

CASE LÖSNINGS GUIDE

Här hittar du tips inför din case-intervju på Lumell. Mer information om vår rekryteringsprocess och hur du ansöker hittar du på vår hemsida www.lumell.se.

ETT BÄTTRE LIV FÖR FLER

Lumell är ledande inom strategisk rådgivning till beslutsfattare inom välfärdssektorn – vi levererar oberoende perspektiv och nyskapande lösningar som bidrar till att möta några av samhällets största utmaningar. Vi stödjer beslutsfattare i både offentlig och privat sektor med analys, utredning och förändringsledning inom hälso- och sjukvård, socialtjänst och life science. Vår styrka ligger i att förena djup kunskap och förståelse med analytisk och strategisk kompetens i världsklass.

Vi väljer våra uppdrag med omsorg, alltid med utgångspunkt i vår vision: att bidra till ett bättre liv för fler.

Att arbeta på Lumell innebär att varje

dag vara med och lösa komplexa samhällsutmaningar – från systemnivå till individnära frågor. Vi bygger långsiktiga relationer med våra klienter genom att alltid leverera med hög kvalitet och agera med integritet. Vårt arbetssätt är lösningsorienterat, vetenskapligt förankrat och pragmatiskt – vi fokuserar på vad som fungerar i praktiken.

På Lumell arbetar drygt 45 medarbetare i tvärprofessionella team. Här möts bland annat läkare, disputerade forskare, civilingenjörer, ekonomer och statsvetare. Genom att kombinera olika perspektiv och specialistkunskaper skapar vi lösningar med hög relevans och kvalitet för våra uppdragsgivare.

OM LUMELL

LUMELLS INTERVJUPROCESS s.5

KORT OM CASEINTERVJUER s.7

STRUKTURERAD PROBLEMLÖSNING s. 11

ÖVNINGSEXEMPEL s. 17

INNEHÅLL

LUMELLS INTER

Vi använder oss av en intervjuprocess i flera steg
där caselösning är en viktig del.

VJU PROCESS

LUMELLS INTERVJUPROCESS

Vår intervjuprocess består av två tillfällen med två intervjuer per tillfälle. Varje intervju består i sin tur av två delar: en personlig intervju och en caseintervju. Vid det första tillfället träffar du två av våra projektledare (manager), och om ett andra tillfälle blir aktuellt träffar du två medlemmar från vår ledningsgrupp (principal eller partner).

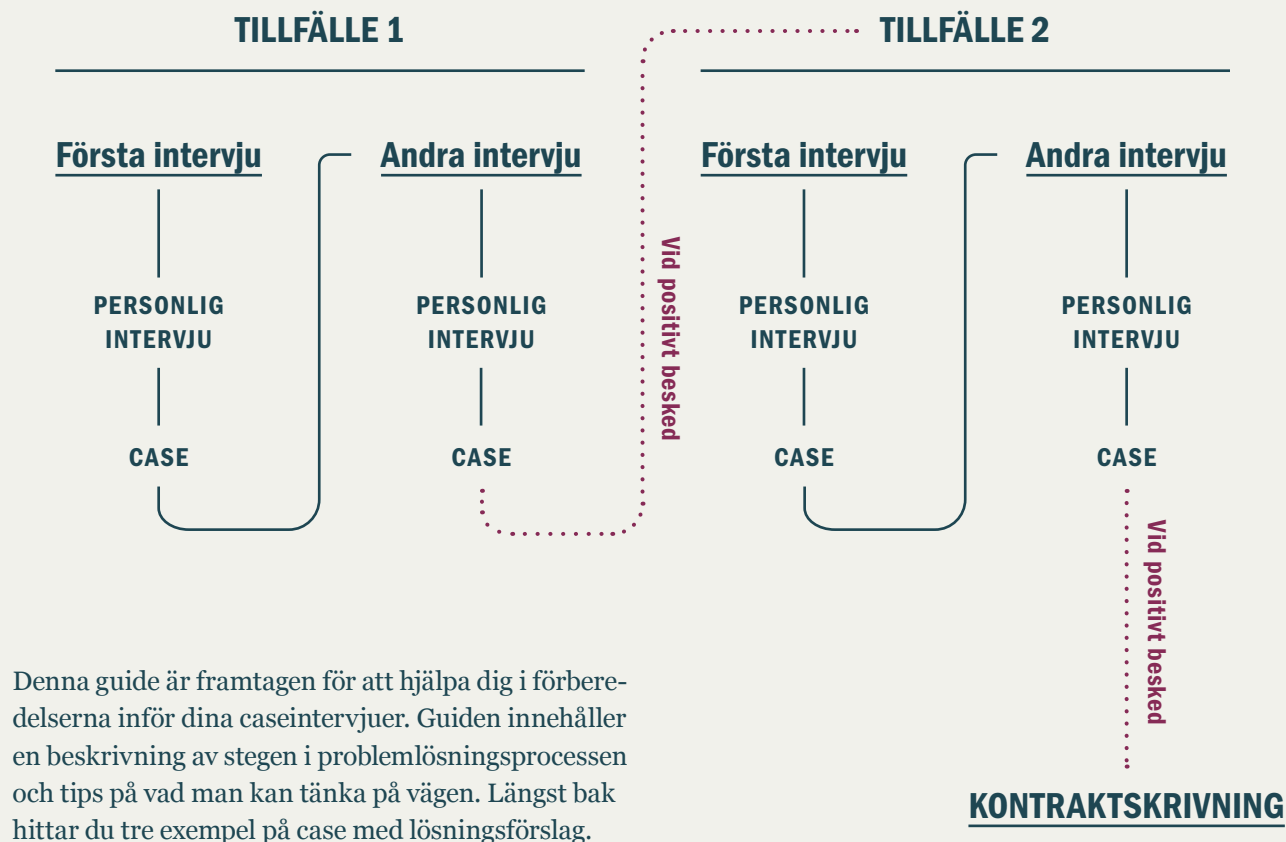
PERSONLIG INTERVJU

Syftet med den personliga intervjun är att få lära känna dig. Vi söker personer som är drivna, motive-
rade, har en genuin vilja att utvecklas och att bidra till ett bättre liv för fler. Den personliga intervjun syftar även till att du ska få bättre förståelse för oss, vårt arbete och vår vardag.

I korthet vill vi få en känsla för om din personlighet och dina värderingar stämmer överens med vår företagskultur och om vi tror att du skulle trivas och kunna växa hos oss.

CASEINTERVJU

En stor del av vårt arbete grundar sig i problemlösning. Därför använder vi case som en del i vår rekryteringsprocess. Våra caseintervjuer går ut på att du på ett strukturerat sätt ska analysera och besvara en frågeställning. Det är du som förväntas leda problemlösningen för att kunna besvara frågan. Våra case är utformade för att spegla våra arbets-
sätt och de situationer man ställs inför som konsult hos oss. Den ger också en bild av vilka frågor vi arbetar med.



Denna guide är framtagen för att hjälpa dig i förberedelserna inför dina caseintervjuer. Guiden innehåller en beskrivning av stegen i problemlösningsprocessen och tips på vad man kan tänka på vägen. Längst bak hittar du tre exempel på case med lösningsförslag.

KORT OM CASE INTER VJUER

I en caseintervju arbetar du med att strukturera, analysera och besvara en specifik frågeställning. Caseintervjuer kan innehålla olika typer av frågeställningar och upplägg. I våra case handlar det ofta om komplexa välfärdsutmaningar.

