka är ansvariga?
- Hur ofta planerar ni för er verksamhet?
- Upplever du att organisationen byter riktning ofta?
  - Hur visar sig det sig? Varför/varför inte?

#### Målsättning:

- Vad är målet/målen för er verksamhet?
- Vilka långsiktiga mål finns för företaget
  - som helhet?
  - operationellt?
  - för olika verksamheter?
  - Finns det kortsiktiga mål? Delmål?
- Har du individuella mål?
- Vad är det viktigaste målet enligt dig?
- I vilken grad spelar finansiell avkastning roll för er målsättning?
  - *Mäts era prestationer i monetära termer?*

*Mål*

- Spelar något annat mer roll?
- Upplever du att någon annan aktör har en liknande målsättning som er?

### Måluppfyllning:

- Hur arbetar ni för att nå era mål?
- Hur mäter ni i vilken grad ni har nått era mål?
  - Finns ett skriftligt målsättningssystem? *Formella styrsystem, BSC*
    - Vad ingår i det?
    - Vilka delar är viktigast?
    - Hur är fördelningen mellan de olika områdena?
- Finns något belöningsystem implementerat när mål uppfylls? *Incitament*
  - *Kompenseras ni individuellt för uppfyllda mål?*
  - *Vem/vad kontrollerar om målen har uppfyllts?* *In/formellt*

### Competitive landscape:

- Vilken bransch anser ni att ni befinner er i?
- Vad påverkar branschen?
  - Till vilken grad påverkar det er?
  - Hur hanterar ni det?
    - Står det utanför er kontroll?
- Vilka är era konkurrenter?
  - Vilka olika arbetssätt finns i branschen?
  - Vilka/vem går det "bäst" för?
    - Bäst i vilka termer?
  - Hur skulle ni placera er i förhållande till era konkurrenter?
    - Hur arbetar ni för att behålla den placeringen?
    - Finns det fler inom ert (konkurrensområde)?
    - Hur arbetar ni med prissättning?
    - Hur ger ni era kunder mervärde?
      - *Vilket har störst fokus, pris eller mervärde?*

### Five Forces:

- Är konkurrensen hög i branschen? *Konkurrens*
- Hur hög är omsättningen av konkurrenter i branschen?
  - Har det kommit många nya aktörer under de senaste åren? *Entry*
  - Är konkurs ett allvarligt hot i branschen?
- Finns det något som kunder ersätter träning med? (Hälsotrender) *Substitut*
  - Är träning och hälsa substiuerbart med något annat?
- Hur påverkar kunder er verksamhet? *Kundkraft*
- Vilka är era viktigaste leverantörer? *Leverantörskraft*
  - Finns det många?
  - Har alla i branschen samma?

### Resurser:

- Vilka är era största tillgångar för verksamheten? *Resursfokus*
  - Resurser - aktiviteter

- Anläggning, maskiner, lokaler
- Personal, team, stämning
  - Är era resurser standard i branschen eller något annorlunda?
- Hur ser era arbetsprocesser ut? *Kapabilitet*
  - Tidscyklar
  - Är det standardiserat eller dynamiskt?
  - Är ert arbetssätt något unikt för er arbetsplats?
  - Hur flexibelt är ert arbetssätt?

### **Konkurrensfördel**

- Hur skiljer ni er från era konkurrenter?
  - Har era konkurrenter något liknande?
- Har andra företag kopierat erat koncept och det ni gör bäst?
- Har ni fått ideer av andra företag som ni har kopierat och applicerat? *Resurs/aktivitet.*
- Vilka delar i företaget är viktigast för er?
  - Hur skulle ni beskriva de delarna?
- Anser ni att ni har något som inte era konkurrenter har?
  - Vad?
  - Hur hanterar ni det som särskiljer er?
- Hur länge har ni funnits som företag? *Hållbarhet*
  - Anser ni att ni var först på marknaden med något?
  - Vad anser ni är det som gjort att ni klarat er så länge i branschen?
  - Tror ni att ni kommer vara fortsatt framgångsrika i framtiden?
    - Vad är det som kommer göra att ni är det?

### **Internt vs Externt**

- Vad påverkar er mest: branschsvängningar, konkurrenters beteende eller interna faktorer?
  - Varför?
  - Påverkar det ganska mycket till skillnad från (de) andra?