

• SL •

BERGEN

TRONDHEIM



Navneendringens konsekvenser for Høyskolen Kristiania.

BOP3102

Bacheloroppgave

Våren 2017

Bachelor i Kreativ markedskommunikasjon ved Høyskolen Kristiania

"Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger."

## **Forord.**

Kjære leser, vi har gjort denne oppgaven som siste del av vår utdanning i Kreativ Markedskommunikasjon ved Høyskolen Kristiania avdeling Trondheim. Vi er to studenter som nå har brukt fire år på å fullføre denne bachelorgraden. Årsaken til dette er at vi startet utdanningen i Oslo høsten 2013, men lengselen hjem til Trøndelag ble for stor og vi pakket sakene og reiste hjemover. Da utdanningslinjen vår startet i Trondheim høsten 2014 måtte vi vente ett år for så å gjenoppta studieløpet. Vi har opplevd flere sider ved skolen, vi har blitt kjent med mange flotte medstudenter, forelesere og ansatte i både Oslo og Trondheim. Vi har derfor blitt godt kjent med skolen og har kanskje blitt litt ekstra godt knyttet til den.

Vi vil rette en stor takk til våre medstudenter, forelesere og ansatte både Oslo og Trondheim, vi regner med vi får møte mange igjen i arbeidslivet. En særlig stor takk går til vår veileder Kjell Inge Breivoll som har fulgt oss godt igjennom bacheloroppgaven og siste del av utdanningen. Du har vært vår sparringspartner, støttespiller og gitt oss gode råd. Du har alltid hatt troa på oss og oppgaven vår, og gitt oss motivasjon selv når det har gått i kraftig motbakke. Vi vil og takke Oddveig Storstad som har hjulpet oss med gode råd og veiledning gjennom forsknings- og analysearbeidet. Takk til Hege Anita Aa Brandal og Annfrid Dørrum Husby som har gitt oss tilgang til viktige data som har hjulpet oss i mål med oppgaven. Takk til alle informanter – dere har gitt oss kunnskaper og innsikt, og oppgaven hadde ikke vært gjennomførbar uten dere.

Vi har lært utrolig mye gjennom disse årene, og vi gleder oss til å benytte all den kompetansen vi i dag sitter på i vårt fremtidige arbeidsliv. Det har vært utfordrende, spennende og lærerikt å skrive denne oppgaven. Det er noe vemodig å skulle levere én siste oppgave etter alle disse fine årene, selv om vi og ser frem til et nytt kapittel i livet med nye utfordringer og erfaringer.

## **Sammendrag.**

Vi har i denne oppgaven jobbet med en induktiv tilnærming til det som var en noe uklar problemstilling. Etter hvert som vi har tilegnet oss kunnskap har problemstillingen utviklet seg og blitt mer relevant for hva vi faktisk ønsket å få ut av denne oppgaven. Oppgaven har tatt mange vendinger fra start til slutt, og vi har fått en bredere forståelse for problemstillingen og ett nytt syn på temaet. Vi ønsket å undersøke navneendringens konsekvenser for Høyskolen Kristiania, men da vi startet denne oppgaven innså vi at dette var et meget bredt tema med uendelige alternativer til vinklinger. Vi ønsket å undersøke temaet fra ansattes perspektiv, eksterne målgrupper som videregåendelever, nåværende studenter og allerede uteksaminerte studenter. Vi kom fort frem til at vi ønsket å belyse temaet fra dagens studenters perspektiv, nettopp fordi det er skolens kunder, og vi ønsket å utvikle en helhetsforståelse for temaet.

I forskningsarbeidet vårt har vi gjennomført gruppeintervjuer med studenter fra både Oslo, Bergen og Trondheim. Dette ga oss i overkant av 150 sider analysemateriale etter endt transkribering. Intervjuguiden pekte til mange eksterne faktorer, men funn tilsa at vi måtte se internt.

Etter navneendringen endret skolen merkearkitektur, og vi har derfor sett på teori tilknyttet dette og merkevarebygging, identitet og image. Dette ledet oppgaven videre mot et internt aspekt, og videre mot intern kommunikasjon og intern merkevarebygging.

Vi ønsket å skrive en kommunikasjonsstrategi for å styrke merkevaren Høyskolen Kristiania og tenkte i første omgang eksternt da vi har savnet tydelig markedsføring av skolen og dens tre avdelinger. Funnene vi har gjort gjennom analysen har fått oss til å innse viktigheten av å styrke merkevaren fra kjernen, og hvilke ringvirkninger dette kan ha eksternt gjennom bruk av blant annet gode merkeambassadører. Derfor har vi skrevet en kommunikasjonsstrategi som skal bidra til å gjøre nettopp dette – styrke merkevaren Høyskolen Kristiania innenfra.

## Innholdsliste:

<b>1.0 Introduksjon til oppgaven</b> .....	7
1.1 Oppgavens formål .....	8
1.2 Problemstilling .....	8
1.3 Avgrensninger .....	9
1.4 Oppgavens struktur .....	10
<b>2.0 Teori og forskning</b> .....	11
2.1 Definisjoner .....	11
2.2 Omdømme og identitet .....	13
2.3 Merkearkitektur .....	13
2.4 Merkevarebygging .....	15
2.5 Intern kommunikasjon og merkevarebygging .....	16
2.6 Kommunikasjonsstrategi .....	17
2.6.1 Kreativ metode .....	19
2.7 Forskning .....	19
<b>3.0 Metode og forskningsprosess</b> .....	21
3.1 Ulike forskningsmetoder .....	21
3.1.1 Kvalitative metoder .....	22
3.1.2 Kvantitative metoder .....	23
3.2 Vår forskning .....	24
3.2.1 Forforståelse .....	25
3.2.2 Etikk .....	26
3.2.3 Utvalg .....	27
3.2.4 Reliabilitet, validitet og overførbarhet .....	28
3.3 Kjennskapsmåling .....	30
3.4 Datareduksjon .....	30

<b>4.0 Analyse og tolkning</b> .....	31
4.1 Presentasjon og drøfting av funn .....	31
4.1.1 Direkte meninger om skolen .....	31
4.1.2 Navneendringen og omstendighetene rundt .....	34
4.1.3 Tillit og inkludering .....	38
4.1.4 Tanker om markedsføringen og kjennskap til skolen .....	44
4.1.5 Tanker om Westerdals og nye endringer .....	47
4.2 Konklusjon analyse .....	49
4.3 Videre forskning .....	52
<b>5.0 Praktisk del av oppgaven</b> ...	54
5.1 Intern kommunikasjonsstrategi .....	54
5.1.1 Hovedmålsettinger og strategiske rammer .....	54
5.1.2 Valg av kommunikasjonsmålgruppe .....	57
5.1.3 Kommunikasjonsmålgruppens informasjonsprosessering .....	57
5.1.4 Utvikle intern kommunikasjonsstrategi .....	58
5.1.5 Mediestrategi .....	60
5.2 Kreativ løsning .....	61
5.2.1 Kreativ metode – tankekart .....	61
5.2.2 Mål for kampanjen i første periode (første semester) .....	62
5.3 Kampanje – ”Hva spiser du til lunsj i dag?” .....	62
5.4 Oppfølging og kontroll .....	63
<b>6.0 Utfasing av Høyskolen Kristiania avdeling Trondheim</b> .....	64
<b>7.0 Kildeliste</b> .....	66

**Vedlegg I: Informert samtykke.**

**Vedlegg II: Intervjuguide.**

**Vedlegg III: Kjennskapsmåling.**

**Vedlegg IV: Tankekart.**

**Vedlegg V: Kampanjebilde.**

## **1.0 Introduksjon til oppgaven.**

Bakgrunnen for valg av tema til bacheloroppgaven er at vi er to studenter som begynte ved Norges Kreative Fagskole i Oslo høsten 2013, som endret til Norges Kreative Høyskole, og deretter endret til Høyskolen Kristiania. Årsaken til at vi har vært med på begge endringene er at vi har hatt friår fra studiene i forbindelse med flytting fra Oslo til Trondheim, og da studieløpet startet opp i Trondheim året etter vi begynte i Oslo måtte det bli sånn.

Norges Kreative Fagskole ble i løpet av skoleåret 2014/2015 endret til Norges Kreative Høyskole, og deretter endret til Høyskolen Kristiania i forbindelse med skolestart høstsemesteret 2016. Sistnevnte navneendring innebar en sammenslåing av flere skoler som tidligere var organisert under samme fakultet - Høyskolen Campus Kristiania. Det ble i 2015 besluttet at alle skolene skulle slåes sammen under ett felles skolenavn. Skolene Markedshøyskolen, Norges Kreative Høyskole, Norges Helsehøyskole, NKS Nettstudier og Høyskolen Campus Kristiania ble i 2016 slått sammen til Høyskolen Kristiania (Kristiania.no). Da Norges Kreative Fagskole ble høyskole opplevde vi dette som positivt da dette kunne bidra til å gi utdanningene en høyere grad av kredibilitet. Allikevel har vi opplevd at navneendringene har bidratt til å skape en del forvirring - både for vår egen del, blant medstudenter og hos andre uten direkte tilknytning til skolen, og i noen tilfeller bidratt til å skape usikkerhet knyttet til skolen. Mange spørsmål er blitt stilt, og ikke alltid har vi som studenter vært kapable til å svare, da vi ikke har hatt nok kunnskap om hva som har skjedd. Vår opplevelse av den siste navneendringen har vært knyttet til mangel på informasjon, og for mange av studentene het skolen "plutselig" noe annet. Vår oppfatning er at skolen har mistet noe av kjennskapen etter navneendringen, og at studentene ved skolen selv har følt på mangelfull inkludering i denne prosessen. Vi ønsker i denne oppgaven å avdekke hvordan studentenes holdninger til skolen har blitt påvirket som følge av navneendringen, og hvilke meninger de har om skolen i dag kontra før sammenslåingen. På bakgrunn av dette vil vi utvikle en kommunikasjonsstrategi som har til hensikt å styrke merkevaren Høyskolen Kristiania både eksternt og internt. Til tross for forvirring knyttet til navneendringer har det for vår del aldri vært noen tvil knyttet til kvaliteten på selve utdanningen, og vi ønsker å bidra til å styrke skolen og at flere skal få kjennskap til den og hva den tilbyr.

I desember 2016 ble det inngått en intensjonsavtale mellom Høyskolen Kristiania og Westerdals Oslo ACT om oppkjøp av sistnevnte. I slutten av mars 2017 ble oppkjøpet bestemt. I januar 2017 (universitas.no) uttalte rektor ved Høyskolen Kristiania Trond

Blindheim at skolen har ambisjoner om å bli Norges første private universitet. Dermed er det sannsynlig å tro at dette ikke er det siste oppkjøpet vi kommer til å se. Denne situasjonen påvirker selvsagt studentene ved skolen, og er noe vi kommer til å ta hensyn til videre i oppgaven.

### **1.1 Oppgavens formål.**

Formålet med denne oppgaven er å styrke merkevaren Høyskolen Kristiania. For å kunne gjøre dette på en mest mulig effektiv måte ønsker vi å avdekke navneendringens konsekvenser for studentene ved Høyskolen Kristiania ved å se på holdningene de har til skolen og studentens meninger om navneendringen. Årsaken til at vi velger å belyse saken ut i fra studentenes perspektiv er at vi mener studentene er skolens viktigste målgruppe, de er kundene som betaler for et produkt. Derfor vil vi utvikle en kommunikasjonsstrategi som tar hensyn til studentene, på bakgrunn av de funnene vi gjør i forskningsarbeidet. Formålet med kommunikasjonsstrategien er å styrke merkevaren.

### **1.2 Problemstilling.**

Vi har et ønske om å kunne styrke merkevaren Høyskolen Kristiania med utgangspunkt i nåværende studenters opplevelse av skolen og deres synspunkter. For å kunne gjøre dette må vi først og fremst sette oss grundig inn i nåsituasjonen - hvilke konsekvenser navneendringen og omstendighetene rundt har hatt for studentene. I desember 2016 ble det inngått en intensjonsavtale mellom Høyskolen Kristiania og Westerdals Oslo ACT om oppkjøp av sistnevnte. Avtalen om oppkjøpet av Westerdals Oslo ACT ble ferdigstilt i midten av forskningsarbeidet vårt. I etterkant av den endringsprosessen skolen nylig har vært igjennom er det naturlig at dette vil påvirke studentene og hvordan de opplever Høyskolen Kristiania i dag. For oppgaven har vi formulert følgende problemstilling:

**"Hvordan har navneendringen påvirket studentene ved Høyskolen Kristiania, hvordan har det påvirket deres holdninger og meninger til skolen? På bakgrunn av dette skal vi utvikle en kommunikasjonsstrategi som har til hensikt å styrke merkevaren Høyskolen Kristiania."**



### **1.3 Avgrensninger.**

For å avdekke hvordan navneendringen har påvirket skolen som helhet kan vi se på mange aspekter. Vi kan se på hvordan det har påvirket merkekjennskapen blant nye potensielle søkere/studentene, og om antallet nye søkere har steget eller sunket etter navneendringen. Vi kan og se på hvordan det har påvirket de ansatte ved skolen, og på hvilke måter det kan ha påvirket deres jobbhverdag, og holdninger til arbeidsplassen. Det er mange aspekter vi kan studere ved dette temaet, men for å avgrense oppgaven, og gjøre arbeidsmengden realistisk har vi valgt et perspektiv å jobbe ut i fra. Vi ønsker å belyse navneendringen fra studentenes perspektiv, da vi mener det er nettopp studentene som er skolens viktigste målgruppe - det er studentene som er kunden og som betaler for en utdanning ved skolen. Vi ønsker å avdekke hvordan navneendringen har påvirket studentene, og hva de mener om den. Ved å avgrense oppgaven på denne måten vil vi og kunne produsere et sikrere resultat, da vi kan fokusere på en klar og tydelig avgrenset problemstilling.

Under forskningsarbeidet vårt har vi sett på ulike forskningsrapporter som omhandler blant annet navneendringer, merkevarebygging og kundens perspektiv, men har valgt å bruke skolens egne kjennskapmålinger fra 2017 da dette er relevant for vår oppgave og problemstillingen vi skal besvare.

I arbeidet med å utvikle kommunikasjonsstrategi kommer vi til å velge ut en kommunikasjonsmålgruppe og tilpasse kommunikasjonen til denne for å sikre høy kvalitet av arbeidet. Skolen har mange målgrupper og vi ser derfor nødvendigheten med å heller rette kommunikasjonen mot én målgruppe, slik at kommunikasjonen vil bli tydelig, klar og konsekvent mot denne målgruppen.

Vi kommer ikke til å ta hensyn til budsjett i denne oppgaven, da særlig med tanke på utvikling av kommunikasjonsstrategi og forslag til tiltak.

To uker før innlevering av oppgaven fikk vi beskjed om at Høyskolen Kristiania i Trondheim skal utfases. Dette er selvsagt veldig interessant for den oppgaven vi skriver, og i henhold til de funnene vi har gjort i forsknings- og analysearbeidet. Da denne avgjørelsen ble tatt helt i sluttfasen av vårt arbeid med denne oppgaven har vi ikke mulighet til å ta denne avgjørelsen i betraktning i vår oppgave i særlig grad. Vi har tatt med et avsnitt som nevner hendelsen og hvordan vi knytter dette til både vår forskning og videre anbefalt forskning. Bortsett fra dette er oppgaven utført på de premisser som har ligget til grunn fra startfasen.

#### **1.4 Oppgavens struktur.**

I kapittel 2 vil det bli presentert relevant teori og forskning knyttet til vårt forskningsarbeid i oppgaven. Det blir presentert teori tilknyttet både den teoretiske delen – analysen av forskningsarbeidet, og til den praktiske delen – kommunikasjonsstrategien.

I kapittel 3 ser vi på metode og forskningsprosess. Her vil det bli presentert ulike forskningsmetoder, og vi ser nærmere på den metoden vi har brukt. Vi kommer og til å se på vår forforståelse, etikk i forskning, hvordan vi har gått frem og hva vi har gjort for å sikre et godt resultat.

I kapittel 4 ser vi på analyse og tolkning av funnene gjort i forskningsarbeidet. Analysekapittelet er inndelt i fem underkapitler basert på de ulike temaene som fremkom av forskningsmetoden. Deretter ser vi på konklusjon av funnene og forslag til videre forskning.

I kapittel 5 presenteres den praktiske delen av oppgaven – intern kommunikasjonsstrategi for Høyskolen Kristiania. Kommunikasjonsstrategien tar utgangspunkt i de funnene vi har gjort i forsknings- og analysearbeidet. Her definerer vi hovedmål og delmål for strategien, og presenterer deretter en rekke tiltak som har til hensikt å nå disse målene.

I kapittel 6 ser vi nærmere på utfasingen av Høyskolen Kristiania avdeling Trondheim.

## 2.0 Teori og forskning.

I dette kapitlet vil vi først se på en rekke ord som er relevante i forhold til teorien som er brukt og den problemstillingen vi jobber med, og definisjonen av disse. Deretter presenterer vi teori og forskning som kan bidra til å belyse, forklare og finne løsninger til oppgaven, og som vil bli brukt i analysearbeidet. Vi vil presentere teori og forskning som er relevant til både den teoretiske og praktiske delen av oppgaven. Den teoretiske delen er tilknyttet forskningen og analysearbeidet, og den praktiske delen er utviklingen av intern kommunikasjonsstrategi for Høyskolen Kristiania.

### 2.1 Definisjoner.

#### Kommunikasjon:

Kommunikasjon er sending og mottak av budskap mellom to eller flere parter. Dersom ikke alle de involverte partene har forstått budskapet er det ikke kommunikasjon.

*Kommunikasjon* har sitt opphav i latin, og kommer av ordet *communicare*, som oversettes best til «å gjøre felles». I dette ligger det at kommunikasjon innebærer et samarbeid mellom avsender og mottaker for felles forståelse. Nøkkelen til kommunikasjon med suksess ligger derfor i å forstå hvor stor del lytteren eller leseren vår faktisk bestemmer budskapet vårt. (Retorika.no)

#### Identitet og image:

"På engelsk har vi uttrykket *corporate identity* som særlig kommer til uttrykk gjennom bedriftens handlinger, symbolbruk og kommunikasjon, hvorved det oppstår et bilde av bedriften ut i markedet og samfunnet - på engelsk et *corporate image*" (Helgesen 2004, 87).

Walker (2011, 258) definerer identitet på følgende måte: "The visual manifestation of the image of the organization as conveyed through its logo, products, services, buildings, stationary, uniforms, and other tangible items created by the organization to communicate with a variety of constituencies." Det er med andre ord visuelle uttrykk organisasjonen benytter seg av for å på best mulig måte la seg gjenkjenne av målgruppen. Image kan defineres som speilbildet av identitet, og er hvordan publikum oppfatter organisasjonen.

"Image building is defined as the process of creating the identity an organization wants its relevant public to perceive" (Walker 2011, 258).

#### Omdømme:

"Ordet "omdømme" er på samme måte som "holdning" heftet med mange bibetydninger" (Samuelsen, Peretz og Olsen 2016, 212). Mange kan gjøre seg en mening om omdømme til en bedrift, men det er bare kunder som kan vurdere sin egen kundetilfredshet. Derfor er det nødvendig for en bedrift å se litt bredere på hvordan en forholder seg til sine interessenter, altså både de interne og eksterne målgruppene, for å få til å skape seg et omdømme en selv har lyst å ha. "For en virksomhet vil det da være naturlig å forsøke å avdekke hvilke egenskaper de ulike interessenter anser som viktigst, for så å prioritere dette i sin kommunikasjon med disse gruppene" (Samuelsen et. al. 2016, 213).

#### Merkevare - på engelsk *brand*:

En merkevare kan defineres som et navn eller et symbol som skal *identifisere* varer og tjenester fra en tilbyder og *differensiere* disse varene eller tjenestene fra konkurrentens varer. Merkets funksjon for bedriften vil altså være en eller annen funksjon av både identifikasjon og differensiering. (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 339)

Samuelsen et. al. (2016) forklarer at en merkevare skal tillegge seg nok verdi i sine egenskaper og gi kundene sine en fordel slik at merkevaren klarer å få en plass i deres hukommelse. "En merkevare er et produkt eller en tjeneste som kundene kjenner igjen, og som de kan skille fra produktene og tjenestene til andre leverandører" (Samuelsen et. al. 2016, 56-57).