VAD VI BEDÖMER

Under en caseintervju bedömer vi flera aspekter, däribland:

DIN FÖRMÅGA ATT TÄNKA STRUKTURERAT OCH LOGISKT

– hur du angriper en fråga och hanterar information (både sådan du får under intervjun och förkunskap i ämnet) på ett strukturerat och logiskt vis.

DIN PROBLEMLÖSNING

– det vill säga om du använder en ändamålsenlig struktur för att ställa upp problemet och komma fram till en lösning.

DIN KOMMUNIKATIONSFÖRMÅGA

– om du förklarar dina resonemang och slutsatser så att den som intervjuar förstår och kan följa dina tankegångar.

DIN FÖRMÅGA ATT RÄKNA

– om du har förståelse för kvantitativ metod och kan använda dig av huvudräkning. Ibland kan du behöva tolka data och siffror i grafer eller tabeller i vilka du ska identifiera relevant information för att komma vidare i lösningen.

ÖVRIGT

Vi bedömer även din **NYFIKENHET** och ditt **ENGAGEMANG**, din förmåga att **ANPASSA DIG TILL NY INFORMATION**, samt **UPPSKATTA RIMLIGHETEN I DINA SVAR**.

För att du ska få de bästa förutsättningarna att visa oss dina förmågor rekommenderar vi att du övar på case innan intervjun.

”Det gör stor skillnad när kandidater har övat på caselösning inför sin intervju. Det märks verkligen om den som jag intervjuar har övat på att strukturera sin problemlösning eller sätta ord på sina tankar. Det gör det mycket enklare att göra en rättvis bedömning.”

OLIKA TYPER AV CASEFRÅGOR

Ett case kan innefatta olika moment. Samma case kan omfatta antingen ett moment eller vara en kombination av flera. Exempel på olika typer är:



ÖPPEN FRÅGA

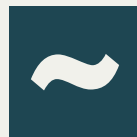
I en öppen fråga finns inget givet svar och du behöver själv välja riktning och göra avgränsningar.

EXEMPEL PÅ FRÅGESTÄLLNINGAR

- Vilka åtgärder kan en kommun vidta för att förbättra sin äldreomsorg?
- Hur kan kvaliteten i förlossningsvården stärkas?
- Vilka fördelar och nackdelar finns med att slå ihop två akutsjukhus?

EXEMPEL PÅ FÖRMÅGOR VI TESTAR

- Kreativitet och argumentation
- Struktur i problemlösningen



GUESSTIMATE

Ett guesstimate handlar om att kunna uppskatta ett rimligt svar på en fråga som man på förhand troligtvis inte har en uppfattning om.

EXEMPEL PÅ FRÅGESTÄLLNINGAR

- Hur många undersköterskor finns i Sverige?
- Om lärarlönerna höjs med 5% i Sverige, hur påverkar det statsbudgeten?
- Hur många besöker Sahlgrenska akutmottagning per år?

EXEMPEL PÅ FÖRMÅGOR VI TESTAR

- Nedbrytning av huvudfrågan i mindre logiska delar
- Prioritering av relevanta fakta



ANALYS UTIFRÅN DATA

Ett case kan testa din förmåga att tolka och hitta information. Exempelvis genom att dra slutsatser utifrån stora mängder data i form av grafer och statistik eller att göra en marknadsanalys.

EXEMPEL PÅ FRÅGESTÄLLNINGAR

- Vilka trender och mönster kan ses för användning av digitala vårdcentraler i Sverige?
- Hur mycket kommer läkemedelsrelaterade skador kosta samhället år 2028?
- Hur stor är marknaden för röntgenapparater i Norden?
- En europeisk läkemedelstillverkare har dålig lönsamhet. Vad kan göras för att förbättra den?

EXEMPEL PÅ FÖRMÅGOR VI TESTAR

- Förmåga att snabbt hitta information, mönster och trender i grafer och figurer
- Förmåga att identifiera utbud, efterfrågan och behov

ATT LYCKAS PÅ CASEINTERVJUN – FÖRBEREDELSE ÄR NYCKELN

Ju mer du tränar i förväg, desto tryggare och mer övertygande kommer du vara under intervjun

Läs på – det finns många resurser online med exempel-case och walkthroughs, till exempel på YouTube och dedikerade övningssidor.

Träna ordentligt – gärna tillsammans med en kompis så du får öva på att tänka högt och kommunicera dina tankegångar.

Visualisera din lösning – öva på att rita upp dina resonemang, till exempel på en whiteboard eller ett papper. Det hjälper både dig och intervjuaren att följa din tankeprocess.

Hitta case i vardagen – använd nyheter, affärsartiklar eller egna idéer för att öva in ett strukturerat och hypotesdrivet tankesätt.

Öva på att sammanfatta – träna på att kort och tydligt presentera din slutsats, ungefär som om du förklarade den för en klient.

Stärk din huvudräkning – du får sällan använda miniräknare, så repetera tekniker för uppställning och öva på att göra snabba, rimliga överslagsräkningar.

TIPS

STRUKTURERAD PROBLEM LÖSNING

Vi rekommenderar att du följer stegen för strukturerad problemlösning för att ta dig an caset så systematiskt som möjligt. På så sätt blir det enklare att se helheten, följa en plan och inte fastna i detaljer. Att visualisera hur du planerar att besvara frågeställningen gör det också enklare för den som intervjuar att följa dina tankegångar.

4 STEG FÖR STRUKTURERAD PROBLEMLÖSNING

1

FÖRSTÅ

När frågeställningen presenterats är det viktigt att du förstår vad det är du ska svara på. Säkerställ att du uppfattat frågeställningen korrekt genom att summera hur du har uppfattat frågan för den som intervjuar.

Var inte rädd för att ställa följdfrågor om det är någonting du tycker är otydligt, eller om du saknar information. Det är ofta nödvändigt och något vi uppmuntrar.

2

STRUKTURERA

Börja problemlösningen genom att strukturera problemet som du ställts inför. Använd den information som finns tillgänglig och dela upp frågeställningen på ett relevant sätt.* Det ger dig en helhetsbild, gör det enklare att förklara hur du tänker och hjälper dig identifiera möjliga lösningar. Resonera kring vad du tror är viktigt för att besvara frågan.

Be om att få någon minuts betänketid innan du börjar. Använd gärna whiteboard eller papper och penna för att rita upp din problemstruktur.

*Se avsnitt "Olika sätt att strukturera frågeställningen" på följande sida.

3

ANALYSERA

Efter att ha brutit ner frågeställningen i sina olika beståndsdelar kan du identifiera ett eller flera områden som du vill titta närmare på. Förklara för den som intervjuar hur du tänker och motivera varför du vill gå vidare i en viss riktning.

När du utreder de olika delarna av problemstrukturen kan det krävas kvantitativa eller kvalitativa analyser. Det kan också finnas tillfällen där du behöver mer information för att komma vidare i din problemlösning. Du kan då antingen efterfråga mer information eller göra egna antaganden.

När du gör egna antaganden är det viktigt att du motiverar dessa och resonerar kring deras rimlighet.

