

Studentnummer:

36017651

36012476

90057210

Bacheloroppgave  
ved Markedshøyskolen, Campus Kristiania  
Posisjonering og merkebygging av Markedshøyskolen



Innleveringsdato:

10.06.11

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

## **FORORD**

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår bachelorgrad i markedsføring og internasjonalisering ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. I løpet av tiden vi har studert ved Markedshøyskolen har det særlig vært merkevarebygging og posisjonering vi synes er det mest spennende, så da vi skulle velge tema og problemstilling for vår bacheloroppgave bestemte vi oss raskt for at det var disse begrepene vi ville skrive om. Interessen for disse fagene er utgangspunktet for vår oppgave. Vi ønsket derfor å finne et tema hvor vi kunne bruke den lærdommen vi har tilegnet oss gjennom årene opp mot en bestemt setting som danner en dypere forståelse av fagområdet. Arbeidet med oppgaven har vært omfattende og krevende, og vi har gjennom denne perioden vokst som personer, samtidig som vi nå er mer bevisste over våre sterke og svake sider. Litteraturen omhandlende merkevarebygging og posisjonering viste seg å være av stort omfang med mange forskere og teoretikere på feltet.

Vi vil gjerne takke alle våre informanter ved Markedshøyskolen Campus Kristiania for deres samarbeidsvilje og entusiasme. En spesiell takk rettes til vår veileder, Trond Blindheim, for hans engasjement og hjelpelighet som hele veien har vært positiv og inspirerende. Han har gjennom sine innspill og gode råd ledet oss på riktig vei og til enden av tunnelen.

God lesning!

## **SAMMENDRAG**

Posisjonering omhandler oppbyggingen av en bedrift og arbeidet rundt hvilken plass merkevaren får i forbrukerens bevissthet.

Gjennom vårt arbeid med oppgaven har vi samlet inn informasjon som har hjulpet oss å forstå hvordan ledelsen og de ansatte ved Markedshøyskolen tenker rundt deres posisjoneringsstrategi og oppbygging av egen merkevare. Vi ønsket videre å finne ut om det var samsvar mellom ledelsens strategi og hvordan de ansatte tenker om posisjonering og merkebygging.

Oppgaven er forankret rundt fire emner: posisjonering, merkekjennskap, profil og image og rekruttering av ansatte. Dette var temaer som vi mente var relevante i forhold til vår case og problemstilling. Strukturens hensikt er å fremvise en rød tråd som skal gi leseren god oversikt over oppgavens oppbygging og logikk.

Som et resultat av vår problemstilling mente vi at det var hensiktsmessig å ta i bruk case-design som forskningsdesign for videre å kunne se sammenhenger og helhet mente vi det var mest formålstjenlig å gjennomføre kvalitative undersøkelser. Dette ble gjort i form av semi-strukturerte intervju med syv ulike ansatte fra ledelsen/administrasjonen og fagstaben ved institusjonen.

Analysen ble gjennomført ved at vi delte opp intervjuguiden i kategorier for å på denne måten sammenlikne respondentenes svar opp mot hverandre. Vår tolkning av intervjuene ble så satt opp mot teorien for å se om funnene var i samsvar med teorien vi hadde skrevet.

Våre resultater viser at respondentene var forholdsvis samkjørte når det kommer til hovedfokuset i Markedshøyskolens strategiplan. Disse er; at Markedshøyskolen skal være en liten skole med fokus på nærhet, ha selektiv rekruttering av fagfolk fra næringslivet samt spesialisering innen markedsføring. Utover disse faktorene viste det seg å være relativt sprikende meninger om hva som bør prioriteres i posisjoneringsarbeidet hvilket kan indikere at posisjoneringsstrategien ikke er godt nok implementert hos de ansatte som i ledelsen.

## INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 Innledning.....	6
1.1 Formål.....	6
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Avgrensning og presisering av problemstillingen.....	7
1.4 Oppgavens struktur.....	8
2.0 Teori.....	8
2.1 Teoretisk forankring.....	8
2.2 Posisjonering.....	9
2.3 Merkekjennskap.....	9
2.4 Profil og image.....	14
2.5 Rekruttering av ansatte.....	20
3.0 Metode.....	21
3.1 Valg av forskningsdesign.....	21
3.2 Valg av metode.....	23
3.3 Utvalg og rekruttering.....	23
3.4 Datainnsamling.....	25
3.5 Intervju.....	26
3.6 Intervjuguide.....	27
3.7 Dokumentdata.....	28
4.0 Analyse og tolkning.....	28
4.1 Innledning.....	28
4.2 Analysestrategi.....	29
4.3 Analyseteknikker.....	29
4.4 Vurdering av reliabilitet og validitet.....	30
4.5 Analyse og tolkning.....	31
5.0 Konklusjon.....	39
Litteraturliste.....	41

### Vedlegg

1. Intervjuguide
2. Intervju – informant 1
3. Intervju – informant 2
4. Intervju – informant 3
5. Intervju – informant 4
6. Intervju – informant 5
7. Intervju – informant 6
8. Intervju – informant 7
9. Kategorisering – informant 1
10. Kategorisering – informant 2
11. Kategorisering – informant 3

12. Kategorisering – informant 4
13. Kategorisering – informant 5
14. Kategorisering – informant 6
15. Kategorisering – informant 7

## 1.0 INNLEDNING

Den faglige forankringen for denne bacheloroppgaven er knyttet til vår interesse for posisjonering og merkevarebygging. Med posisjonering forstår vi hvordan bedrifter arbeider målrettet med å finne sin ”stilling” eller ”plass” i forbrukernes bevissthet. ”Grunnlaget for arbeidet er forbrukernes reaksjon eller inntrykk av bedriften og dens produkter” (Blindheim 2004 s. 160). En bedrifts arbeid med posisjoneringsstrategi er med andre ord et målrettet og systematisk forsøk på å bestemme på forhånd hvordan bedriften vil at målgruppen skal oppfatte (persipere) bedriften og dens produkter.

Med merkevarebygging forstår vi hvordan bedrifter gir merkevarer verdier slik at kjøperen får en følelse av at han har kjøpt mer enn bare produktet. Merkevarebygging skal være med på å skape et positivt bilde av et produkt hos forbrukerne, og et av målene med merkevarebygging er å få forbrukerne til å identifisere seg med merket slik at det fører til gjenkjøp.

### 1.1 Formål

I arbeidet videre ønsker vi å forankre teori om posisjonering og merkevarebygging til hvordan Markedshøyskolen bør tenke omkring sin egen merkevare. Formålet med bacheloroppgaven er således å kartlegge hva som må til for å bygge opp Markedshøyskolen som en sterk merkevare på det norske utdanningsmarkedet.

Markedshøyskolen er en forholdsvis ny høyskole, og den er en del av stiftelsen (og merkevaren) Campus Kristiania som også eier Norsk Kreativ Fagskole, NKS Fjernundervisning, Aktiv Læring og Akupunkturhøyskolen i Oslo. Alle disse skolene blir markedsført selvstendig av egne markedsavdelinger, med en grafisk uniformering (logo) som er nokså lik hverandre (med unntak av Akupunkturhøyskolen som er ny i systemet). I arbeidet videre kommer vi til å se helt bort fra de andre skolene som sorterer under Campus Kristiania, og konsentrere oss fullt og helt om Markedshøyskolen.

Det vi ønsker å finne ut av er hva ledelsen ved Markedshøyskolen tenker om de tiltak

de selv er ansvarlig for i forbindelse med å posisjonere høyskolen og hva som gjøres for å øke Markedshøyskolens merkekjenning. Vi ønsker å holde dette opp mot hva de øvrige ansatte i faglig stab og i administrasjonen tenker og mener omkring dette arbeidet og den strategien som følges. Som bachelorstudenter ved høyskolen - med snart tre års erfaring - vet vi at faglig stab har høy kompetanse og mange meninger om hvordan bedrifter, og særlig deres egen bedrift, bør markedsføre seg for å oppnå ønsket posisjon på utdanningsmarkedet. Vi antar også at studieavdelingen og markedsavdelingen på Markedshøyskolen har sine egne meninger om hvordan de vil at gymnasiaster, egne studenter, studieveiledere, rådgivere, foreldre, bedrifter, media og myndighetspersoner skal oppfatte Markedshøyskolen. Eksempler på spørsmål alle har, uansett om man er student ved Markedshøyskolen, arbeider i studieavdelingen eller i faglig stab er hvordan skal for eksempel Markedshøyskolen fremstå vis-a-vis BI? Lærer man noe annet på Markedshøyskolen enn på BI? Er læringsmiljøet forskjellig, osv. Slik kan vi fortsette å ramse opp relevante spørsmål som sikkert opptar alle, men vi er nødt til å avgrense.

Siden det er undersøkelsens forskningsspørsmål som styrer valg av metode og utvalgsstrategi, og som avgjør hvor vellykket forskningsprosjektet er (Johannessen m fl. 2005), har vi kommet frem til følgende problemstilling.

## **1.2 Problemstilling**

*Hvordan tenker på den ene siden ledelsen og på den andre siden de ansatte ved Markedshøyskolen når det gjelder posisjonering og merkebygging av institusjonen? Er det samsvar mellom ledelsens strategi, og hvordan de ansatte tenker om posisjonering og merkebygging?*

## **1.3 Avgrensning og presisering av problemstillingen**

Det er mange måter vi kunne gått frem på og mange ulike faktorer vi kunne fokusert på når vi skriver om et tema som dette. Vi kunne for eksempel tatt for oss merkekjenningen til Markedshøyskolen ute i næringslivet, eller hos elever i videregående skole. Siden høyskolen er relativt ny på det norske utdanningsmarkedet, regner vi med at verken næringslivet eller elever i den videregående skole har gjort seg opp noen mening om Markedshøyskolen. Vi valgte derfor å kartlegge hva

ledelsen og de ansatte ved Markedshøyskolen tenker om høyskolens posisjonering og merkevarestrategi. Vi har derfor avgrenset oppgaven til å gjøre et lite internstudium om dette, og vi har valgt å snakke med fire personer fra ledelsen og administrasjonen, samt tre personer fra fagstaben for å finne svar på vår problemstilling. Alle disse er personer vi vet har synspunkter på vår problemstilling. Vi ønsker altså å se om det er samsvar eller uenigheter mellom ledelsens posisjoneringsstrategi og hvordan de ansatte tenker rundt dette.

#### **1.4 Oppgavens struktur**

Denne oppgaven er bygd opp etter casesdesign og vi har valgt å dele oppgaven i 4 deler etter innledningen. Først kommer teori, som igjen er delt opp i 4 emner; posisjonering, merkekjennskap, profil og image og rekruttering av ansatte. Deretter kommer metoden som forteller hvilke forskningsdesign, metode og datainnsamlingsmetode vi har brukt og hvorfor. Den tredje delen er en analysedel hvor vi greier ut om ulike analyse- strategier og teknikker og deretter analyserer dataene vi har funnet. Avslutningsvis kommer vi med en konklusjon basert på analysedelen.

### **2.0 TEORI**

#### **2.1 Teoretisk forankring**

Vi har som sagt valgt å forankre oppgaven i teori omkring posisjonering, merkekjennskap, profil og image, dette fordi vi mener at det først og fremst er her utfordringene til en relativt ny høyskole ligger. Vi tror at folks oppfatning av en høyskole kan være en effekt av hva og hvem som synliggjør høyskolen. Derfor vil rekruttering av ansatte i faglig stab være av betydning for oppgaven.



## 2.2 Posisjonering

Posisjonering kommer fra ordet posisjon, og kan bety det samme som ”stilling” eller ”plass” i et system, disse kan være like avgjørende for identiteten til bæreren som navnet. Når det blir brukt i sammenheng med merker dreier det seg om å gi produktet en plass i forbrukerens hode (Blindheim 2003). Det første man må tenke på når man ønsker å skape en merkevare er å finne det ledige hullet i målgruppens bevissthet hvor man kan forsøke å etablere seg som det naturlige førstevalget. Dette er teknikken vi kaller posisjonering. Denne metoden ble lansert av Jack Trout og Al Ries på begynnelsen av 70-tallet. I følge Ries er posisjoneringens grunnleggende prinsipp ikke å skape noe nytt og annerledes, men å bygge på de forestillinger som allerede finnes i forbrukernes bevissthet. Det er viktig å forholde seg til hva som er forbrukerens virkelighetsoppfatning. Det er også viktig at bedriften definerer sitt produkt slik at forbrukerne forstår hva produktet står for i forhold til sine konkurrenter (Blindheim 2003).

## 2.3 Merkekjennskap

Kjennskap til et merke er både relativ og situasjonsbetinget. At kjennskap er situasjonsbetinget betyr at selv om man for eksempel er sulten, så vil løsningen på dette problemet variere med når på døgnet det er og hvor du befinner deg. Dette tar for seg bredden i merkekjennskapen til et gitt produkt. Kunden kommer også på noen løsninger oftere enn andre, det skyldes at kjennskap også er relativ, da brukes uttrykket dybden i merkekjennskapen.

### *Dybde i merkekjennskap*

Dybden i merkekjennskap kan deles i ulike trinn: kjenner ikke merket, hjulpen kjennskap, uhjulpen kjennskap og top of mind. Hjulpen kjennskap er når man ikke klarer å komme på merket selv, men at man kjenner igjen merket hvis man ser det, eller blir minnet på det. Dette er lav grad av kjennskap. Fremkalling derimot, innebærer at man husker merket uten å se det, eller blir minnet på det, når produktkategorien eller brukssituasjonen nevnes. Dette er en sterk grad av kjennskap, og merker som oppnår dette har en sterk posisjon innen den gitte produktkategorien

eller situasjonen. Top of mind er det kun ett merke som har innenfor en gitt brukssituasjon eller produktkategori. Det er det første merket som nevnes eller dukker opp i hukommelsen (Samuelsen m fl. 2007).

Posisjoneringen har som sagt utgangspunkt i at man må plassere merket i kundens bevissthet slik at de vil kunne klare å huske dem. Det finnes så mange ulike merker på markedene at det er lett å forsvinne inn blant alle og bli en i mengden. Den menneskelige hjernen velger selv hvilke budskap den ønsker å oppfatte. Det kalles selektiv persepsjon (Ries 1986). Menneskets sinn er allerede mettet av alle inntrykk den får inn hver dag og for å ta plass må et annet produkt vike. Bare en brøkdeler av all informasjon der ute blir tatt opp av forbrukerne. Dette er veldig vanskelig og er en stor del av en markedsførers utfordring. Den største faren er at budskapet drukner i resten av budskapene. Jo mer kommunikasjon man sender ut, jo vanskeligere er det å bli hørt.

For å håndtere all informasjonen målgruppen blir utsatt for forenkler og banaliserer den. For å få sitt budskap hørt er det derfor lurt å gjøre det så enkelt som mulig. Man må velge den informasjonen som har den beste sjansen for å nå frem. Når man skal utforme budskapet kan det derfor være lurt å ikke konsentrere seg om produktet, men om mottakeren. Hva skal til for at de hører?

Når man skal utforme budskapet er det ifølge Helgesen viktig å tenke på at man bør skille mellom reklamens idégrunnlag og reklamens utforming. Idégrunnlaget er spørsmålet om hva som skal sies. Dette står for budskapets innhold og er utgangspunktet for utformingen av budskapet. Dette står nært sammen med posisjoneringen og skal være med på profileringen av produktet og gjøres på en måte som er enkel og meningsfull for målgruppen. (Helgesen 2004).

Hensikten med posisjonering er å klare å skape bestemte forestillinger om eller assosiasjoner til et merke som skiller det fra konkurrentene (Helgesen 2004). Det bør baseres på produktets spesielle og/eller sterke sider, i forhold til konkurrentene, men helst bare på en eller få egenskaper. Dette er fordi det slik vil være lettere å huske (Helgesen 2004).

Er man den første på markedet er det lettere å finne sin plass i forbrukerens bevissthet. Målgruppen husker ofte det første merket og det vil derfor være lettere for dette merket å finne en god posisjon og deretter skape en sterk merkeloyalitet. Når et

merke har oppnådd en lederposisjon er det store muligheter for at de vil beholde denne i årevis. Erfaringer viser at det første merket over tid vil få en markedsandel som er dobbelt så stor som nummer to, som igjen har dobbel så stor andel som nummer tre. Forbrukerne er ofte vanedyr og velger som regel å kjøpe det merket de kjøpte sist. I teorien kan en sterk markedsleder gjøre akkurat som han vil. Her har BI en fordel ved at de har vært en høyskole i over 60 år og har derfor klart å opparbeide seg en sterk merkekjennskap og merkevare.