#### Top-of-mind, uhjulpen kjennskap og hjulpen kjennskap:

Olsen og Peretz (2017) forklarer top-of mind som det første merket kunden husker når behovet melder seg. Videre forklarer de uhjulpen kjennskap som et merke kunden husker uten hjelp ved behov. Hjulpen kjennskap forklarer de som et merke kunden ikke husker selv, men gjenkjenner ved eksponering av for eksempel logo.

## **2.2 Omdømme og identitet.**

Omdømme og identitet har en stor sammenheng, og Samuelsen et. al. (2016) forklarer det slik at det er fire ulike oppfatninger om hvor vi finner omdømme. Den første er organisasjonens egen oppfatning av hvem de er og hva de er, som handler mye om deres egen identitet. Den andre er organisasjonens ønske om hva interessentene skal mene om de, og om de blir oppfattet som troverdig. Den tredje er hva organisasjonen faktisk tror andre mener. Den fjerde er hva interessentene faktisk mener om organisasjonen. En organisasjon er gjerne et merke, og derfor vil det være nødvendig å se på hva organisasjonen gjør og vil gjøre for å kunne skape en god merkevare.

## **2.3 Merkearkitektur**

Samuelsen et. al. (2010) beskriver merkearkitektur som hvordan merkeporteføljen organiseres og hvordan de ulike merkene henger sammen og hvilke roller de har. Strukturen kan organiseres på flere måter. De overordnede måtene å organisere merkene på kalles branded house, dual branding – herunder finner du subbrands og støttemerker (endores brands), og house of brands. "Ofte vil organiseringen være et resultat av bedriftens historie og tidligere beslutninger" (Samuelsen et. al. 2010, 339). Dette er relevant til oppgaven fordi Høgskolen Kristiania har endret sin merkearkitektur i forbindelse med navneendringen. "Mange bedrifter har oppdaget at det er svært kostbart å opprettholde den historiske merkestrukturen og ikke minst å lansere nye produkter under nye merker" (Samuelsen et. al. 2016, 436).

Merkesjefene (brand managers) forventes i dag å samarbeide om å øke den totale porteføljens lønnsomhet, i sterk kontrast til den opprinnelige ideen om at merkesjefene skulle konkurrere innbyrdes om ressurser gjennom sitt "eierskap" til merket. (Samuelsen et. al. 2016, 436)

En branded house-strategi går ut på at en samler flere produkter under samme paraply. "Denne strategien innebærer at ett merke benyttes på flere ulike produkter som bedriften tilbyr" (Samuelsen et. al. 2010, 340). Dette kan bidra til å sikre kommunikasjonseffektivitet.

Et branded house krever at merket har distinkte verdier som bidrar til å gi en stor grad av klarhet for kunden i forhold til hva som tilbys. Gjort på en riktig måte, vil et

branded house, med ett merke kommunisert over flere produkter over tid, kunne fremstå som tydeligere og være enklere for kunden å forstå enn en rekke enkeltmerker. (Samuelsen et. al. 2010, 340-341)

Samuelsen et. al. (2016) hevder at det kan være positivt å bruke en branded house-strategi, særlig ved lansering av nye produkter, da de får støtte fra de etablerte produktene under samme merket, og at det trolig vil være effekten fremfor en oppfatning om at merket vannes ut. Forutsetningen er riktig nok at nye produkter har en åpenbar tilknytning til andre produkter under merket. Det er viktig å finne en balanse, og ikke prøve å tøye strikken for langt.

Forskning på merkeutvidelser har gitt god innsikt i hvilke fordeler man kan oppnå ved å samle flere produkter under ett felles merkenavn. I en branded house-arkitektur er det derfor viktig at man samler produkter som for kunden henger logisk sammen. I den grad man kan lykkes med å tillegge paraplymerket mer abstrakte assosiasjoner og verdier i stedet for svært funksjonelle verdier, vil dette åpne for muligheten til å ha et større produktspekk under samme tak. (Samuelsen et. al. 2016, 439)

En ulempe ved valg av denne strategien kan være at dersom ett av produktene skulle få negativ oppmerksomhet kan dette smitte over på de andre produktene. Her er god krisehåndtering avgjørende for å minimere et potensielt skadeomfang.

House of brands er ifølge Samuelsen et. al. (2010) motsatsen til branded house, der de ulike produktene som tilbys har sitt eget unike merkenavn. Her kan en samle mange ulike merker i en gruppe uten at de påvirker hverandre i særlig grad, da gruppen de ulike merkene tilhører ofte er mindre kjent blant målgruppen. Dette er en stor fordel med denne strategien - en kan markedsføre ulike produkter uten å ta hensyn til de andre merkene, en ulempe er derimot at det er en svært kostbar strategi som krever fullstendig individuell markedsføring av hvert enkelt merke. Det kan være en lønnsom strategi dersom en tilbyr produkter som er relativt like hverandre, men der produktene differensieres for å nå ut til en større del av den totale målgruppen ved å segmentere denne.

En house of brands-arkitektur, der hver enkelt merkevare står for seg selv, har fordelen av at merkene har frihet til å skape seg en unik posisjon i markedet og tilpasse seg krevende kundesegmenter uten å måtte ta hensyn til en mer sammensatt produktportefølje. Dette gir muligheter til å utvikle en klar og tydelig posisjonering og

dominere attraktive nisjer i markedet, for eksempel ved å benytte en aktiv prispolitikk for forskjellige merker eller å ha en variabel produktkvalitet. (Samuelsen et. al. 2016, 455).

Ved å benytte denne strategien står hvert enkelt merke friere til å ta valg som kan optimalisere verdien for sin egen del. "Det vil også gjøre det mulig for selskaper å ta en høyere risiko ved lanseringen siden en eventuell fiasko ikke vil berøre resten av bedriftens merkeportefølje" (Samuelsen et. al. 2016, 455).

## **2.4 Merkevarebygging.**

"Markedsaktiviteter, og da særlig reklame, er et avgjørende virkemiddel i merkebyggingen" (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2011, 363). Her forklares det slik at merkevarebygging inneholder mange aspekter, men at reklame er en stor del av det å skape assosiasjoner til merket. Merkevarebygging er også nødvendig for å skape gode assosiasjoner internt i en bedrift, da det interne ofte gjenspeiles til det eksterne. Kundene, i vår oppgave studentene, er en målgruppe bedriften må se nærmere på. "Vi kunder blir ikke lojale bare fordi vi har funnet ut at det er fordelaktig for oss" (Framnes et. al. 2011, 363). Kundene må oppleve fordelene, få erfaringer og knytte verdien opp mot produktet før de kan vise lojalitet til produktet og merket. Å vise og inkludere kundene kan føre til bedre merkevarebygging og føre til at merkeloyaliteten fra kunden kommer hurtigere.

For å kunne holde på med merkevarebygging kan det være nødvendig å ha et praktisk rammeverk som skal hjelpe til med å strukturere arbeidet med å bygge opp sitt eget merke. Samuelsen et. al. (2016) forklarer at de starter med merkeverdikjeden som utgangspunkt for et slikt rammeverk. Merkeverdikjeden inneholder flere ulike deler hvor en burde sette seg flere delmål for å kunne oppnå oppbygging av et merke. Dette vil også vise vei for hvor en bedrift burde posisjonere sitt arbeid for å kunne oppnå merkebygging. "Fordelen med å bruke merkeverdikjeden som utgangspunkt for det praktiske arbeidet er at den bryter ned de mange oppgavene som inngår i merkebygging til mer avgrensede og målbare utfordringer" (Samuelsen et. al. 2016, 639). Et annen styringsverktøy innen merkebygging er merkepyramiden. Denne brukes om en skal etablere et nytt merke, vedlikeholde et, eller lansere en merkeutvidelse. Det er da nødvendig at bedriften som skal bygge sin merkevare sitter med informasjon om kundenes nåværende assosiasjoner til merke og at bedriftens

ønskede posisjon er relevant for kundene. "Derfor vil det alltid være behov for å overvåke hvilke assosiasjoner som kobles til merket – og til merkets konkurrenter" (Samuelsen et. al. 2016, 640). Det er derfor også essensielt at bedriften alltid holder merkepyramiden oppdatert, da kundenes oppfatninger og assosiasjoner ofte endres over tid.

## **2.5 Intern kommunikasjon og merkevarebygging.**

Thomson (2005) skriver i *Corporate Communication – A Strategic Approach to Building Reputation* om viktigheten av god intern kommunikasjon. Han viser til at den eksterne kunden tenker svært lite på et bestemt merke i løpet av et år, mens den interne kunden tenker på merket daglig. For at den interne kunden skal ha god kjennskap til, og føle eierskap til merket eller bedriften er det viktig at det settes av tilstrekkelige ressurser til intern kommunikasjon. "Internal people make the brand, sell the brand, service the brand and live the brand in the community" (Thomson 2005, 236).

"Organizations know they need to keep people informed, otherwise their employees won't understand the business goals and the company's direction" (Thomson 2005, 236). I tilfellet med Høyskolen Kristiania anser vi skolen som studentens arbeidsplass. Mangel på informasjon og god kommunikasjon - særlig når det gjelder endringer, kan skape forvirring blant de interne målgruppene. "The purpose of external marketing is to create revenue through customers. The purpose of internal marketing is exactly the same" (Thomson 2005, 237).

"If your change initiatives are not only impacting internally but also impacting positively on your external customers, then investing in your people as the walking, talking part of your brand makes perfect sense" (Thomson 2005, 238). For Høyskolen Kristiania er studentene de som lever selve merkevaren. Studentene er en av de interne målgruppene, og definitivt den største, mens alle nye potensielle studenter er blant de eksterne målgruppene. Thomson (2005) påpeker at det er forskjell på intern markedsføring og intern kommunikasjon. Typisk intern markedsføring foregår via intranett og er enveis kommunikasjon. God kommunikasjon derimot må være en toveis dialog.

Akkurat som man i eksterne markeder må være opptatt av markedsorientering, må man i intern merkevarebygging være opptatt av *intern markedsorientering*. Dette innebærer at man er opptatt av ansattes ønsker og behov og hvordan disse kan



tilfredsstilles sett opp mot merkevarens krav. Hvis man lykkes med dette, vil man også kunne lykkes med å skape kunnskap om og motivasjon for merkevaren som gjør at de ansatte vil ønske å levere merkeløftet til eksterne interessenter og kunder. (Samuelsen et. al. 2016, 566)

Samuelsen et. al. (2016) viser til forskning som tyder på at ansattes kunnskap om merkevaren og hva den står for å hva som kommuniseres til kundene er viktig, men ikke nok i seg selv. De ansatte må og ha tro på, og kjenne på en tilknytning til merkevaren.

## **2.6 Kommunikasjonsstrategi.**

Som praktisk og kreativ del av oppgaven har vi utviklet en intern kommunikasjonsstrategi med en tilhørende kampanje. I arbeidet med å utvikle strategien har vi brukt Olsen og Peretz (2017) Markedskommunikasjon og Walkers (2011) Strategic Management Communication for Leaders som teoretisk forankring. Olsen og Peretz ser på utviklingen av kommunikasjonsstrategi gjennom fem kommunikasjonsutviklingsfaser, og Walker ser på hvordan en bør utvikle en intern kommunikasjonsplan.

Første steg i kommunikasjonsutviklingsfasene er å definere hovedmål og strategiske rammer. Disse skal fortelle noe om hvilke markedsprestasjoner kommunikasjonen skal bidra til og hva som er ønsket posisjonering (Olsen og Peretz 2017). Walker (2011) sier det er viktig å definere en visjon som skal være selve kjernen i kommunikasjonsplanleggingen og strategiutviklingen. "Når det gjelder produktets nåværende posisjon i markedet, dreier det seg kort og godt om hva kundene i målgruppen tenker og tror om produktet" (Olsen og Peretz 2017, 92). Markedskommunikasjonen har til hensikt å endre noe hos målgruppen, ofte er det noe ved deres atferd. For å oppnå ønsket atferd hos målgruppen er det derfor avgjørende at en klarer å avdekke hva det er en må påvirke for å oppnå denne endringen. Hva skal du endre fra - nåsituasjon, og hva skal du endre til - målet (Olsen og Peretz 2017).

Når du så sammenlikner det som er produktets ønskede posisjon hos målgruppen med det som er produktets nåværende posisjon hos disse kundene, vil du trolig finne et gap – og det er dette gapet du ønsker å lukke med blant annet kommunikasjonstiltak. (Olsen og Peretz 2017, 97)

Andre steg er å velge kommunikasjonsmålgruppe. "Alle kundene som ditt produkt er posisjonert ovenfor, utgjør samme *målgruppe*, men du må dele denne gruppen inn i mindre *kommunikasjonsmålgrupper* alt etter som hva du antar at du må kommunisere til dem for å oppnå ønsket atferd hos dem" (Olsen og Peretz 2017, 113). Kommunikasjonsmålgruppen, eller "target audiences" som Walker (2011) henviser til, er spesifikk og består av mennesker med makt til å påvirke, eller skape endring i forhold til problemet en skal løse. I følge Olsen og Peretz (2017) er det tre punkter du må ha kjennskap til når det gjelder kommunikasjonsmålgruppe. Disse er beskrivelse av kundenes nåværende atferd, profilering av kundene – hvem er de, hvordan inngår produktet i livene deres og beskrivelse av kundens involvering i denne typen produkter.

Tredje steg er å avdekke kommunikasjonsmålgruppens informasjonsprosessering. Olsen og Peretz (2017) henviser til det de kaller system 1 og system 2. Kunnskap om hvordan din kommunikasjonsmålgruppe prosesserer informasjon kan hjelpe deg å utvikle et tilpasset budskap.

System 1 er det automatiske, ubevisste og instinktbaserte systemet som gjør oss i stand til å fatte raske beslutninger uten å involvere mer kognitivt krevende og rasjonell tenkning. System 2 handler om å trekke på hukommelsesstrukturer som er mer i tråd med våre forestillinger om det rasjonelle og reflekterte mennesket. (Olsen og Peretz 2017, 151)

Fjerde steg er å utvikle kommunikasjonsstrategi. "Så valg av kommunikasjonsmål dreier seg om å finne ut hvilken posisjon ditt produkt har hos kundene nå, og hva du må påvirke for å få dem et steg nærmere ønsket situasjon" (Olsen og Peretz 2017, 188). Her vil vi definere hva kommunikasjonen har til hensikt å endre hos kommunikasjonsmålgruppen, deretter vil det komme forslag til tiltak og innspill til kreative løsningsforslag. Walker (2011) viser til viktigheten av å finne troverdige budbringere. Videre utvikling av budskap kommer vi tilbake til i kreativ del. "Et av de mest avgjørende kriteriene i arbeidet med å bygge opp en solid posisjon for et produkt er at du evner å kommunisere noe som er relevant for kundene på en måte som er så tydelig, distinkt og konsistent som mulig over tid" (Olsen og Peretz 2017, 97).

Femte steget i kommunikasjonsutviklingsfasene er mediestrategi. "Mediestrategi kan defineres som: de valg du fatter om hvor, når, hvor hyppig og hvor mye penger du skal bruke

på å distribuere et budskap for å oppnå ønskete kommunikasjonsmål" (Olsen og Peretz 2017, 238).

### **2.6.1 Kreativ metode.**

I kommunikasjonsstrategien skal vi utvikle en kampanje som konkret tiltak for å nå målsettingene vi definerer i senere kapittel. I utviklingen av kampanjen har vi brukt kreativ metode for å finne frem til ideer vi ellers ikke ville oppdaget. I boken Slagkraft (2007) snakker Lerdahl om en rekke ulike kreative metoder for ideutvikling. Blant disse finner vi tvungen kobling, brainwriting pool, inspirasjonstur og kryssmetoden. Vi vil bruke tankekart som kreativ metode.

Gjennom tankekart åpnes også muligheten til å se og oppdage tilfeldige koblinger mellom ord og ting som er en viktig del i kreativ tenkning. Assosiasjoner som umiddelbart kan virke fjerne, kan noen ganger gi de mest spennende innfall med hensyn til oppgaven eller problemstillingen. Man kan konkret koble sammen ord fra ulike grener på assosiasjonstreet å se hva det gir av innfall og ideer. (Lerdahl 2007, 125-126)

Ved å bruke tankekart lager en seg et assosiasjonstre med ord som kan kategoriseres. Ved å se de forskjellige ordene foran seg kan det oppstå uventende koblinger mellom disse. Ut i fra disse koblingene kan det komme nye ideer. Målet er å komme frem til en eller flere ideer til kampanje som har til hensikt å bedre en situasjon. Når idé til kampanje er valgt må det defineres kognitive, affektive og handlingsmål som vil gjøre det mulig å måle kampanjens effekt, og det må utvikles budskap. Walker (2011, 285) sier budskap må være følgende i en intern kommunikasjonsplan: "Messages are specific, clear, persuasive, reflect audience values, and include a solution or course of action".

### **2.7 Forskning.**

Vi har sett på ulike forskningsrapporter for å se om vi kunne finne relevant forskning til oppgaven. Vi søkte via skolebibliotekets søkemonitor for å se om vi kunne finne forskning som kunne bidra til å besvare vår problemstilling.

Vi fant flere ulike forskningsrapporter som omhandlet navneendringer, kundens forhold til en navneendring og egenskapene til en merkevare. Den forskningsrapporten vi følte kunne passe best til vår oppgave var D.J. Griff Round og Stuart Roper, (2012) "Exploring consumer brand name equity". Selv om denne hadde mange fine synspunkter på en kundes forhold til en merkevare, og hvordan en merkevare skal bidra til å forme et forhold mellom en bedrift og deres kunder, kunne vi ikke se at denne forskningsrapporten kunne gi oss mer relevant informasjon enn det vi allerede har funnet. Ved å se på flere forskninger om det temaet vi har valgt, ser vi ikke like stor relevans til disse da de tallene skolen har gitt oss i form av kjennskapsmålinger gir oss nok informasjon og innsikt til å jobbe videre med vår oppgave, da disse peker direkte mot vår problemstilling.

### **3.0 Metode og forskningsprosess.**

I dette kapittelet skal vi se på ulike forskningsmetoder og den forskningsprosessen vi har vært igjennom. Først vil vi se nærmere på ulike forskningsmetoder, hva de innebærer, og hva som egner seg i forhold til vår problemstilling. Det er to overordnede forskningsmetoder, disse er kvalitative og kvantitative metoder. Deretter skal vi se nærmere på det forskningsarbeidet vi har gjort for å finne svar på problemstillingen. Dette innebærer å se på hva som er gjort for å sikre et godt resultat.

#### **3.1 Ulike forskningsmetoder.**

I forbindelse med forskningsarbeid har en ofte en forforståelse knyttet til temaet en skal undersøke, men for at denne skal kunne bekreftes, avkreftes eller nyanseres må en kunne bevise de gjennom bruk av forskningsmetoder - og til forskning er det tilknyttet vitenskapelige regler. "Forskning gir oss kunnskap vi kan stole på er sann, så sant forskningen er gjennomført på en seriøs og etterrettelig måte" (Larsen 2007, 13). Hvilke metoder som egner seg for å finne svar på det en ønsker å undersøke er avhengig av problemstillingen. Problemstillingen bestemmer om kvantitative eller kvalitative metoder passer best, da det er den som angir nøyaktig hva det er som skal undersøkes. "Er vi ute etter meninger hos folk, brukes ofte kvantitative metoder, for eksempel spørreskjema. Er vi ute etter holdninger, kan kvalitative metoder egne seg best, for eksempel dybdeintervju" (Larsen 2007, 22-23). Når det gjelder de funnene som gjøres i alle typer forskning må en være klar over at funnene aldri kan være 100% sanne. Ved å gjøre undersøkelser finner en frem til tendenser fremfor hele sannheten. Forskeren kan velge å bruke enten kvalitative eller kvantitative metoder, eller bruke begge i samme forskningsopplegg - metodetriangulering. Kvalitativ metode kan for eksempel brukes som forarbeid til utarbeidelse av kvantitativ metode, dersom en ønsker større kunnskap rundt det aktuelle temaet. Metodetriangulering kan og brukes dersom svarene en får i en av undersøkelsene er uklare. Da kan bruk av en til metode bekrefte eller avkrefte de funnene som allerede er gjort. Når en utfører undersøkelser ser en på en populasjon, populasjonen er undersøkelsens univers, eksempelvis alle studentene ved Høyskolen Kristiania. Ved bruk av kvantitativ metode får vi muligheten til å generalisere gitt at metoden er utført riktig. "Med generalisering mener vi å trekke slutninger som gjelder for flere enn de som er med i undersøkelsen" (Larsen 2007, 36). Ved bruk av kvalitative

metoder får en ikke mulighet til å generaliseres men funnene kan overføres. Vi kan anta at funnene kan være gjeldene i lignende situasjoner eller for flere fra samme populasjon. Vi vil nå se nærmere på kvalitative og kvantitative metoder og fordeler og ulemper knyttet til disse.