4

SAMMANFATTA

När du kommit fram till en lösning ska du avsluta caset med en kort sammanfattning av de slutsatser som lett fram till lösningen. Ibland kan du ombes ge en rekommendation. Det finns ofta flera olika lösningar på ett case så reflektera kring andra tillvägagångssätt och var de största osäkerheterna i din problemlösning finns. Det viktiga är att dina antaganden är rimliga samt att din problemlösning och argumentation är logisk.

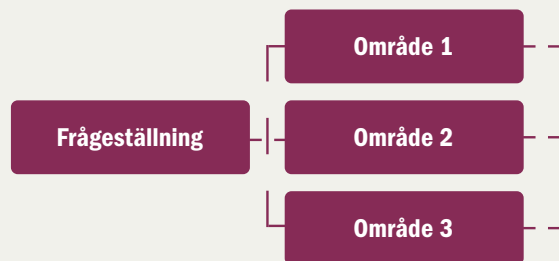
Gå tillbaka till den ursprungliga frågeställningen och sammanfatta kort ditt case och dina slutsatser.

OLIKA SÄTT ATT STRUKTURERA FRÅGESTÄLLNINGEN

Under intervjun testar vi inte din kunskap om olika ramverk eller metoder för caselösning. Däremot vill vi bedöma din förmåga att tänka logiskt och strukturerat kring olika frågor. Metoder för problemstrukturering kan vara till stor hjälp i detta. Nedan finns ett par exempel på metoder, olika metoder passar olika bra för olika case. Du behöver anpassa din struktur utifrån den bakgrunds-information du får och vad du tycker känns mest logiskt.

PROBLEMTRÄD

Frågeställningen delas upp i flera mindre, mer hanterbara områden. Varje område representerar en specifik del av frågeställningen och kan vidare delas upp i ännu mindre beståndsdelar. Därifrån kan varje "gren" undersökas var för sig.



KRONOLOGISK UPPDELNING

Vid en del frågeställningar kan det vara hjälpsamt att strukturera upp problemet utifrån vad som sker före, under och efter en viss händelse eller situation. Varje del definieras av mer detaljerade underpunkter för att förtydliga de olika aspekterna av varje steg.



KATEGORIER

Organiserar informationen i övergripande kategorier som representerar en specifik aspekt eller del av den övergripande frågeställningen. Dessa huvudkategorier kan sedan fyllas på med de frågor och ämnen som faller inom respektive kategori.

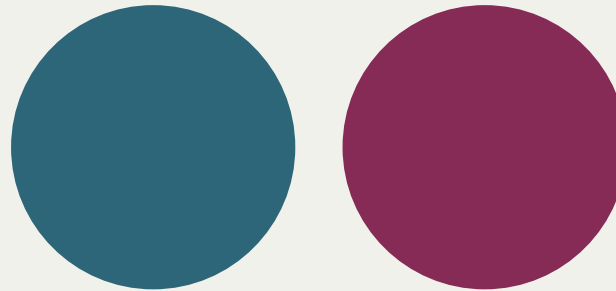


MECE-PRINCIPEN

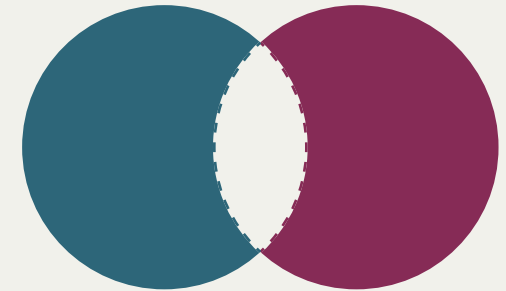
Oavsett vilken struktur du väljer är det bra att ha MECE-principen (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive) i åtanke. Detta för att undvika logiska misstag eller missa någon viktig del av frågeställningen. MECE betyder att de olika delarna i problemstrukturen inte överlappar varandra och att de tillsammans beskriver problemet till fullo.

På nästa sida finns ett exempel på hur du kan strukturera upp en frågeställning enligt MECE-principen.