Det kan også være fordeler med å ikke være den første. Ved å se hva de før en har gjort kan man se hva som har fungert og ikke, hvilket vil hjelpe en når man skal finne sin egen plass og danne sitt eget budskap. Det er altså viktig å være klar over konkurrentenes posisjon. Hvis man ikke har plass som markedsleder kan det være en idé og prøve å posisjonere seg som nummer to. Det er en klassisk posisjoneringsmanøver, men det er ikke lett (Ries 1986). Kjente merker som har klart å oppnå dette er Avis med ”we try harder”. Markedshøyskolen har ikke mål om å bli like store som BI. De vil differensiere seg på å være en mindre nisjeskole og at de ikke er BI. *”Fordi skolen er liten, kommer man tettere på foreleserne og de andre studentene. Det skaper bedre og hyggeligere læring”* (Strategiplanen).

Posisjonering foregår, som nevnt tidligere, alltid i forhold til andre merker som vil kunne dekke lignende behov og jobben er å få kundene til å velge sitt merke framfor konkurrentenes. En kunde har ulike holdinger til ulike merker og det vil nesten alltid være kundens holdning til det enkelte merket som vil være avgjørende for valget han tar. Holdningen vil være en del av et assosiasjonsnettverk og dette er bygget på de ulike assosiasjonene forbrukerne har til merkevaren. Assosiasjonene bør være sterke, positive og unike, og bør kunne gi kunden en følelse av at de gjør det beste valget ved å velge nettopp dem (Samuelsen m fl. 2007). Dersom det finnes konkurrerende eller forvirrende assosiasjoner i nettverket, kan dette være med på å gjøre det vanskeligere å fremkalle et merkenavn.

### *Sterke assosiasjoner*

Assosiasjonsstyrken på en merkevare bestemmes av den måten den blir dannet og utviklet på. Da kommer vi inn på begrepet involveringsgrad. Det er to forhold som

spesielt bestemmer graden av involvering, noe som da igjen vil influere bearbeidingen av og derigjennom styrken til en assosiasjon.

1) Informasjonens betydning for den enkelte kunde - er informasjonen relevant, er det mer sannsynlig at den vil bli grundig bearbeidet.

2) Konsistens i budskapet over tid.

Kilden til assosiasjonene er også svært relevant med tanke på assosiasjonsstyrken. Det fordi noen kilder blir betraktet som mer troverdige og relevante enn andre, og det vil i neste runde kunne påvirke involveringsgraden.

### *Positive assosiasjoner*

For å skape en assosiasjon rundt et merke må en aldri glemme at den aktuelle assosiasjonen må være relevant i kundens øyne, i henhold til merket. Det kreves at man som markedsfører både innehar innsikt i kundens ønsker og en god porsjon ærlighet ovenfor sitt eget merke. Enhver merkeleverandør må derfor forsøke å identifisere hvilke assosiasjoner som vil oppfattes som positive for den gitte målgruppen. Det er noen viktige elementer som må tenkes igjennom før man prøver å tilegne seg assosiasjoner, hvor personlig relevante de er, hvor karakteristiske og særegne de er og hvor troverdig det er at merket har disse assosiasjonene? (Samuelsen m fl. 2007)

### *Unike assosiasjoner*

Målgruppen må ha en grunn til å velge et merke fremfor et annet sammenlignbart merke, og kjernen i posisjonering er å skape unike assosiasjoner i kundens øyne. Assosiasjonene kan også være med på å hjelpe med å differensiere seg fra konkurrentene (Samuelsen m fl. 2007).

Det er viktig å sikre seg at de ønskede assosiasjonene blir vist, og dette kan sikres ved at man utarbeider et godt budskap til mottakerne. KURT er stikkordet som skal følge budskapet, fordi budskapet må være;

- **Konkret**, en nyhet, et pristilbud.
- **Unikt**, skille seg fra konkurrentene.
- **Relevant**, for målgruppen.

- Troverdige, forbrukerne forstår alvor og spøken i et budskap.

KURT er et kontrollorgan som det kan være nyttig å bruke for å sjekke om budskapet blir misforstått eller når frem. Det kan være med på å spare ressurser, både tid og penger, når man skal få frem budskapet sitt (Samuelsen m fl. 2007).

Arbeidet med å velge de rette assosiasjonene og prøve å knytte varemerket opp mot disse er sentralt i posisjoneringsprosessen. For å kunne klare dette er det viktig å kjenne sin målgruppe og deres holdninger, preferanser og kjøpsatferd. Dette er også sentralt i arbeidet med å kunne utvikle en posisjoneringsstrategi som vil kunne finne den rette plasseringen i målgruppens bevissthet (Kunnskapscenteret).

Når man skal finne sin posisjon i markedet er det to veier å gå. Man kan prøve å skyve konkurrenten fra trinnet over seg, men i de fleste tilfeller vil dette være umulig. En annen mulighet vil være å relatere merket til den sterke konkurrenten og slik understreke sin egen plass på rangstigen. På denne måten vil man altså kunne presentere sitt produkt slik at det vil stemme med målgruppens oppfatning av tilbudene i denne "varegruppen". Slik vil målgruppen også lettere være mottakelig for kommunikasjon. Mange merkevarer setter i gang med markedsføringsarbeidet som om det ikke er konkurrenter å forholde seg til og vil derfor få vanskeligheter med å få frem budskapet sitt. En viktig forutsetning for budskapet vil være å skape forventninger og en illusjon om at produktet eller tjenesten kan gi deg akkurat det du trenger (Ries 1986).

Posisjoneringsoppgaven kan i følge Blindheim og Sætrang deles inn i fire faser:

1. Å identifisere mulige ledige posisjoner.
2. Å identifisere hvilke posisjoner man er kvalifisert for.
3. Å velge den mest hensiktsmessige kvalifikasjonen og posisjonen.
4. Å utforme signaler som nedfeller den riktige oppfatningen/posisjonen i forbrukernes bevissthet.

Hvis man velger en av de to første fasene er det viktig å ha kunnskap om sine konkurrerende merker og hvordan forbrukerne oppfatter de forskjellige merkene i forhold til hverandre. Når man har oversikt over hvor alle er kan man gjennomføre en

analyse for å finne hvilken posisjon som er ledig og deretter finne ut om dette vil passe for deres varemerke.

Navnet er et viktig virkemiddel for å sikre plassen i forbrukerens bevissthet og er viktig i prosessen med posisjoneringen. Navnet bør kunne fortelle noe om hva produktet står for og om hva produktfordelen er. Det navnet derimot ikke bør gjøre er å ligge så nær opptil produktets funksjon at det blir generisk. Sagt på en annen måte, at navnet blir for generelt og at det ikke er et spesifikt varemerke. Når man velger navn må man ta ett par sjanser og det innebærer alltid en viss risiko, men slik vil det være for alle. Navnet er produktets ”ansikt utad” og det er viktig at det er relevant for produktet. Klarer man å finne et godt, nesten-generisk, beskrivende produktnavn, vil man kunne klare å stenge ute konkurrenter. For å kunne oppnå langsiktig suksess vil et sterkt navn være et av de viktigste ”valgene”.

Det er viktig at navnet er nøye gjennomtenkt og langsiktig. Dette er navnet man skal ha i mange år fremover, og man må også kunne tenke seg at det skal kunne fungere utenfor sitt eget lands grenser og på andre språk.

*” To år med nytt navn har vist at kjennskapen er lav og at vi ofte forveksles med Campus Kristiania. Markedshøyskolen har med andre ord et lite kjent navn i markedet. Vi har en utfordring med å bygge merkevaren Markedshøyskolen (strategisk) når denne sidestilles med et annet merke (CK) – som ikke har noen selvstendige verdier å tilføre Markedshøyskolen – i tillegg til at vi skal bygge kunnskap om våre studier (taktisk). Selve merkevaren Markedshøyskolen må bygges over tid, gjennom hele skoleåret og ha til hensikt å styrke vår kjennskap og posisjon i markedet. Markedshøyskolen kan derfor ikke satse på å bli kjent kun i rekrutteringssammenheng mot en ung målgruppe”(Strategiplanen).*

## **2.4 Profil og image**

Profil handler om hvordan bedriften ønsker å bli oppfattet, og image handler om hvordan bedriften faktisk blir oppfattet. En god bedriftsprofil har betydning for de ansatte og alle som bedriften er avhengig av. Mange markedsførere har fått erfart at det viktigste ikke nødvendigvis er nye kunder og økte markedsandeler, men at lengden og lønnsomheten på de eksisterende kundeforholdene kan være enda

viktigere. Dette vil kreve at markedsførere jobber aktivt etter en relasjonsbyggende og profilbevarende kommunikasjonsstrategi. En av de viktigste forutsetningene for å holde et kundeforhold over tid er at man hele tiden må ha fokus på å bygge bedriftens image, nettverk og relasjoner. Hensikten er å gi et bestemt positivt inntrykk av bedriften og at det også skal fungere i kritiske øyeblikk. Folks oppfatning av merket bør ikke ligge langt unna deres kampanje. Det kan være lurt å finne ut hva slags oppfatning de ulike målgruppene har for så å legge opp en eventuell kampanje for å kunne jobbe mot potensiell skepsis.

Bedriftens kommunikasjonstiltak danner profilen, mens produkter, logo, ansatte, annonser og lignende er alle med på å bidra til bedriftens omdømme på markedet. Det er viktig å tenke igjennom alt dette slik at bedriftens profil på markedet blir riktig.

Percy og Elliot (2005) mener vi kan stille oss to spørsmål når vi skal definere posisjonering; hvem er du og hva gjør du? Først må vi finne ut av hvilken arena man er på og hvem som er ens konkurrenter. Hva gjør du dreier seg mer om forståelsen av posisjonering. Hva er det man kan tilby? Hva er det som skiller oss ut, gjør oss bedre enn konkurrentene?

Man kan videre snakke om det Keller (2008) kaller likhetspunkter og differensieringspunkter. Attributter, hygienefaktorer og egenskaper er de likhetspunktene en merkevare blir nødt til å levere for å bli sett på som en aktør i markedet. Disse vil man dele med sine konkurrenter og de vil også være med på å avgjøre hvilken kategori en merkevare tilhører. Det som er avgjørende for en merkevare er at likhetspunktene gir kundene en sikkerhet og ikke finner en annen grunn til *ikke* å velge merket (Samuelsen m fl. 2007). Man kan se at det ofte er slik at egenskapene som først er differensiert med tid blir til likhetspunkter, som for eksempel stor skjerm på mobiltelefoner.

Når kundene har identifisert hvilke merker som kan levere på likhetspunkter vil de kunne gå videre og vurdere hvilke merke de skal velge. Man bør ikke begynne å vurdere hvilke egenskaper man vil differensiere seg på før man vet at man leverer godt nok på likhetspunktene. For eksempel vil de fleste være enig om at en høyskole bør ha forelesere, klasserom og en grad ved endt utdanning og presisere på andre

viktige likhetspunkter i ”skolekategorien” før den kan aksepteres som en skole og i neste omgang vurderes.

Differensieringspunkter handler om de assosiasjonene som sitter lagret i kundens hukommelse. Merkevarer som er godt differensiert skiller seg ut ved at de har unike, positive og sterke assosiasjoner knyttet til seg. Disse kan være svært konkrete (for eksempel *små klasserom og mindre klasser*) eller mer abstrakte (for eksempel *tettere kontakt med foreleserne*). Hvilke differensieringspunkter som er viktigst er det kundene som avgjør, og det er derfor merkeeeiers oppgave å skaffe seg tilstrekkelig kundeinnsikt slik at differensieringspunktene blir utformet på en riktig og lønnsom måte. Kundens personlige preferanser og behov er avgjørende for valg av merket, for eksempel vil noen vektlegge Markedshøyskolen fordi den er mindre, mer personlig og mer rettet mot markedsføring, mens andre vektlegger BI pga dens rykte, størrelse og fokus på økonomi. I Markedshøyskolens egen posisjoneringsstrategi sier de:

*”Markedshøyskolen oppfatter Handelshøyskolen BI som den reelle konkurrenten og ønsker derfor å posisjonere seg i forhold til dette. Undersøkelser viser at studenter som velger Markedshøyskolen velger det bevisst fordi det ikke er BI. Velger de offentlige høyskoler fremfor oss, er det ofte av økonomiske årsaker. Med bakgrunn i dette mener vi at vår største differensieringsfaktor er at vi ikke er BI. Vi har likheter, men vi må fremheve ulikhetene oss imellom til vår favør i vår markedskommunikasjon”*(Strategiplanen).

Det første man må gjøre er å definere marked og konkurransearena med tilhørende sentrale likhetspunkter, deretter kan man starte det strategiske arbeidet med å designe en tjeneste, et produkt eller en kommunikasjon som gjør at merkevaren skiller seg fra konkurrentene på en unik, positiv og relevant måte. Dette er grunnprinsipper både Percy og Elliot (2005) og Keller m fl. (2002) hevder gjelder når det kommer til hva posisjonering er og hvordan kan man definere en kategori.

### *Kognitiv kategorisering*

Når man snakker om kognitiv kategorisering sier man at et merke, produkt eller tjeneste er basert på likhet mellom det konkrete som vurderes, og en abstrakt forestilling om det som er typisk for den kategorien (Rosch og Mervis 1975 etter Olsen, Lars Erling 2010). Her sammenligner kundene egenskapene til merket med



allerede etablerte kategorier i deres bevissthet. I selve kategoriseringsprosessen skal man tolke, oppfatte og klassifisere informasjon om produktet. Denne informasjonen kan komme fra alt fra egen erfaring, vareprat, reklamer og lignende. Det kan være fysisk, som konkrete egenskaper, eller mer abstrakt som merkeimage og verdier. Kunden er bevisst på en del av informasjonen og kan derfor rasjonelt vurdere denne, mens andre deler av informasjonen påvirker det ubevisste. Hovedpoenget med kategorisering er at det er en kompleks prosess hvor kundene klassifiserer en merkevare og plasserer den i "riktig" kategori. Det sentrale her for markedsførere er å forstå hvordan slike kategorier skapes i kundenes hukommelse, og vite hvordan man kan påvirke kundene til å plassere sitt merke i ønsket kategori eller på ønsket konkurransearena (Samuelsen m fl. 2007).

Likhetspunkter er altså det vi bruker for å definere kategoritilhørighet. Kategoriprosessen vil kunne fungere på mange forskjellige måter, og kategoriseringslitteraturen har definert mange ulike måter kategorisering kan foregå på. Markedshøyskolen vil falle inn under kategorien tjenesteytende næring.

#### *Hva kjennetegner en tjeneste?*

Kotler definerer en tjeneste slik: En tjeneste er enhver handling eller ytelse, som en part kan tilby en annen part, og som for en stor del er immateriell og ikke fører til at noen eier noe.

Tjenester er immaterielle, uatskillelige, variable og forgjengelige produkter. Derfor krever de vanligvis en mer omfattende kvalitetssikring og mer kundetilpasning og er i større grad avhengig av leverandørens renommé (Kotler 2005).

Man kan skille mellom ulike typer tjenesteyting: Den offentlige sektor som omfatter sykehus, skoler, politi, den private nonprofitt sektor med sine museer, menigheter, skoler, veldedige organisasjoner, stiftelser osv, og forretningslivet som omfatter flyselskaper, banker, hotell, konsulentfirmaer, osv (Kotler 2005). Alle disse ulike organisasjonene driver med tjenesteyting. Markedshøyskolen vil falle inn under den private nonprofitt sektoren ettersom skolen er en privat skole som ble opprettet som en stiftelse og kan derfor ikke gi profitt til dens eiere.