### **3.1.1 Kvalitative metoder.**

Kvalitative metoder brukes når forskeren er ute etter å avdekke holdninger hos informantene. Ved bruk av kvalitativ metode er det ikke mulig å tallfeste data fordi det ikke er mulig å tallfeste holdninger, og en får såkalt mykdata. Målet vil oftest være å utvikle en helhetsforståelse for temaet og gå i dybden i det spørsmålet en ønsker å finne svaret på. Ifølge Larsen (2007) ser kvalitativ metode på få respondenter som gir mange, grundige og utfyllende opplysninger. En kan ikke generalisere funnene, men undersøkelsen kan ha overførbarhet. Forskerens ønske er å oppnå forståelse for temaet han eller hun undersøker. "De vanligst brukte kvalitative metoder er fokusgrupper, dybdeintervjuer og i noen grad observasjoner som ofte kan betegnes som kvalitativ idet man kan observere et lite utvalg over lang tid" (Framnes et. al. 2012, 308).

Fordelene ved kvalitative metoder er at forskeren oppretter en direkte kontakt med informanten som gjør at det er enklere å fange opp ting som blir sagt underveis, og gjør det mulig å gå i dybden der det er nødvendig ved å for eksempel stille oppfølgingsspørsmål. Forskeren tar større del i gjennomførelsen av datainnsamlingen som kan føre til at en får satt seg bedre inn i temaet som undersøkes. "Det er dessuten enklere å sikre god validitet i kvalitative undersøkelser. Nettopp gjennom muligheten for å stille utdypende spørsmål, stille flere spørsmål, at den som blir intervjuet, kan snakke mer fritt, å be om oppklaring og rydde unna misforståelser" (Larsen 2007, 26). Noen av ulempene ved kvalitative metoder er at en ikke kan generalisere, fordi slutningsgrunnlaget vil være for tynt når en spør få informanter. Det kan være vanskelig å bearbeide data fra for eksempel dybdeintervjuer, fordi ulike informanter kan avgi totalt ulike svar som gjør det komplisert å klassifisere materialet. Larsen (2007) mener og at det kan være vanskelig å få ærlige svar, da informanten gjerne sitter i samme rom som deg, og kanskje ikke er komfortabel med å svare ærlig eller avgir svar en tror forskeren ønsker å høre. I et gruppeintervju kan det være lettere å få informantene til å avgi ærlige svar da flere sitter med de samme følelsene rundt temaet, og de kan påvirke hverandre til å komme med ærlige svar da det kan være lettere om man er flere som mener

det samme. Et gruppeintervju kan og føre til diskusjoner, og belyse det aktuelle temaet fra flere sider på denne måten. En negativ faktor ved gruppeintervju er at det kan være vanskelig å si i mot gruppen dersom en føler at en er den eneste med ett bestemt synspunkt, eller det kan være vanskelig å komme til ordet dersom én informant tar styringen i gruppeintervjuet. Derfor er det viktig at forskeren eller den som utfører intervjuet kontrollerer intervjuet og sørger for at alle kommer til ordet og oppfordrer alle i gruppen til å komme med sine genuine meninger.

### **3.1.2 Kvantitative metoder.**

Ved bruk av kvantitativ metode er det vanlig å formulere problemstillingen som et spørsmål. Det vil gjerne være et spørsmål om de forhold undersøkelsen skal besvare (Larsen 2007). Denne metoden er best egnet når en er ute etter å avdekke meninger, et ofte brukt spørsmål i slike undersøkelser kan for eksempel være "I hvor stor grad er du enig eller uenig i følgende påstand?". Her får du et konkret svar ved at respondenten avgir et svaralternativ, hvert spørsmål er en frekvens og hvert svaralternativ har en verdi, og dermed kan dataen tallfestes. Tallfestbare data kalles harddata. En ser på en større antall respondenter som avgir få opplysninger, gjerne i form av svaralternativer. Dersom signifikansnivået i funnene er 0,05 eller lavere kan en generalisere og si med 95% eller høyere sikkerhet at funnene er gjeldene for populasjonen, det vil si flere enn de som har deltatt i undersøkelsen - utvalget. Formålet med kvantitative undersøkelser dreier seg om å kunne forklare det aktuelle temaet. De vanligste kvantitative datainnsamlingsmetodene er spørreskjema og standardiserte intervjuer.

Fordelene med kvantitative metoder er i følge Larsen (2007) blant annet at en får stor bredde i undersøkelsen fordi en stiller mange respondenter det samme spørsmålet, og informasjonsmengden kan reduseres til akkurat det en er ute etter å avdekke. I bearbeidelsen av dataen kan en bruke dataprogrammer som gjør utregningene for deg, og du får tall som er klare til å tolkes. Ofte brukes spørreskjema ved denne metoden, som gjør at respondentene kan svare når, og hvor de vil, og de er sikret anonymitet. Denne metoden er kostnadseffektiv og tidsbesparende for forskeren. Ett spørreskjema kan legges ut på internett eller sendes via e-post. Forskeren bruker heller ingen tid knyttet til selve besvarelsen, denne delen er helt opp til den enkelte respondent, og kan vanligvis gjennomføres hvor og når som helst. Det som kan være vanskelig med denne metoden er å få et stort nok antall svar, og det kan være

tidkrevende for forskeren å minne respondentene om å svare for å få det antallet responser undersøkelsen krever. En annen ulempe ved kvantitative metoder er at en kan gå glipp av viktig informasjon fordi hvert enkelt spørsmål har ferdigstilte svaralternativer, og det er ikke alltid respondenten er 100% enig i noen av disse. "Det er antakelig større sjanse for å trekke feilslutninger gjennom bruk av disse metodene enn ved kvalitative metoder, fordi vi kanskje ikke har fått stilt alle spørsmålene vi burde" (Larsen 2007, 25).

### **3.2 Vår forskning.**

Vi har valgt å skrive om navneendringen til Høyskolen Kristiania, og vi vil avdekke studentenes holdninger og meninger til denne saken. Vi valgte kvalitativ metode, da denne metoden egner seg best til å avdekke holdninger og ikke minst for å få et dypere innblikk i informantenes meninger. Det stod mellom å utføre individuelle dybdeintervjuer eller gruppeintervjuer. Da vi skulle utføre intervjuer både i Trondheim, Oslo og Bergen fant vi ut at å utføre gruppeintervjuer ble både tidsbesparende og kunne gi oss mer informasjon fra informantene enn hva individuelle dybdeintervjuer kunne gjøre. Gruppeintervjuer fører gjerne til samtaler og diskusjon, og kan gi oss en bredere forståelse for temaet. "Hovedfordelen er at man kan få mer ut av folk med hensyn til meninger og innstillinger på grunn av den stimulans og støtte respondentene gir hverandre" (Framnes et. al. 2011, 311). Andre fordeler med en slik metode er at informantene kan påvirke hverandre til å si sin ærlige mening og kan føre til lett diskusjon og gi gode argumenter for informantenes holdninger. Det er både kostnadseffektivt og tidsbesparende for vår del da vi skal dekke skolens tre avdelinger i tre ulike byer.

En av ulempene kan være at det blir en utfordring for oss som intervjuere å holde oss objektive da vi selv er studenter ved skolen og fort kan bli revet med i en slik situasjon. Vi har derfor utført intervjuene slik at vi har stilt spørsmål til gruppen og kun blitt sittende å høre på deres svar og argumenter, og latt informantene diskutere fritt seg imellom. I gruppeintervjuene har vi intervjuet totalt 18 informanter, skolen har totalt omlag 8000 studenter, så det er en fare for at vi trekker slutninger på for tynt grunnlag. Vi ser nærmere på mulige feilkilder i kapittel 3.2.4 Relabilitet, validitet og overførbarhet side 28. Vi har tatt i betraktning at dette kan skje, og dersom resultatene fra den kvalitative metoden ikke er konklusivt må vi benytte oss av en kvantitativ metode i tillegg for å kunne trekke slutninger.



Resultatene fra gruppeintervjuene var påfallende like, og dermed valgte vi å benytte kun den kvalitative metoden.

Videre i dette kapittelet skal vi og se nærmere på vår forforståelse til temaet, etikk og forskningsarbeid, og utvalget av informanter til gruppeintervjuene.

### **3.2.1 Forforståelse.**

I forbindelse med det forskningsarbeidet vi skal igjennom i denne oppgaven har vi hatt en nokså klar forforståelse. Forforståelse er den kunnskap og oppfatning av temaet vi har i forkant av forskningsarbeidet. "Med forforståelse menes at vi ikke oppfatter virkeligheten kun gjennom våre sanser. Det som framstår som rene sanseintrykk, inneholder i virkeligheten en god porsjon tolkning" (Thurén 2015, 66). Vi tolker og oppfatter virkeligheten basert på all kunnskap vi besitter og alle våre erfaringer.

"Forforståelse preger vår måte å se virkeligheten på" (Thurén 2015, 70). Vi har vært med på to navneendringer, i motsetning til de fleste studentene ved skolen som har vært igjennom én. Grunnen er at vi begge har hatt ett friår, og brukt totalt fire år på å gjennomføre utdanningen. I retrospektiv ser vi at dette har bidratt til vår negative tankegang rundt navneendringen. For vår del ble det nok en navneendring, mens for de studentene som begynte ved skolen høsten 2014 ble dette den første. "Det kan ikke sterkt nok betones hvor viktig forforståelsen er. Nær sagt alt vi opplever, ser, hører, tenker og oppfatter bygger på forforståelse" (Thurén 2015, 68). Vår forforståelse av temaet vi skal undersøke er at navneendringen av det som i dag er Høyskolen Kristiania har vært generelt negativt for studentene. Vi opplever at navnet i seg selv ikke har vært godt mottatt, og at situasjonen som helhet har påvirket studentens holdninger til skolen i negativ retning. Vår oppfatning er at skolen har tapt på å slå seg sammen og å bytte navn, og at færre har kjennskap til skolen i dag. Vi synes ikke skolen har markedsført navneendringen godt nok. Vår opplevelse er at tidligere Norges Kreative Høyskole hadde et godt omdømme og var godt kjent blant den totale målgruppen, men at dette har gått tapt i prosessen, mye grunnet dårlig kommunikasjon fra skolens side. Skolen har heller ikke vært flinke til å kommunisere navneendringen internt, og vi opplever at navneendringen ble gjennomført uten å involvere studentene i særlig stor grad.

Etter hvert som vi har arbeidet med oppgaven og gjennomført gruppeintervjuer i de tre studiebyene Trondheim, Oslo og Bergen, har vår forståelse av temaet endret seg nokså

drastisk. Vi har sett at enkelte av våre tidlige synspunkter har stemt relativt godt overens med de funnene vi har gjort, mens de generelt negative holdningene til navneendringen, selve navnet og omstendighetene rundt ikke har vært å finne i særlig stor grad i forskningsarbeidet. Vi har og oppdaget aspekter ved, og omstendigheter rundt navneendringen vi selv ikke var klar over i forkant, men som har bidratt til å belyse oppgaven fra flere sider, og som vi tror har stor betydning for sluttresultatet.

Et slikt vekselspill mellom forforståelse og erfaring, mellom helhet og del, pleier vi å kalle "en hermeneutisk sirkel". Uttrykket er kanskje ikke så velvalgt. "Hermeneutisk spiral", er nok bedre. Det viser ikke bare at erfaringer og forforståelse forutsetter hverandre i et evig kretsløp. Spiralanalogien minner oss også om at større erfaring gir bedre forståelse, som i sin tur gjør at man oppfatter finere nyanser. Forforståelsen utvikler seg fra fordom til virkelig forståelse. (Thurén 2015, 70)

Vår forforståelse har vært bestående av både fordommer og forkunnskap. "Man kan kalle riktig forforståelse for forkunnskap, mens feilaktig forforståelse kalles fordom. Den hermeneutiske sirkelen er en god metode for å overvinne fordommer og komme fram til en bedre forforståelse" (Thurén 2015, 70). Etter hvert som vi har tilegnet oss mer kunnskap har vi bygget på forforståelsen og denne har blitt omdannet til ny kunnskap. Denne prosessen har blitt gjentatt flere ganger etter hvert som vi har arbeidet med gruppeintervjuene, relevant teori, data og forskning tilknyttet problemstillingen, og analysearbeidet. Vi har kvittet oss med en god porsjon av våre fordommer, og den kunnskapen vi besitter som sluttresultat er bredere og mer belyst.

### **3.2.2 Etikk.**

Når det gjelder forskning kan det dukke opp en rekke etiske dilemmaer. Larsen (2007, 15) hevder at anonymitet er et av de viktigste etiske dilemmaene når det gjelder forskning, særlig om dette er noe som skal publiseres og dermed blir gjort til offentlig kunnskap. I vårt forskningsarbeid har vi sikret informantene våre anonymitet gjennom flere tiltak. Skolen har i noen grad bidratt til å sette oss i kontakt med studenter som kan bidra til å samle informanter til gruppeintervjuene, men bortsett fra dette har de ingen kunnskap angående hvem som har deltatt i intervjuene. Alle informantene har deltatt i undersøkelsen av fri vilje. Før intervjuene startet fikk alle informantene utdelt et skjema, "Informert samtykke", der de fikk informasjon

om blant annet intervjuets formål og garanti om anonymitet. Skjemaet ligger som Vedlegg I: Informert samtykke. Det ble gjort opptak av gruppeintervjuene, og disse er det kun vi som skriver oppgaven som har hatt tilgang til. Opptakene ble gjort på mobiltelefon som er beskyttet med personlig passord. Opptakene har blitt transkribert, og alle informantene har fått nye navn. Etter endt transkribering er opptakene slettet.

Andre etiske spørsmål vi kan stille oss i forbindelse med denne forskningen kan være: "Kan vår forskning sette skolen i et dårlig lys?" og "Er vi partiske fordi vi selv er studenter?". Det vi med sikkerhet kan si er at formålet med oppgaven er å styrke merkevaren Høyskolen Kristiania, og uavhengig av det som fremkommer i forskningen er det ikke til hensikt å sette skolen i et dårlig lys. Om vi er partiske da vi selv er studenter ved skolen er et komplisert etisk spørsmål, men vi har gjort hva vi kan for å stille oss så objektive til forskningen som over hodet mulig.

### **3.2.3 Utvalg.**

Vi utførte gruppeintervjuer i Trondheim, Bergen og Oslo, slik at vi fikk et utvalg informanter fra hver skole. For å kunne få et bredt utvalg hadde vi noen kriterier fra start slik at det skulle bli mest mulig likt i hver by. Kriteriene var at vi ønsket informanter på tvers av studielinjene – ikke mer enn en til to fra samme linje og årstrinn per intervju, informantene måtte være andre eller tredjeårs studenter, slik at de hadde vært gjennom navneendringen og de skulle i hovedsak være tidligere studenter ved Norges Kreative Høyskole. I Bergen brukte vi informanter fra både tidligere Markedshøyskolen og Norges Kreative Høyskole. Årsaken til dette var at vi ønsket å kontrollere om svarene vi fikk fra studentene fra tidligere Norges Kreative Høyskole og kunne være gjeldene for alle studentene som nå er samlet under Høyskolen Kristiania. Gruppeintervjuene hadde 5-7 informanter per by, totalt 18 informanter ble brukt i forskningsmetoden.

I arbeidet med å samle informanter til gruppeintervjuene brukte vi to metoder for ikke-sannsynlighetsutvalg. Disse var utvelging ved selvseleksjon og snøballmetoden. Snøballmetoden går ut på at en tar kontakt med en eller flere personer en antar kan mye om det aktuelle temaet, og deretter kan disse personene bidra til å samle flere personer som det kan være hensiktsmessig å snakke med (Larsen 2007). Utvelging ved selvseleksjon går ut på at de som har lyst til å delta melder seg. I Oslo og Bergen tok vi kontakt med studierådgivere

som satte oss i kontakt med studenter som var villige til å la seg kontakte angående intervjuer. Av disse var det igjen flere som tipset om flere studenter som kunne være aktuelle å ha med, og som hjalp oss å få kontakt med disse. I Trondheim tok vi direkte kontakt med studenter ved å gå fra klasserom til klasserom. Her fikk studentene informasjon om at vi behøvde informanter til gruppeintervju og at temaet skulle omhandle hvordan det er å være student ved Høyskolen Kristiania. Vi utvekslet kontaktinformasjon med de som meldte sin interesse, og av disse var det igjen flere som tok kontakt med andre studenter fra skolen som passet kriteriene som og ville være med.

### **3.2.4 Reliabilitet, validitet og overførbarhet.**

Reliabilitet eller pålitelighet omhandler ifølge Framnes et. al. (2012) om undersøkelsen representerer en virkelig situasjon – at en har valgt riktig metode for undersøkelsen og at respondentene er representative for befolkningen resultatene fra undersøkelsen skal anvendes på. "Reliabilitet viser til nøyaktighet eller pålitelighet, altså undersøkelsen vår er pålitelig, og at nøyaktighet har ligget til grunn i prosessen" (Larsen 2007, 80). I forskningsarbeidet vårt samlet vi inn data i tre omganger. For å sikre reliabilitet i arbeidet vårt har vi samlet inn data på så lik måte som mulig. Vi har valgt informanter med noen kriterier i bunn, vi har brukt samme intervjuguide i alle byene og vi holdt oss så objektive som mulig ved å stille åpne spørsmål. Se Vedlegg II: Intervjuguide. Underveis i intervjuene deltok vi selv minst mulig, men sørget for at samtalen holdt seg til tema og stilte oppfølgingsspørsmål der det var aktuelt. I behandlingen av dataen har vi jobbet nøyaktig med å holde oversikt over informasjonsdataene. Vi har gjennomført ett av intervjuene sammen, og to hver for oss. Vi har allikevel samarbeidet med å jobbe med dataene i etterkant for å forebygge eventuelle misforståelser og feiltolkninger. En mulig feilkilde når det gjelder reliabilitet til forskningen kan være at vi selv er studenter som undersøker en sak fra studentenes perspektiv. Å holde seg objektiv kan derfor være utfordrende. For å unngå at dette fører til feil i forskningen har vi klargjort vår forforståelse i kapittel 3.2.1 Forforståelse side 25, samt holdt våre egne meninger skjult for informantene.

"Validitet eller gyldighet er knyttet til hvorvidt undersøkelsen virkelig måler det den har til hensikt å måle" (Framnes et. al. 2012, 323). I Trondheim og Oslo intervjuet vi et utvalg studenter som har vært med i overgangen fra Norges Kreative Høyskole til Høyskolen

Kristiania, det vil si andre- eller tredjeårsstudenter. I Bergen spurte vi studenter fra både tidligere Markedshøyskolen og Norges Kreative Høyskole for å få et innblikk i hvorvidt opplevelsen og konsekvensene av endringsprosessen er lik blant studentene. Vi stilte en rekke ulike spørsmål knyttet til meninger om og holdninger til skolen, og hvordan dette har endret seg fra før navneendringen. I forkant av intervjuene fikk informantene kun vite at undersøkelsen omhandlet hvordan det er å være student ved Høyskolen Kristiania, og kunne derfor ikke legge seg opp meninger om det aktuelle temaet på forhånd enn det de allerede har. Ut ifra våre oppfatninger av intervjuene vi har utført har vi vært heldige med informanter som ikke har vært redde for å si sin mening. Dette er vår oppfatning og kan derimot ikke bekreftes, og mulige feilkilder her er uærlige svar. "I intervjuer er det stor mulighet for at informanten (den som svarer) påvirkes av situasjonen og av intervjueren, og kan dermed ha betydning for det som sies akkurat der og da" (Larsen 2007, 81). Når en bruker kvalitativ metode og gruppeintervjuer er det nødvendig at informantene som stiller opp kommer med ærlige svar. I gruppeintervjuer kan det være enklere for noen å svare ærlig om de hører flere har samme meninger og holdninger, men det kan også gjøre det vanskeligere å være ærlig for de som kanskje har andre meninger til temaet enn flertallet i gruppa. Et gruppeintervju kan få diskusjonene i gang, slik at de mer dyptliggende meningene og holdningene kommer ytterligere frem. "Nettopp ved at informantene får snakke fritt og ta opp ting de selv ser på som viktige, kan flere forklaringsmåter komme opp. En fleksibel prosess hvor en kan endre spørsmål underveis, bidrar til mer valid informasjon" (Larsen 2007, 80). I hovedsak forholdt vi oss til intervjuguiden, men stilte oppfølgingsspørsmål der det var naturlig og rundt emner vi mente kunne styrke intervjuene.