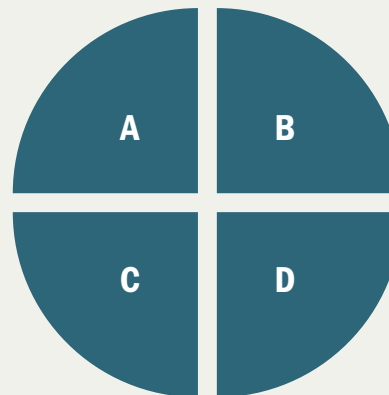
Mutually exclusive



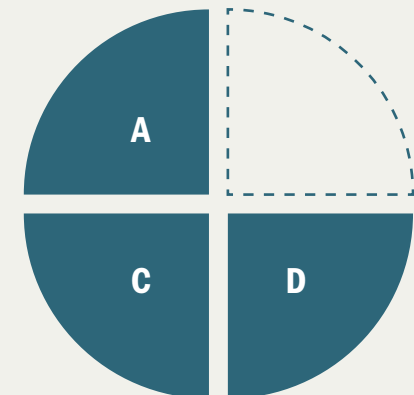
Not mutually exclusive



Collectively exhaustive



Not collectively exhaustive

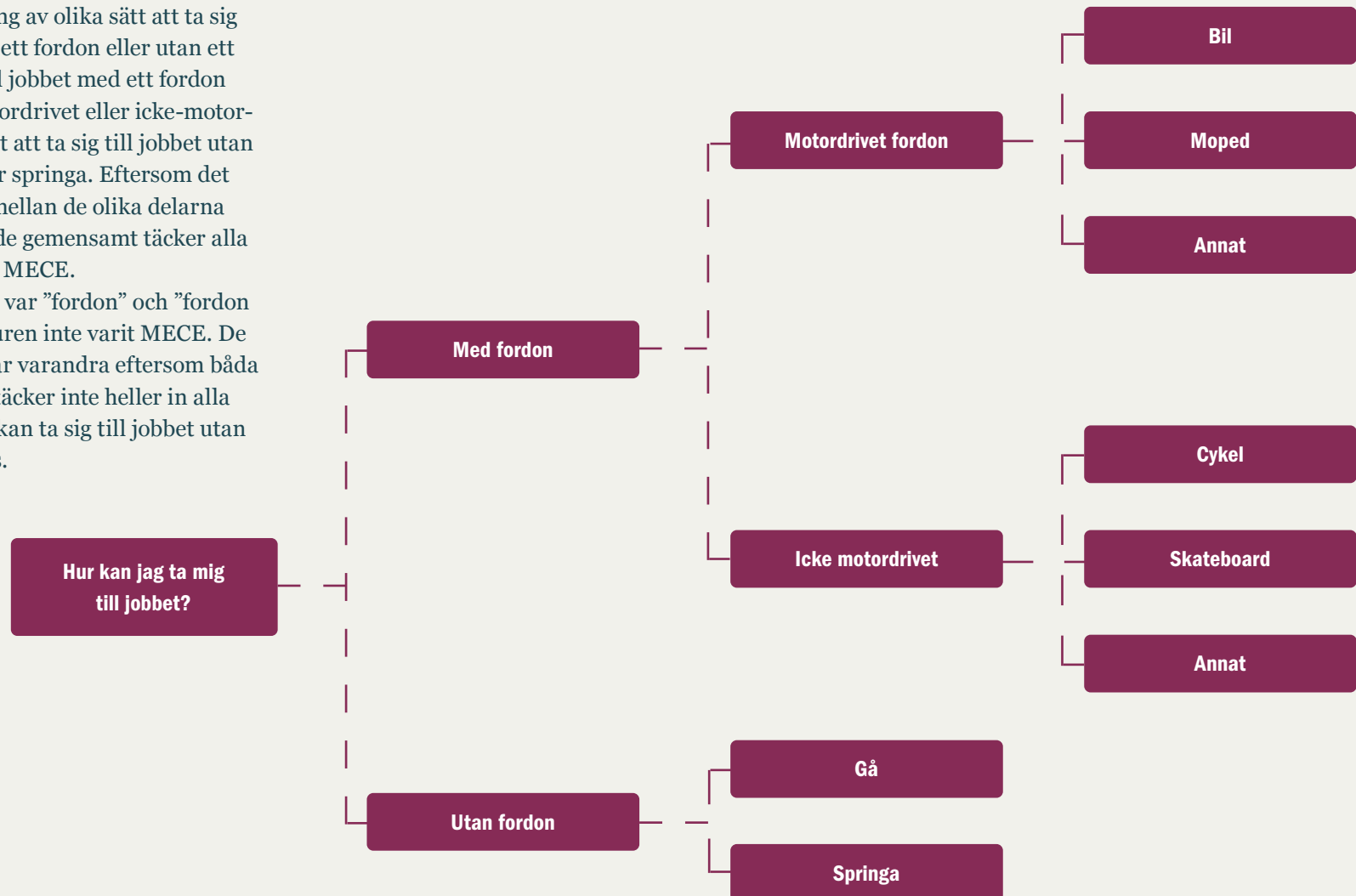


EXEMPEL

"HUR KAN JAG TA MIG TILL JOBBET?"

Börja med en grov indelning av olika sätt att ta sig till jobbet – antingen med ett fordon eller utan ett fordon. Om man tar sig till jobbet med ett fordon kan det antingen vara motordrivet eller icke-motordrivet. Väljer man däremot att ta sig till jobbet utan ett fordon kan man gå eller springa. Eftersom det inte finns något överlapp mellan de olika delarna i problemstrukturen, och de gemensamt täcker alla lösningar så är strukturen MECE.

Om indelningen i stället var "fordon" och "fordon med två hjul" hade strukturen inte varit MECE. De två kategorierna överlappar varandra eftersom båda gäller fordon. Strukturen täcker inte heller in alla möjliga lösningar då man kan ta sig till jobbet utan fordon, exempelvis till fots.



FÖRSTÅ

Ställ kontrollfrågor för att försäkra dig om att du har förstått informationen korrekt.

Ställ följdfrågor om det finns någon mer information du vill veta.

STRUKTURERA

Våga ta pauser och säg till när du behöver tänka en stund.

Efter att du har ritat upp din problemstruktur, kan du fråga intervjuaren om den verkar rimlig.

ANALYSERA

Tänk högt och förklara vad du gör så att intervjuaren kan följa med i din tankegång.

Försök att inte fastna i detaljer – det är viktigare att du tar dig framåt.

Var nyfiken. Kom ihåg att du kan ställa frågor till intervjuaren under hela caset.

Du kan göra antaganden, men se till att de är logiskt motiverade.

Var förberedd på huvudräkning utan miniräknare – använd avrundning och uppställningar för att inte fastna.

SAMMANFATTA

Fundera ett extra varv över rimligheten i ditt svar. Om det inte verkar stämma – var kan det ha gått fel?

Gå igenom alla delar i caset igen och säkerställ att du besvarar grundfrågan.

Kom ihåg att det inte är konstigt att känna sig stressad i en caseintervju. Försök att hela tiden kommunicera med intervjuaren – det hjälper dig framåt.

TIPS

Nedan följer tre exempelcase. Varje case innehåller bakgrunds-
information samt en eller flera frågeställningar. Tänk på att det
finns många olika tänkbara ansatser, och att de lösningar som
ges här endast är förslag. Varje intervju är unik, och upplägget
i dessa exempel är inte nödvändigtvis samma som på de riktiga
intervjuerna. I regel får du ett case per intervju där caset består
av flera steg som bygger på varandra.

ÖVNINGS EXEMPEL

FINANSIERING AV HÄLSO- OCH SJUKVÅRD

BAKGRUNDSINFORMATION

För ett par år sedan kom en oroande rapport om den förväntade kostnadsutvecklingen i svensk hälso- och sjukvård. Rapporten visade att skatten kan behöva höjas med 13 % fram till 2035 för att möta behoven.

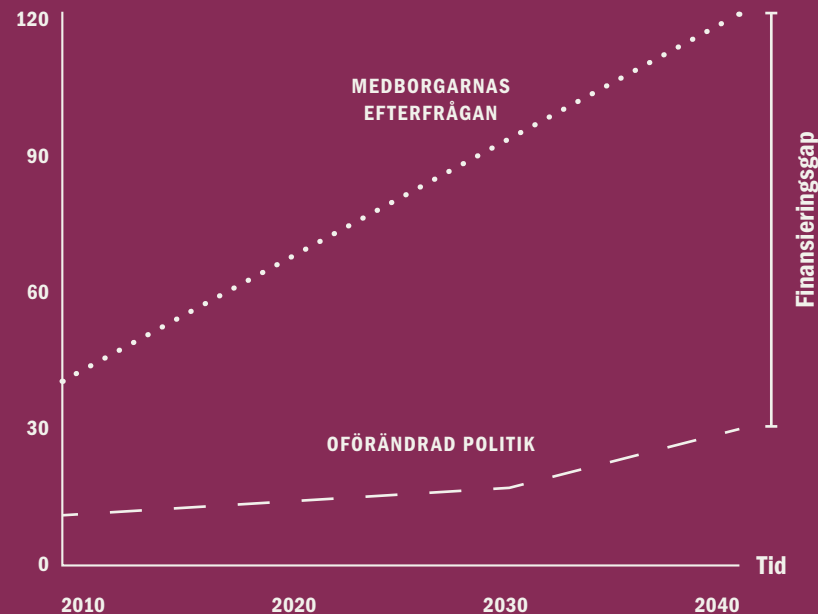
Många länder runt om i världen befinner sig i samma situation, och har liksom Sverige svårigheter att finansiera vård med den tillgänglighet och kvalitet som man vill leverera till sina invånare. Skattefinansierade välfärdssystem som Sverige och England är pressade, men även mer privat finansierade och försäkringsbetonade system som USA har stora utmaningar att få pengarna att räcka till. Vi behöver på nationell nivå kontinuerligt arbeta med åtgärder som gör det möjligt att fortsätta erbjuda hälso- och sjukvård med hög kvalitet till hela Sveriges befolkning.

FRÅGESTÄLLNING

Vilka åtgärder kan regeringen vidta för att säkerställa tillräcklig finansiering till hälso- och sjukvården och minska ett eventuellt finansieringsgap fram till 2035?

Ge rekommendationer på åtgärder på kort sikt (inom tre år) och lång sikt (fyra till tio år).

Finansiering



1 CASE

CASE 1

TIPS TILL LÖSNING

STEG 1: FÖRSTÅ

SÄKERSTÄLL att du uppfattat frågeställningen korrekt genom att summera hur du har uppfattat frågan för den som intervjuar. Ställ följdfrågor om något är otydligt, exempelvis om både statliga och regionala åtgärder ska beaktas eller om även äldreomsorgen ska ses som en del av hälso- och sjukvården.