Når man skal markedsføre en tjeneste er det i følge Kotler fire hovedegenskaper en tjeneste har som man må være klar over:

1. Abstrakte: At en tjeneste er abstrakt innebærer at de i forhold til fysiske produkter ikke er mulige å se, ta og føle på, høre eller lukte før man kjøper den. Dette kan skape usikkerhet hos kunden før kjøpet. Som markedsfører av en tjeneste blir da utfordringen å prøve å konkretisere det abstrakte tilbudet. Dette kan gjøres ved å ta i bruk ulike virkemidler som sted, personale, utstyr, symboler og pris. Markedshøyskolens tilbud til studenter er en utdanning, noe man ikke kan se eller føle på forhånd. Markedshøyskolens oppgave blir derfor for eksempel å ha kompetente ansatte som kan være i kontakt med potensielle studenter, ha et lokale som virker tiltrekkende når studenter besøker skolen på åpen dag osv.
2. Integrerte: Med dette menes at en tjeneste ikke på samme måte som en vare/et produkt blir laget, brukes og eventuelt brukt om igjen. En tjeneste produseres og forbrukes ofte på samme tid. Med kjøp og bruk av tjenester står relasjoner mellom mennesker sterkt, enten det er relasjoner mellom tjenesteyteren og kunden eller kunder seg i mellom. Alle relasjoner kunden har vil være en viktig del av hvordan tjenesten blir opplevd.
3. Varierte: Tjenester er varierte med tanke på at de avhenger av hvem som utfører dem, hvor og når de blir utført. Ettersom tjenester som oftest blir utført av mennesker vil de fremstå som ulike. På samme måte som man forventer helt forskjellige typer konserter av Madonna og Gitarkameratene, vil man forvente en annen type utdanning ved valg av Markedshøyskolen enn for eksempel universitetet. Her er det tre ting en tjenesteytende bedrift kan gjøre. Man kan for det første satse på grundig rekruttering og opplæring av ansatte. For det andre må tjenesteutførelsen standardiseres i hele organisasjonen, og det tredje man bør gjøre er å følge opp og kartlegge hvor tilfredse kundene er.
4. Forgjengelige: Med dette menes at en tjeneste ikke kan lagres, returneres eller bli solgt på nytt i forhold til en fysisk vare.

Videre finnes det ulike markedsstrategier en markedsfører av en tjeneste kan ta i bruk. Disse er:

*Å legge til tre P'er:* Det ble foreslått av Booms og Bitner å legge til ytterligere tre P'er når det gjelder markedsføring av tjenesteytende virksomheter. Disse er mennesker (people), fysiske indikatorer (physical evidence) og prosess (process). Ettersom de fleste tjenester ytes av mennesker vil de ansatte ha stor innflytelse på kundens tilfredshet ved kjøp av tjenester. Derfor bør det fokuseres på rekruttering, opplæring og motivering av ansatte i en tjenesteytende bedrift. De ansatte bør inneha kompetanse, omtanke, lytteevne, initiativ, problemløsningsevne samt godvilje. Fysiske indikatorer vil også ha en innvirkning på kundens oppfatning av bedriften med tanke på presentasjon. En restaurant vil for eksempel bli sett på som bedre jo renere og mer stilfulle lokalene er. Samme i Markedshøyskolen sitt tilfelle der klasserommene er små ettersom det fokuseres på et nært forhold mellom studenter og foreleser.

*Differensiering:* Tilbud av tjenester kan være vanskelig å differensiere. Mange velger å differensiere seg på pris, men man kan og utvikle et differensiert tilbud. Å differensiere seg på tilbud vil si at man ikke bare tilbyr kunden en primær tjenestepakke, men at man i tillegg tilbyr ulike attributter og nye elementer slik at kunden skal få en større opplevelse ved kjøp av tjenesten (opplevelsesøkonomi). Her tilbyr Markedshøyskolen et innholdsrikt studentliv med tanke på studentpub, ulike arrangementer og muligheten til å engasjere seg i studentunionen, i tillegg til det primære tilbudet som er en utdanning.

*Tjenestekvalitet:* Kundens forventinger til tjenesten man tilbyr vil formes av deres egne erfaringer fra tidligere, hva andre mennesker forteller dem og tjenestebedriftens annonsering. Kundene sammenligner forventet tjenesteytelse med opplevd tjenesteytelse. Det er derfor viktig å alltid møte kundenes forventinger slik at de opplever kjøpet av tjenesten som noe positivt. Er tjenesteytelsen som forventet eller bedre vil det naturligvis være større sjanse for at kunden vil snakke positivt om det til andre og bruke det igjen senere. Dette vil kunne være viktig for Markedshøyskolen når de etter hvert får masterutdannelse. I følge Parasuraman, Zeithaml og Berry er det noen faktorer som vil bidra til god tjenestekvalitet. Disse er pålitelighet, imøtekommenhet, trygghet, innlevelsessevne samt fysiske omgivelser. Videre viser ulike studier at godt ledende tjenestebedrifter har disse fellestrekkene: en forretningsidé, en toppledelse som er sterkt kvalitetsorientert, har høy standard,

selvbetjeningsteknologi, systemer for overvåking av tjenestekvalitet og kundeklager og sterk vektlegging av at de ansatte skal være tilfredse i arbeidet (Kotler 2005).

Vi kan altså se på Markedshøyskolen som en tjenesteutførende bedrift. En tjeneste der den ene parten (studentene) betaler en viss sum imot at de får immaterielle produkter igjen fra den andre parten (Markedshøyskolen) som forelesninger, opplevelser og sosialt samvær i form av studentliv, og tilslutt en utdanning.

## 2.5 Rekruttering av ansatte

Rekruttering av nye medarbeidere er et viktig område, og noe man burde legge inn både tid og krefter på. Feilrekruttering kan koste mye penger og i tillegg ha negative konsekvenser for arbeidsmiljøet (Nordhaug 2002). Fagstaben er en viktig del av posisjoneringsarbeidet til Markedshøyskolen og det vil alltid være viktig å rekruttere de rette menneskene.

Man kan lese følgende fra Markedshøyskolens FoU strategi: *”En gjennomtenkt rekrutteringspolitikk er avgjørende for å vedlikeholde og videreutvikle fagmiljøene. Markedshøyskolens rekrutteringspolitikk omfatter ansatte i vitenskapelige stillinger, undervisningsstillinger, administrative stillinger og studenter. Det er en stor utfordring å videreutvikle markedshøyskolens rekrutteringspolitikk for å beholde og knytte til seg kvinner og menn fra de beste samfunnsvitenskapelige miljøene. Det overordnede målet er at Markedshøyskolen har et attraktivt forsknings- og utdanningsmiljø som rekrutterer og utdanner gode fagfolk og studenter innenfor markedsføring, reiseliv og KIF. Vi har en egen rekrutteringsstrategi som ivaretar dette”.*

Videre skriver de at: *”Ved siden av forskning, undervisning og formidling, er en vesentlig del av høyskolens FoU arbeid knyttet opp til kontakt med næringslivet. Våre studier innenfor markedsføring, reiseliv og KIF vil være styrende for hvilke typer næringslivsbedrifter vi arbeider med”.*

## 3.0 METODE

### 3.1 Valg av forskningsdesign

En forskningsprosess kan lett bli ustrukturert og uforutsigbar hvis man ikke har en klar problemstilling og en systematisk metode. Det er viktig å ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen m fl. 2005). Et problem forskeren ofte støter på er evnen til å levere en overbevisende og troverdig besvarelse eller løsning som kan aksepteres. Hvis forskningen skal bli et bidrag til kunnskapsutviklingen på et område er det viktig at forskeren oppfyller kravene til vitenskapelig metode (Remenyie et al, 1998).

Når det kommer til valg av forskningsdesign finnes det et flertall ulike kvalitative design å velge mellom. I pensumslitteraturen skilles det bl.a. mellom casedesign, grounded theory, fenomenologisk forskningsdesign og etnografi. Et slikt variert utvalg må likevel ikke mistolkes til at alt passer til enhver studie (Johannessen m fl. 2005). Fordi formålet med bacheloroppgaven vår er å kartlegge hva som må til for å bygge opp Markedshøyskolen som en sterk merkevare på det norske utdanningsmarkedet, og hvilke tanker og meninger ledelsen og de ansatte har om dette arbeidet, har vi valgt å ta i bruk case-design som forskningsdesign.

*”Ordet case kommer fra det latinske ordet casus som betyr tilfelle”*(Johannessen m fl. 2005 s. 83). En case kan både være et studieobjekt samt et forskningsdesign. Som studieobjekt kan casen for eksempel være en hendelse, en aktivitet eller et program. Casedesign kan derfor benyttes ved uttalige tilfeller. Det finnes to spesifikke kjennetegn ved en case innenfor samfunnsforskning: *”Et avgrenset fokus på den særskilte casen, og en mest mulig detaljert beskrivelse”* (Johannessen m fl. 2005 s. 84). Kort fortalt kan man si at et casedesign består i å samle så mye data, både primær og sekundærdata, som mulig om et avgrenset fenomen. *”Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger som observasjon eller åpne intervjuer, men det kan også anvendes kvantitative data og teknikker som eksisterende statistikk og strukturerte spørreskjema”*(Johannessen m fl. 2005 s. 84). Casestudier beskrives som en forskningstilnærming som egner seg meget godt for forskningsspørsmål med hvordan eller hva, når vi skal studere ”her - og nå” fenomener og vi ikke kan

manipulere eller kontrollere variablene (Myklebust 2002 etter Fuglseth og Skogen 2006). Dette er en av grunnene til at vi valgte å ta i bruk casedesign, noe som vil gjenspeiles videre i våre intervjuer og besvarelse.

*”Det som særpreger case studier, er at fokus for analysen rettes mot en eller flere enheter som representerer studiens case(s)”* (Thagaard T. 2002 s.47).

Det er avgjørende for forskeren å finne overbevisende argumentasjon som understøtter betydningen av forskningsresultatene, uavhengig valg av forskningsdesign (Remenyi et al, 1998).

*”Yin beskriver to dimensjoner ved utforming av casestudier. Den ene er basert på antall case som er involvert, hvorvidt vi arbeider med en enkeltcase eller flere caser, og den andre er basert på om man anvender en holistisk tilnærming (én analyseenhet) eller analytisk tilnærming (flere analyseenheter)”* (Johannessen m fl. 2005 s. 85).

Man får fire designstrategier om man kombinerer disse to dimensjonene og to tilnærmingene. Dette er illustrert i tabellen nedenfor:

Temaet man har valgt å studere	Personer/felt som kontaktes	
	Enkelt case-design	Flere-case-design
En analyseenhet	Studium av en sammenhengende enhet	Studier av mange av samme type felt eller personer på tvers av tid og rom
Flere analyseenheter	Et felt, men selektivt fokus på begrensede delfelt og/eller personer	Multi case-design med vekt på utvalg av begrensede delfelt og/eller personer

Johannessen m fl. 2005

Med grunnlag i Yins (1994) teori har vi valgt ”enkelt-case-design med flere analyseenheter” fordi denne oppgaven sammenfattes i et enkelt case, men benytter seg av flere analyseenheter.

### **3.2 Valg av metode**

Det finnes to ulike forskningsmetoder, kvalitativ og kvantitativ. Det som avgjør valg av forskningsmetode dreier seg i bunn og grunn om hvordan dataene samles inn, registreres og analyseres. Kvantitative metoder dreier seg om måling, telling og kategoriserte fenomener, og her er det opptellingen og utbredelsen av disse som er fundamentale (Johannessen m fl. 2005). Kvalitative metoder derimot omhandler tekst, de forholder seg til data i form av tekst og det handler om å tolke denne dataen. Hva resultatet blir avhenger av hvem som tolker informasjonen og hvilke tanker og betraktninger denne personen gjør/har.

I kvalitativ forskning begynner en forskningsstudie med et behov for å forstå et fenomen. Problemstillingen starter ofte med et hvordan eller hva, som fra begynnelsen av signaliserer at det relevante er å forstå hva som forekommer i den gitte settingen (Mehmetoglu 2004 etter Johannessen m fl 2005). Formålet med å benytte kvalitative metoder er som regel at man ønsker å komme nært inn på personene som tilhører den målgruppen vi ønsker å vite noe om.

Ved valg av metode er det viktig å se på formålet med forskningen, hvilket gir grunnlag for ulike problemstillinger, angrepsmåter og metoder. Gjennom vår forskning skal vi kartlegge og forstå hva som må til for å bygge opp Markedshøyskolen som sterk merkevare. Oppgavens problemstilling var styrende for valg av metode og det sentrale var å oppnå forståelse av hvilke tanker ledelsen og de ansatte ved Markedshøyskolen har omkring posisjonering og merkebygging av institusjonen og om disse samsvarer.

### **3.3 Utvalg og rekruttering**

Hvem som velges som informanter (når individer er analyseenheter) er betydelig i både kvantitative og kvalitative tilnærminger (Johannessen m fl. 2005). Hensikten med kvalitative undersøkelser er ikke å foreta statistiske generaliseringer, men snarere generere overførbar kunnskap, samt få mer utfyllende kunnskap om fenomenet. Hvor mange informanter som velges ut og hvem disse er avhenger av forskningsspørsmålene. *”Utvalget er også avhengig av hvilke konklusjoner man kan trekke og hvor stor tillit vi kan ha til konklusjonene”* (Mehmetoglu 2004 etter Johannessen m fl. 2005 s. 109).

Michael Quinn Patton (1990) og Miles og Huberman (1994) nevner flere ulike måter å sette sammen strategiske utvalg på, hvorav vi har valgt å basere vårt utvalg av informanter. Dersom forskeren fra første stund har bestemt seg for hvem forskningen skal rettes mot for å få samlet inn nødvendig data, sier man det har blitt foretatt en strategisk utvelgning. I kvalitative undersøkelser legger man vekt på hensiktsmessigheten fremfor representativiteten når man skal velge informanter (Johannessen m fl. 2005).

*”Det er spesielt viktig at forskeren tenker igjennom hvor stor variasjon i kjennetegn som er nødvendig for at utvalget skal belyse forskningsspørsmålene. Ensartede utvalg kan gjøre det vanskelig å få frem hvordan forskjeller mellom mennesker kan virke inn på det fenomenet som studeres. Uensartede utvalg kan derimot gjøre det vanskelig å finne vesentlige likhetstrekk mellom de som er gjenstand for undersøkelsen”*  
(Johannessen m fl. 2005 s. 114).

Formålet med denne oppgaven, som nevnt tidligere, er å kartlegge hva som må til for å bygge opp Markedshøyskolen som en sterk merkevare, og finne ut hvilke tanker ledelsen og de øvrige ansatte har om det arbeidet som blir gjort og den strategien som følges. Med dette som bakgrunn har vi valgt et kriteriebasert utvalg, ettersom våre informanter oppfyller spesielle kriterier, som at de tilhører ledelsen/administrasjonen eller fagstaben ved Markedshøyskolen. Et annet kriterium vi valgte å sette var at informantene kunne kategoriseres som bidragsyttere til Markedshøyskolens posisjoneringsarbeid, dvs. at de bidrar i arbeidet med å styrke Markedshøyskolen som merkevare.

Selve utvelgningen av informanter har stor betydning for all forskning fordi prosessen har stor innflytelse på analyse av dataene. Miles og Hubermann (1994) anbefaler i utvelgningen av informanter å vurdere følgende:

- At utvelgningen samsvarer med problemstillingen.
- At det fenomenet man undersøker, blir belyst med informasjon fra personer i utvalget.
- At utvelgelsesplanen er fleksibel i forhold til tid, ressurser, og ikke minst adgangsmuligheter til informantene.
- At det tas hensyn til de etiske standardreglene (eks. samtykke) som gjelder for



datainnsamlingen.

Disse punktene bidro til vår avgjørelse av informanter. Selve rekrutteringen startet med å finne potensielle informanter, hvilket fant sted på Markedshøyskolen ettersom et av kriteriene vi satt var at de var ansatt ved Markedshøyskolen. Før vi valgte ut de konkrete informantene forhørte vi oss med vår veileder, Trond Blindheim, om hvem han mente ville være passende for vår undersøkelse, hvilket tilsier at vår rekruttering primært var basert på snøballmetoden.

### 3.4 Datainnsamling

I motsetning til hverdagslig synsing handler forskning om å samle inn dokumentasjon eller data som gjenspeiler den virkeligheten som undersøkes. Det er ikke valg av metode som styrer datainnsamlingsteknikken, men erfaring viser at det er enkelte teknikker som passer bedre til visse design (Johannessen m fl. 2005).