Når vi bruker kvalitative forskningsmetoder er det ikke mulig å generalisere da utvalget av populasjonen er for lite, men funnene kan derimot ha overføringsverdi. Selv om utvalget er lite og et ikke-sannsynlighetsutvalg er funnene klare. Tendensene er sterke, og de meningene og holdningene vi har avdekket er såpass dyptgående og sterke hos informantene til at det er sannsynlig å tro at de kan overføres til populasjonen. Utvalget vi fikk skulle kunne si noe om studentene ved skolen, slik at resultatet vi sitter igjen med kan overføres til flere av studentene ved skolen. Vi var derfor oppmerksomme på om studentene var enige eller uenige i flere av argumentene som kom frem i svarene på spørsmålene vi stilte. Vi som intervjuere måtte stille oss objektive til uttalelsene informantene kom med underveis slik at vi ikke ledet svarene på noen måte. På denne måten kunne informantene snakke mer fritt og ærlig om hva deres faktiske meninger og holdninger var. Hadde ikke studentene kommet med like

meninger og holdninger, ville ikke utvalget kunne sagt noe for hele populasjonen for undersøkelsen. Vi kan ikke generalisere ut ifra denne kvalitative metoden, men funnene har overførbarhet.

### **3.3 Kjennskapsmåling.**

Gjennom Annfrid Husby som er markedskoordinator i Trondheim ble vi satt i kontakt med Hege Anita Aa Brandal som er leder for salg og marked for Høyskolen Kristiania. Fra henne fikk vi tilsendt data skolen har samlet på kjennskap, denne ligger i Vedlegg III: Kjennskapsmåling. Her ligger kjennskapsundersøkelser skolen har gjort i 2016 og 2017, og sammenlignet disse funnene i forhold til tidligere navn og andre skoler. Kjennskapsmålingen ble gjort i uke 8 i 2017, og er en kombinasjon av webbuss og boost på Norstat webpanel. I disse undersøkelsene har det vært 601 respondenter sammenlagt, 349 i alderen 18-24 og 252 i alderen 25-45.

### **3.4 Datareduksjon.**

Vi gjorde opptak av intervjuene, og deretter ble disse transkribert. Etter transkribering begynte vi arbeidet med å redusere dataen – her leste vi gjennom intervjuene og fargekodet sitater i fem temaer. Temaene er "direkte meninger om skolen", "navneendringen og omstendighetene rundt", "tillit og inkludering", "tanker om markedsføringen og kjennskap til skolen" og "Tanker om Westerdals og nye endringer". Etter denne inndelingen har vi igjen lest igjennom alle sitatene under hvert tema og deretter plukket ut de sitatene som er relevante for å besvare problemstillingen. Det er mange sitater som har vært veldig like hverandre, og av disse har vi valgt noen få å jobbe videre med. Informantene er anonymisert og har fått nye navn. Studentene fra Bergen har fått navn på B, Oslo har fått navn på O og Trondheim har fått navn på T.

## **4.0 Analyse og tolkning.**

I arbeidet med å analysere og tolke funnene fra forskningen har vi først foretatt en datareduksjon, denne så vi på i forrige punkt. Deretter vil vi presentere funnene i form av sitater fra gruppeintervjuene og analysere disse.

### **4.1 Presentasjon og drøfting av funn.**

I analysen har vi forholdt oss til de fem temaene vi systematiserte funnene våre i, i datareduksjonen. Vi skal gå igjennom ett og ett tema. Vi vil presentere sitater og deretter analysere disse, og vi vil henviser til teori og data presentert tidligere i oppgaven underveis i analysen. Etter gjennomgang av temaene, analyse og tolkning kommer konklusjonen.

#### **4.1.1 Direkte meninger om skolen.**

Det første temaet vi har sett på i analysearbeidet er studentenes direkte meninger om skolen. Dette for å kartlegge deres opprinnelige meninger før vi gikk videre inn på navneendringen og dens konsekvenser. Det kan være greit å få frem studentenes åpenbare meninger om skolen før vi går i dybden og avdekker dypgående holdninger de har til skolen i dag. Til å begynne med stiller de fleste informantene seg positive til skolen.

*Bertine: Jeg har anbefalt, og kommer sikkert til å fortsette å anbefale det og, for det at studiet vårt er opplagt så bra og vi har gode forelesere og oppfølging, og ja, jeg synes det er, synes det er bra.*

*Truls: Jeg har hatt det veldig bra her de tre, snart tre årene jeg har hatt her, jeg har utviklet meg selv både sosialt og kunnskapsmessig da. Jeg synes den skolen her har vært hvert fall en ganske bra fit til meg da, og broren min skal jo blant annet begynne neste år og jeg har ikke sagt noe vondt om skolen til han, og det er litt sånn, hvis, hvis man ikke skal si, og man må jo være ærlig med broren sin, og jeg føler at, noe, ja jeg ville anbefalt skolen videre liksom.*

*Bodil: Og sånn som jeg tror alle vi som går her er jo veldig fornøyd, altså det er jo, jeg synes jo denne skolen er helt fantastisk og det er så bra miljø og alt sånn. Ja. Det er synd ikke flere visste om den egentlig.*

Skolen oppleves som bra for de fleste ved første tanke, til og med de som stiller seg litt negativ til småting er i bunn og grunn veldig fornøyd med skolen og utdanningen de tar. Det at Bodil synes det er synd at ikke flere vet om skolen og utdanningene, viser jo at hun ville anbefalt skolen videre og at den har stort potensiale til å få flere studenter for å vokse seg større. Det virker som mange er veldig fornøyd med skolens tilbud om små klasser, godt miljø og direkte kontakt med forelesere, dette er en stor styrke for skolen.

*Bjørn: Det er sånn, det er sånn du trenger jo ikke akkurat de beste karakterene fra videregående, du trenger jo ikke å ha veldig gode karakterer fra videregående. Det er som er greit her er du får med deg de som, altså, har lyst til å spesialisere seg innenfor en ting da. Sånn som jeg hadde ikke sinnsykt gode karakterer på videregående, men det var sånn, men jeg merker det at her sånn så får jeg det mye bedre for det er ting jeg interesserer meg for.*

Skolen kan ende opp med to ulike typer studenter, enten så får en de som virkelig brenner for det de vil utdanne seg som og spesialisere seg som og er villige til å betale for utdanningen på dette grunnlaget. På den andre siden kan de ende opp med de som ikke kommer inn andre plasser, og som ender opp med å må betale seg inn på et studie bare for å få seg en utdanning slik som samfunnet i dag krever. En skulle kanskje ved første tanke tro at dersom du betaler for en utdanning, så stiller du motivert og jobber hardt med skolen for å få de beste mulige resultatene. På den andre siden kan du og få umotiverte studenter som kun går på skolen for å kjøpe seg en utdanning.

*Barbro: Nei, altså vi betaler sånn 54 000 hvert semester og, og det er liksom 4000 mer enn vi får i, i stipend, og vi, sånn til utstyr og sånn så føler jeg ikke vi får igjen vår valuta, og vi har liksom en foreleser som er sånn frem og tilbake, også har vi en som, to som reiser fra Oslo som er der en gang i måneden, så jeg føler ikke akkurat vi får valuta for pengene men, altså, det er mye egenlæring, da, det kan jeg få valuta for.*

Flere er misfornøyd med den summen de betaler for utdanningen kontra den valutaen de føler de sitter igjen med. Mange stiller seg kritiske til hva de egentlig får for det de betaler



for, både i utstyr og i gode forelesere på de ulike avdelingene Oslo, Bergen og Trondheim. Der ser vi en liten forskjell fra Trondheim og Bergen til Oslo, da de i Oslo føler de får mest igjen for det de betaler for. Det kan skyldes at de sitter med alle ressursene i hovedbygget. Trondheim og Bergen derimot føler ofte at de får den foreleseren som er ledig der og da, og at ting oftere er mer overlatt til tilfeldighetene. I tillegg ser det ut til at endringsprosessen skolen har vært igjennom ikke har vært smertefri for studentenes del.

*Turid: Det har vært veldig mye rot og frem og tilbake, også ser vi at kullet under og under der igjen har veldig annerledes opplegg enn hva vi har da, så det, det er jo både positivt og negativt da for da ser vi at skolen lærer av ting som ikke fungerer så bra, så jeg er jo sikker på at med det, når både merkenavnet vokser, jeg tror det kommer til å vokse seg sterkere, og at de lærer av ting som ikke fungerer så bra, så tror jeg kanskje om et par, tre år så kommer det, kommer det sikkert til å være steinbra. Men for oss som har på en måte vært en del i det hele skiftet med navn og styr og frem og tilbake og også vært først ut med alt, så føler jeg på en måte litt snytt da for muligheter som kunne ha vært hvis vi bare hadde startet noen år senere da.*

*Odin: Vi i Oslo blir også litt sånn testsubjekter for alle de andre skolene da, med tanke på at andreaåret her i Oslo har plutselig fått ett nytt studieløp de skal teste ut før noen andre får det. De skal liksom ikke ha fag, eksamen, fag, eksamen, men ha det sånn som alle andre skolene. Og at vi har hatt det sånn er jo en stor grunn til at jeg ville gå på skolen liksom.*

Det kommer flere negative tilbakemeldinger knyttet til endringsprosessen skolen har vært igjennom. Studentene opplever at det har vært mange endringer, og det kan se ut til at skolen ikke har hatt helt kontroll gjennom endringsprosessen. Dette kan igjen føre til at studentene føler seg litt glemt eller nedprioritert. At skolens manglende kontroll går ut over studentene på denne måten kan bidra til å skape et dårlig omdømme for Høyskolen Kristiania. Med et større fokus på god kommunikasjon med studentene kunne mye av dette vært unngått, men denne mangelen på kommunikasjon kan skape splittelse da studentene føler seg ekskludert fra skolen. Det kan være at det er relativt få grep som må tas for å endre dette til ønsket situasjon, da studentene i bunn og grunn er tilsynelatende fornøyde med skolen og kvaliteten på selve utdanningen.

#### 4.1.2 Navneendringen og omstendighetene rundt.

Vi var interessert i å avdekke hvordan studentene opplevde navneendringen og omstendighetene rundt. Dette innebærer i hvor stor grad de har følt seg inkludert, blitt tatt hensyn til og informert underveis. Og deres egne ønsker i forhold til hvor mye de selv ville være involvert i selve navneendringen, og selvsagt meninger om navnet i seg selv. Omstendighetene rundt omhandler og hvordan studentene har opplevd skolens ledelse under prosessen, og hva studentene tror ligger til grunn for endringen.

##### Involvering.

*Birgitte: Vi fikk en spørreundersøkelse og det, det, men jeg, men vi fikk veldig dårlig alternativ, sånn type sånn det var veldig utlyst at det skulle hete sånn Høyskolen Kristiania, det var ikke sånn, vi fikk ikke noe alternativ til at den kunne hete Høyskolen Norge, eller Høyskolen et annet, mer som var ikke direkte rettet mot Oslo som tidligere het Kristiania.*

*Oda: På overflaten iallfall, utad så skulle det vel virke om vi var inkludert, men i bunn og grunn så var det vel egentlig ikke så mye studentenes stemme som kom best ut av det.*

Studentene opplever at informasjonen rundt valg av nytt navn var begrenset. I retrospektiv ser studentene at det var noe informasjon, og et visst tilbud om involvering. Tilbudet om involvering ble ikke kommunisert godt nok til den enkelte på daværende tidspunkt, og informasjonen fremstod som for generell til at den enkelte følte seg truffet av budskapet. Skolen klarte ikke å skape et stort nok engasjement, men på bakgrunn av studentenes opplevelse av saken kan det virke som det heller ikke var meningen at studentene skulle involveres i denne prosessen. Det kan virke som at dette var noe skolen gjorde fordi de måtte - kanskje for syns skyld. Høyskolen Kristiania sitter på stor kompetanse internt, og dersom de gjennomgår en slik endringsprosess uten å kunne vise til at de har involvert sine egne studenter kan dette ha negative virkninger utad.

*Tanja: Det hadde jo vært litt artig om de hadde involvert oss som går sånn der da, om vi hadde fått lov å komme med litt forslag og sånn eller ett eller annet.*

*Olga: Jeg tror det hadde hjulpet veldig om skolen bare hadde kommet å sagt det der får dere til, dere er flinke, dere kan utvikle noe for oss. Kom med deres beste forslag, så velger vi ett av deres forslag liksom.*

Informantene vi snakket med ønsket å ta del i navneendringen, men det ser ut til at den grad av involvering skolen fremmet kun var for syns skyld, og ikke var reell involvering av studentene. Oslostudentene føler likevel at de ble mer involvert enn studentene i Trondheim og Bergen. I Oslo fikk skolen besøk av Snøhetta, og det ble laget et større arrangement rundt dette. Dette kan ha bidratt til at Oslostudentene følte seg mer informerte, involveringen var allikevel manglende. Det mangler tilsynelatende ikke på studentenes ønske om å involvere seg, men grunnet manglende informasjon i prosessen ble det tilbudet av involvering oversett. Det er viktig for den interne målgruppen å kjenne til hvilken retning bedriften går, som vi har sett i teorikapittelet skriver Thomson (2005) om viktigheten av god intern kommunikasjon for å fremme god kjennskap og eierskap til bedriften internt. Det kan se ut til at skolens ledelse ikke har sett viktigheten av innspill fra dagens studenter, men hatt et fremtidsrettet og eksternt fokus. Det som skjer på skolen i dag og i nærmeste fremtid ser ikke ut til å ha blitt tatt hensyn til og prioritert av ledelsen.

#### Selve navnet.

*Odin: Jeg må være ærlig å si at jeg var skeptisk til navnet Kristiania, da vi har skoler i Trondheim og Bergen også, det ga ikke mening for meg. Skal det da liksom hete Høyskolen Nidaros og Bjørgvin da liksom, for meg var det litt sånn tullete.*

*Turid: Ja og så har vi det hierarkiet med Oslo på topp og så kommer Trondheim og Bergen under, og det gjenspeiles jo litt på navnet også. Ja, det er et poeng at det startet i Oslo, men hvis man skal prøve å likestille de tre studiebyene, så er det litt teit at hver gang studenter fra Trondheim og Bergen bare får spørsmål om vi studerer i Oslo liksom. Det er litt sånn gjennomgående trend at Oslo kommer først og Trondheim og Bergen diltende etter.*

Når det gjelder selve navnet blir det gjentatt i alle tre byene at det er et stedsnavn. Studentene ved Trondheim og Bergen følte ved offentliggjøringen av navnet at det kun var Osloskolen som ble prioritert, og at de to andre byene i stor grad ble glemt. Det blir nevnt at de har forståelse for at det var i Oslo det hele startet og at det kanskje er derfor en valgte et

Oslorelatert navn, men at det nettopp derfor burde blitt lagt større vekt på å markedsføre at skolen har avdelinger i Trondheim og Bergen også.

#### Holdninger fra ledelsen.

*Birgitte: Ja, jeg tror det, for det noen lærere som ser på det som ikke så viktig, at det bare er en liten endring, de ser kanskje ikke på det som det viktigste for eleven å vite, at det er ikke det dere burde tenke så mye på hva skolen heter, noen tenker sånn. Mens noen det at, for trivsel så må du tenke veldig på at skolen endrer navn, og det skal skape trivsel.*

*Turid: Nei, jeg kan ikke huske det var mye snakk om det, jo kanskje lærerne snakket litt om det i timene og sånne ting, men det var litt sånn der jeg tror egentlig ikke, jeg følte egentlig ikke at de strakk det nok ut aktivt til den store studentmassen til at vi liksom skulle bry oss så veldig mye om hva som skjer. Det følte ut som det var noe som skjedde over hodet vårt uansett, så jaja, de får bare kjøre på liksom.*

Samuelsen et. al. (2016) hevder at holdninger og atferd læres bort av blant annet ledere til ansatte, og vi kan anta at det samme vil være gjeldene for forelesere/ansatte og studentene ved Høyskolen Kristiania. Når studentene selv opplever at de blir ekskludert fra prosessen på denne måten, kan en ikke forvente at de vil bidra til å styrke merket – snarere tvert i mot. Studentene blir heller ikke oppfordret til å involvere seg av ledelsen, som kan bidra til å styrke følelsen de har av at avgjørelsene blir tatt uten hensyn til deres interesser. Når studentene selv ikke vet hva skolen gjør og hvilken retning de går bidrar dette til å skape forvirring, og når den interne målgruppen ikke kjenner skolens retning eller intensjoner kan dette smitte over på de eksterne målgruppene. Thomson (2005) viser til viktigheten av å investere i dine interne målgrupper, det han henviser til som "your people", og hvordan bruk av ressurser til intern markedsføring kan gjøre den interne målgruppen til den levende delen av merkevaren.

#### Tanker om årsaker til endringen.

*Turid: Jeg tenkte litt sånn positivt og negativt fordi jeg mener at kanskje både NKF og NKH, dem merkenavnene hadde noen negative heftelser ved seg, som ikke*

*nødvendigvis var så bra da. Så det å distansere seg fra det og på en måte få en helt ny look og helt nytt navn og legge bak seg det som var litt sånn tulateskole-inntrykk mange hadde, så er det å få en fresh start på sett og vis det tror jeg har vært gunstig. Det er det jeg mener er positivt, men igjen så er det ingen som vet hvilken skole vi går på akkurat nå i hvert fall. Det har ikke rukket å blitt innarbeidet enda iallfall, navnet er et stort spørsmålsteget enda liksom. Det sier jo sitt når en må ha et følgebrev hvor det står at først gikk du på NKF og så gikk du på NKH og så nå er det HK, men på lang sikt er det nok en god ting at navnet er endret.*

*Tanja: Jeg husker jeg stilte litt spørsmål ved det når det skjedde, med tanke på at det var, hvorfor har de brukt så sinnsykt mye penger på det her, det må jo være en god grunn, men vi fikk ikke presentert en sånn veldig god grunn.*

Studentene stiller seg i noen grad skeptiske til navneendringen. Det blir nevnt at sammenslåingen av skolene er den offisielle grunnen, men fordi studentene har fått dårlig informasjon om hvorfor det ble som det ble, lurer de på om det kan være andre dyptliggende årsaker. Da skolene ble sammenslått og ble Høyskolen Kristiania endret de merkearkitekturen. De gikk fra å bruke en house of brands-strategi til å bruke en branded house-strategi. Samuelsen et. al. (2010) skriver om hvordan endring av merkearkitektur ofte er knyttet til det økonomiske aspektet, at det er mer lønnsomt å markedsføre ett merke enn eksempelvis fire. Det kan ha vært et rent strategisk valg, men hvilke andre årsaker som har ligget til grunn kan vi bare spekulere i.