STEG 2: STRUKTURERA

STRUKTURERA problemet och bryt ner det i mindre beståndsdelar, gärna med hjälp av ett problemträd. Du skulle kunna utgå från den övergripande orsaken till utmaningen: är det *kostnaderna* eller *intäkterna* som är drivande?

RESONERA och gå igenom varje gren i trädet och gör hypoteser för respektive kostnads-/intäktsgren i ditt problemträd, exempelvis:

- Vad förväntas öka eller minska naturligt?
- Vad är önskad utveckling?
- För vilka grenar krävs det insatta åtgärder för att de ska minska/öka?

MOTIVERA hur du tänker.

Här är ett exempel på hur du kan resonera kring två av problemträdets grenar:

För att kunna finansiera de växande vårdbehoven är det sannolikt att patienter i högre utsträckning kommer behöva betala sin egen vård. Detta leder till *ökade intäkter*.

En åldrande befolkning innebär högre kostnader för hälso- och sjukvården då personer ofta behöver mer vård när de blir äldre. Detta väntas *öka kostnaderna*.

Vad driver intäkterna?

Vilka åtgärder kan regeringen vidta för att säkerställa tillräcklig finansiering till hälso- och sjukvården och minska ett eventuellt finansieringsgap fram till 2035?

Vad driver kostnaderna?

Intäkter

Skatter

Patientavgifter

Intäkter från försäkringsbolag och företag

Annat

Kostnader

Åldrande befolkning

Växande befolkning

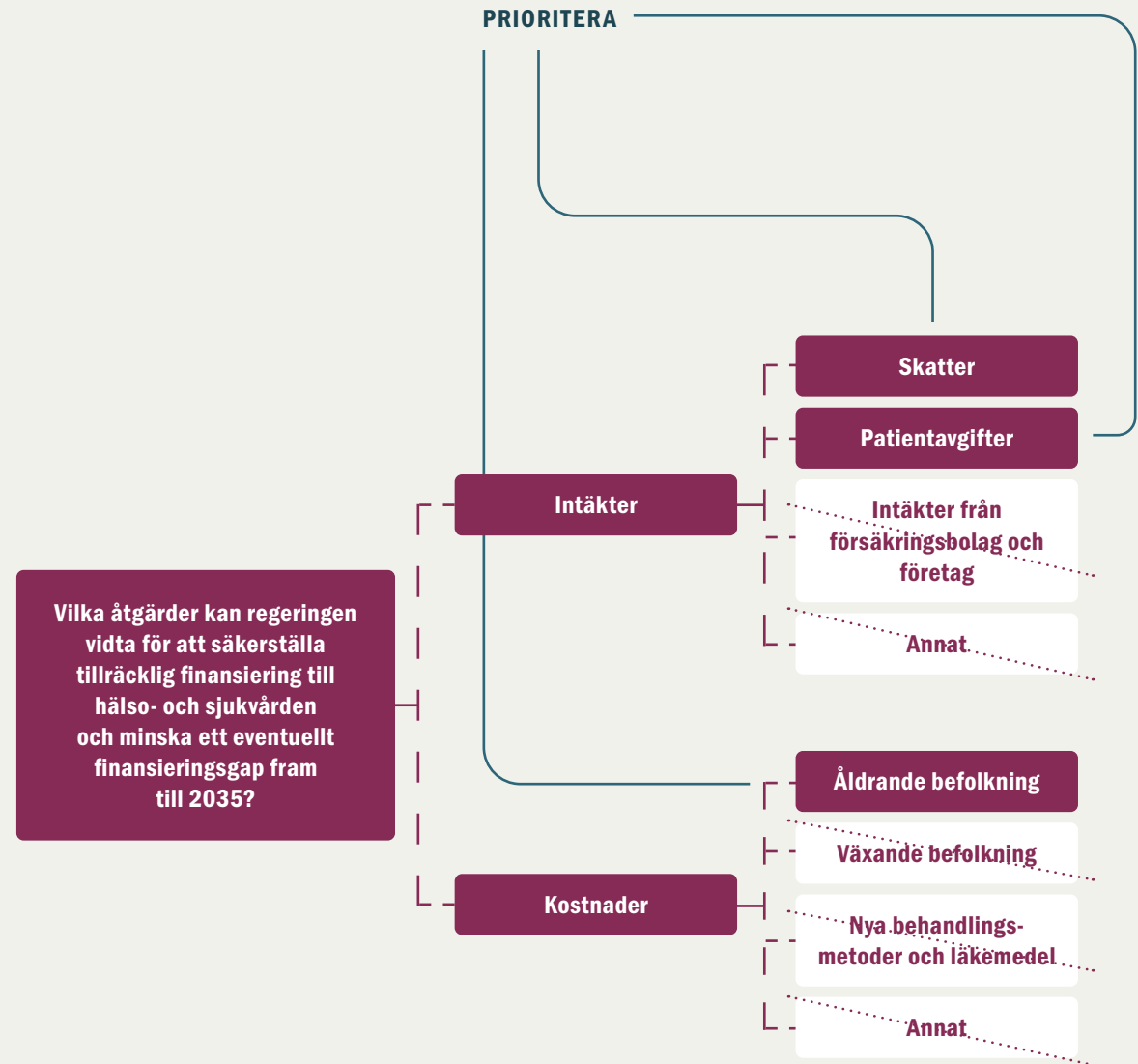
Nya behandlingsmetoder och läkemedel

Annat

STEG 3: ANALYSERA

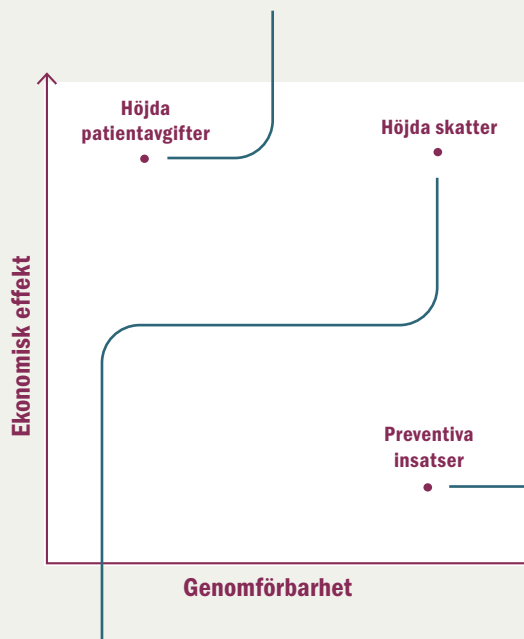
PRIORITERA och välj ut de grenar i trädet du tror är mest relevanta för att besvara frågeställningen. Argumentera för varför du tycker att dessa delar är nödvändiga att agera på. Det kan till exempel handla om att du tror att vissa delar har störst påverkan eller att de rymmer störst potential till förändring.

Beroende på hur du ställde upp ditt problem kanske du vill prioritera att förändra organiseringen av hälso- och sjukvården, påverka intäkter, införa ny teknik, inte subventionera läkemedel, lägga större ansvar på befolkningen själva eller minska statliga resurser till forskning. Det finns många möjliga lösningar.



Höjda patientavgifter för att öka intäkterna

Att sjuka äldre ska betala mer för sin vård kan vara svårt för politiker att motivera. Det hade ökat intäkterna. Åtgärd ger effekt på *kort sikt*.