Undersøkelsens formål	Undersøkelsens forskningsspørsmål	Forskningsdesign	Eksempler på datainnsamlingsteknikker
Forstå	Hva er egentlig fenomen x? Hvilke hendelser, holdninger, regler osv. former dette fenomenet? Hvordan er samhandlingen og sammenhenger mellom de ulike elementene i et fenomen?	- Casedesign - Grounded theory (empiribasert teori) - Etnografisk design - Fenomenologi	- Deltagende observasjon - Dybdeintervjuer - Dokumentanalyse - Fokusgrupper

Johannessen m fl. 2005

Ifølge Yin kan caseundersøkelser gjennomføres med en kombinasjon av ulike metoder for på den måten skaffe seg mye og detaljert data (Yin 1994). Ut fra problemstillingens karakter og utvalgets art valgte vi å ta i bruk intervju. Ettersom behovet var å forstå hvordan posisjonen til Markedshøyskolen blir bygd og bør bli bygd fikk vi gjennom bruk av intervju innsikt i bidragsyternes persepsjoner, meninger

og definisjoner av situasjoner og virkelighetsoppfatninger (Punch 1998). Med bidragsyterne mener vi de som faktisk er med i selve posisjoneringsarbeidet, med andre ord, våre informanter.

Et intervju kan karakteriseres av forskjellige varianter og brukes på forskjellige måter (Fontana og Frey 1994). Den vanligste formen for intervju er en individuell verbal utveksling ansikt til ansikt, men det kan også foregå i form av gruppeintervju. Selve intervjuet kan finne sted en enkelt gang, det kan være en kort utveksling over telefon på få minutter eller så kan det ta plass flere steder over tid (Mehmetoglu 2004). Ut i fra tiden vi har til disposisjon og utvalgets art bestemte vi oss for å gå for intervju gjennomført over e-mail. I tillegg har vi valgt å ta i bruk dokumentdata som informasjonskilder, som vi kommer tilbake til senere i oppgaven.

### **3.5 Intervju**

Intervju er en av de viktigste kildene til casestudieinformasjon og grunnen til at vi har valgt denne formen for datainnsamling er fordi vi er interessert i informantenes oppfatninger og meninger rundt Markedshøyskolens posisjoneringsarbeid. Under selve intervjuet står informantene ofte fritt til å svare med sine egne ord og meninger sammenlignet med kvantitative spørreskjemaer med forhåndsbestemte svaralternativer.

Johannessen m fl. (2005) skiller mellom ulike former for kvalitative intervjuer:

- *Ustrukturert intervju* har et gitt tema på forhånd, spørsmålene er åpne, men tilpasset hver enkelt intervjusituasjon og intervjuet er uformelt.
- *Semi-strukturert* eller *delvis strukturert intervju* gjennomføres med mye variasjon, mens intervjuguiden er utgangspunktet for intervjuet.
- *I strukturert intervju* er tema og spørsmålsformuleringer avgjort på forhånd.
- *I strukturert intervju med faste svaralternativer* krysses det av på gitte svaralternativer.
- *Gruppeintervju/fokusgruppe*.

I vårt tilfelle valgte vi å ta i bruk semi-strukturert intervju, også kalt intervju basert på intervjuguide. ”En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet” (Johannessen m fl.

2005 s. 145).

Ettersom våre intervju fant sted over e-mail ga det informantene muligheten til å formulere svarene med egne ord, samtidig som at denne fremgangsmåten er svært fleksibel. En av ulempene ved å benytte seg av intervju er at det kan være vanskelig å generalisere dataene fordi det ikke finnes noen fast struktur i dataene. Intervju gir oss derimot en dypere innsikt i problemstillingen enn ved å benytte for eksempel observasjon. Ettersom vår hensikt med forskningen er å få innsikt i informantenes personlige erfaringer og meninger rundt posisjoneringsarbeidet til Markedshøyskolen, mente vi det var naturlig å ta i bruk denne formen for intervju. På denne måten vil vi søke data fra flere kilder for å verifisere validiteten og mønstermatche disse dataene i analysedelen. Hvilket også gjør analysearbeidet enklere og mindre tidkrevende fordi vi kan analysere intervjuene spørsmål for spørsmål og sammenlikne hva de ulike respondentene har svart på hvert spørsmål (Johannessen m fl. 2005). Vår målgruppe består av ledelsen/administrasjonen og fagstaben ved Markedshøyskolen og derfor ga denne metoden oss muligheten til å få utfyllende og gode svar fra 100 prosent av vår definerte målgruppe. Våre spørsmål er basert på intervjuguide med utgangspunkt i teori.

### **3.6 Intervjuguide**

En intervjuguide skal bidra i arbeidet med å samle inn data. Som nevnt tidligere valgte vi å foreta intervju, for på denne måten få en dypere innsikt i informantenes tanker om Markedshøyskolens posisjoneringsarbeid. Etter mange vurderinger valgte vi å foreta intervjuene over e-mail, slik at respondentene på denne måten kunne svare på spørsmålene når de hadde tid og i den rekkefølgen de ønsket. Før intervjuene ble sendt ut tok vi personlig kontakt med informantene for å gi dem et ansikt til forskningen og informerte dem om formålet med forskningen og at intervjuet var anonymt. Vi ga informantene muligheten til et personlig intervju dersom de ikke var interessert i å svare på e-mail.

Grunnen til at forskeren utarbeider en intervjuguide er for å identifisere sentrale deltemaer som inngår i det overordnede forskningsspørsmålet. Hensikten med en intervjuguide er å oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon

om temaene forskeren undersøker (Johannessen m fl. 2005). Alle våre informanter ble stilt de samme spørsmålene, slik at vi på denne måten kunne sammenligne hva de ulike respondentene hadde svart i analysearbeidet. Ved å ta i bruk semi-strukturerte intervjuer fikk vi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet.

### **3.7 Dokumentdata**

Vi baserer mye av vår datainnsamling på dokumenter, hvilket innebærer litterære artikler, teoretiske artikler og tidsskrifter. Når forskeren samler inn informasjon og data ved å studere offentlig og /eller private dokumenter som er relevant for forskningens problemstilling tar han i bruk dokumentmetoden (Mehmetoglu 2004). I vårt tilfelle har vi benyttet oss av ulike teoretiske artikler, Markedshøyskolens posisjoneringsstrategi samt ulike lærebøker. Vi har også tatt i bruk registeret til biblioteket på Markedshøyskolen hvor vi har funnet mye nyttig litteratur samt eldre bacheloroppgaver.

## **4.0 ANALYSE OG TOLKNING**

### **4.1 Innledning**

Utfordringen i kvalitative forskningsopplegg er å få noe fornuftig ut av den store mengden med ustrukturerte data som man sitter igjen med. Det finnes ingen ren fasit på hvordan dette skal gjøres ettersom all kvalitativ forskning vil være ulik. Det er derfor viktig å være bevisst i måten man analyserer dataen på slik at man klarer å trekke ut de ønskede funnene.

Miles og Huberman sier: *“Ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger. Dette gjør dem vanskeligere å flytte rundt på og arbeide med. Enda verre, de fleste ord er meningsløse med mindre vi relaterer de til ord som står foran og bak det vi studerer”* (Oversatt av: Johannessen m fl. 2005 s. 186).

I arbeidet med vår oppgave har vi fått tilgang til Markedshøyskolens posisjoneringsstrategi. I selve analysen vil vi se om det er samsvar mellom denne strategien og hvordan de ansatte tenker om posisjonering og merkebygging av Markedshøyskolen.

## 4.2 Analysestrategi

Ulike analysestrategier man kan ta i bruk er for eksempel å bruke båndopptaker under intervju, skrive notater ved observasjon, bruke videoopptak osv. Med tanke på vår problemstilling og det vi ønsket å finne ut mente vi det passet best å utføre alle intervjuene over e-mail. På denne måten unngikk vi å sitte med store mengder data som måtte transkriberes i etterkant. Et av intervjuene ble likevel gjort personlig etter ønske fra respondenten. Dette intervjuet ble tatt opp på båndopptaker, samt at det ble tatt notater under selve intervjuet. Senere ble det også transkribert for å sikre validiteten.

## 4.3 Analyseteknikker

Det finnes en rekke ulike teknikker for å analysere data som man sitter igjen med etter å ha utført en kvalitativ undersøkelse. Tre av disse er:

- Tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data
- Kontekstuell dataorganisering
- Bruk av diagrammer og tabeller

Med tanke på vår oppgave har vi tatt for oss tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data. Med dette menes at man lager et system for å indeksere, med andre ord sette merkelapper som gjør det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet. Dette har vi gjort ved å utføre en meningsfortetning der informantenes uttalelser forkortes og gjøres mer konsise. Videre valgte vi å lage syv kategorier der vi plasserte de ulike svarene fra de ulike spørsmålene informantene ga oss slik at det ble lettere for oss å se en sammenheng. Disse kategoriene er: nåværende posisjon, posisjoneringsstrategi, virkemidler – hva som blir gjort, virkemidler – hva som *bør* bli gjort, differensieringspunkter, ønsket posisjon og hva som skal kjennetegne en Markedshøyskolekandidat.

#### 4.4 Vurdering av reliabilitet og validitet

*”Reliabilitet har med forskningsfunnenes konsistens og troverdighet å gjøre”* (Kvale 2007 s.250). I følge Sigmund Grønmo (2004) finnes det ingen standardiserte metoder for reliabilitetsvurderinger. Vurderingene bygger på empiriske undersøkelser av stabilitet og ekvivalens, samt kritiske drøftinger av intern og ekstern konsistens. Dette betyr at krav om reliabilitet innen kvalitativ forskning ofte er lite hensiktsmessig. Dette er det flere grunner til, blant annet fordi det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsmetoder og at observasjoner er verdiladede og kontekstavhengige. Videre bruker forskeren seg selv som instrument, hvilket betyr at ingen andre vil ha samme erfaringsbakgrunn og derfor ikke ha muligheten til å sette seg inn i fortolkningsprosessen på samme måte.

Den innsamlede dataen i denne oppgaven ble tolket av hele gruppen og øker på denne måten påliteligheten til at resultatet kan sees i sammenheng med virkeligheten og slik den faktisk er. I denne oppgaven beskriver vi, åpent og detaljert, fremstillingen av fremgangsmåten under forskningsprosessen, hvilket er med på å styrke påliteligheten (Ryen 2002). Selv om det er ønskelig med høy pålitelighet for å motvirke vilkårlig subjektivitet, kan en for sterk fokusering på pålitelighet motvirke kreativ tenkning og variasjon (Kvale 2007). Ved å ta i bruk en kategorisk inndeling av dataene kunne vi se at det var variasjon på det informantene svarte, men også se et klart mønster i forhold til svarene fra ledelsen/administrasjonen og fagstaben. Dette er med på å øke påliteligheten til intervjuene, fordi man ser at de samme verdiene går igjen hos informantene.

En vanlig definisjon av validitet innenfor kvantitative undersøkelser er spørsmålet: *”Måler vi det vi tror vi måler?”*. I følge denne definisjonen er kvalitative studier ikke valide fordi de ikke kan kvantifiseres (måles). Validitet vil i kvalitativ metode dreie seg om hvor vidt forskerens funn på den rette måten vil gjenspeile/reflektere formålet med studien og representere virkeligheten (Johannessen m fl. 2005). På bakgrunn av denne definisjonen er høy representativitet i målgruppen og vårt valg av datainnsamlingsmetode de viktigste faktorene som styrker validiteten i våre funn. For at resultatene i denne forskningen skal være mest mulig valide har vi gjennom hele fortolkningsprosessen hatt et kritisk syn på våre tolkninger. At vi er en objektiv og kritisk tredjepart som ikke berøres av eventuelle uenigheter innad i institusjonen er

også en faktor som er med på å styrke funnenes validitet. Troverdigheten kan styrkes ved at informantene får tilbakeført resultatene slik at de kan bekrefte dem, eller at andre kan analysere det samme arbeidet og se om man kommer fram til samme resultat. I vårt tilfelle har vi ikke sendt materialet tilbake til informantene, men vi ser likevel ikke at dette skal gå utover troverdigheten ettersom informantene selv har formulert og notert svarene.

Til utforming av selve intervjuguiden fikk vi hjelp av vår veileder og rektor på Markedshøyskolen, Trond Blindheim. Dette vil være med på å styrke troverdigheten ettersom han har innsikt i og kunnskap om det temaet oppgaven omhandler.

#### **4.5 Analyse og tolkning**

##### *1. Nåværende posisjon*

Ledelse/administrasjon:

- Ny, liten, nisje (se vedlegg 9)
- Små klasser, nærhet (se vedlegg 10)
- Relativt ny skole (se vedlegg 11)
- Tidlig startfase, men har stort potensial (se vedlegg 12)

Fagstab:

- Greie fagområder, ikke så store (se vedlegg 13)
- Ukjent og liten skole (se vedlegg 14)
- Liten skole (se vedlegg 15)

I begynnelsen av intervjuet ønsket vi å kartlegge hvilke tanker og formeninger våre informanter har om Markedshøyskolens nåværende posisjon. Samtlige informanter, både fra ledelsen/administrasjonen og fagstab, er enige om denne posisjonen; at skolen er en liten, ny og relativt ukjent skole på markedet. Dette virker logisk ettersom Markedshøyskolen kun er 7 år gammel. En av informantene fremhevet at Markedshøyskolen likevel har en mulighet til å få kandidatene til å fremstå med spisskompetanse, mens en annen mente at Markedshøyskolen har et godt potensial til å ta større markedsandeler etter hvert. Videre ble det nevnt at Markedshøyskolen har små klasser, fokus på nærhet, samt et godt studentmiljø. Ifølge flere av informantene

var dette grunnen til at de begynte å jobbe på Markedshøyskolen, noe som forteller oss at Markedshøyskolen har en viss tiltrekningskraft.

Setter vi dette opp mot teorien som omhandler merkekjenning ser vi at for å skape sterke assosiasjoner til en merkevare bør det baseres på merkevarens spesielle og/eller sterke sider, men helst bare på én eller få egenskaper. Dette kan vi tydelig se at Markedshøyskolen gjør, ettersom et av deres hovedfokus er å være en liten skole med fokus på nærhet.

## *2. Posisjoneringsstrategi*

Ledelse/administrasjon:

- Mindre, fagstab fra næringslivet, praktisk rettet (se vedlegg 9)
- Best innen markedsføring (se vedlegg 10)
- Best på markedsføring (se vedlegg 11)
- Mindre klasser, nærhet, caser, innleveringer, gjesteforelesere (se vedlegg 12)

Fagstab:

- Prosjekter og case. Film- og casebibliotek (se vedlegg 13)
- Bedre og vassere enn konkurrentene, utfordrerposisjon (se vedlegg 14)
- NHHs tema, UiOs perspektiver, konsulentselskapenes praksis (se vedlegg 15)

For å kartlegge Markedshøyskolens posisjoneringsstrategi spurte vi to spørsmål: “Hvilken faglig pedagogisk posisjon mener du Markedshøyskolen må ha i forhold til sine konkurrenter i det norske utdanningsmarkedet?” og “Hva tenker du om måten Markedshøyskolen bygger sin posisjon på i dag? Er det noe som burde vært gjort annerledes?”. Alle respondentene mente at Markedshøyskolen skal/bør ha en posisjoneringsstrategi som skiller dem fra sine konkurrenter og viser at de er bedre på sine områder. Videre viste det seg å være en forholdsvis uenighet om hvordan dette skal gjøres. Informantene fra ledelsen/administrasjonen svarte at posisjoneringsstrategien skal bygge på fagområdet, nemlig markedsføring samt det at Markedshøyskolen er en liten skole med små klasser og nærhet. To mente at skolen burde posisjonere seg enda mer næringslivsrettet ved å ta i bruk flere gjesteforelesere samt være mer praktiske i undervisningen. En av informantene fra fagstaben tar opp at deler av posisjoneringsstrategien bør være at Markedshøyskolen skal ha et



casebibliotek og filmbibliotek som kan brukes i undervisning, og på denne måten skille skolen fra konkurrentene. En annen informant mente midlertidig at Markedshøyskolen burde ha et mer samfunnsvitenskapelig perspektiv. Dette indikerer at de forskjellige ansatte på skolen mener ulikt om hvilken posisjon Markedshøyskolen bør ha. Disse ulike meningene kan bidra til en diversifisert posisjoneringsstrategi.