#### Noen positive konsekvenser av endringen.

*Oda: Det har blitt mindre fokus på at det har vært flere skoler, det har blitt mye mer samspill og vi føler oss mer som én skole nå enn før liksom.*

*Trond: Jeg synes at Høyskolen Kristiania virker mer proft enn NKH gjorde, rett og slett. Jeg tror at det å kunne si at du har gått på Høyskolen Kristiania kommer til å bli en veldig bra ting, men det er jo det vi ikke vet.*

*Turid: Altså det er jo et fint navn, Høyskolen Kristiania, det er jo på sett og vis et vakkert navn, det høres jo ut som en institusjon som har vært der i trehundre år, så*

*det høres jo ut som noe som har eksistert dritlengde så det høres jo ut som en skole med kanskje enda mer tyngde enn hva den egentlig har da.*

Nå som navnet har stått en stund ser det ut til at studentene har godkjent det i større grad, og begynner å føle en større tilknytning til det. Studentene selv mener at skolen må legge større ressurser i å markedsføre det nye navnet, men har liten tvil om at det kan bli en sterk merkevare med tiden. Det at studentene påpeker at de i større grad føler seg som én samlet skole kan være en indikator på at det går i riktig retning i forhold til den eierskapsfølelsen til bedriften som i følge Thomson (2005) er så viktig. Sammenslåingen har vært positiv for studentmiljøet innad på skolen da flere nevner at dette har bidratt til å skape samhold blant studentene på tvers av studielinjene. På tross av dette samholdet er ikke forholdet mellom skolen og studentene optimal, her er det en splittelse – studentene føler en avstand til ledelsen.

#### **4.1.3 Tillit og inkludering.**

I tillegg til at studentene er skolens kunder er de og en del av skolen, og skolen kan på mange måter ansees som studentens arbeidsplass. For at studentene skal føle seg tilstrekkelig inkludert og føle eierskap til skolen er den avhengig av å kommunisere godt nok med studentene, og ikke minst inkludere de i skolen utover hver enkelt forelesning. Studentene er skolens viktigste merkeambassadører, og det gjelder ikke bare de som er ansatt som dette av skolen. Alle skolens studenter er merkeambassadører, og hvordan de opplever og omtaler skolen til alle rundt seg er med på å forme skolens omdømme.

#### Høyskolen Kristianias reklame.

*Bente: Men det er sånn, jeg forstår ikke helt hvor de vil med den reklamen, for den sier ingen ting om skolen, den ingen ting om hva skolen tilbyr, det er liksom bare, jeg føler de på en måte bare har laget den reklamen for å få seg selv til å virke som noe bra, men de har jo fått så mye slakt for de reklamene uansett, så de har jo bare, det virker hvert fall som de har svekket sin tillit til andre rundt, kanskje ikke til oss på skolen så veldig, eller jo litt til oss på skolen og, men mer kanskje de som skal begynne på skolen.*

*Turid: Også men jeg tror det ulike linjer har litt ulikt syn på det også, hvert fall en del av de TV-reklamene som er blitt sendt for skolen vår har vært veldig fokus på det kreative, på en måte, med ja, looken på det og at det ser veldig lekent og kreativt ut, det kan være, jeg vet at det er en del som går på helse og sånn der som, ja, kanskje skal ha en enda større grad av seriøsitet enn hva de kreative linjene holder på med da, føler at det representerer ikke hva vi holder på med i det hele tatt da, at det kanskje, ja. Hvert fall en del av det der markedsføringen kanskje spilt litt på, spilt noen linjer veldig gode også kanskje ikke så mye for andre linjer igjen da, hvert fall den der med hun jenten med hår under armene, den TV-reklamen der.*

De fleste av studentene vi har vært i kontakt med sier at de ikke liker de reklamefilmene som er blitt vist blant annet på TV, og henviser i hovedsak til "Tenk framover" filmen. De mener denne reklamefilmen fremstiller skolen som en useriøs aktør, da den viser til skolen som en "party-skole" eller "hipster-skole" fremfor å fokusere på kvaliteten av den utdanningen du får ved å gå der. Vi tolker dette som at studentene antar skolen prøver å fremstille seg som noe den ikke er, noe som igjen svekker tilliten de har til skolen.

*Birgitte: Men det er jo fordi at, hvis du ser på det da, så skiftet skolen navn, de fusjonerte, alle skolene under ett navn, også fikk vi i Bergen fikk jo nye lokaler og, vi fikk ny profil av hele skolen. Her kommer problemet, de får ikke til å reklamere som at, sånn de holdt på før alt dette skjedde, så de kjører samme reklamestil som tidligere, alle annonser kjøres i samme stil som tidligere, det vil si at de totalt knuser profileringen de har bygd opp av skolen og bygg og navn og sånn, og følger samme modell som de har gjort tidligere.*

I forbindelse med navneendringen har Høyskolen Kristiania foretatt en endring av merkearkitekturen - fordi navneendringen samtidig innebar en sammenslåing av fire skoler som tidligere var organisert under samme fakultet. Dette kan også påvirke studentene ved skolen fordi det medfører store eksterne og interne endringer. Høyskolen Kristiania benytter seg i dag av en branded house-strategi, men før navneendringen og sammenslåingen brukte de en house of brands-strategi. Det økonomiske aspektet kan være en forklaring på hvorfor skolene under tidligere fakultetet Høyskolen Campus Kristiania valgte å slå seg sammen til én samlet skole. Isteden for og fortsette å bruke store ressurser på å markedsføre fire ulike skoler, der flere tilbyr lignende studier, var det trolig et strategisk valg med tanke på økonomi og ressurser å slå sammen skolene. Dette har og gitt skolen mulighet til å foreta en

opprydding i de ulike utdanningslinjene, som igjen sparer skolen for bruk av unødvendige ressurser. Det kan bidra til å skape en tydeligere posisjonering i markedet, og fremme skolens tilbud for målgruppene - uten å skape forvirring. Høyskolen Kristiania tilbyr kundene sine samme produkter som før sammenslåingen. Selv om skolen tilbyr et bredt spekter av utdanningsløp, fra helsefag til markedsføringsfag, faller det inn under en kategori – utdanning. Det kan derfor ansees som et logisk steg å slå sammen skolene under ett navn for å bygge dette merket sterkere.

Det virker ikke som skolen har tatt hensyn til strategiendringene i de nye reklamefilmene. Studentene føler skolen fortsetter å markedsfører seg gjennom reklamene slik som om skolen fortsatt var et house of brand, og at det virker som om reklamene bare tilhører tidligere Norges Kreative Høyskole. Dette skaper stor forvirring blant studentene, og da kan en fort tenke seg til at dette også forvirrer de eksterne målgruppene. Det er interessant å se at både Norges Kreative Høyskole og Markedshøyskolen både i 2016 og fortsatt i 2017 har høyere hjulpen kjennskap enn Høyskolen Kristiania hos målgruppen i alderen 25-45 år. Begge skolene har en vekst fra 2016 til 2017 uten at de eksiterer og har markedsført seg det siste 1,5 året. Dette kan skyldes at målgruppen kjenner igjen reklamestilen og ikke klarer å differensiere Norges Kreative Høyskole og Høyskolen Kristiania som igjen kan være en av grunnene til at målgruppen ikke kjenner til sammenslåingen. Skolen burde vist en tydelig retning om hvor den vil gå og kommunisert dette direkte til sine eksisterende studenter, slik at kommunikasjonen ut til det eksterne også hadde blitt mer nøyaktig i forhold til sammenslåingen og hva skolen vil tilby etter navneendringen. Skolen må ikke glemme at reklamene også nå tilhører studenter fra mindre kreative linjer, som helsestudenter, markedsføringsstudenter og ikke minst at de tilbyr nettstudier.

Framnes et. al. (2011) peker på viktigheten av reklame som virkemiddel i merkevarebyggingen. Reklamen skal bidra til å skape assosiasjoner til merket, som igjen bidrar til å øke kjennskapen - både i interne og eksterne målgrupper. Vi ser at Høyskolen Kristiania, Norges Kreative Høyskole, Markedshøyskolen og NKS Nettstudier har økt uhjulpen reklameoppmerksomhet fra 2016 til 2017. Vi kan stille oss spørsmålet om målgruppen i det hele tatt har fått med seg sammenslåingen. Dette skaper mistanke om at målgruppen tror at Høyskolen Kristiania er en ny skole og ikke har tilknytting til de andre. Det at Høyskolen Kristiania og Norges Kreative Høyskole har lik prosentpoeng i reklameerindring i 2017 forteller oss at målgruppen tror de fortsatt ser reklamer fra Norges



Kreative Høyskole. Disse tallene bekrefter informanten Birgittes teori om at skolen ødelegger den nye profileringen ved å kjøre samme reklamestil som tidligere. Dette viser og til at merkevaren Norges Kreative Høyskole fortsatt sitter sterkt i minnet til målgruppen, og at Høyskolen Kristiania bør bedre sin reklame ved å tydeliggjøre budskapet. Budskapet må være at disse skolene nå har blitt Høyskolen Kristiania.

### Resultatet av skolens strategiske valg knyttet til navneendringen.

*Birgitte: Vi driver jo med profilering. Vi er jo en skole som har markedsføring og profilering og grafisk design og allikevel tar de inn Snøhetta til å lage profilen.*

*Bertine: Da kan vi jo på en måte ta, gå tilbake på det tillitsspørsmålet da fordi at, at du bruker Snøhetta istedenfor dine egne som du på en måte har lært opp selv og vet at kan på en måte bidra med noe, så er det litt flaut egentlig, fordi da har, da har du på en måte ikke troa på oss da.*

*Odin: Det er jo Snøhetta som har fått så mange millioner kroner for å utvikle et konsept og så deler de noen andre sitt konsept visuelt, de har ikke vært noe kreative. Vi kunne lik så godt fått noen studenter på skolen til å utvikle det samme eller noe bedre.*

At Høyskolen Kristiania har brukt Snøhetta for å utvikle denne navneendringen og profileringen er roten av et tillitsbrudd vi opplever studentene har til skolen. Ved å bruke et eksternt selskap istedenfor å bruke sine egne studenter som har kompetanse til å gjøre dette, viser bare at skolen ikke har tro på at sine egne studenter som de selv utdanner. Dette peker igjen tilbake på den fremtidsrettede strategien skolen har brukt. Hadde de valgt å bruke studentene i utviklingen av navn og profil, enten helhetlig eller i noen grad, hadde dette kunne fått flere positive konsekvenser. Dette kunne styrket studentenes opplevelse av den tilliten skolen har til de, og det kunne vist eksterne målgrupper og interessenter kvaliteten av de kreative og markedsrelaterte linjene skolen tilbyr. Dette kunne kommunisert budskapet "Vi utdanner så dyktige folk at vi ikke trenger å gå eksternt for å innhente nødvendig kompetanse". Ved å ekskludere studentene totalt på denne måten har de gått glipp av flere aspekter – dette kunne gitt studentene verdifull læring og erfaring, økt følelse av tillit, og oppbygging av merkeambassadører. Studentene nevner og at de savner samarbeid med oppdragsgivere fra arbeidsmarkedet, som skolen lover på sine hjemmesider. Studentene sitter

igjen med følelsen av at skolen ikke har tillit til de og den kompetansen de tilegner seg ved skolen. Så en kan jo stille seg spørsmålet: Hvem skal ansette studenter fra de kreative og markedsrelaterte linjene Høyskolen Kristiania tilbyr når skolen ikke har tillit til studentene sine selv? Det finnes allikevel teorier blant studentene om hvorfor Snøhetta ble brukt istedenfor intern kompetanse.

*Tina: Men jeg føler liksom sånn at masse av de det gjør nå, som at de bruker Snøhetta og de kjøper opp Westerdals, er nesten som PR-stunt, for å liksom få mer interesse om skolen og skape oppstyr om skolen. Som reklamefilmene og, at de er veldig spesielle, eller at de skaper opp, oppsikt og oppvakt i media, at det er liksom, at det blitt bare PR på en måte, men bra PR.*

*Turid: Og når man bruker et navn som Snøhetta da, så er jo det noe man kanskje kan anse som et kvalitetsstempel. Altså ja, om Snøhetta har laget det er det jo ordentlige greier liksom. Det er jo ikke råbra det de kom opp med, men det funker jo.*

Selv om studentene kan se positive eksterne konsekvenser for skolen ved å bruke Snøhetta, har det ikke hatt positiv effekt internt for studentene. Dessuten kan det tenkes at det hadde vært likeså positivt for skolen eksternt å bruke intern kompetanse da dette er en unik mulighet for å markedsføre flere av utdanningsløpene skolen tilbyr.

*Tina: Fikk egentlig litt følelsen vi hadde den prosessen med navneendringen, at det var litt sånn, at de tenker ikke så masse på oss, at vi kan faktisk utarbeide noe for, vi får jo beskjeder fra vi da, vår klasse får beskjed av våre sensorer at vi leverer veldig godt over, kvalitet på det vi leverer, er utrolig bra liksom. Og at skolen tenkte litt sånn at vi, dere er bare folk som går på vår skole så vi vil bare ha dere å gjøre noe det var liksom, det er på en måte ikke å bruke oss, vi er bare folk som går her, at vi ble tatt litt for gitt egentlig.*

*Bertine: Det er definitivt at vi på HR har fått kjenne oss igjen i det da, at det, det tror nå jeg på en måte er tillit til oss, for det, vi får nå hele tiden tilbakemelding om hvor, hvor gode resultater vi har.*

Studentene har hatt opplevelsen av at forelesere og sensorer har tillit til det studentene leverer i oppgaver og eksamener, og de får tilbakemeldinger på at de presterer godt. Dette budskapet blir allikevel svekket i noen grad når studentene opplever at deres kompetanse ikke er god nok til å gjøre en reell jobb. Dette viser til at de enkelte foreleserne har stor tiltro og tillit til

sine studenter, og det er derfor viktig å skille mellom handlingene til foreleserne og ledelsen. Det kan peke til at skolens ledelse og de enkelte foreleserne ikke har god nok kommunikasjon seg imellom, da studentene føler de får ulike beskjeder fra selve skolen og deres enkelte forelesere.

*Trond: Føler ikke vi ble, eller i forbindelse med navneendringen ble vist tillit, eller at de hadde, eller at de så muligheten for kompetansen de har på bygget, om man kan si det sånn.*

*Turid: Ja, skolen har jo all slags mulige ressurser på blant studentene sine her som de faktisk kunne lytta til da. Vi har jo både grafikere, kommunikatører, journalister. Vi har jo faktisk kompetanse som kunne ha kommet med brukbare forslag liksom. Så da tror jeg studentene, da hadde de definitivt kjent mer eierskap til det også da. Det var vel noen fra studentunionen og en gruppe fra skolen som var med, men det tror jeg bare var for syns skyld. Avgjørelsene ble vel tatt over hodet på de uansett da.*

*Truls: Jeg føler ikke vi var inkludert, det var vel noen utvalgte fra alle skolene, men som jeg fikk inntrykk av var de ikke så inkluderte de heller. Så involverte var vi nok ikke. Og er det noen som faktisk skulle hatt tillit til oss så er det jo skolen, om de vil ha tro på sine egen utdanningsløp liksom.*

At skolen ikke viser tillit til sine egne studenter kan igjen bidra til å gjøre det vanskeligere for studentene å finne jobb etter endt utdanning. Hvis vi ser tilbake på kapittel 2.3 Merkevarerbygging på side 13 ser vi at inkludering av kundene kan ha positive konsekvenser som økt merkeloyalitet. Den nåværende kunden ble i svært liten grad inkludert av Høyskolen Kristiania gjennom endringsprosessen. En viktig del av merkevarerbygging er å fremme tro på merket blant interne målgrupper, men dersom skolen ikke har tillit til studentens kompetanse kan dette bety at skolen ikke har tillit til sin egen kompetanse til å utdanne innen denne bransjen? Konsekvensen av dette kan være at det ikke finnes et grunnlag for å tro på merket.

*Benedicte: Jeg tror jeg hadde fått bedre tillit hvis de hadde markedsført det litt bedre, fordi at markedsføringen svekker min tillit, egentlig.*

Det kan tolkes som at studentene ved skolen har mistet tillit til skolen på flere måter. Dette er en skole som skal utdanne mennesker innen blant annet markedsføring, men de mangler tilsynelatende kompetanse til kommunikasjon og å markedsføre seg selv. Når studentene ved skolen ikke har tillit til at skolen kan markedsføre seg selv kan det gjøre det vanskelig å

bygge tiltro til skolen, ikke bare blant nåværende studenter, men også nye potensielle studenter. En kan stille seg spørsmålet om hvorfor en skal ville utdanne seg innen markeds- og kommunikasjonsrelaterte fag ved Høyskolen Kristiania når skolen selv ikke klarer å markedsføre seg godt ifølge studentene. Det er viktig å huske på at det er et skille mellom de som utformer kommunikasjons- og markedsføringstiltakene for skolen og de som faktisk utdanner studentene. Den følelsen av et tillitsbrudd studentene sitter med er like reell uavhengig av at det er to helt forskjellige avdelinger som arbeider med disse områdene.

#### **4.1.4 Tanker om markedsføringen og kjennskap til skolen.**

Hvordan studentene opplever at skolen har markedsført seg er en viktig faktor for hvordan deres holdninger til skolen har utviklet seg. Markedsføringen handler om hvordan skolen fremstilles som helhet, og det er interessant å se i hvilken grad studentene kjenner seg igjen i de budskapene skolen fremmer eksternt. Markedsføringen har til hensikt å styrke kjennskapet til skolen, og øke antallet studenter ved skolen totalt sett.

##### Kjennskap i arbeidsmarkedet.

*Bertine: Synes det er utrolig diffust egentlig da egentlig for at det gir ikke noe mening, jeg har vært på jobbintervju for, for tre uker siden, som, og det var litt mer sånn HR-relatert, og han som intervjuet meg han har aldri, skjønte ikke hva jeg drev med på en måte på Høyskolen Kristiania, hva er, altså, hva er det de driver med der og, ja... det er fortsatt litt sånn diffust for arbeidsmarkedet da, hvert fall slik som jeg har forstått det.*

*Odin: Jeg har bare lest på kampanje og på slike sider, de føler jeg dekker en del, men det er jo ikke alle som på en måte benytter kampanje som nyhetskanalen sin og sånn generelt i markedsføringen kan jeg ikke huske så mange sånn reklamegreier der du ser alle logoene tilsammen og blir til én og sånn. Så forstår fortsatt at folk kanskje tenker at det er en ny skole og ikke skjønner helt at det er tre gamle skoler som har gått sammen, men i omgangskretsen min vet jo folk det siden jeg går her da så.*

*Tanja: Med tanke på hvor mye man betaler og mulighetene vi får etter, så vet jeg helt for å være, det er vanskelig å si nå med tanke på navneendringen og at det er liksom en ny skole, man vet jo ikke hvordan mulighetene blir etterpå, og hvordan arbeidsgivere tenker om skolen, hvis de, hvis det liksom ikke har noe å si så, ja, hvordan skal jeg si det, hvis de ikke har noe kjennskap til skolen og det ikke har noe å si når du skal søke jobb så synes jeg det er litt mye å gi for å få lite tilbake på en måte. Det er veldig dyrt.*

Skolens hjulpen kjennskap har økt med 12 prosentpoeng fra 2016 til 2017 og har nå 30 prosentpoeng i aldersgruppen 25-45 år. Denne aldersgruppen kan trolig representere mennesker fra arbeidsmarkedet og da de som skal ansette skolens studenter. Dette er et betraktelig lavere prosenttall enn mange andre skoler, for eksempel konkurrenten BI har i 2017 73 prosentpoeng hjulpen kjennskap i den samme aldersgruppen, det er like mye som Norges Handelshøyskole har. Det som også er interessant å se er at i 2017 har både Markedshøyskolen (31 prosentpoeng) og Norges Kreative Høyskole (32 prosentpoeng) høyere hjulpen kjennskap enn det Høyskolen Kristiania har. Dette kan tyde på at arbeidsmarkedet kjenner til utdanningsløpene, men det har lav verdi når de ikke har fått med seg sammenslåingen og den tilhørende navneendringen. Ved å styrke kjennskapen til Høyskolen Kristiania blant aktuelle aktører i bransjen, innenfor de ulike studieretningene høyskolen tilbyr, vil trolig opplevd verdi av studiet og skolen som helhet øke betraktelig for den enkelte studenten. Det er ønskelig at det skal være en styrke å ha Høyskolen Kristiania på CV-en, det skal bidra til å vekke oppmerksomhet blant fremtidige arbeidsgivere. Dette er også ønskelig fra alle studentene da det ble nevnt i alle de tre studiebyene. Det at studentene selv sier at Høyskolen Kristiania er slått sammen av tre skoler, vekker vår mistanke om dårlig intern markedsføring da skolen faktisk er slått sammen av fire skoler.