**Höjda skatter för att öka intäkterna**

Den svenska samhällsmodellen bygger på offentlig finansiering och höga skatter. Höga skatter är relativt accepterat. Det är en åtgärd som skulle generera stora intäkter. Åtgärd ger effekt på *kort sikt*.

RANGORDNA och föreslå åtgärder för de delar du vill påverka. Utvärdera gärna dina åtgärder utifrån en struktur, till exempel fyrfälts-matris över genomförande (svårt – lätt) vs. förväntad effekt (låg – hög). Reflektera över sannolikheten i att dina rekommendationer går att genomföra. Hur svårt blir det exempelvis att genomföra åtgärderna politiskt, ekonomiskt eller etiskt? Fundera över hur stor effekt du tror att åtgärderna skulle kunna ge.

Tydliggör även vilka av åtgärderna som ger effekt på *kort sikt* (till exempel skattehöjning med start nästa år för att öka intäkter) respektive på *lång sikt* (till exempel preventiva insatser till äldre för att minska kostnader)?

Till vänster är ett exempel på hur du kan göra detta rent visuellt.

Preventiva insatser för att minska kostnaderna med en åldrande befolkning

Tidiga insatser som förebygger ohälsa kan minska hälso- och sjukvårdens kostnader på sikt. Det kan exempelvis innebära öronmärkta pengar till insatser som minskar ensamhet eller leder till ökad fysisk aktivitet bland befolkningen. Åtgärd ger effekt på *lång sikt*.

STEG 4: SAMMANFATTA

SAMMANFATTA ditt svar, din problemstruktur och prioriterade åtgärder. Reflektera gärna kring vilka av dina argument som är svagast respektive starkast. Har du missat något? Hade du kunnat göra något annorlunda om du gjorde uppgiften igen?

REKOMMENDERA vilka åtgärder regeringen bör vidta för att säkerställa tillräcklig finansiering till hälso- och sjukvården och minska ett eventuellt finansieringsgap fram till 2035.

LÖNEKOSTNADER INOM EN REGION

BAKGRUNDSINFORMATION

Personalkostnader inom hälso- och sjukvården har ökat de senaste åren. Detta påverkar särskilt regionerna där personalkostnader utgör en av de största utgiftsposterna. En del av kostnadsökningen kan förklaras av att många regioner hyr in så kallad stafettpersonal från andra regioner och privata vårdgivare för att klara kompetensförsörjningen.

För att minska behovet av stafettpersonal vill den styrande majoriteten i Region Söderbotten i stället göra insatser för att locka fler till att arbeta och stanna inom regionen. De föreslår därför en löneökning om fem procent för alla undersköterskor som jobbar i regionens regi. Ungefär två miljoner invånare bor i Region Söderbottens upptagningsområde.

Du har fått i uppdrag att beräkna hur mycket det skulle kosta att höja lönen för alla regionanställda undersköterskor i Region Söderbotten, samt utvärdera om förslaget bör genomföras eller ej.

FRÅGESTÄLLNING

Hur mycket skulle det kosta att höja lönen för alla regionanställda undersköterskor i Region Söderbotten?

2

CASE

CASE 2

TIPS TILL LÖSNING

STEG 1: FÖRSTÅ

Det viktigt att du förstår vad det är för fråga som du ska besvara. **SÄKERSTÄLL** att du uppfattat frågeställningen korrekt genom att summera hur du har uppfattat frågan för den som intervjuar. Ställ följdfrågor om det är någonting du tycker är otydligt, exempelvis om lönehöjningen ska ske kontinuerligt varje år eller bara initialt år ett.

STEG 2: STRUKTURERA

RESONERA kring grundförutsättningar, avgränsningar och tolka vad frågan betyder. I detta fall kan det vara relevant att beräkna kostnadsökningen under det första året, för att sedan i slutet av caset resonera över kostnadsutvecklingen över tid.

STRUKTURERA upp hur du ska göra dina beräkningar – vilken information behöver du för att kunna räkna ut ett svar på frågeställningen? I detta fall behöver du veta hur många undersköterskor som jobbar i Region Söderbotten och genomsnittlig lön, för att sedan multiplicera detta med kostnadsökningen per undersköterska.

Till höger följer exempel på hur du kan strukturera upp beräkningarna för respektive box.

Antal undersköterskor i Region Söderbotten



Kostnadsökning per undersköterska

Antal invånare i Region Söderbotten



Andel i arbetsför ålder



Andel som arbetar inom hälso- och sjukvård



Andel undersköterskor



Andel undersköterskor som jobbar för regionen

Genomsnittlig månadslön för en undersköterska



Antal månader per år



Arbetsgivaravgift



Föreslagen löneökning

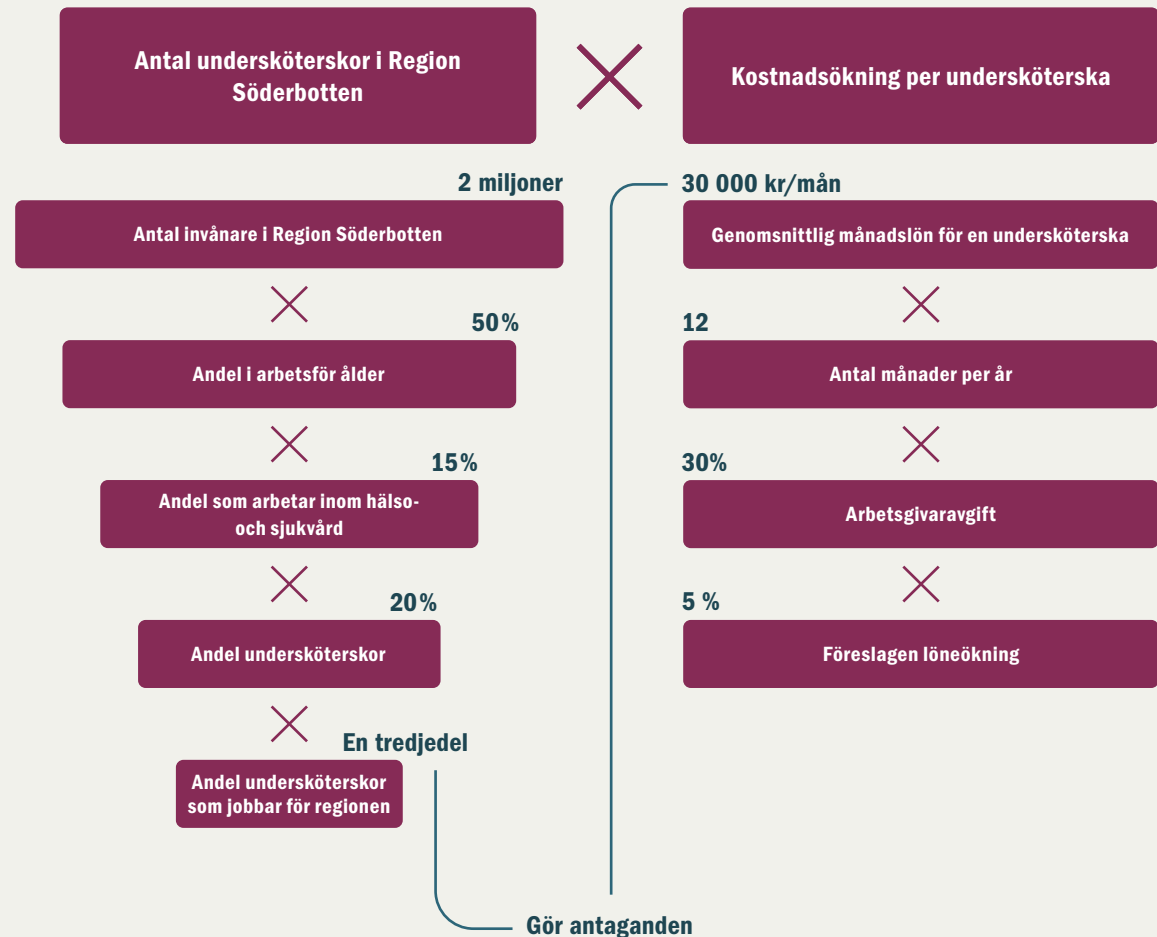
Ett sätt att uppskatta hur många undersköterskor som finns i Region Söderbotten är att utgå från hela befolkningsmängden, för att sedan stegvis göra antaganden som tar dig närmare siffran du är ute efter.