### *3. Virkemidler, hva som blir gjort*

Ledelse/administrasjon:

- Bevisst rekruttering av fagstab fra næringslivet, blanding av samfunnsvitere og økonomer (se vedlegg 9)
- En kanalmix med hovedvekt på digitale kanaler (se vedlegg 10)
- Kanalmix, god WOM (se vedlegg 11)
- Annonser, sosiale medier, fagstab fra næringsliv og i media. God WOM (se vedlegg 12)

Fagstab:

- Casejobbing og prosjekter (se vedlegg 13)
- Små klasser, rekruttering av fagfolk (se vedlegg 14)
- Selektiv ansettelse av fagfolk (se vedlegg 15)

Her var det spesielt en faktor som gikk igjen både hos respondenter fra ledelsen/administrasjonen samt fagstaben, nemlig selektiv rekruttering og ansettelse av fagfolk fra næringslivet. To av informantene spesifiserer ytterligere at selektiv ansettelse er viktig og bør inneholde en blanding av samfunnsvitere og økonomer, samt markerte meningsbærere i samfunnsdebatten som har solid næringslivserfaring og er med på å bidra til en styrket organisasjon. Dette er tydeligvis noe som Markedshøyskolens ledelse er bevisste på og et virkemiddel som tas i bruk for å nå den ønskede posisjonen på markedet. Hvis vi ser på strategiplanen til Markedshøyskolen ser vi at et av punktene omhandler nettopp dette, ansettelse for posisjonering. De som skal ansettes skal ha minst to av følgende egenskaper:

*"Spesialister som har praksiserfaring og dybdekompetanse, akademikere som kan*

*forske og publisere i anerkjente tidsskrifter, generalister som kan flere av undervisningsfagene eller meningsbærere som er i offentligheten med våre emner og vårt utgangspunkt”*(Strategiplanen). Ved å se videre i strategiplanen ser vi at rekruttering og ansettelse av fagfolk dukker opp flere steder hvilket indikerer at dette er sentralt når det gjelder posisjonering og merkevarebygging av Markedshøyskolen. Blant annet blir det nevnt ulike retningslinjer for rekruttering av fagfolk som skal være med på å differensiere Markedshøyskolen fra andre ulike utdanningssteder.

En annen respondent, fra fagstaben, legger stor vekt på hvor viktig case og prosjekter er for at studentene skal være best mulig forberedt til å starte å jobbe fra dag en. Resten av informantene, som er i administrasjonen, mener at Markedshøyskolen benytter en kanalmix med hovedvekt på digitale kanaler i posisjoneringsarbeidet. De uttrykker at det å være til stede hvor bransjene møtes og skape en god Word of Mouth er viktig for å øke mulighetene til kandidatene ved Markedshøyskolen når de skal ut i arbeidslivet.

I forhold til teorien som omhandler profil og image blir det nevnt at det er viktig å ha et kontinuerlig fokus på å bygge opp bedriftens image, nettverk og relasjoner for holde på kundeforhold over tid. I og med at Markedshøyskolen er en skole der studenter etter hvert blir uteksaminert, vil hovedfokuset hele tiden være rettet mot potensielle nye studenter, næringslivet og media, samt potensielle ansatte. Dette stemmer med det Markedshøyskolen gjør, ettersom de har stort fokus på å ansette dyktige fagfolk fra næringslivet som skal bidra med å skape et godt omdømme på markedet. De ansatte ved en bedrift er i følge teorien en viktig faktor som spiller inn når det gjelder bedriftens profil på markedet.

At Markedshøyskolen har et stort fokus på rekruttering av ansatte stemmer også godt med teorien som omhandler tjenesteytende bedrifter. Det samsvarer med Booms og Bitners forslag om å legge til ytterligere tre P'er, hvor den viktigste er mennesker (people). Det forklares at det bør fokuseres på rekruttering, opplæring og motivering av ansatte i en tjenesteytende bedrift. Det er nettopp dette Markedshøyskolen gjør, spesielt med tanke på rekruttering.

#### *4. Virkemidler, hva som bør bli gjort*

Ledelse/administrasjon:

- Mer konsekvent fagstab fra næringslivet, konferanser og seminarer (se vedlegg 9)
- Tettere kontakt med næringslivet (se vedlegg 10)
- Tettere kontakt med næringslivet (se vedlegg 11)
- Mer i media, studenter utarbeider aktiviteter selv, marketing awards (se vedlegg 12)

Fagstab:

- Casejobbing og prosjekter. Komme sammen om en strategi. Studenter skal være bedre rustet til arbeid med opplæring på skolen (se vedlegg 13)
- Ytterligere kontakt med næringslivet (se vedlegg 14)
- Bedre språk og kommunikasjon. ”Utenompensumsaktiviteter” (se vedlegg 15)

Samtlige fra ledelsen/administrasjonen mener det bør være enda tettere kontakt mellom institusjonen og næringslivet for å styrke Markedshøyskolens posisjon på det norske utdanningsmarkedet. To av respondentene mener også at aktiviteter som ikke hører til pensum og som studentene utarbeider selv, for eksempel konferanser og seminarer, bør bli tatt mer i bruk. En informant fra fagstaben mente også at tettere kontakt med næringslivet er nødvendig. De andre to mente at casejobbing og prosjekter er viktig, samt å bedre språk og kommunikasjon. Det var kun én informant som poengterte at det vil være viktig for Markedshøyskolen å komme sammen om én strategi som bør implementeres og følges. Dette synes vi var litt rart at ikke flere nevnte. Nettopp fordi Markedshøyskolen er en såpass liten skole og at det derfor burde være enklere å samle alle ansatte om en strategi enn for eksempel på en større institusjon som BI.

Ved å se i strategiplanen under “våre styrker i dag” er et av punktene at Markedshøyskolen er en voksende skole og at det derfor er lettere å utvikle og skjerpe innhold og posisjon. Et annet sted i strategiplanen står det at Markedshøyskolen må tenke på posisjonering og orkestrering ved å skape et “flerstemmig orkester”.

Ettersom Markedshøyskolen anser dette som en av sine styrker i strategiplanen finner vi det rart at ikke flere av de ansatte nevner dette. Vi tar videre kritikk for at hvis noen av spørsmålene i intervjuguiden hadde vært stilt annerledes ville kanskje flere av informantene poengtert dette.

### *5. Differensieringspunkter*

Ledelse/administrasjon:

- Prosjektorientert, små klasser og klasserom (se vedlegg 9)
- Mindre klasser og nærhet, spisskompetanse innen markedsføring, bedre læringsmiljø (se vedlegg 10)
- Mindre klasser og nærhet til studenter, spisskompetanse, godt læringsmiljø (se vedlegg 11)
- Faglig spisskompetanse, city school, mindre klasser, flinkere studenter (se vedlegg 12)

Fagstab:

- Fagområdet markedsføring, caser relatert til arbeidslivet, liten skole, bør klare å gjennomføre strategi (se vedlegg 13)
- Mindre klasser og tettere kontakt med studentene (se vedlegg 14)
- Markedsrelaterte fag, nærhet (se vedlegg 15)

Her ser vi stor enighet blant alle informantene. Vi ser at samtlige informanter, både fra ledelsen/administrasjonen samt fagstaben, mener at et av differensieringspunktene til Markedshøyskolen er at det er en relativt liten skole, og kan derfor ha tettere og nærmere kontakt med studentene enn ved andre større skoler. Det å ha mindre klasser og klasserom er med på å påvirke denne kontakten. Videre mener over halvparten at et annet differensieringspunkt er Markedshøyskolens fagområde, nemlig markedsføring. Ettersom Markedshøyskolen er en liten og intim skole er det enklere å legge opp til at studentene får en spisskompetanse innen markedsføring. Dette mener både informanter fra ledelsen/administrasjonen samt informanter fra fagstaben, noe som stemmer godt overens med strategiplanen til Markedshøyskolen. Her blir det opptil flere ganger nevnt at en av styrkene til skolen er at den er såpass liten og kan

derfor bygge på nærhet. Det blir også beskrevet videre at med nærhet menes både nærhet til næringslivet, “makten”, Oslo sentrum, i læring, til jobb, foreleser, pensum samt hverandre. Videre står det at Markedshøyskolen skal posisjonere seg ved hjelp av blant annet unike identitetsbærende studier.

Teorien som omhandler differensieringspunkter trekker frem at de må bygges på unike, positive og sterke assosiasjoner i kundens bevissthet. Dette ser vi Markedshøyskolen strekker seg etter i arbeidet med å posisjonere seg som en nisjeskole med fokus på nærhet og spesialisering innen markedsføring. Det er disse faktorene Markedshøyskolen ønsker skal ligge i målgruppens assosiasjonskart som sterke, positive og unike.

## *6. Ønsket posisjon*

Ledelse/administrasjon:

- Være nisje skole, ha god fagstab (se vedlegg 9)
- Ha en tydeligere og sterkere posisjon (se vedlegg 10)
- Bli større og tydeligere (se vedlegg 11)
- Co-brande flere fag, fokus på jobb etter studie, flate ut og få en tydeligere posisjon (se vedlegg 12)

Fagstab:

- Mer nærhet til næringslivet, stå samlet om en posisjon (se vedlegg 13)
- Akademisere Markedshøyskolen ytterligere (se vedlegg 14)
- Tydeligere på samfunnsvitenskapelig perspektiv (se vedlegg 15)

Her er det spesielt en faktor som går igjen hos informantene fra ledelsen/administrasjonen, nemlig det å få en generelt tydeligere og sterkere posisjon på det norske utdanningsmarkedet. En informant nevner også at ønsket posisjon er å bli en anerkjent nisjeskole med en god og ung fagstab. Informantene fra fagstaben mener at ønsket posisjon er å ha en tettere tilknytning til næringslivet, at Markedshøyskolen burde bli mer akademisk og ha et tydeligere samfunnsvitenskapelig perspektiv enn de har per i dag. En av respondentene poengterer i tillegg at Markedshøyskolen fort kan bli BIs “tallredde lillesøster”. Her

ser vi at meningene om ønsket posisjon er relativt spredte, og at det finnes en viss uenighet om hvor hovedfokuset skal ligge. I følge strategiplanen skal Markedshøyskolen per 2012 tilby en Bachelor i markedsføring og samfunnskommunikasjon. Vi ser derfor logikken i at noen av informantene har svart at Markedshøyskolen skal bli mer samfunnsrettet.

### *7. Hva kjennetegner en Markedshøyskolekandidat?*

Ledelse/administrasjon:

- Dyktigere, mer nisjekompetanse (se vedlegg 9)
- Engasjert, tør å tenke nytt, samfunnsforståelse (se vedlegg 10)
- Engasjert, god i sitt fag, god samfunnsforståelse (se vedlegg 11)
- Nysgjerrig, gründer, kreativ, annerledes, faglig dyktig, problemløser (se vedlegg 12)

Fagstab:

- Best på markedsføring, godt rustet fra dag én til å gå ut i arbeidslivet (se vedlegg 13)
- Lik som BI student (faglig kvalitet og kompetanse) (se vedlegg 14)
- Lærende, kritisk, analytisk, selvinnsikt, samfunnsorientert (se vedlegg 15)

Samtlige informanter mente at en Markedshøyskolekandidat skal skille seg ut fra andre kandidater ved å ha egenskaper som: kreativitet, engasjement, dyktighet, nysgjerrighet samt å være samfunnsorientert. Informanter både fra ledelsen/administrasjonen og fra fagstaben poengterte at en Markedshøyskolekandidat skal være dyktig i sitt fagområde og ha spisskompetanse innenfor markedsføring. En fra fagstaben mente også at en Markedshøyskolekandidat skal være lærende, kritisk og analytisk, og det var kun én fra fagstaben som poengterte at en Markedshøyskolekandidat skal være såpass opplært på skolen at han skal være rustet til å gå ut i arbeidslivet fra dag én. En siste respondent fra fagstaben mente at det ikke kommer til å være noe særlig stor forskjell på en Markedshøyskolekandidat og en BI-kandidat, men dette er han alene om å mene. Dette synes vi er merkverdig ettersom at Markedshøyskolen prøver å posisjonere seg, og vil være, annerledes enn BI.

I strategiplanen står det at en av Markedshøyskolen sine svakheter er at de tar inn for mange svake søkere og at disse kan være med på å prege studentmiljøet samt skoleomdømmet etter de har gått ut av skolen. Det kan derfor være en løsning å ha et opptakskrav for studentene i tillegg til generell studiekompetanse fra videregående skole, slik at Markedshøyskolen vil bestå av studenter som har de egenskapene som ble nevnt av informantene.

## **5.0 KONKLUSJON**

Vi har i denne oppgaven undersøkt Markedshøyskolen som en casestudie. Vårt ønske var å forske på Markedshøyskolen sin posisjoneringsstrategi med fokus innad i bedriften. Det vi konkret ønsket å kartlegge var hvordan ledelsen på den ene siden og de ansatte på den andre siden ved Markedshøyskolen tenker når det gjelder posisjonering og merkebygging av institusjonen, og om det er samsvar mellom ledelsens strategi og hvordan de ansatte tenker rundt dette.

Det kommer klart frem i vår undersøkelse av Markedshøyskolen at respondentene er samkjørte når det kommer til hovedfokuset i posisjoneringsarbeidet, hvilket er:

- å være en liten skole med fokus på nærhet
- selektiv rekruttering av fagfolk fra næringslivet
- spesialisering innen markedsføring

Disse tre hovedfaktorene går igjen hos alle informantene gjennom hele intervjuet og stemmer med strategiplanen til Markedshøyskolen.

I det videre arbeidet med datainnsamlingen erfarte vi at respondentene fra ledelsen/administrasjonen for det meste var samkjørte i sine svar mens svarene fra fagstaben ble mer sprikende. Dette medførte at vi fikk ulike svar på spørsmålene som ble stilt, og arbeidet med å finne svar på vår problemstilling ble klarere.

På bakgrunn av intervjuene og analysen av de innsamlede dataene har vi avdekket følgende:

De ansattes tanker og meninger om posisjonering og merkebygging samsvarer i stor grad med strategiplanen til ledelsen. Men utover dette påpeker de andre tiltak som de

mener bør tas med i arbeidet med posisjonering og merkebygging av Markedshøyskolen. En informant er veldig opptatt av casejobbing samt å opprette et casebibliotek, mens en annen er opptatt av at det skal være mer samfunnsvitenskapelig preg over hele skolen.

At enkelte meninger om posisjoneringsstrategien er såpass spredt kan være fordi fagstaben tenker mer undervisningsrettet ettersom det er de som er i kontakt med studentene mens ledelsen og administrasjon tenker mer posisjonering utad. Det kan også indikere at posisjoneringsstrategien ikke er godt nok implementert hos de ansatte som i ledelsen.

Som en av informantene fra fagstaben poengterer kan det være lurt å involvere alle de ansatte på lik linje med ledelsen i arbeidet med posisjoneringsstrategien. Slik vil hele skolen kunne stå samlet om en strategi og sammen styrke sin merkevare og posisjon på det norske utdanningsmarkedet.



## KILDER

Bitner, M.J., Booms, B.H. og Tetreault, M.S. 1990. *The secret encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents*. Journal of Marketing, Vol. 53, January, s. 71-84.

Blindheim, Trond. 2003. *Hvorfor kjøper vi?* Oslo: Abstrakt

Blindheim, Trond og Gunnar Sætrang. 1991. *Premisser for påvirkning gjennom reklame*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Creswell, John W. 1998. *Qualitative Inquiry And Research Design; Choosing Among Five Traditions*. California: Sage Publications, Inc.

Helgesen Thorolf. *Markedskommunikasjon*. 2004. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Keller, Kevin L., Brian Sternthal og Alice Tybout 2002. «*Three Questions You Need to Ask About Your Brand*» Harvard Business Review, September.

Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendahl.

Kunnskapscenteret. Norges største e-læringsportal innen merkantile fag.  
<http://www.kunnskapscenteret.com/articles/2303/1/Posisjonering/Posisjonering.html>  
(lesedato 17. Mars 2011)

Kvale, Steinar, Svend Brinkmann. 2009, 2. utgave. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Kvale, Steinar. 2007. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

LeComte, M og J. Goetz 1982. *Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research*. Review of Educational Research 52, s. 31-60.

Lincoln, Y.S. og E.G. Guba 1985. *Naturalistic Inquiry*. London: Sage

Mehmetoglu, Mehmet. 2003. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Miles, Matthew B., og Michael A. Huberman. 1994. *Quantitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. London: Sage Publications

Nordhaug, Odd. 2002. *LMR; Ledelse av menneskelige ressurser*. Oslo: Universitetsforlaget.

Parasuraman, A, V. Zeithaml og L.L Berry. 1985. *A Conceptual Modell of service Quality and its implications for future research*. Journal of Marketing. Vol 49, s. 41-50.

Percy, Larry og Richard Elliot. 2005. *Strategic Advertising Management: 2nd Edition*. Oxford UK: Oxford University Press.