#### Kommunikasjon av navneendringen og posisjonering i markedet.

*Bodil: Vi også reagerte jo skikkelig på, hvert fall reklamene, altså bare, jeg kjenner meg ikke igjen i det i det hele tatt, liksom, vi har skrevet lange mailer og sanne ting, og klaget.*

*Bertine: Ja, så tar det jo ganske lang tid på en måte å etablere et navn så det, det krever litte gran av markedsføringen da, at dem, at dem på en måte sier mye om hva,*

*hva vi egentlig driver med, og hva er på en måte, skolen inneholder da, fremover, mens at en blir attraktiv og den, den reklamen som de har kommet med nå, er på en måte ikke beskrivende i det hele tatt.*

Det kan virke som Høyskolen Kristiania har glemt å ta med verdiene fra skolene før sammenslåingen inn i den nye merkevaren. Det kan være en av grunnene til at vi opplever at studentene føler en sterkere tilknytning til det som var Norges Kreative Høyskole og Markedshøyskolen - og føler at de i større grad kan identifisere seg med disse skolene. Det kan virke som skolen har glemt å fokusere på å tillegge Høyskolen Kristiania verdi, det kan se ut til at fokuset har vært på at skolen er kul og ny istedenfor å rette fokuset mot skolens kompetanse og mange års erfaring. Informantene ga også klart uttrykk for at skolen kommuniserte navneendringen på feil måte, og kunne informert studentene ved alle fire skolene enda mer enn det de gjorde. Studentene mente at navneendringen ikke ble kommunisert riktig ut til markedet, og at det derfor var en helhetlig kommunikasjonssvikt fra skolen. Dette kan bidra til at studentene føler seg sviktet allerede her. Det kan tolkes som at studentene opplever en frykt for at de ikke skal oppfattes som seriøse og kompetente mennesker, og dette skaper utrygghet blant studentene etter navneendringen. Dette bidrar heller ikke til å bygge merkevaren internt, da studentene sitter igjen med dårlige erfaringer fra denne prosessen.

*Bjørn: Jeg er litt usikker, den der posisjoneringen de prøvde å lage seg i media hvert fall, det er sånn, det ble slaktet hvert fall hos oss i markedsføringsklassen.*

*Tanja: Tingen de har gjort til nå, det at de har brukt Snøhetta og kjøpt Westerdals og sånn, det er jo veldig, er jo ting som gjør at skolen virker veldig profesjonell og seriøs og ordentlig.*

Dette styrker vår tanke om at skolens ledelse har hatt et langsiktig fokus der målet er å bli et universitet fremfor å bruke dagens studenter til å bygge merkevaren internt. Studentene selv nevner at de kanskje hadde tjent mer på å utdanne seg ved Høyskolen Kristiania om de hadde ventet noen år. Vi opplever at skolen har gjort mye rett i forhold til det lange løp, men ignorert dagens studenter og hva de både trenger fra skolen og kan bidra med til skolens fordel.

## Kommunikasjon av Høyskolen Kristiania som ny skole.

*Tanja: De er veldig flinke å markedsføre Høyskolen Kristiania men jeg tror ikke de har vært så flinke å markedsføre at det var NKH før, det virker litt som en, plutselig en ny skole, så det kunne kanskje vært litt bedre.*

*Oda: Tror det var veldig mange som trodde det var en ny skole, i hvert fall når den nye reklamefilmen kom, for den kom jo på den tiden der ja. Den var jo liksom litt "kul" og ja, ja jeg tror noen fikk øyne opp for skolen men at de trodde den var ny.*

Dette gjenspeiles i kjennskapsundersøkelser gjort i 2016 og 2017 i alderen 18-24. Hjulpen kjennskap til Norges Kreative Høyskole har sunket fra 2016 til 2017 med 12 prosentpoeng på Østlandet, og 6 prosentpoeng i Hordaland/Rogaland, mens i Trøndelag har hjulpen kjennskap økt med 3 prosentpoeng. Dette viser at markedsføringen av at Norges Kreative Høyskole har blitt til Høyskolen Kristiania er svært mangelfull - særlig i Trøndelag. Hjulpen kjennskap til Høyskolen Kristiania har økt fra 2016 til 2017 med 4 prosentpoeng på Østlandet, 16 prosentpoeng i Trøndelag og 15 prosentpoeng i Hordaland/Rogaland. I Trøndelag har økningen vært størst samtidig som kjennskapet til Norges Kreative Høyskole er høyere. Det som er interessant er at i hele målgruppen, 18-45 år, har kjennskapet til Norges Kreative Høyskole 36 prosentpoeng og Høyskolen Kristiania 34 prosentpoeng i 2017. Det vil si at Norges Kreative Høyskole er en sterkere merkevare i 2017 enn Høyskolen Kristiania, selv om Norges Kreative Høyskole da ikke finnes lenger. Dette viser at teorien mange studenter har om at eksterne målgrupper tror at det er to forskjellige skoler kan stemme.

### **4.1.5 Tanker om Westerdals og nye endringer.**

Da vi begynte forskningsarbeidet vårt for denne oppgaven hadde oppkjøpet av Westerdals Oslo ACT ikke blitt klargjort. Avtalen ble ferdigstilt halvveis inn i forskningsprosessen vår, og det ble derfor naturlig at vi valgte å ta dette i betraktning i vår oppgave da skolen igjen står ovenfor en ny endring. Det er tydelig at dette er noe som preger studentene, da flere av informantene i alle de tre byene tok dette opp av eget initiativ underveis i intervjuene, selv om dette var planlagt på et senere tidspunkt i intervjuguiden.

*Tanja: Jeg synes det er en veldig, veldig bra ting, jeg har alltid sett på, eller før de her avgift-greiene kom, så har jeg alltid sett på det som en veldig bra skole, du har jo*

*masse kjente komikere og skribenter og alt mulig som har gått der, så det at vi kan kjøpe de opp og vi er bedre enn de på en måte, det ser jeg på som en veldig bra ting.*

*Turid: Ja fordi det er jo klart det er mange som har ganske negative assosiasjoner med en gang man hører ordet Westerdals akkurat nå, men assosiasjonene er jo ikke knyttet til kvaliteten på utdanningene, det er jo knyttet til ledelsen og det økonomiske tullet de har holdt på med, og det tror jeg at, det kan være at folk bare i første sekundet tenker at, oi shit, var det noe lurt da? Men hvis de bare tar seg tid til tenke sånn at det er jo faktisk, altså nå kommer det, sånn som jeg har forstått det at det kommer inn under Høyskolen Kristiania nå da, og da er det jo bare at da tar de jo selvfølgelig med det positive med utdanningene ved Westerdals, ikke det økonomiske modellen, så, ja, det førsteinntrykket kan være at folk tenker på det negativt men egentlig så, det er jo bare positivt tror jeg.*

De fleste studentene stiller seg positive til oppkjøpet av Westerdals Oslo ACT. Det blir nevnt en bekymring knyttet til Westerdals svekkede omdømme og frykten for at dette kan ha negative konsekvenser for Høyskolen Kristiania, men sett bort i fra dette stiller majoriteten seg positive. Studentene ser for seg at oppkjøpet vil bidra til å styrke merkevaren Høyskolen Kristiania gitt at denne endringsprosessen blir gjennomført på riktig måte. Studentene forventer en høyere grad av informasjon fra ledelsen gjennom denne prosessen.

*Odin: Jeg mista igjen litt troverdighet til navnet nå med hele Westerdals-oppkjøpet med at den merkevaren, ja jeg skjønner at man vil beholde det merkevarenavnet, det forstår jeg veldig godt, men jeg skjønner ikke hvorfor vi skal være en samlende skole nå når vi skal ta inn flere og så skal de ikke inkluderes inn i Høyskolen Kristiania-konseptet. For meg gir det ikke helt mening, så da, da blir det litt sånn tullete med Høyskolen Kristiania avdeling Westerdals – avdeling Oslo, det blir liksom den samme grøten man prøvde å unngå i første omgang ved navneendringen.*

Det er ønskelig at Westerdals-navnet elimineres og at skolen innlemmes på samme måte som de fire tidligere skolene gjorde under sammenslåingen.

*Trond: Jeg visste ikke så mye om Westerdals, hvis Westerdals før, ja før det ble masse greier i media og som ikke var bra, men jeg er veldig enig som det blir sagt her at når vi først kjøper de nå, og har holdt på nå i ett år å vært veldig hard på at nå skal Høyskolen Kristiania samles under ett navn, at man da må bruke Westerdals for å*



*bygge på det navnet, og ikke at Høyskolen Kristiania, altså Høyskolen Kristiania skal gjøre Westerdals bedre om man kan si det sånn, men Westerdals skal være med å gjøre Høyskolen Kristiania bedre.*

*Olivia: Det strider litt imot den transformasjonen de nettopp har gjort med å samle alt under en skole og så nei, vi har kjøpt opp Westerdals og det skal fortsatt hete Westerdals på en måte. Da synes jeg det er bedre på en måte å si at Westerdals er under samme stiftelse, men distansere seg fra skolen. Det er jo ikke nå vits å merge og ikke endre navnet liksom.*

På bakgrunn av uttalelsen om å bli Norges første private universitet mener studentene at skolen må holde seg til ett navn for å gjøre denne og fremtidige endringer mest mulig like, og mest mulig smertefrie for studentene. Det gjelder både studentene ved Høyskolen Kristiania og studentene ved skolen som kjøpes opp. Dette kan bidra til å skape forutsigbarhet for studentene, som igjen kan være med på å bygge opp tilliten.

*Odin: Det samsvarer liksom ikke helt med det vi har gått igjennom, men det er det liksom jeg har bismak på som de uttaler seg i media. De har jo sagt at de har ambisjoner om å bli et privat universitet, og nå når de har kjøpt opp Westerdals så har de sagt at de er ett skritt nærmere dit liksom. Og så blir det kanskje også en ny navneendring.*

*Turid: Sånn sett er det jo kanskje litt lurt å ha et ganske sånt åpent og nøytralt navn da fordi det gir de spillerom da til å tilføye alle studieretningene de kan tenke seg egentlig.*

Oppkjøpet skal være en styrke for Høyskolen Kristiania, og da må det gjøres på rett måte for å unngå at det blir en svakhet. Det at studentene stiller seg såpass åpne til en ny endring og klarer å se for seg positive konsekvenser av dette til tross for de negative følgende av forrige endring viser til at ikke all tillit er tapt. Studentene har fortsatt tro på at skolen kan gjøre det riktige, og viser til at skolen og underveis i endringsprosessen har lært av sine feil.

#### **4.2 Konklusjon analyse.**

At det har blitt en navneendring i seg selv ser ikke ut til å være et stort problem for studentene - snarere tvert imot. Omstendighetene rundt navneendringen derimot har ført til

noen problemer. Fokuset på Oslo har preget studentenes studiehverdag i alle byene og kan se ut til å ha bidratt til mangelfull kjennskap til skolen i dag. Ønsket om å få ta del i endringsprosessen har vært tilstede i alle studiebyene, men fordi skolen ikke arbeidet godt nok med å skape engasjement ble studentenes involvering lav. Dette kan ha vært ledelsens egentlige ønske, men fra studentenes perspektiv er det uansett årsak ikke noe skolen har tjent på. Vi tolker dette som at skolens ledelse har vært svært fremtidsrettet, og i stor grad oversett de studentene de har i dag. Det ser ut til at fokuset hele tiden har vært flere år frem i tid, og at de har glemt hva som skjer i dag, i morgen, neste år, og hvordan dagens situasjon er med på å forme skolens fremtid. En skaper ikke en merkevare over natten. Det kreves nøye planlegging og hvert steg mot målet er viktig, og det kan føles for studentene som skolen har hoppet over noen steg.

Skolen har tilsynelatende investert i ekstern merkevarebygging, men ikke hatt nok fokus på de interne målgruppene. Høyskolen Kristiania hadde i 2016 et markedsføringsbudsjett på 21 600 000 kroner (Universitas.no). Til tross for denne investeringen viser kjennskapsmålingene at kommunikasjonen til dels har sviktet. Kjennskapen til Norges Kreative Høyskole er blant den høyeste - særlig i Trøndelag, selv om kjennskapen til Høyskolen Kristiania også stiger. Kjennskapsmålingen viser til oppgang i reklameerindring for både NKS Nettstudier, Norges Kreative Høyskole og Markedshøyskolen fra 2016 til 2017, dette understreker at skolen ikke har kommunisert sammenslåingen og hva Høyskolen Kristiania egentlig er. Skolen har mangelfull kjennskap i arbeidsmarkedet, noe studentene selv har fått kjenne på, og som til dels gjenspeiles i kjennskapsmålinger skolen selv har gjennomført. Dette bidrar til å skape utrygghet for dagens studenter. Det er selvsagt ønskelig at det er en styrke for den enkelte studenten å ha Høyskolen Kristiania på CV-en, men det er ikke slik det oppleves per dags dato. Kjennskapen til skolen øker, men er fortsatt lav sammenlignet med konkurrentene og skolene før sammenslåingen. Det er en ulempe at mange oppfatter Høyskolen Kristiania som en ny individuell skole og ikke kjenner til tilknytningen til Norges Kreative Høyskole, Markedshøyskolen, Norges Helsehøyskole og NKS Nettstudier.

Vi opplever at studentene mener skolen har hatt feil fokus når det gjelder posisjonering i markedet. Det virker som skolen fokuserer på å markedsføres seg som kul, ny og spennende – noe som kan virke attraktivt for nye unge studenter, men som bidrar til å skape utrygghet blant dagens studenter fordi de frykter at arbeidsmarkedet skal oppfatte de useriøst. Mye riktig er gjort med tanke på fremtiden, men forsømmelsen av dagens studenter kan skape

negative ringvirkninger for skolens fremtid. Sammenslåingen av skolene har ført til et sterkere samhold blant studentene, men større splittelse mellom studentene og skolens ledelse. Uten studentene hadde det ikke vært noen skole å gå til, så å fokusere på å bygge et samhold mellom skolen og studentene kan være et strategisk steg. Det kan tenkes at investering i den interne målgruppen - studentene - er en livsviktig byggestein i merkevarebyggingen.

Å ha en fornøyd intern målgruppe kan ansees som kanskje den viktigste markedsføringen, da studentene reflekterer skolens identitet og er viktige ambassadører for Høyskolen Kristiania. Det kan være avgjørende å inkludere studentene og fokusere på intern kommunikasjon, for dersom dette ikke gjøres kan resultatet være at studentene avslutter utdanningsløpet før fullført utdanning, søkertallene synker, skolen taper penger på dette, ikke minst kan skolens omdømme svekkes betraktelig. "Word-of-mouth" kommunikasjon styres i stor grad av hva studentene sier om skolen, alle skolens studenter er ambassadører, ikke bare de som er betalt for å være det.

Det kan se ut til at studentene i hovedsak er fornøyd med navneendringen og den tilhørende sammenslåingen av det som i dag er Høyskolen Kristiania, men at måten det ble gjort på og omstendighetene rundt har ført til svekket tillit til skolen. Studentene opplever at reklamene skolen har benyttet seg av er misvisende, og at fokuset heller burde vært på å informere om hva skolen faktisk tilbyr og hvilken kompetanse en kan tilegne seg. Skolen har endret merkearkitektur i forbindelse med navneendringen, men dette ser ut til å være glemt i måten skolen markedsfører seg på - da særlig gjennom reklamefilmene. Reklamefilmene tar ikke høyde for de ulike utdanningsløpene som tilbys, og studentene føler at Høyskolen Kristiania markedsfører seg på samme måte som Norges Kreative Høyskole gjorde. Det kan styrke vår mistanke om at Høyskolen Kristiania oppfattes som en ny skole, fremfor en godt etablert skole med mange års erfaring. Dette bidrar til å skape forvirring, både internt og eksternt.

Det at skolen valgte å bruke en ekstern bedrift som Snøhetta har ført til et ytterligere tillitsbrudd. Dette innebærer at studentene føler at skolen ikke har tillit til den kompetansen de tilegner seg gjennom de ulike utdanningsløpene. Studentene opplever at det er et skille mellom foreleserne og skolen for øvrig, da de opplever tillit til enkeltpersoner men ikke til skolen som helhet. De ser heller ikke et tydelig skille mellom skolens kompetanse til å utdanne mennesker og skolens kompetanse til å markedsføre seg selv, da dette i realiteten er to ulike instanser mens studentene ser på disse som én. Det blir nevnt flere ganger at det ser

ut til at skolen glemte den kompetansen de selv har tilgjengelig på huset da de valgte å bruke Snøhetta. Konsekvensen av disse handlingene fra skolens side er at studentene føler utrygghet knyttet til navnet Høyskolen Kristiania. Det er en reell fare for at disse holdningene kan spre seg til eksterne målgrupper og få fatale konsekvenser for skolen. Skolens totale antall studenter er over 8000 og dette er mange merkeambassadører som uttaler seg om hvordan de opplever skolen. Skolen står ovenfor en ny endring etter oppkjøpet av Westerdals Oslo ACT – noe studentene stiller seg i hovedsak positive til.

Skolen burde fokusere på tiltak som gjør studentene sine til gode merkeambassadører, men situasjonen knyttet til navneendringen har gjort det helt motsatte av det som er ønskelig. Det vi kan si med stor sannsynlighet er at skolen trolig ville ha tjent på å komme med en tydelig uttalelse ovenfor studentene for å unngå spekulasjoner, i den grad det er mulig.

#### **4.3 Videre forskning.**

Et internt aspekt skolen kunne tjent på å undersøke er hvordan navneendringen har påvirket de ansatte ved skolens avdelinger. Det er viktig å i vareta sine ansatte da disse er en verdifull ressurs for skolen og det produktet skolen tilbyr sine kunder. Å foreta trivselsundersøkelser både hos ansatte og studenter kan gi nyttig informasjon og innsikt i hvilke grep som bør tas for skolens beste. Siden studentene vi har vært i kontakt med gjennom forskningsarbeidet gir uttrykk for at de føler mangelfull gjensidig tillit fra skolen kan det være interessant å se nærmere på dette. Det kan være hensiktsmessig å gjennomføre undersøkelser som måler opplevd tillit en gang per semester for å se hvordan dette utvikler seg fremover i tid.

For videre forskning kan det være aktuelt å se på hvilke tiltak konkurrentene har gjort for å beholde sine markedsandeler. Det kan og være interessant å forske på hvordan navneendringer har påvirket andre bedrifter, for eksempel Statoil som er blitt Circle K, Expert som er blitt Power og Netcom som er blitt Telia. Her kan det være spennende å se på hvordan navneendringene har blitt markedsført, hvordan det har påvirket kjennskap blant målgrupper og interessenter, bedriftens inntekter og interne strukturer. Forskning på disse områdene kan gi nødvendig kunnskap til Høyskolen Kristiania om hvordan fremtidige endringsprosesser kan gjennomføres med bedre resultat. Denne kunnskapen kan og gi en god pekepinn til hvordan skolen bør markedsføre seg eksternt i dag for å bedre kjennskapet i målgruppene og få flere søkere til skolens avdelinger. Det kan være interessant å gjøre flere

kjennskapmålinger, blant annet blant videregående elever og de arbeidsmarkedene som er tilknyttet skolens utdanningsløp.

## **5.0 Praktisk del av oppgaven.**

Vi har valgt å utforme en intern kommunikasjonsstrategi som praktisk del av oppgaven. Grunnen til dette er at vi har valgt å undersøke effekten av navneendringen ut i fra studentenes perspektiv. Studentene er høyskolens kunder, de betaler for en utdanning, skolen er med andre ord helt avhengige av å bli valgt av potensielle studenter. Dersom merkevaren Høyskolen Kristiania styrkes som helhet, og positiv kjennskap og kunnskap til, både blant potensielle studenter og aktører innen for de aktuelle bransjene styrkes, er det sannsynlig å tro at antallet søkere hos høyskolen kommer til å øke. Det betyr økt vekst og økonomisk gevinst for skolen – enhver bedrifts overordnede mål.

Vi kommer til å fokusere på intern kommunikasjon og interne kommunikasjonstiltak da vi mener at det er her skolen har gjort for lite tidligere. Intern kommunikasjon er en del av intern merkevarebygging og ved å styrke forholdet til studentene kan en gjøre disse til gode merkeambassadører. Etter analysearbeidet har vi kommet frem til at det er på det interne skolen har sviktet, da kommunikasjonen internt har vært manglende og ikke optimal.