Kostnadsökningen per undersköterska kan beräknas genom att utgå från en genomsnittlig månadslön, för att sedan stegvist räkna fram kostnaden för löneökningen per undersköterska.

GÖR ANTAGANDEN kring de siffror som du behöver för att göra beräkningarna. Siffrorna som visas nedan är exempel på antaganden du kommer behöva göra själv – det är alltså inga siffror du kommer få av den som intervjuar dig. Motivera alltid hur du tänker när du gör antaganden, och resonera kring rimligheten i det du antar.

För de flesta siffrorna kommer du behöva göra antaganden. Det är okej att de inte helt stämmer överens med verkligheten, så länge du kan motivera dina antaganden och föra ett logiskt resonemang kring osäkerheten.

Exempel på frågor att resonera kring: Mellan vilka år i livet är folk i regel yrkesverksamma? Vilka yrkeskategorier arbetar inom hälso- och sjukvården? Hur stor andel av undersköterskor arbetar i regional respektive kommunal verksamhet?



STEG 3: ANALYSERA

BERÄKNA. Följ din struktur och räkna ut svaret.

Uträkningen blir då $10\,000 \times 23\,000 = 230\,000\,000$ kr per år.

Antal undersköterskor i Region Söderbotten	Kostnadsökning per undersköterska	Kostnad för att höja lönen för alla regionanställda undersköterskor i Region Söderbotten
2 000 000	30 000	10 000
×	×	×
0,5	12	23 000
×	×	=
0,15	1,3	230 000 000
×	×	
0,20	0,05	
÷	≈	
3	23 000	
=		
10 000		

Det är okej att göra rimliga avrundningar i dina beräkningar, men resonera över hur det påverkar ditt svar.

Om du exempelvis avrundar uppåt och säger att hälften av undersköterskorna arbetar inom regionens verksamhet innebär det att kostnaderna kanske överskattas, relativt ditt ursprungliga antagande.

STEG 4: SAMMANFATTA

REFLEKTERA kring frågeställningen, hur du angrep problemet och ditt svar. Beskriv var i dina antaganden du tror de största osäkerheterna finns – det vill säga fundera om ditt svar känns rimligt och i logisk storleksordning i relation till ditt första antagande.

- Har du missat viktiga kostnadsposter? Sjukförsäkringar, föräldrapenning, övertid? Hur tror du att den verkliga kostnaden skiljer sig mot din beräknade?
- Hur kommer kostnaden utvecklas över tid? Är den konstant eller stigande?

SAMMANFATTA dina reflektioner och ge en rekommendation till hur regionstyrelsen bör förhålla sig till förslaget om lönehöjningen.

Det kan hända att personen som intervjuar dig kommer ställa följdfrågor eller be dig utveckla resonemang. I detta fall skulle det exempelvis kunna vara att utan beräkningar ge förslag på tre andra lösningar för att komma till bukt med kompetensförsörjningen i regionen samt motivera varför de är relevanta.

Du kan också ombes resonera kring om du tror att insatsen från politiken är verkningsfull eller om du tror det finns andra åtgärder som är bättre lämpade för ändamålet.

NYETABLERING INOM HÖRSELVÅRDEN

3

BAKGRUNDSINFORMATION

Region Östertoppen har stora utmaningar med långa väntetider, exempelvis inom hörselvården där många patienter får vänta länge på att få en hörapparat. I regionen råder sedan några år tillbaka fri etableringsrätt inom hörselvården. Det innebär att alla bolag som lever upp till vissa kriterier har rätt att bedriva hörselvård inom regionen. Exempel på kriterier är att verksamheten ska ha en lokal och minst en anställd audionom. Bolagen får 224 kronor årligen per patient som genomgår hörseltest och eventuell utprovning av hörapparat. Patienten får vid behov hyra hörapparat av regionen, men bolaget får ingen ersättning för uthyrningen. Detta gäller bara vuxna patienter.

Hörizon AB är ett nybildat bolag inom hörselvård som har för avsikt att etablera sig i Region Östertoppen. Innan de påbörjar arbetet vill de utvärdera marknadens storlek och konkurrenssituationen.

FRÅGESTÄLLNINGAR

Ledningen för Hörizon AB vill ha hjälp att få svar på följande frågor:

- Hur stor andel av marknaden måste Hörizon AB ha för att gå med vinst?
- Vilka är dina rekommendationer rörande marknadsinträde givet informationen du har?

CASE

DATA DU HAR TILL FÖRFOGANDE



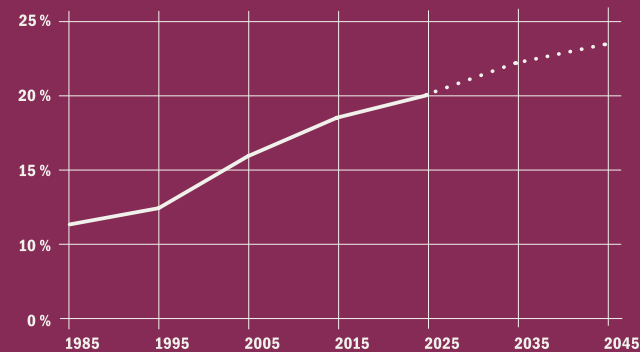
**TOTALT ANTAL INVÅNARE I REGION
ÖSTERTOPPEN: 500 000**

BERÄKNADE KOSTNADER FÖR HÖRIZON AB

**Löpande kostnader för förbrukningsartiklar:
21 kr/besök**

**Fasta kostnader för exempelvis hyra, löner
och inventarier:
128 000 kr/månad**

Andel i befolkningen med hörselnedsättning, utveckling över tid



Jag har väntat i flera år på att få en hörapparat!

Lena, pensionär

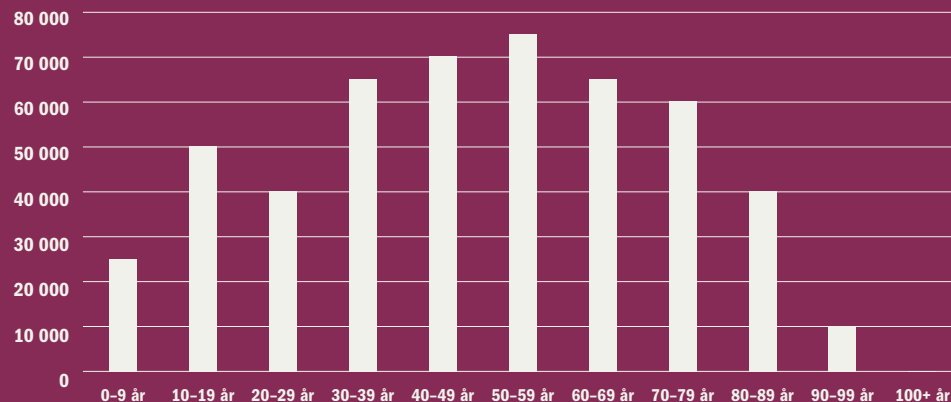
Patienterna behöver besöka oss i genomsnitt en gång per år.