Ries, Al og Jack Trout. 1986. *Posisjonering – kampen om en plass i din bevissthet*. Otta: Engers Boktrykkeri A/S

Rosch, Elenor og Carolyn B. Mervis (1975). «*Family resemblances: Studies in the internal structure of categories*». Cognitive Psychology, 7, s. 573–605.

Samuelsen, Bendik Meling, Adrian Peretz og Lars Erling Olsen. 2007. *Merkevareledelse på norsk*.

Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Method*. Thousand Oaks: Sage Publication.

## INTERVJUGUIDE

1. Hvilken fagligpedagogisk posisjon mener du Markedshøyskolen må å ha i forhold til sine konkurrentene i det norske utdanningsmarkedet?
2. Hvilke virkemidler bruker Markedshøyskolen for å nå denne posisjonen?
3. Hvilke virkemidler mener du er best egnet til å bygge en solid og sterk merkevare av Markedshøyskolen når det gjelder bedrifter som skal ansette høyskolens studenter?
4. Har Markedshøyskolen en posisjoneringsstrategi når det gjelder det fagligpedagogiske?
5. Er det noe du mener Markedshøyskolen bør gjøre som dere ikke allerede har gjort, i forhold til å oppnå en attraktiv posisjon vis-a-vis praksisfeltet som skal ansette studentene når de er ferdige her?
6. Hva tenker du om måten Markedshøyskolen bygger sin posisjon på i dag? Er det noe som burde vært gjort annerledes?
7. Hva mener du er det sterkeste differensieringsmomentet til Markedshøyskolen sammenlignet med BI?
8. Rekrutterer dere de studentene som dere ønsker å ha her, eller er det andre studenter som begynner her?
9. Hva vil du si om Bis posisjon versus Markedshøyskolens posisjon når det gjelder bedrifter som skal ansette studenter når de er ferdige med sin utdanning?
10. Hvordan tror du denne posisjonen er om 5-10 år?
11. Hva mener du bør kjennetegne en Markedshøyskol-utdannet kandidat forhold til en BI-utdannet kandidat?

12. Hva vil du si er Markedshøyskolens sterkeste kort vis-a-vis BI (og omvendt)?

Ledelse/administrasjon: Informant 1

1. Hvilken faglig pedagogisk posisjon mener du Markedshøyskolen må ha i forhold til sine konkurrentene i det norske utdanningsmarkedet?

SVAR: En tydeligere satsing på at samfunnsfag utgjør en større del av kursporteføljen vår i forhold til Handelshøyskolen BI og NHH. At vi har betydelig mindre klasser enn BI, mindre auditorier/klasserom, og er en mer praktisk rettet utdanning hvor studenten også treffer flere gjesteforelesere fra næringslivet.

2. Hvilke virkemidler bruker Markedshøyskolen for å nå denne posisjonen?

SVAR: En jevnere blanding av samfunnsvitere og økonomer i faglig stab. Ansette markerte meningsbærere i samfunnsdebatten. Bevisst rekruttering av faglige medarbeidere som har solid næringslivserfaring, folk som holder mye foredrag i næringslivet og er synlige i massemedia.

3. Hvilke virkemidler mener du er best egnet til å bygge en solid og sterk merkevare av Markedshøyskolen når det gjelder bedrifter som skal ansette høyskolens studenter?

SVAR: Rekruttering for posisjonering. En høyskole er hjerneindustri. NM må ansette faglige medarbeidere som er tydelige og markerte i fagdebatten ute i samfunnet, og som har høy anerkjennelse i næringslivet. Jo mer synlig høyskolens medarbeidere er ute i samfunnet, desto bedre posisjon skaffer vi oss vis-à-vis bedrifter som rekrutterer mennesker med vår type kompetanse.

4. Har Markedshøyskolen en posisjoneringsstrategi når det gjelder det fagligpedagogiske?

SVAR: Vi har betydelig flere innleveringsoppgaver hvor studentene arbeider i grupper enn hos konkurrentene. Pedagogikken er mer prosjektorganisert og problemorientert med oppgaver som er hentet fra arbeidslivet.

5. Er det noe du mener Markedshøyskolen bør gjøre som dere ikke allerede har gjort, i forhold til å oppnå en attraktiv posisjon vis-a-vis praksisfeltet som skal ansette studentene når de er ferdige her?

SVAR: Arrangere konferanser og seminarer som er åpne og har relevans for næringslivet. Vi har arrangert en slik konferanse, og det var en suksess. Mer av slikt. Vi bør også være mer konsekvente med hvem vi henter inn som timeforelesere og gjesteforelesere. Vi må hente inn enda fler fra næringslivet slik at studentene blir konfrontert med praktikere som gjør det studentene lese rom i praksis.

6. Hva tenker du om måten Markedshøyskolen bygger sin posisjon på i dag? Er det noe som burde vært gjort

annerledes?

SVAR: MH er en ny høyskole, vi er liten men likevel nokså kjent i forhold til at vi er ny og liten. Jeg tror sterkt på den strategien vi kjører etter. Rekruttering av tydelige og synlige faglige medarbeidere er et must. Det er viktig at faglig stab er gode til å undervise, forske og formidle.

7. Hva mener du er det sterkeste differensieringsmomentet til Markedshøyskolen sammenlignet med BI?

SVAR: Små klasserom og auditorier, små klasser på under 100 studenter. Flere samfunnsfag og mer samfunnsbevisste og diskusjonsglade studenter. Tettere samarbeid med næringslivet.

8. Rekrutterer dere de studentene som dere ønsker å ha her, eller er det andre studenter som begynner her?

SVAR: En blanding. Skulle gjerne hatt flere av journalistutdanningens studenter, studenter som følger aktivt med i det som skjer i samfunnet og i næringslivet, men vi har en del av dem og.

9. Hva vil du si om Bis posisjon versus Markedshøyskolens posisjon når det gjelder bedrifter som skal ansette studenter når de er ferdige med sin utdanning?

SVAR: Jeg tror det er ganske likt. Vi er små og nye, BI er gammel og store. Vi er David, BI er Goliat. Vi er nisje, BI er bredde.

10. Hvordan tror du denne posisjonen er om 5-10 år?

SVAR: Vi er betydelig mer tydelige og synlige. Faglig stab er yngre enn BIs faglige stab. Vi har mer markerte faglige medarbeidere, og vi er en anerkjent nisjehøyskole som får akkurat de studentene vi ønsker, fordi vi ikke har ambisjoner å bli så stor som BI, men må begrense studieopptaket til maks 600 studenter pr. År. BI må ta inn alt...

11. Hva mener du bør kjennetegne en Markedshøyskole-utdannet kandidat forhold til en BI-utdannet kandidat?

SVAR: Bedre kandidater, flinkere. Dyktigere.

12. Hva vil du si er Markedshøyskolens sterkeste kort vis-a-vis BI (og omvendt)?

SVAR: Mindre klasser, mer dialog i timene, små klasserom, flate klasserom og synligere faglig stab.

Ledelse/administrasjon: Informant 2

1. Hvilken faglig pedagogisk posisjon mener du Markedshøyskolen må ha i forhold til sine konkurrentene i det norske utdanningsmarkedet?

SVAR: Vi skal være best på markedsfagene

2. Hvilke virkemidler bruker Markedshøyskolen for å nå denne posisjonen?

SVAR: En kanalmix med hovedvekt på digitale kanaler

3. Hvilke virkemidler mener du er best egnet til å bygge en solid og sterk merkevare av Markedshøyskolen når det gjelder bedrifter som skal ansette høyskolens studenter?

SVAR: Være tilstede på de arenaer hvor bransjene treffes

4. Har Markedshøyskolen en posisjoneringsstrategi når det gjelder det fagligpedagogiske?

SVAR: Ja

5. Er det noe du mener Markedshøyskolen bør gjøre som dere ikke allerede har gjort, i forhold til å oppnå en attraktiv posisjon vis-a-vis praksisfeltet som skal ansette studentene når de er ferdige her?

SVAR: Enda tettere kontakt

6. Hva tenker du om måten Markedshøyskolen bygger sin posisjon på i dag? Er det noe som burde vært gjort annerledes?

SVAR: Bli mer tydelige

7. Hva mener du er det sterkeste differensieringsmomentet til Markedshøyskolen sammenlignet med BI?

SVAR: Mindre klasser, nærhet mellom student og foreleser, sentral beliggenhet, spisskompetanse innen markedsføring, bedre læringsmiljø



8. Rekrutterer dere de studentene som dere ønsker å ha her, eller er det andre studenter som begynner her?

SVAR: Vanskelig å skille...

9. Hva vil du si om Bis posisjon versus Markedshøyskolens posisjon når det gjelder bedrifter som skal ansette studenter når de er ferdige med sin utdanning?

SVAR: BI har vært flinke til å få det tydelig frem i kommunikasjonen sin, og et betydelig større markedsbudsjett enn MH

10. Hvordan tror du denne posisjonen er om 5-10 år?

SVAR: Da har vi en sterkere posisjon enn i dag

11. Hva mener du bør kjennetegne en Markedshøyskole-utdannet kandidat forhold til en BI-utdannet kandidat?

SVAR: MH-kandidaten er genuint opptatt av sitt fag, engasjert, fargerik, stor samfunnsforståelse, tørr å gå egne veier, tenker nytt. BI-kandidaten er mer analytisk og økonomisk fokusert, kontrollert, litt grå, sterk tallforståelse, litt snobbete, tenker tradisjonelt

12. Hva vil du si er Markedshøyskolens sterkeste kort vis-a-vis BI (og omvendt)?

SVAR: Bedre læringsmiljø (små klasser, nærhet til forelesere, godt studentmiljø)

Ledelse/administrasjon: Informant 3

1. Hvilken faglig pedagogisk posisjon mener du Markedshøyskolen må ha i forhold til sine konkurrentene i det norske utdanningsmarkedet?

SVAR: MH skal være best på markedsfagene og disse skal gå igjen som en rød tråd i alle våre utdanninger.

2. Hvilke virkemidler bruker Markedshøyskolen for å nå denne posisjonen?

SVAR: En kanalmix med hovedvekt på digitale kanaler

3. Hvilke virkemidler mener du er best egnet til å bygge en solid og sterk merkevare av Markedshøyskolen når det gjelder bedrifter som skal ansette høyskolens studenter?

SVAR: Gode kandidater til næringslivet, god "word of mouth", tilstedeværelse hvor bransjene møtes

4. Har Markedshøyskolen en posisjoningsstrategi når det gjelder det fagligpedagogiske?

SVAR: Ja

5. Er det noe du mener Markedshøyskolen bør gjøre som dere ikke allerede har gjort, i forhold til å oppnå en attraktiv posisjon vis-a-vis praksisfeltet som skal ansette studentene når de er ferdige her?

SVAR: Enda tettere kontakt med næringslivet

6. Hva tenker du om måten Markedshøyskolen bygger sin posisjon på i dag? Er det noe som burde vært gjort annerledes?

SVAR: Bli enda mer tydelige i markedet (navnet Markedshøyskolen er kun 3 år gammelt)

7. Hva mener du er det sterkeste differensieringsmomentet til Markedshøyskolen sammenlignet med BI?

SVAR: Mindre klasser, nærhet mellom student og foreleser, sentral beliggenhet, spisskompetanse innen markedsføring, bedre læringsmiljø

8. Rekrutterer dere de studentene som dere ønsker å ha her, eller er det andre studenter som begynner her?

SVAR: Vi tilbyr alle som har generell studiekompetanse studieplass, men vi setter krav til studentene, vi ønsker å utdanne gode kandidater uansett utgangspunkt.

9. Hva vil du si om Bis posisjon versus Markedshøyskolens posisjon når det gjelder bedrifter som skal ansette studenter når de er ferdige med sin utdanning?

SVAR: BI er tydelige i sin kommunikasjon og har et markedsbudsjett som er adskillig større enn MH sitt. BI har et bedre kjent brand (navnet BI har lengre fartstid enn MH)

10. Hvordan tror du denne posisjonen er om 5-10 år?

SVAR: MH har en sterkere posisjon

11. Hva mener du bør kjennetegne en Markedshøyskole-utdannet kandidat forhold til en BI-utdannet kandidat?

SVAR: Vet ikke hva som kjennetegner en BI student, men en MH student skal være god i sitt fag, engasjert og ha en god forståelse for hvordan samfunnet fungerer og forstå hvordan dette påvirker fagområdet

12. Hva vil du si er Markedshøyskolens sterkeste kort vis-a-vis BI (og omvendt)?

SVAR: Bedre læringsmiljø hvor nærhet er et sentralt begrep

Ledelse/administrasjon: Informant 4

1. Hvilken faglig pedagogisk posisjon mener du Markedshøyskolen må ha i forhold til sine konkurrentene i det norske utdanningsmarkedet?

SVAR: Markedshøyskolen markedsfører seg med mindre klasser, hvor det legges vekt på god og konstruktiv interaksjon mellom faglig og student i forelesningene og utenfor forelesningene. Pedagogikk – case, flere innleveringer, presentasjoner og gjesteforelesere fra næringsliv- og offentlig sektor er pedagogiske ”nøkler” i posisjonen om god pedagogikk.

- Forskningsbasert – egen forskning i undervisningen som er god og relevant
- Unikt markedsføringsmiljø
- God og relevant forskning
- ”Alltid best practice”
- God veiledning
- Godt bibliotek

2. Hvilke virkemidler bruker Markedshøyskolen for å nå denne posisjonen?

SVAR: Annonser, sosiale medier, faglig i media, produkt PR og studenter som snakker godt om studiene på høyskolen og godt student studentmiljøet

3. Hvilke virkemidler mener du er best egnet til å bygge en solid og sterk merkevare av Markedshøyskolen når det gjelder bedrifter som skal ansette høyskolens studenter?

SVAR: Få frem ”de flinke studentene” – gode studentcase som

- Bacheloroppgaver
- Relevante jobber/karriere
- Masterstudier

Forskningen

- Tospråklighet: forskning og næringslivrelevansen
- Faglig ansatte i media
- Faglig med i næringslivs- og offentlige utvalg

4. Har Markedshøyskolen en posisjoningsstrategi når det gjelder det fagligpedagogiske?

SVAR: Ukjent for meg i skrivende stund men jeg antar det.

5. Er det noe du mener Markedshøyskolen bør gjøre som dere ikke allerede har gjort, i forhold til å oppnå en attraktiv posisjon vis-a-vis praksisfeltet som skal ansette studentene når de er ferdige her?

- Enda bedre synlighet i media
- Studentene selv utarbeider aktiviteter som næringslivsdager, foredrag, byr enda mer på seg selv ved å opprette egne konsepter som f.eks markedsførere uten grenser, analysebyrå, rekrutteringsbyrå, konkurranser, etc
- Faglig oppretter, i samarbeide med studentene, et ”marketing of excellence award” for de beste
  - studentoppgavene
  - beste reklamekampanje/film/annonse etc
  - beste tekst
  - Top og mind barometer (merkevarer)
  - Etc

6. Hva tenker du om måten Markedshøyskolen bygger sin posisjon på i dag? Er det noe som burde vært gjort annerledes?

*Herunder kan det være mange svar og alle kan være rett. Utfordringene er å velge det man mener er rett for deretter fortelle hvorfor dette er rett. Men noen forslag kan være:*

- Mulighetsrommet kan kanskje være å co-brande flere faglig opp mot studiene - for vise faglig tyngde og kvalitet. Dette gjelder innen for PR arbeidet og i kampanjesammenhenger.
- Fokusere på at kandidatene får jobb etter endt studier

7. Hva mener du er det sterkeste differensieringsmomentet til Markedshøyskolen sammenlignet med BI?

SVAR:

- Faglig spissing - unikt markedsføringsmiljø
- City school versus ”borgen i Nydalen”
- Mindre klasser versus fabrikk
- Flinkere studenter versus mindre flinke

8. Rekrutterer dere de studentene som dere ønsker å ha her, eller er det andre studenter som begynner her?

SVAR: De fleste som begynner på MH fullfører sitt studieløp, noe som tyder på at studentene trives og er fornøyde med studietilbudet. I tillegg får de relevante jobber etter endt utdanning

9. Hva vil du si om BIs posisjon versus Markedshøyskolens posisjon når det gjelder bedrifter som skal ansette studenter når de er ferdige med sin utdanning?