### **5.1 Intern kommunikasjonsstrategi.**

For å utvikle en målrettet intern kommunikasjonsstrategi har vi benyttet oss av Olsen og Peretz (2017) fem faser i kommunikasjonsutvikling og Walkers (2011) verktøy i planlegging av intern kommunikasjon. Vi vil nå gå igjennom fasene, steg for steg. Arbeidet med kommunikasjonsutviklingsfasene tar utgangspunkt i de funnene fra forsknings- og analysearbeidet tidligere i oppgaven.

#### **5.1.1 Hovedmålsettinger og strategiske rammer.**

For å tydeliggjøre hva vi ønsker å endre fra og hva som er hovedmålet - det vi skal endre til, skal vi ta en nærmere titt på nåsituasjonen og deretter ønsket situasjon, hoved- og delmål. Deretter vil vi se på hvilke interne kommunikasjonstiltak som er gjort tidligere som studentene fra forskningsarbeidet vårt kjenner til.

## Nåsituasjon.

For å få et bedre innblikk i hvordan vi kan gjøre studentene til skolens merkeambassadører har vi tatt utgangspunkt i funnene fra analysen og listet opp styrker og svakheter studentene opplever i skolens kommunikasjon.

### *Styrker:*

- Skolen har små klasser som gjør det lett for studentene å være delaktige i forelesningene.
- Studentene opplever at det er lett å ta kontakt med forelesere og andre ansatte ved skolen, og får lett tak i informasjon og hjelp de behøver.
- Studentene opplever at skolen har et godt miljø.
- Studentene opplever at skolen er mer samlet etter navneendringen.
- Studentene verdsetter forelesernes kunnskaper og erfaringer og opplever at de drar nytte av dette.
- Studentene har tillit til sine enkelte forelesere.
- Studentene, særlig i Bergen og Oslo er fornøyd med skolens lokaler og fasiliteter.
- Studentene har tro på at skolen under det nye navnet kommer til å vokse seg stor og bli en sterk merkevare med tiden.

### *Svakheter:*

- Studentene får lite informasjon om hva skolen gjør (oppkjøp, sammenslåinger, fremtidsplaner) og opplever seg ofte ekskludert eller glemt.
- Studentene frykter det blir vanskelig å få jobb etter endt utdanning fordi kjennskapen til skolen i arbeidsmarkedet er opplevd som lav.
- Studentene synes skolen er dyr, og ikke alle mener de får valuta for pengene.
- Studentene opplever ikke at skolen har tillit til de og den kompetansen de tillærer seg ved skolen.
- Studentene har ikke tillit til skolens kompetanse til å markedsføre seg selv.
- Skolens manglende internkommunikasjon fører til forvirring og usikkerhet blant studentene.
- Studentene kjenner seg ikke igjen i de budskapene skolen fremmer i media.
- Studentene betviler skolens kommunikasjonsevner.

Vi har laget en liste over tidligere interne kommunikasjonstiltak som studentene har fått med seg med tanke på navneendringen. Dette er for å danne et bilde av hva som har fungert og ikke fungert.

- Det ble sendt ut mail og melding til alle studenter om et navnebytte.
- Det ble holdt stand i kantinene og bibliotekene til skolens ulike avdelinger hvor det ble holdt informasjonsmøte angående navneendringen.
- Enkelte forelesere hadde informasjonstime til sine studenter.
- Det ble laget en blogg hvor en kunne komme med forslag til navn og hvor en kunne holde seg oppdatert.

Av disse tiltakene var det kun mailen som nådde ut til mangfoldet av studenter. Mailen inneholdt informasjon om standene som skulle holdes i de tre ulike byene, og her kunne studentene møte opp for å få mer informasjon og komme med forslag til navn. Her opplevde vi at tiltakene i Oslo var de som ble lagt størst vekt på, da informantene kunne fortelle oss at standen som ble holdt på skolens bibliotek i Oslo var et stort arrangement hvor Snøhetta kom og informerte om deres arbeid så langt i prosessen. Foreleserne var ikke pålagt å informere sine studenter ytterligere, men vi har fått med oss at enkelte gjorde dette. Dette var veldig personavhengig, og om hvorvidt foreleserne selv var involvert i prosessen. Her har vi også fått hørt gjennom informantene at enkelte forelesere hadde sagt til sine studenter at de ikke trengte å bry seg om navneendringen, og at dette var en endring de ikke kom til å merke noe av. Bloggen ble aldri annonsert, og svært få studenter fikk dette med seg. Av 18 informanter hadde kun 2 av disse fått med seg bloggen, og disse informantene var i Oslo og Trondheim, og begge har tilknytning til studentunionen.

#### Ønsket situasjon.

Ønsket situasjon for skolen er å ha høy gjensidig tillit til sine studenter. Studentene skal oppleve en god kommunikasjonsflyt, både når det gjelder de dagligdagse ting og større avgjørelser. Studentene skal føle seg involvert i skolen og skolen skal bidra til å skape engasjement til studentinvolvement.



## Hovedmål og delmål.

Hovedmålet er å styrke merkevaren Høyskolen Kristiania ved gjøre studentene til gode merkeambassadører gjennom interne kommunikasjonstiltak. For å nå hovedmålet har vi definert tre delmål. Disse er følgende:

- Reparere tillitsbruddet.
- Bedre kommunikasjonen med studentene.
- Øke involveringen og jobbe med å skape engasjement blant studentene.

### **5.1.2 Valg av kommunikasjonsmålgruppe.**

Skolen har en omfattende total målgruppe. Siden det er intern kommunikasjon vi skal fokusere på har vi valgt studentene som kommunikasjonsmålgruppe. Dette gjelder alle studentene ved de tre studiebyene.

Basert på funnene i undersøkelsen er studentenes nåværende atferd til skolen ikke lik den som er nødvendig for å nå hovedmålet. Nåværende atferd er at studentene stiller seg i noen grad negative til skolen på grunn av endringsprosessen og dens konsekvenser. Dette omfatter i hovedsak tillitsbrudd, manglende kommunikasjon og manglende involvering.

Kommunikasjonsmålgruppen er bestående i hovedsak unge kvinner og menn som er under utdanning. Skolens studenter, sett bort ifra de som benytter seg av nettstudier, bor i eller i nærheten av en av byene Trondheim, Oslo eller Bergen. Majoriteten av studentene befinner seg på skolen til daglig i forbindelse med forelesninger, skolearbeid og sosiale sammenkomster. Muligheten til å kommunisere direkte med målgruppen er derfor stor, og likedan er muligheten for dialog.

Studentene er skolens kunder og deres involvering i produktet kan derfor antas å være høy da produktet inngår i kundens liv i stor grad. Produktet er utdanning, som kjøpes over en periode på én til tre år. Skolen kan ansees som studentenes arbeidsplass.

### **5.1.3 Kommunikasjonsmålgruppens informasjonsprosessering.**

Det er sannsynlig å tro at vår kommunikasjonsmålgruppe bruker det som Olsen og Peretz (2017) kaller system 2 - som krever aktiv refleksjon og involvering. Vi vil tro majoriteten av

vår kommunikasjonsmålgruppe er imøtekommende for skolens budskaper, da de er høyt involverte i selve produktet. Samtidig må det gjøres en innsats for at de budskapene som skal kommuniseres treffer kommunikasjonsmålgruppen for å skape engasjement for involvering. Det er avgjørende at budskapet blir kommunisert på rett sted og til rett tid for at det skal bli forstått og kunne skape engasjement. Dersom dette ikke skjer kan det påvirke studentene på feil måte eller ikke engasjere til involvering i det hele tatt. Det er det som har skjedd i tidligere kommunikasjonsstiltak, da de tiltakene som ble gjort under navneendringen verken involverte eller informerte kommunikasjonsmålgruppen tilstrekkelig. Det er derfor viktig at kommunikasjonsflatene tenkes nøye gjennom. Erfaringen er at skolen ikke nådde ut til alle sine studenter gjennom navneendringsprosessen. Det kan derfor tenkes at de ikke har valgt rett tid og sted å kommunisere på, og budskapet ikke har vært tilpasset informasjonsprosesseringen. Det er viktig å holde budskapene tydelige, enkle og at de budskapene som kommuniseres over tid stemmer over ens med hverandre.

#### **5.1.4 Utvikle intern kommunikasjonsstrategi.**

##### Kommunikasjonsmål - hovedmål og delmål.

Hovedmål og delmål er definert i punkt 5.1.1 Hovedmålsettinger og strategiske rammer på side 54. For å nå disse målene har vi utviklet en rekke tiltak. I utarbeidelsen av hver enkelt tiltak må det defineres kognitive, affektive og handlingsmål. Det vil gjøre det mulig til å måle effekt av tiltakene. I kapittel 5.2 Kreativ løsning på side 61 presenterer vi en kampanje vi har utviklet i tråd med hoved- og delmålene som konkret løsningsforslag i tillegg til forslag til tiltak presentert under.

##### Forbedringsområder.

Reparere tillitsbruddet.

- Skolen må bli flinkere til å i større grad samarbeide med aktører i arbeidslivet, som lovet. For å styrke tilliten til studentenes kompetanse foreslår vi at det lages konkurranser innad i klassene. Her kan det konkurreres om å lage beste bidrag, avhengig av hva oppdragsgiver er ute etter, og premien er videre samarbeid med

oppdragsgiver. Dette vil bidra til å kommunisere studentenes kompetanse både internt og eksternt. Dette vil og bidra til å skape engasjement.

- Dersom det er aktuelt i fremtidige endringsprosesser vil det være hensiktsmessig å involvere studentene her. Dette kan gjøres ved bruk av konkurranse – send inn ditt forslag, beste forslag vinner og vil bli brukt.
- Skolen må bli bedre på å skape likhet ved alle studiestedene. Dette innebærer at fagene gjennomføres så likt som mulig i alle byene, at det tilbys like muligheter ved alle studiestedene - særlig når det gjelder samarbeid med reelle oppdragsgivere fra arbeidsmarkedet da dette er savnet i Trondheim og Bergen.
- Bruke alle skolene likt - avblåse det studentene opplever som favoriseringen av Oslo. Dette må innebære å markedsføre skolene likt, og bruke studentene fra alle skolene når det gjelder promotering og arbeidsoppgaver.
- Utnevne en årets ambassadør for skolen som er en tidligere student ved skolen og som i dag gjør det bra i arbeidslivet. Gjøre dette til et årlig arrangement.

Bedre kommunikasjonen med studentene.

- Tilpasse kommunikasjonen til kommunikasjonsmålgruppen og budskapet. Vi foreslår at alle budskap fra skolen - både forelesere og ledelsen – kommuniseres direkte til studentene, ansikt til ansikt. Dette kan gjøres i forelesninger. Etter det aktuelle budskapet er kommunisert ansikt til ansikt bør det sendes ut en mail til alle studenter for å sikre at alle har mottatt beskjednen.
- Holde budskapene korte og konsise. Alle skriftlige meldinger bør holdes så korte og konsise som over hodet mulig. Lange mailer blir ofte oversett, en tenker kanskje å lese de ved en senere anledning, og deretter går de i glemmeboken.
- Øke informasjonsmengden. Hvert budskap må kommuniseres flere ganger, og over flere flater. Vi foreslår at all kommunikasjon først blir gjort ansikt til ansikt, og deretter styrket gjennom mail/melding og på skjermene på skolens lokaler.

Øke involveringen og jobbe med å skape engasjement blant studentene.

- Vi ønsker at skolen skal åpne for dialog. Vi foreslår at det arrangeres møter tre ganger per semester der det er åpent for alle studenter å delta. Her kan aktuelle saker tas opp og spørsmål besvares. Det er ønskelig at dette arrangeres i samarbeid av studentunionen og ansatte ved skolen. Det er viktig at alle forelesere informerer og oppfordrer studentene til å delta på disse møtene.
- Studentunionen må jobbe for åpenhet og engasjement. Alle studentene får et bedre innblikk i hva studentunionen er, og hva som skjer her. Det er viktig at den informasjonen studentunionen besitter ikke hemmeligholdes, men deles med alle skolens studenter.
- Der det er aktuelt kan det være hensiktsmessig å bruke de endringene eller situasjonene skolen gjennomgår i fagene. Dette kan og styrke studentenes eierskapsfølelse til skolen.
- Vi foreslår at studentene ved de markeds- og kommunikasjonsrelaterte studiene får ta del av utviklingen av skolens kommunikasjon både internt og eksternt. Filmstudentene burde få ta del i for eksempel reklamefilminnspillinger. Dette vil bidra til å både øke involveringen, styrke eierskapsfølelsen til skolen og det viser studentene at skolen har tillit til de og deres kompetanse.

#### Identifiser troverdige budbringere.

Studentene har tillit til sine enkelte forelesere og vi anbefaler derfor å bruke disse i ansikt til ansikt kommunikasjon av aktuelle budskap som kommuniseres på skolens område. Etter utnevning av årets ambassadør er det ønskelig å bruke hun eller han som budbringer.

#### **5.1.5 Mediestrategi.**

Kommunikasjonsmålgruppen når vi både på skolens områder og hvor enn de er med smarttelefon. På skolens områder kan vi kommunisere med studentene ved bruk av skjermer som henger på skolens lokaler og ved ansikt til ansikt kommunikasjon ved stands i fellesområder eller i forelesningssalene. Ellers når vi ut til studentene ved bruk av mail og

melding hvor enn de er, gitt at de har smarttelefon og nettverkstilkobling. Det er disse fire komponentene vi vil anbefale til å kommunisere alle interne tiltak.

## **5.2 Kreativ løsning.**

I punkt 5.1.4 Utvikle intern kommunikasjonsstrategi på side 58 listet vi opp forbedringsområder vi mener skolen burde gjennomføre for å nå hoved- og delmålene vi har definert. Vi har valgt å utvikle en kampanje som skal gjenoppbygget tilliten studentene har til skolen, øke studentinvolveringen og bedre kommunikasjonsflyten. Valgene vi har tatt er basert på studentenes ønsker. Thomson (2005) viser til viktigheten av å investere i interne ressurser da det er de interne målgruppene som er den levende delen av merket. Samuelsen et. al. (2016) viser også til viktigheten av at interne målgrupper må ha tilknytning til, og tro på merkevaren.

Vi har valgt å bruke kreativ metode for å komme med én konkret idé til intern kampanje i tillegg til disse tiltakene som kan iverksettes ved skolestart høsten 2017. Vi ønsket å utforme en intern kampanje for å skape positiv involveringen av studentene og begynne å bygge opp tilliten som er gått tapt ved hjelp av økt kommunikasjon i skolens avdelinger. I arbeidet med å utvikle kampanjen har vi brukt den kreative metoden tankekart.

### **5.2.1 Kreativ metode – tankekart.**

Se Vedlegg IV: Tankekart. Ut i fra tankekartet kom vi frem til en sammenkobling av ord som ga oss inspirasjon til en konkret idé. Ordene vi merket oss var "felles møteplass", "tillit", "ansatte", "fellesskap" og "samtaler". Ut i fra disse ordene kom ideen om å bruke skolens fellesområder til å skape dialog mellom skolens studenter, ansatte, eventuelle gjesteforelesere og aktuelle bransjeaktører. Ideen er at kombinasjonen av en naturlig, avslappet møteplass og samtaler skal bidra til å gjenoppbygge tilliten til skolen ved å involvere studentene i direkte kommunikasjon.

### **5.2.2 Mål for kampanjen i første periode (første semester).**

Kognitive mål:

- 100% av studentene skal kjenne til kampanjen.

Affektive mål:

- 50% av studentene skal føle økt gjensidig tillit til skolen.
- 60% av studentene skal oppleve god kommunikasjonsflyt i skolen.

Handlingsmål:

- 40% av målgruppen skal benytte seg av tilbudet.

### **5.3 Kampanje – "Hva spiser du til lunsj i dag?"**

Tidsrommet for kampanjen vil strekke seg fra skolestart høsten 2017 til siste skoledag i høstsemesteret, og aktiviteten vil finne sted i kantinene hver onsdag og fredag fra 11:00 til 11:45. Dersom tidsrommet for lunsjpauser endres må tidsrommet for aktiviteten og endres.

Kampanjen er todelt. Første del er å markedsføre hva aktiviteten er og hva som skjer. Andre del er å gjennomføre aktiviteten. Aktiviteten går ut på at forelesere, andre ansatte med flere spiser lunsj i kantinen sammen med studentene. Forskningsarbeidet har vist oss at studentene i stor grad har tillit til de enkelte foreleserne, og derfor har vi valgt foreleserne og andre ansatte til å hjelpe skolen å bygge opp tilliten. Hvilke forelesere som deltar på dette arrangementet bør byttes på, og skolens ulike avdelinger bør sette opp lister for rotering så studentene får mulighet til å bli kjent med alle forelesere og ansatte. Her er det og ønskelig å invitere reelle aktører fra bransjen til en avslappet og uformell lunsj. Ved å plassere studentene sammen med forelesere, ansatte og bransjefolk sammen i en slik situasjon er målet at dette skal skape dialog. Ved å invitere bransjefolk kan dette åpne for muligheter til å knytte bekjentskap for studentene, og kanskje et oppdrag eller to.

Markedsføringen av kampanjen vil foregå ved bruk av ansikt til ansikt kommunikasjon og ved bruk av skjermene på skolen. Ansikt til ansikt kommunikasjon skal først gjennomføres for førsteklasingene gjennom faddere. Deretter skal alle forelesere informere og oppfordre sine studenter til å delta på arrangementet ukentlig. Det er ønskelig at budskapet gjentas dagen før, det vil si på tirsdager og torsdager, og i forelesningene på onsdager og fredager

som er rett før lunsj. På skjermende hengende omkring på skolens avdelinger er det ønskelig å vise reklame for arrangementet. Se illustrasjonsbilde i Vedlegg V: Kampanjebilde.

#### **5.4 Oppfølging og kontroll.**

Det er nødvendig å måle effekten av kampanjen for så å se om en har nådd målene en har satt seg. Vi foreslår at det gjennomføres en effektmåling i midten av september 2017. Har målene en har satt seg derimot ikke blitt nådd, må en gå tilbake til kommunikasjonsstrategien for å se hvor det gikk galt og rette opp i dette. Deretter må en ta en ny test for å se om endringene virker. Om endringene har hatt effekt bør tiltaket fortsettes. Dersom kampanjen fortsatt ikke oppnår ønsket effekt innen slutten av første semester bør den avsluttes og det bør heller fokuseres på de andre tiltakene vi foreslo i punkt 5.1.4 Utvikle intern kommunikasjonsstrategi på side 58. Det er like viktig å gjennomføre kontroller for å se om disse tiltakene har ønsket effekt.

En kommunikasjonsstrategi er ikke noe en skriver én gang, og så har en den for alltid. En kommunikasjonsstrategi må kontinuerlig oppdateres, slik at en alltid følger med utviklingen til markedet.

## **6.0 Utfasing av Høyskolen Kristiania avdeling Trondheim.**

Den 9. mai 2017 ble det offentliggjort at Høyskolen Kristiania avdeling Trondheim skal avvikles. Denne beskjednen kommer nøyaktig to uker før innlevering av bacheloroppgaven og helt på slutten av vårt arbeid. En teori/et spørsmål vi stiller oss nå som Høyskolen Kristiania avdeling Trondheim skal avvikles frem mot 2020 er: Har det hele tiden vært planlagt å avvikle avdelingene Trondheim og Bergen, og er det en av årsakene til valg av akkurat dette navnet, og det fokuset som har vært på avdeling Oslo gjennom hele endringsprosessen? Det som taler i mot denne teorien er investeringen av nye lokaler i Bergen, hvor leieavtalen varer helt til 2028. I et langsiktig perspektiv kan en fortsatt tenke seg at en utfasing av avdeling Bergen vil forekomme frem mot slutten av leieforholdet. En kan fortsatt stille seg spørsmålet om hvorfor Trondheim blir lagt ned? Er det faktisk grunnet for lite søkere, eller er det på grunn av at leieavtalen til skolebygget i Trondheim går ut i 2020, og de ikke har fått ordnet nye lokaler? Har utfasingen av avdeling Trondheim vært planen hele tiden? Det stemmer i alle fall godt overens med ønsket om å bli et universitet. Et universitet kan være tilknyttet mange bygninger eller fakulteter, men vanligvis holder det til i én by eller én region. Denne teorien stemmer godt over ens med funnene vi har gjort i forskningsarbeidet der fokuset hele tiden vender tilbake til Oslo.