Pernilla, audionom

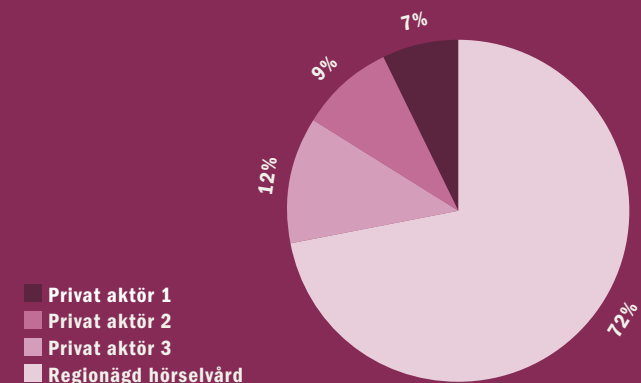
Ungefär 30 procent av alla över 50 behöver hörselvård, och behoven väntas öka för varje år.

Gustav, ordförande för patientförening

Antal invånare i Region Östertoppen, per 10-årsspann



Fördelning av marknadsandelar för hörselvården i Region Östertoppen



CASE 3

TIPS TILL LÖSNING

STEG 1: FÖRSTÅ

Det är viktigt att du förstår vad det är för fråga som du ska besvara. Säkerställ att du uppfattat frågeställningen korrekt genom att summera hur du har uppfattat frågan för den som intervjuar. Ställ följdfrågor om det är någonting du tycker är otydligt, exempelvis om bolagen får ersättningen från regionen oavsett om personen som genomgår hörseltest visar sig behöva en hörapparat eller inte.

STEG 2: STRUKTURERA

SKAPA EN ÖVERBLICK och gör en första snabb genomgång av de data, grafer och tabeller du har.

STRUKTURERA FRÅGESTÄLLNINGEN och fundera över vad du behöver för att kunna svara på de olika frågeställningarna. Utifrån bakgrundsinformationen framgår att du ska göra en marknadsanalys för att ta reda på om det kan vara lönsamt för Hörizon AB att gå in på marknaden för hörselvård i Region Östertoppen. För att göra det måste du först räkna ut den totala marknaden samt hur många patienter Hörizon AB behöver för att täcka sina kostnader. När du har gjort dina beräkningar kan du resonera och ge rekommendationer rörande ett eventuellt marknadsinträde.

KATEGORI 1: Marknadens storlek

Data som behövs

- Befolkningsstorlek
- Andel som behöver hörselvård
- Antal besök per år

KATEGORI 2: Antal patientbesök som behövs

Data som behövs

- Antal besök per år
- Ersättning per patient
- Löpande kostnader
- Fasta kostnader

KATEGORI 3: Hur stor del av marknaden som patientunderlaget utgör

Data som behövs

- Marknadens storlek
- Antal patienter som Hörizon AB behöver för att gå med vinst

Du har fått en stor mängd data att arbeta med. Därför kan det vara till hjälp att dela upp frågeställningarna i olika kategorier för att skapa en överblick.

STEG 3: ANALYSERA

BERÄKNA utifrån hur du kategoriserat din information. Utifrån kategori 1 kan du börja räkna på den data som är relevant för att förstå hur stor den totala marknaden för hörapparater i Region Östertoppen är.

KATEGORI 1: Hur stor är den totala marknaden för hörselvård i Region Östertoppen?

- Befolkningsstorleken i regionen är 500 000 invånare varav 250 000 är äldre än 50 år.
- Andel som behöver hörselvård anges vara 30% av de över 50 år.
- Antal besök per år anges vara 1 per patient.

Antal besök årligen

$$250\,000 \times 0,3 \times 1 = 75\,000$$

Troligen är marknaden större i och med att det även finns personer under 50 som behöver hörselvård.

KATEGORI 2: Hur många patientbesök behöver Hörizon AB per år för att gå med vinst

- Ersättningen per patient, per år: 224 kr
- Löpande kostnader per besök: 21 kr
- Antal besök per år antas vara 1 per patient
- Fasta kostnader per år: $128\,000 \times 12 = 1\,536\,000$ kr

För att ta reda på hur många besök som Hörizon AB behöver krävs en ekvation där en variabel, antal besök per år, är okänd:

X = Antal besök per år för att gå med vinst

$$224X \times 1 = 21X \times 1 + 128\,000 \times 12 \rightarrow$$

$$203X = 1\,536\,000 \rightarrow$$

$$X = 1\,536\,000 / 203 \rightarrow$$

AVRUNDNING $\rightarrow$

$$X = 1\,536\,000 / 200 = 7\,680 \text{ besök per år}$$

Avrundningen resulterade i att det beräknade antalet besök som krävs för att täcka kostnaderna blev något större. Egentligen krävs något mindre än 7 680 besök per år.

KATEGORI 3: Hur stor andel av marknaden utgör besöksunderlaget som krävs för att Hörizon AB ska gå med vinst?

Den data som behövs är:

- Marknadens storlek: 75 000 besök årligen
- Antal besök Hörizon AB behöver för att gå med vinst: 7 680

X = Antal besök per år för att gå med vinst

$$7\,680 / 75\,000 \rightarrow$$

AVRUNDNING $\rightarrow$

$$7\,500 / 75\,000 = 10 \%$$

Avrundningen resulterade i att andelen blev något mindre än den ursprungliga uppställningen. Marknaden är dock troligen större än 75 000 besök då även personer under 50 behöver hörselvård.

RESONERA kring Hörizon AB:s förutsättningar att etablera sig och bli lönsamma i Region Östertoppen. Fundera på vad det innebär att Hörizon AB behöver lite mer än 10 % av marknaden för hörselvård i Region Östertoppen för att gå med vinst.

- Fundera över konkurrenssituationen baserat på informationen rörande marknadsstrukturen i Region Östertoppen. Kommer Hörizon AB kunna få tillräckligt med besök för att bli lönsamt?
- Vilka andra aspekter kan vara värt att ta i beaktande inför ett potentiellt marknadsinträde? Fundera över exempelvis politiska och sociala aspekter samt marknads utveckling framöver.

STEG 4: SAMMANFATTA

SAMMANFATTA dina beräkningar och dina resonemang. Reflektera gärna kring hur du har värderat Hörizon AB:s utmaningar och möjligheter att ta sig in på marknaden. Har du missat något? Hade du kunnat göra något annorlunda om du gjorde caset igen?

GE EN REKOMMENDATION utifrån din analys av marknaden samt besöksunderlaget Hörizon AB behöver för att vara lönsamt. Förklara hur andra aspekter kommer påverka Hörizon AB:s förutsättningar för att bedriva hörselvård i Region Östertoppen över tid.

LYCKA TILL