SVAR: BI er Norges største private utdanningsinstitusjon med over 20.000 studenter innen økonomisk- administrative fag. BI har en bedre posisjon i markedet, markedsfører seg tungt og har gode historier å fortelle. Markedshøyskolen er ennå i sin tidlige startfase men som kommer til å ta store ”markedsandeler” fordi

- Skolen har et unikt markedsføringsmiljø som har ambisjoner om å vokse
- Unikt studiemiljø med dyktige og stolte studenter
- Enda flinkere studenter og er hardtarbeidende
- Enda bedre faglige og pedagogisk opplegg

10. Hvordan tror du denne posisjonen er om 5-10 år?

SVAR: Vil flate ut og MH vil få en tydeligere posisjon i markedet.

11. Hva mener du bør kjennetegne en Markedshøyskole-utdannet kandidat forhold til en BI-utdannet kandidat?

SVAR:

- Nysgjerrig
- Gründere og kreative
- Annerledes
- Faglig dyktige
- Tolerante mennesker/studenter/kandidater som alltid sier ”ja, og...” og aldri nei, men...” mao, ikke problembaserte men problemløsere.
- Hardtarbeidende studenter
- Flinker studenter

12. Hva vil du si er Markedshøyskolens sterkeste kort vis-a-vis BI (og omvendt)?

SVAR: Samme som over

Fagstab: Informant 5

1. Hvilken faglig pedagogisk posisjon mener du Markedshøyskolen må ha i forhold til sine konkurrentene i det norske utdanningsmarkedet?

SVAR: Der jeg har stått i lang tid nå og det jeg jobber mot konkret er å drive mer prosjektbasert læring, og caseundervisning. Det betyr at studentene skal jobbe med reelle case fra næringslivet. Gjøre en analyse, en plan, osv som jeg vil benytte meg av i kurset merkebygging. Det andre er mer casebasert undervisning. Da burde vi som underviser forske og lage mer caseartikler, nå har jeg materiale til å lage en 20 siders artikkel om Lofoten. Så holder vi på å lage en film på 20-30 minutter. Så kan de to spille på lag og brukes til undervisningsmaterialet. Film og case! Da tror jeg det er ingen som kan slå oss på det hvis vi har et casebibliotek og et filmbibliotek som vi kan bruke i undervisning. Bedre pedagogisk, film og case

2. Hvilke virkemidler bruker Markedshøyskolen for å nå denne posisjonen?

SVAR: Det som er et hinder med å ta en posisjon, en klar og tydelig posisjon og differensiere seg på pedagogisk strategi er noe som heter akademisk frihet. Dette er en gammel tradisjon som sier at forelesere og forelesere kan gå frem på sin egen måte i sitt fag. Det er en barriere å samles om en strategi som man skal bruke. Den må være enhetlig og prege hele skolen. Det jeg mener er at man først må bli enig, så blir det en strategi og så kan man få implementert det og deretter bli kjent for det og ta en posisjon. Men det er ikke alltid så lett. Så nå har vi begynt tre stykker med å bygge opp case- og filmbibliotek.

3. Hvilke virkemidler mener du er best egnet til å bygge en solid og sterk merkevare av Markedshøyskolen når det gjelder bedrifter som skal ansette høyskolens studenter?

SVAR: To ting, reelle prosjekter fra næringslivet og cases. Og det meste skal dreie seg om små og mellomstore bedrifter for der blir de fleste ansatt. Og da tenker jeg at en slags misjon blir at vi skal gjøre våre studenter best forberedt til å starte å jobbe fra dag 1. Det tenker jeg skal være en posisjon. Virkemidler er da casejobbing og prosjekter. Det er da norske bedrifter som vi skal knytte til oss, til å komme nære oss.

4. Har Markedshøyskolen en posisjoneringsstrategi når det gjelder det fagligpedagogiske?

SVAR: Nei. Er jeg den eneste som har svart nei? Det er derfor jeg sier at det er et hinder at man har en akademisk frihet, at man kan kjøre sitt eget opplegg. Det er en tradisjon at man kan det. Derfor er det ikke en bedrift som er enig og kjører det samme løpet. Det er derfor jeg mener at man må gå sammen om en strategi.

4. Er det noe du mener Markedshøyskolen bør gjøre som dere ikke allerede har gjort, i forhold til å oppnå en attraktiv posisjon vis-a-vis praksisfeltet som skal ansette studentene når de er ferdige her?

SVAR: Det var det jeg sa nå. Essensen i alt. Å være best forberedt til å starte i jobben. Fagområdet markedsføring. Det er vi blitt gode på. Den posisjonen: altså fagområdet, markedsføring må tydeliggjøres. Best forberedt til jobben må tydeliggjøres. Når folk går ut herifra, da må de ha en unik opplæring. Det tar vanligvis to, tre år fra man er ferdig utdannet til man blir god i jobben, produktiv. Når man går ut herfra skal man i større grad være bedre rustet. En slags opplæring på skolen. Sluttresultatet kan være å være best mulig forberedt til jobben kan være en posisjon. Verktøyene er det pedagogiske med cases og reelle prosjekter og film. områdene er staket ut strategisk; markedsføring, hotell og reiseliv og innovasjon. I forhold til BI kan vi rappe fra andre nisjeskoler innen markedsføring.

5. Hva tenker du om måten Markedshøyskolen bygger sin posisjon på i dag? Er det noe som burde vært gjort annerledes?

SVAR: Litt for overfladisk enkelt per i dag, lett å lage en katalog; slik et studentene her. Er greit nok på fagområdene. Vanskelig og viktig jobb å jobbe med den pedagogiske strategien.

6. Hva mener du er det sterkeste differensieringsmomentet til Markedshøyskolen sammenlignet med BI?

SVAR: Fagområdet. Har sagt før. Styre i campus cristiania, de tre stolpene: Innovasjon, reiseliv og hotell og markedsføring. Med burde vært markedsføring, kommunikasjon og merkebygging som paraply under der. Der ligger vanlig næringsliv. Lettest å ta den



posisjonen på markedet; Markedshøyskolen: understreke det tydelig. Det er en skole med markedsføringsfag. I tillegg til det; fagområdet, men velger fordi man jobber med reelle cases og er best forberedt til jobben.

7. Rekrutterer dere de studentene som dere ønsker å ha her, eller er det andre studenter som begynner her?

SVAR: Samme rekrutteringspolicy som BI. De med studiekompetanse slipper inn, så stryker de som er dårlig etter hvert. Opprydningsarbeid over de tre årene. Burde på et eller tidspunkt burde vi ha et opptakskrav. Kanskje ikke på bachelour, men på masternivå. Jeg brenner for å sette en B som opptakskrav på master. det syntes jeg er viktig. Det vil være med på å understreke kvalitetskravet. Hvis du setter krav til studentene sier det at det er en god master også vil det samtidig kreve mer av foreleserne.

8. Hva vil du si om BI posisjon versus Markedshøyskolens posisjon når det gjelder bedrifter som skal ansette studenter når de er ferdige med sin utdanning?

SVAR: BI er mer, bedre kjent, veier tyngre fordi de har lenger historie. da tenker jeg at bedrifter har mer tillitt til kandidaten som kommer fra BI pga alt dette. BI har mer historikk. De har hørt om BI. En utfordring er da å bli bedre kjent med næringslivet også for oss (markedshøyskolen).

9. Hvordan tror du denne posisjonen er om 5-10 år?

SVAR: BI sin posisjon, tung, byråkratisk, vanskeligere å endre, ikke så bevegelig. Posisjon som blåruss, bedriftsøkonomi og store klasser kommer til å vedvare. Vi har en unik mulighet til å ta en posisjon med tanke på de fagene vi har. Lettere å bli enige om strategi siden vi er mindre. BI vil aldri kunne bli enig. Vi må stå sammen og bli enige for å ta en posisjon. Ville vært et smart trekk Er lettere for oss. Mer Nærhet til næringslivet. Krever en del av de ansatte å holde kontakt med næringslivet. Lettere hvis man er færre ansatte.

10. Hva mener du bør kjennetegne en Markedshøyskole-utdannet kandidat forhold til en BI-utdannet kandidat?

SVAR: Bestv på markedsføring, merkebygging, markedskommunikasjon. Mer produktiv, effektiv på jobben ,fra dag en. God på prosesser fra analyser, til målsetninger, til strategier og tiltak.

11. Hva vil du si er Markedshøyskolens sterkeste kort vis-a-vis BI (og omvendt)?

SVAR: Går på det fortrinnet at vi er en liten skole og burde være tilpassningsdyktige og burde være bedre i stand til å implementere og gjennomføre en strategi hvis den først er vedtatt siden vi er mindre. Tidligere fokus, har lettere for å samle seg om en strategi i forhold til BI. Undersøke markedet. Har en kjempe mulighet til å understreke hva markedshøyskolen er. BI sin styrke er navnet er repetert i ulike sammenhenger, historien, gammel skole. Om fem-ti år vil vi kanskje ha en like sterk posisjon, men for noe litt annet, som vil bli vår differensiering og posisjon.

12. Hva vil du si er Markedshøyskolens sterkeste kort vis-a-vis BI (og omvendt)?

SVAR: Mindre klasser, mer dialog I timene, små klasserom, flate klasserom og synligere faglig stab.

Fagstab: Informant 6

1. Hvilken faglig pedagogisk posisjon mener du Markedshøyskolen må ha i forhold til sine konkurrentene i det norske utdanningsmarkedet?

SVAR: Bedre og vassere enn konkurrentene, da vi er små og er i en utfordrerposisjon.

2. Hvilke virkemidler bruker Markedshøyskolen for å nå denne posisjonen?

SVAR: Mindre klasser, selektiv rekruttering av fagfolk.

3. Hvilke virkemidler mener du er best egnet til å bygge en solid og sterk merkevare av Markedshøyskolen når det gjelder bedrifter som skal ansette høyskolens studenter?

SVAR: Faglig kvalitet og kompetanse på våre uteksaminerte studenter. Lite annet som fungerer i det lange løp.

4. Har Markedshøyskolen en posisjoneringsstrategi når det gjelder det fagligpedagogiske?

SVAR: Tja- jo. Men spørsmålet er om vi gjør tilstrekkelig.

5. Er det noe du mener Markedshøyskolen bør gjøre som dere ikke allerede har gjort, i forhold til å oppnå en attraktiv posisjon vis-a-vis praksisfeltet som skal ansette studentene når de er ferdige her?

SVAR: Ytterligere kontakt med og kjennsksbygging mot næringslivet på relevante måter.

6. Hva tenker du om måten Markedshøyskolen bygger sin posisjon på i dag? Er det noe som burde vært gjort annerledes?

SVAR: Ja – flere ting etter mitt syn. Men, vi jobber i riktig retning på mange områder også.

7. Hva mener du er det sterkeste differensieringsmomentet til Markedshøyskolen sammenlignet med BI?

SVAR: Foruten at vi har noen studieløp som er unike relativt til BI er hovedpunktene mindre klasser og tettere kontakt med studentene enn på BI bachelor (endrer seg på BI master).

8. Rekrutterer dere de studentene som dere ønsker å ha her, eller er det andre studenter som begynner her?

SVAR: Jeg skulle gjerne ha hatt inntakskrav fra videregående skole for å luke ut de minst motiverte og svakeste studentene.

9. Hva vil du si om Bis posisjon versus Markedshøyskolens posisjon når det gjelder bedrifter som skal ansette studenter når de er ferdige med sin utdanning?

SVAR: BI er kjent. MH er ukjent. Ting er i ferd med å endres, men i næringslivet klinger BI bedre fordi mange har gått der og kjenner skolen. Dette gjelder, foreløpig, ikke i så stor grad for MH.

10. Hvordan tror du denne posisjonen er om 5-10 år?

SVAR: Kommer an på om vi lykkes med å akademisere MH ytterligere. Jeg håper og tror det.

11. Hva mener du bør kjennetegne en Markedshøyskole-utdannet kandidat forhold til en BI-utdannet kandidat?

SVAR: Likt. Jeg tror ikke det er så stor forskjell sett med næringslivet øyne.

12. Hva vil du si er Markedshøyskolens sterkeste kort vis-a-vis BI (og omvendt)?

SVAR: MH= størrelse, som muliggjør en annen pedagogikk. BI = omdømme i markedet og større bredde i næringslivsfag.

Fagstab: Informant 7

1. Hvilken faglig pedagogisk posisjon mener du Markedshøyskolen må ha i forhold til sine konkurrentene i det norske utdanningsmarkedet?

SVAR: Handelsskolenes temaområder. Universitetenes perspektiver. Konsulentselskapenes praksisorientering.

2. Hvilke virkemidler bruker Markedshøyskolen for å nå denne posisjonen?

SVAR: Ansette folk med Universitetsbakgrunn og merkantile interesser, og folk med erfaring fra praksis. Si at og hvorfor de gjør det. Og drille studentene i denne retningen.

3. Hvilke virkemidler mener du er best egnet til å bygge en solid og sterk merkevare av Markedshøyskolen når det gjelder bedrifter som skal ansette høyskolens studenter?

SVAR: Kronikker i finanspressen og annen tilstedeværelse fra ansatte som klarer å tilføre noe som er bedre og mer samfunnsnært analytisk enn BI-folka kan, og som er mer virkelighetsorientert og pragmatisk enn det Blindern-folka kan. Sende studentene ut for å jobbe mot beslutningstagere i arbeidslivet først når de er drillet inn i MHs perspektiv.

4. Har Markedshøyskolen en posisjoningsstrategi når det gjelder det fagligpedagogiske?

SVAR: Ja, og det trekker noen studenter, men gjør hverdagen vanskelig når studenter forventer nærhet. Det er alltid mulig å være nærere.

5. Er det noe du mener Markedshøyskolen bør gjøre som dere ikke allerede har gjort, i forhold til å oppnå en attraktiv posisjon vis-a-vis praksisfeltet som skal ansette studentene når de er ferdige her?

SVAR: Lære studentene og de faglige godt norsk, sånn at de faktisk kan gå ut og jobbe med språk og kommunikasjon. De kan for eksempel lære at "i forhold til" brukes i sammenlikninger, og bare det. Skolen bør også tilrettelegge for utenompensumaktiviteter der studentene kommer i kontakt med arbeidslivet for eksempel ved at de trekker inn eksterne foredragsholdere.

6. Hva tenker du om måten Markedshøyskolen bygger sin posisjon på i dag? Er det noe som burde vært gjort annerledes?

SVAR: Tydeligere på samfunnsvitenskapelig perspektiv, både i kommunikasjon og i helhet.

7. Hva mener du er det sterkeste differensieringsmomentet til Markedshøyskolen sammenlignet med BI?

SVAR: BI er for deg som vil føre regnskapet til resultatene av de aktivitetene MH-kandidater har satt i gang.

8. Rekrutterer dere de studentene som dere ønsker å ha her, eller er det andre studenter som begynner her?

SVAR: Vil ha flere søkere, slik at det er mulig å velge bort dem med minst mulighet til å takle de akademiske kravene. Men viktigere er det om vi får inn gjør det de skal. Jo lettere å komme inn, desto mer krevende må skolen gjøre det å komme igjennom.

9. Hva vil du si om Bis posisjon versus Markedshøyskolens posisjon når det gjelder bedrifter som skal ansette studenter når de er ferdige med sin utdanning?

SVAR: BI er kjent som leverandør av disiplinerte middelhavsfarere. MH er mindre kjent, men bør ha mulighet til å la kandidatene framstå spissere (markedskompetanse) og mer kompetente (analytiske, kritiske og konstruktive)

10. Hvordan tror du denne posisjonen er om 5-10 år?

SVAR: Det er jeg spent på. Bis late tallredde lillesøster?

11. Hva mener du bør kjennetegne en Markedshøyskole-utdannet kandidat forhold til en BI-utdannet kandidat?

SVAR: Mer kritisk enn entusiastisk, mer analytisk enn modellorientert, mer selvinnsikt enn overmott, mer samfunnsorientert enn fastlåst i egen sosial sirkel og streben, mer lærende etter studiene enn opptatt av enhver tids moteord i bransjene de havner i.

12. Hva vil du si er Markedshøyskolens sterkeste kort vis-a-vis BI (og omvendt)?

SVAR: MH – avgrenset oppmerksomhetsfelt (markedet og dertilavledede tema og fag). BI – svært

## Ledelse/administrasjon: Informant 1

Kategori	Stikkord/sammendrag	Elementer til refleksjon
Nåværende posisjon Spørsmål 6, 9, 12	Nisje. Ny liten høyskole.	Ny Liten Nisje
Posisjoneringsstrategi Spørsmål 1, 6	Tydligere satsning på samfunnsfag. Mindre klasser og mindre klasserom. Mer praktisk rettet utdanning med gjesteforelesere fra næringslivet. God faglig stab.	Mindre Fagstab næringslivet Praktisk rettet
Virkemidler, hva som <i>blir</i> gjort Spørsmål 2,3	Rekruttering for posisjonering. En jevnere blanding av samfunnsvitere og økonomer i faglig stab. Ansette markerte meningsbærere i samfunnsdebatten. Bevisst rekruttering av faglige medarbeidere som har solid næringslivserfaring, folk som holder mye foredrag i næringslivet og er synlige i massemedia.	Fagstab næringslivet Blanding samfunnsvitere og økonomer
Virkemidler, hva som <i>bør bli</i> gjort Spørsmål 2,3,5	Rekruttering for posisjonering. En jevnere blanding av samfunnsvitere og økonomer i faglig stab. Ansette markerte meningsbærere i samfunnsdebatten. Bevisst rekruttering av faglige medarbeidere som har solid næringslivserfaring, folk som holder mye foredrag i næringslivet og er synlige i massemedia. Arrangere konferanser og seminarer med relevans for næringslivet. Mer konsekvent på rekruttering av forelesere; flere fra næringslivet.	Mer konsekvent på fagstab fra næringslivet Konferanser og seminarer



Differensieringspunkter Spørsmål 4, 7, 12	Flere gruppeinnleveringer, mer prosjektorientert pedagogikk, problemorienterte oppgaver fra arbeidslivet. Små klasserom og auditorier, små klasser på under 100 studenter.	Prosjektorientert Små klasser og klasserom
Ønsket posisjon Spørsmål 6, 10	Være mer nisje enn bredde. Mer tydelige og synlige. Ung og god faglig stab. Anerkjent nisjehøyskole.	Nisje God fagstab
Hva skal kjennetegne en nyutdannet MH kandidat? Spørsmål 9, 11	Bedre, flinkere og dyktigere kandidater. Mer nisjekompetanse.	Dyktigere Mer nisjekompetanse

## Ledelse/administrasjon: Informant 2

Kategori	Stikkord/sammendrag	Elementer til refleksjon
Nåværende posisjon Spørsmål 6,9,12	Bedre læringsmiljø med små klasser, nærhet til forelesere, godt studentmiljø	Små klasser Nærhet
Posisjoneringsstrategi Spørsmål 1,6	Vi skal være best på markedsføringsfagene og bli mer tydelige.	Best innen markedsføring
Virkemidler, hva som <i>blir</i> gjort Spørsmål 2,3	En kanalmix med hovedvekt på digitale kanaler. Være til stede på de arenaer hvor bransjene treffes.	Kanalmix
Virkemidler, hva som <i>bør bli</i> gjort Spørsmål 2,3,5	En kanalmix med hovedvekt på digitale kanaler. Være til stede på de arenaer hvor bransjene treffes. Ha enda tettere kontakt med næringslivet.	Tettere kontakt med næringslivet
Differensieringspunkter Spørsmål 4,7,12	Mindre klasser, nærhet mellom student og foreleser, sentral beliggenhet, spisskompetanse innen markedsføring, bedre læringsmiljø (små klasser, nærhet til forelesere, godt studentmiljø)	Mindre klasser Nærhet Spisskompetanse Bedre læringsmiljø
Ønsket posisjon Spørsmål 6, 10	Bli mer tydeligere og ha en sterkere posisjon enn i dag.	Sterkere posisjon
Hva skal kjennetegne en nyutdannet MH kandidat? Spørsmål 11	MH-kandidaten er genuint opptatt av sitt fag, engasjert, fargerik, stor samfunnsforståelse, tørr å gå egne veier, tenker nytt	Engasjert Tør å tenke nytt Samfunnsforståelse

## Ledelse/administrasjon: Informant 3

Kategori	Stikkord/sammendrag	Elementer til refleksjon
Nåværende posisjon Spørsmål 6,9,12	Er ikke så store som BI. Navnet Markedshøyskolen er kun 3 år gammelt.	Relativt ny skole
Posisjoneringsstrategi Spørsmål 1,6	MH skal være best på markedsføringsfagene og disse skal gå igjen som en rød tråd i alle våre utdanninger.	Best på markedsføring
Virkemidler, hva som <i>blir</i> gjort Spørsmål 2,3	En kanalmix med hovedvekt på digitale kanaler. Gode kandidater til næringslivet, god "word of mouth", tilstedeværelse hvor bransjene møtes.	Kanalmix WOM
Virkemidler, hva som <i>bør bli</i> gjort Spørsmål 2,3,5	Enda tettere kontakt med næringslivet.	Tettere kontakt med næringslivet
Differensieringspunkter Spørsmål 4,7,12	Mindre klasser, nærhet mellom student og foreleser, sentral beliggenhet, spisskompetanse innen markedsføring, bedre læringsmiljø. Bedre læringsmiljø hvor nærhet er et sentralt begrep	Små klasser Nærhet Spisskompetanse Godt læringsmiljø
Ønsket posisjon Spørsmål 6, 10	Bli enda mer tydelige i markedet. Få en sterkere posisjon.	Bli større og tydeligere
Hva skal kjennetegne en nyutdannet MH kandidat? Spørsmål 11	En MH student skal være god i sitt fag, engasjert og ha en god forståelse for hvordan samfunnet fungerer og forstå hvordan dette påvirker fagområdet.	Engasjert God i sitt fag God samfunnsforståelse

## Ledelse/administrasjon: Informant 4

Kategori	Stikkord/sammendrag	Elementer til refleksjon
Nåværende posisjon Spørsmål 6,9,12	Markedshøyskolen er ennå i sin tidlige startfase men som kommer til å ta store ”markedsandeler” fordi skolen har et unikt markedsføringsmiljø som har ambisjoner om å vokse, unikt studiemiljø med dyktige og stolte studenter, enda flinkere studenter og er hardtarbeidende, enda bedre faglige og pedagogisk opplegg.	Tidlig startfase, men har potensiale til å ta store markedsandeler.
Posisjoneringsstrategi Spørsmål 1,6	Mindre klasser, hvor det legges vekt på god og konstruktiv interaksjon mellom faglig og student i forelesningene og utenfor forelesningene. Pedagogikk – case, flere innleveringer, presentasjoner og gjesteforelesere fra næringsliv- og offentlig sektor er pedagogiske ”nøkler” i posisjonen om god pedagogikk. Forskningsbasert – egen forskning i undervisningen som er god og relevant God veiledning Godt bibliotek	Mindre klasser Nærhet mellom studenter og foreleser Caser, innleveringer, gjesteforelesere Forskning i undervisning
Virkemidler, hva som <i>blir</i> gjort Spørsmål 2,3	Annonser, sosiale medier, faglig i media, produkt PR og studenter som snakker godt om studiene på høyskolen og godt student studentmiljøet. Få frem ”de flinke studentene Forskningen: forskning og næringslivrelevansen Faglig ansatte i media Faglig med i næringslivs- og offentlige utvalg	Annonser, sosiale medier Fagstab i media God WOM Fagstab fra næringsliv

<p>Virkemidler, hva som <i>bør bli</i> gjort Spørsmål 2,3,5</p>	<p>Enda bedre synlighet i media. Studentene selv utarbeider aktiviteter som næringslivsdager, foredrag, byr enda mer på seg selv ved å opprette egne konsepter som f.eks markedsførere uten grenser, analysebyrå, rekrutteringsbyrå, konkurranser, etc Faglig oppretter, i samarbeide med studentene, et ”marketing of excellence award” for de beste: studentoppgavene, reklamekampanje/film/annonse etc, tekst, Top og mind barometer (merkevarer)</p>	<p>Mer i media Studenter utarbeider aktiviteter Marketing awards</p>
<p>Differensieringspunkter Spørsmål 4,7,12</p>	<p>§ Faglig spissing - unikt markedsføringsmiljø § City school versus ”borgen i Nydalen” § Mindre klasser versus fabrikk § Flinkere studenter versus mindre flinke</p>	<p>Faglig spisskompetanse City school Mindre klasser Flinkere studenter</p>
<p>Ønsket posisjon Spørsmål 6, 10</p>	<p>Mulighetsrommet kan kanskje være å co-brande flere faglig opp mot studiene - for vise faglig tyngde og kvalitet. Dette gjelder innen for PR arbeidet og i kampanjesammenhenger. Fokusere på at kandidatene får jobb etter endt studier. Vil flate ut og MH vil få en tydeligere posisjon i markedet.</p>	<p>Co brande flere fag Garantert jobb etter studie Flate ut og tydeligere posisjon</p>
<p>Hva skal kjennetegne en nyutdannet MH kandidat? Spørsmål 11</p>	<p>Nysgjerrig Gründere og kreative Annerledes Faglig dyktige Tolerante mennesker/studenter/kandidater som alltid sier ”ja, og...” og aldri nei, men...” mao, ikke problembaserte men problemløserne. Hardtarbeidende studenter Flinke studenter</p>	<p>Nysgjerrig, gründerne, kreative, annerledes, faglig dyktige, tolerante, problemløserne, hardtarbeidende.</p>

## Fagstab: Informant 5

Kategori	Stikkord/sammendrag	Elementer til refleksjon
Nåværende posisjon Spørsmål 6,9,12	Litt for overfladisk enkelt per i dag, lett å lage en katalog; slik er studentene her. Er greit nok på fagområdene. Ikke så store som BI.	Greie fagområder Ikke så store
Posisjoneringsstrategi Spørsmål 1,6	Prosjektbasert læring og caseundervisning med reelle caser fra næringslivet. Ha et casebibliotek og filmbibliotek som vi kan bruke i undervisning. Bedre pedagogisk og.	Prosjekter og case Film- og casebibliotek
Virkemidler, hva som <i>blir</i> gjort Spørsmål 2,3	To ting, reelle prosjekter fra næringslivet og cases. En slags misjon blir at vi skal gjøre våre studenter best forberedt til å starte å jobbe fra dag 1. Virkemidler er da casejobbing og prosjekter.	Casejobbing og prosjekter
Virkemidler, hva som <i>bør bli</i> gjort Spørsmål 2,3,5	Samles om en strategi man bør bruke. Den må være enhetlig og prege hele skolen. En slags misjon blir at vi skal gjøre våre studenter best forberedt til å starte å jobbe fra dag 1. Virkemidler er da casejobbing og prosjekter. Når man går ut herfra skal man i større grad være bedre rustet. En slags opplæring på skolen. Sluttresultatet kan være å være best mulig forberedt til jobben kan være en posisjon. Områdene er staket ut strategisk; markedsføring, hotell og reiseliv og innovasjon.	Casejobbing og prosjekter Komme sammen om en strategi Være bedre rustet til arbeid, opplæring på skolen
Differensieringspunkter Spørsmål 4,7,12	Fagområdet. Markedsføring på Markedshøyskolen: understreke det tydelig. Det er en skole med markedsføringsfag. I tillegg til det; fagområdet, men velger fordi man jobber med	Fagområdet, markedsføring Caser relatert til arbeidslivet Liten skole, klare å gjennomføre strategi

	<p>reelle cases og er best forberedt til jobben. Fortrinn å være liten skole, burde være bedre i stand til å implementere og gjennomføre en strategi hvis den først er vedtatt siden vi er mindre.</p>	
<p>Ønsket posisjon Spørsmål 6, 10</p>	<p>Vi har en unik mulighet til å ta en posisjon med tanke på de fagene vi har. Lettere å bli enige om strategi siden vi er mindre. Vi må stå sammen og bli enige for å ta en posisjon. Ville vært et smart trekk Er lettere for oss. Mer Nærhet til næringslivet. Krever en del av de ansatte å holde kontakt med næringslivet. Lettere hvis man er færre ansatte.</p>	<p>Mer nærhet til næringslivet Stå samlet om en posisjon</p>
<p>Hva skal kjennetegne en nyutdannet MH kandidat? Spørsmål 11</p>	<p>Best på markedsføring, merkebygging, markedskommunikasjon. Mer produktiv, effektiv på jobben, fra dag en. God på prosesser fra analyser, til målsetninger, til strategier og tiltak.</p>	<p>Best på markedsføringsfag Godt rustet fra dag en</p>

## Fagstab: Informant 6

Kategori	Stikkord/sammendrag	Elementer til refleksjon
Nåværende posisjon Spørsmål 6,9,12	MH er ukjent. Ting er i ferd med å endres, men i næringslivet klinger BI bedre fordi mange har gått der og kjenner skolen. Dette gjelder, foreløpig, ikke i så stor grad for MH.	Ukjent og liten skole
Posisjoneringsstrategi Spørsmål 1,6	Bedre og vassere enn konkurrentene, da vi er små og er i en utfordrerposisjon.	Utfordrerposisjon
Virkemidler, hva som <i>blir</i> gjort Spørsmål 2,3	Mindre klasser, selektiv rekruttering av fagfolk. Faglig kvalitet og kompetanse på våre uteksaminerte studenter.	Små klasser Rekruttering av fagfolk
Virkemidler, hva som <i>bør bli</i> gjort Spørsmål 2,3,5	Ytterligere kontakt med og kjennsapsbygging mot næringslivet på relevante måter. Mer fagpedagogisk strategi.	Ytterligere kontakt med næringslivet
Differensieringspunkter Spørsmål 4,7,12	Foruten at vi har noen studieløp som er unike relativt til BI er hovedpunktene mindre klasser og tettere kontakt med studentene.	Mindre klasser og tettere kontakt
Ønsket posisjon Spørsmål 6, 10	Akademisere MH ytterligere.	Akademisere MH ytterligere.
Hva skal kjennetegne en nyutdannet MH kandidat? Spørsmål 11	Jeg tror ikke det er så stor forskjell på en student fra BI og en student fra MH sett med næringslivet øyne.	Lik som en BI student.



## Fagstab: Informant 7

Kategori	Stikkord/sammendrag	Elementer til refleksjon
Nåværende posisjon Spørsmål 6,9,12	MH er mindre kjent, men bør ha mulighet til å la kandidatene framstå spissere (markedskompetanse) og mer kompetente (analytiske, kritiske og konstruktive)	Liten skole
Posisjoningsstrategi Spørsmål 1,6	Handelsskolenes temaområder. Universitetenes perspektiver. Konsulentselskapenes praksisorientering. Tydeligere på samfunnsvitenskapelig perspektiv, både i kommunikasjon og i helhet	Samfunnsvitenskapelig perspektiv
Virkemidler, hva som <i>blir</i> gjort Spørsmål 2,3	Ansette folk med Universitetsbakgrunn og merkantile interesser, og folk med erfaring fra praksis. Og drille studentene i denne retningen. Kronikker i finanspressen og annen tilstedeværelse fra ansatte.	Selektiv ansettelse av fagfolk med relevant bakgrunn og erfaring fra næringslivet
Virkemidler, hva som <i>bør bli</i> gjort Spørsmål 2,3,5	Lære studentene og de faglige godt norsk, sånn at de faktisk kan gå ut og jobbe med språk og kommunikasjon. Skolen bør også tilrettelegge for "utenompensum"-aktiviteter der studentene kommer i kontakt med arbeidslivet for eksempel ved at de trekker inn eksterne foredragsholdere.	Bedre språk og kommunikasjon Utenompensum aktiviteter
Differensieringspunkter Spørsmål 4,7,12	BI er for deg som vil føre regnskapet til resultatene av de aktivitetene MH-kandidater har satt i gang. MH – avgrenset oppmerksomhetsfelt (markedet og dertilavledede tema og fag). Mer nærhet på MH.	Nærhet Mer markedsrelaterte fag

<p>Ønsket posisjon Spørsmål 6, 10</p>	<p>Tydligere på samfunnsvitenskapelig perspektiv, både i kommunikasjon og i helhet. Blir vi Bis late tallredde lillesøster?</p>	<p>Tydligere på samfunnsvitenskapelig perspektiv</p>
<p>Hva skal kjennetegne en nyutdannet MH kandidat? Spørsmål 11</p>	<p>Mer kritisk enn entusiastisk, mer analytisk enn modellorientert, mer selvinnsikt enn overmot, mer samfunnsorientert enn fastlåst i egen sosial sirkel og streben, mer lærende etter studiene enn opptatt av enhver tids moteord i bransjene de havner i.</p>	<p>Lærende, kritisk og analytisk Selvinnsikt Samfunnsorientert</p>