Skolen har uttalt både i mail til sine studenter og til NRK (nrk.no) 9. mai 2017 at avdelingen utfases grunnet synkende søkertall og lav lønnsomhet. Dette stemmer dog ikke over ens med tallene. Trondheim hadde ved oppstart i 2016 383 søknader og 158 inngåtte kontrakter, og per 9. mai 2017 490 søkere og 228 inngåtte kontrakter. Med unntak av journalistikk var det økning i alle bachelorprogrammer i Trondheim. Grafisk design hadde oppstart i 2016 38 stykker, hittil i år var det 37 som hadde skrevet kontrakt. Det vil derfor se ut til at det hadde vært flere i oppstarten 2017 enn i 2016. Det er Trondheim som har det største prosentmessige økningen med 44,3 prosent. Bergen hadde en økning på ca. 17 prosent og Oslo 0,1 prosent.

Mandag 15. Mai 2017 ble det holdt et møte på Høyskolen Kristiania i Trondheim. Leder av dette møte var studiedirektør Aleksander Nikolic. Her ble det innledningsvis fortalt litt om hvorfor beslutningen om å avvikle Høyskolen Kristiania Trondheim ble gjort, og om det økonomiske aspektet rundt dette ble et stort fokus. Deretter ble det satt av tid til studentenes spørsmål, slik at disse kunne bli besvart av studiedirektøren. Her ble det spurt mye om markedsføringen rundt skolen, og hvorfor skolen ikke har markedsført de enkelte avdelingene hver for seg. Hvorfor har ikke skolen gjort bedre tiltak for å markedsføre akkurat Trondheim



når de ser at kjennskapen har økt, men at de fortsatt mener at antallet søkere er for lavt. Studiedirektør Aleksander Nikolic hadde mangelfulle svar på de fleste spørsmålene, og det ble fort snudd om til at avgjørelsen kun ble tatt på det økonomiske aspektet. Spørsmålet er om hvorfor da oppkjøpet av Westerdals Oslo ACT har til hensikt å bedre den økonomiske fremdriften av skolen? Hvordan har skolen råd til å kjøpe en så stor skole og skal drifte denne og deres fremtidige rettsak, og ikke avdelingen i Trondheim? Det eneste konkrete svaret vi fikk under mandagens møte var på spørsmål om de inngåtte kontraktene som allerede er signert mellom Høyskolen Kristiania og kommende studenter i Trondheim innebærer et kontraktsbrudd fra skolens side. Svaret på dette var tydelig ja. Disse handlingene kan forsterke tillitsbruddet studentene allerede har opplevd. Studentene opplever at tallene som blir presentert ikke stemmer over ens med de valgene skolen tar.

## 7.0 Kildeliste.

- Framnes, Runar, Arve Pettersen og Hans Mathias Thjømøe. 2012. *Markedsføringsledelse*. 8. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Helgesen, Thorolf. 2004. *Markedskommunikasjon – Prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning*. 6. Utg. Valdres: Cappelen Akademisk Forlag.
- Knutson, Emilie og Torgeir Mortensen. 2017. *Høyskolen Kristiania-rector snakker ut om oppkjøpet: Vil ikke endre Westerdals-navnet*. Lesedato: 10. Januar 2017: <http://universitas.no/nyheter/61967/hoyskolen-kristiania-rector-snakker-ut-om-vil-ikke>.
- Larsen, Ann Kristin. 2007. *En enklere metode – veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lerdahl, Erik. 2007. *Slagkraft - håndbok i idéutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Olsen, Lars E. og Adrian Perets. 2017. *Markedskommunikasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Oseid, Knut Arne. 2017. *Det skiller enorme summer mellom lærestedenes markedsføringsbudsjetter*. Lesedato 3. mai 2017: <http://universitas.no/nyheter/62364/det-skiller-enorme-summer-mellom-laerestedenes>
- Round, D.J. Griff and Stuart Roper. 2012. *Exploring consumer brand name equity: Gaining insight through the investigation of response to name change*. European Journal of Marketing, Vol. 46 Issue: 7/8, s. 938-951. DOI:10.1108/03090561211230115.
- Sae-Khow, Nareas og Karoline Ravndal Lorentzen. 2017. *Høyskolen Kristiania legges ned i Trondheim*. Lesedato 9. mai 2017: <https://www.nrk.no/trondelag/hoyskolen-kristiania-legges-ned-i-trondheim-1.13508553>

Samuelsen, Bendik Meling, Adrian Peretz og Lars Erling Olsen. 2010. *Merkevareledelse på norsk 2.0*. 2. Utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Samuelsen, Bendik Meling, Adrian Peretz og Lars Erling Olsen. 2016. *Merkevareledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Thomson, Kevin. 2005. I *Corporate Communication – A Strategic Approach to Building Reputation*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal.

Thurén, Torsten. 2015. *Vitenskapsteori for nybegynnere*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Walker, Robyn. 2011. *Strategic Management Communication for Leaders*. 2. utg. Mason: South-Western Cengage Learning.

#### **Andre internettressurser:**

Retorika. 2016. *Hva er tydelig kommunikasjon (egentlig)?* Lesedato 16. mai 2017: <https://retorika.no/2016/05/29/hva-er-tydelig-kommunikasjon-egentlig/>

Høyskolen Kristiania. *Historie*. Lesedato 9. mars 2017: <https://kristiania.no/historie>.

#### **Bilder brukt til skisse er hentet fra:**

Bilde av skjerm:

[https://www.google.no/search?q=skjerm&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjRxpn5xfnTAhXEkywKHYgDChkQAUICigB&biw=1323&bih=723#tbn=isch&q=tv+skjerm&imgc=H\\_CMT08U\\_giDoM](https://www.google.no/search?q=skjerm&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjRxpn5xfnTAhXEkywKHYgDChkQAUICigB&biw=1323&bih=723#tbn=isch&q=tv+skjerm&imgc=H_CMT08U_giDoM):

Bilde av matpakke:

<https://frutimian.no/wp-content/uploads/uploads/2016/08/08210000/matpakke-19.jpg>

## Vedlegg I: Informert samtykke.

Side 1 av 1.

### Informert samtykke.

Vi er to studenter som går kreativ markedskommunikasjon ved Høyskolen Kristiania avdeling Trondheim. Vi vil i forbindelse med vår bacheloroppgave undersøke hvordan navneendringen har påvirket studentenes meninger og holdninger til skolen.

Det er vanskelig å si nøyaktig hvor lang tid intervjuet vil ta, men erfaringsmessig ber vi deg om å sette av omlag to timer. Intervjuet vil være som en samtale. Vi er ute etter å få høre din historie – dine erfaringer, opplevelser og betraktninger.

Vi ber om å få ta opp samtalen på lydbånd. Dette er av rent praktiske grunner fordi vi da kan delta fullt ut i samtalen med deg, og slipper å sitte og skrive ned det du forteller. Ingen andre vil få tilgang til båndopptaket og det vil bli slettet etter at vi har skrevet ut som tekst av det som ble sagt.

Resultatene av studien vil bli publisert uten at den enkelte kan gjenkjennes. Det vil altså si at vi vil anonymisere data slik at ingen som leser publisert materiale vil kunne identifisere deg personlig. Det er ingen andre enn vi som gjennomfører intervjuet som vil få tilgang til de personidentifiserbare opplysningene. Alle data vil bli anonymisert.

Jeg samtykker i å delta i undersøkelsen

Dato/Sted: \_\_\_\_\_ Underskrift: \_\_\_\_\_

## Vedlegg II: Intervjuguide.

### Side 1 av 2.

#### Intervjuguide.

Kjennskap til skolen ved skolestart.

1. Hvordan og når ble dere kjent med skolen?
  - a. Hva fikk dere til å begynne her?
  - b. Vurderte dere andre skoler og eventuelt hvilke?
2. Hvilket inntrykk og assosiasjoner hadde dere av skolen da dere begynte her?

Navneendringen.

4. Hva var det første dere tenkte da skolen skulle bytte navn fra Norges Kreative Høyskole til Høyskolen Kristiania?
  - a. Følte dere dere inkludert i navneendringen?
  - b. Hvilken informasjon fikk dere angående navneendringen?
  - c. Var dere interessert i å bli med på utvelgelsen av nytt navn?
  - d. Hva følte dere om det nye navnet da det ble offentliggjort?
  - e. Hva tenker dere om navnet Høyskolen Kristiania nå i dag?
5. Tenker dere over at navnet er et stedsnavn?
  - a. Føler dere at skolens navn forteller noe om hvilke type studie du går?
  - b. Hva synes dere om navnet Høyskolen Kristiania i forhold til deres studie/studieretning?
  - c. Ønsker dere at skolens navn skal si noe om hvilket studie dere går?
6. Hadde dere ville beholdt det gamle navnet fremfor Høyskolen Kristiania?
8. Hva ville dere kalt skolen om Høyskolen Kristiania ikke hadde vært et alternativ?

Årsaker til navneendringer.

9. Hvorfor tror dere Norges Kreative Høyskole valgte å bytte navn?
  - a. Kan det ha vært flere grunner?

## Vedlegg II: Intervjuguide.

### Side 2 av 2.

Kjennskap til navneendringen/Høyskolen Kristiania.

10. Har noen i deres omgangskrets utenfor skolen fått med seg navneendringen og hva sier de om dette?
  - a. Har dere søkt jobb eller hatt internships og fått et innblikk i hva navneendringen har gjort for dere i forhold til å søke dere ut i arbeidslivet?
11. Hvilke tanker har dere rundt det å gå ut å søke jobb nå som skolen heter Høyskolen Kristiania?
12. Hvor viktig er skolens renommé for dere?

Merkevaren HK og tillitt til skolen.

13. Opplever dere Høyskolen Kristiania som en sterk merkevare?
14. Hvordan er tilliten deres til skolen i dag kontra da dere startet?
  - a. Dersom tilliten er svekket, har dette noe med navneendringen å gjøre? Og på hvilken måte?
  - b. Føler dere skolen har tillit til dere?
15. Ville dere anbefalt skolen til noen dere kjenner og hvorfor/ hvorfor ikke?

Opplevd verdi av skolen.

16. Hvordan opplever dere verdien av skolen etter navneendringa kontra før?
17. Hvilke jobbutsikter tror dere at dere har med tanke på hvilken skole dere har gått?
18. Har følelsene rundt verdien rundt skolen som helhet endret seg fra dere startet på skolen?
19. Ville dere begynt på det samme studie i dag under det nye navnet?

Westerdals.

20. Hva synes dere om det eventuelle oppkjøpet av Westerdals?

Avsluttende spørsmål.

21. Hva synes dere om navneendringen?
22. Hvordan har navneendringen påvirket deres meninger og holdninger til skolen?
23. Har dere noe å tilføye som vi har glemt å spørre om?



Februar 2017



## Bakgrunn og metode

---

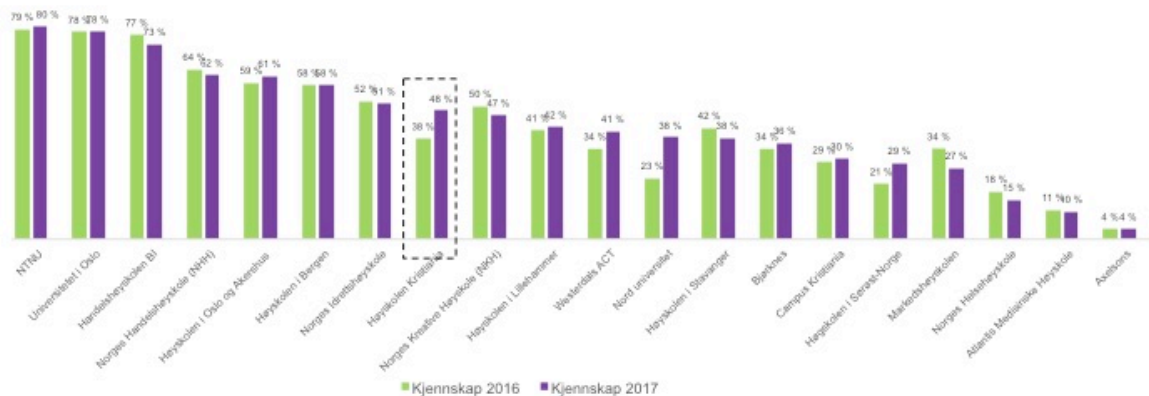
- Punktmåling gjennomført i uke 8 2017
- Kombinasjon av webbuss og boost på Norstat webpanel
- 601 respondenter, hvorav 349 er i alder 18-24 år og 252 er i alder 25-45 år.



## Vedlegg III: Kjennskapsmåling

Side 2 av 5.

### Siden i fjor har hjulpen kjennskap til Høyskolen Kristiania økt med 10 pp til 48% blant de mellom 18-24 år



«Hvilke av disse skolene kjenner du til?» stedbasete, alder 18-24, hele landet. n 2016 = ca 700. n 2017 = 349

### Kjennskapen til Høyskolen Kristiania går i riktig retning og ligger nå på samme nivå som MH hadde på sitt høyeste (geografisk utvalg).

Hjulpen kjennskap



Utvalg: alder 18-24 år (n500 i Oslo/Bergen/Trondheim 2015 (tidligere år har Stavanger og Kr.sand vært ink). I 2016/2017 er det samme aldersgruppe og i Sør-Trøndelag, Hordaland og Oslo for best mulig sammenliknbarhet. Noe mindre utvalg i 2017 punktmåling)

2015: 79 % har svart enten NKH eller NKF.



«Hvilke av disse skolene kjenner du til?» (hjulpen) alder 18-24 i Områdene 2015: Oslo, Trondheim og Bergen / 2016 & 2017: Oslo, Sør-Trøndelag og Hordaland.

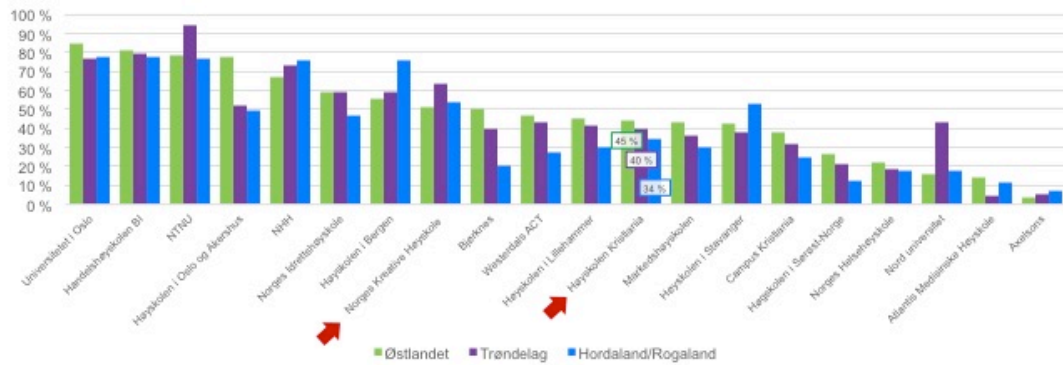


## Vedlegg III: Kjennskapsmåling

Side 3 av 5.

**2016: NKH har fortsatt høyere hjupen kjennskap enn Høyskolen Kristiania, spesielt i Trøndelag. Kjennskapen til Høyskolen Kristiania er sterkest på Østlandet og i Trøndelag.**

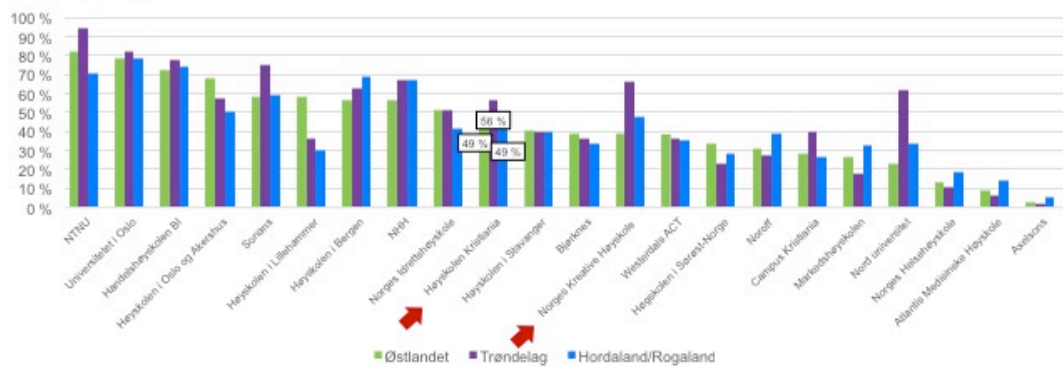
Hjupen kjennskap



«Hvilke av disse skolene kjenner du til?» stedbaserte, alder 18-24, Østlandet | Trøndelag | Hordaland/Rogaland.

**2017: Kjennskapen til Høyskolen Kristiania har økt spesielt godt på Vestlandet. NKH står fortsatt sterkt hos Trønderne.**

Hjupen kjennskap



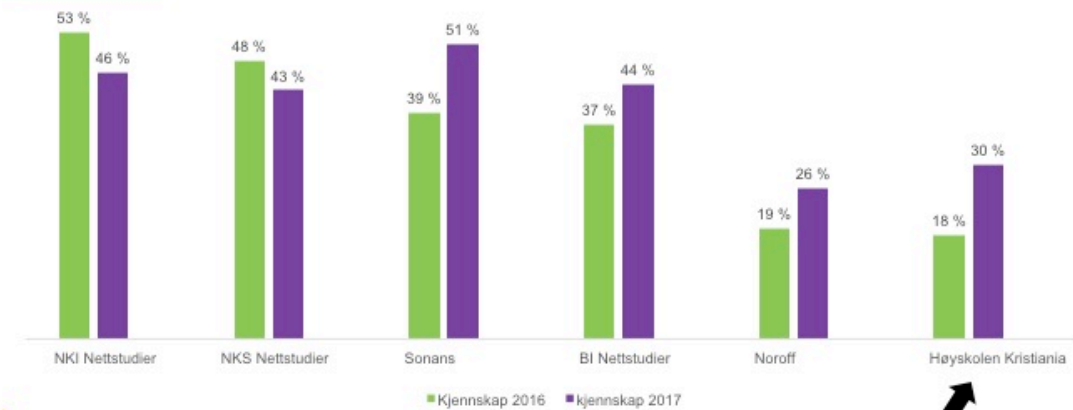
«Hvilke av disse skolene kjenner du til?» stedbaserte, alder 18-24, Obs noe lavt utvalg: Østlandet n107 | Trøndelag n55 | Hordaland/Rogaland n63

## Vedlegg III: Kjennskapsmåling

Side 4 av 5.

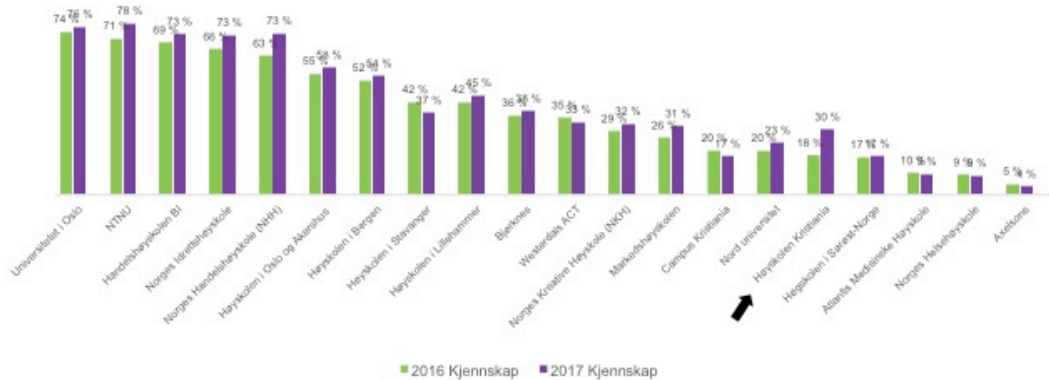
### Både Høyskolen Kristiania og Sonans har god kjennskapsøkning siden i fjor i aldersgruppen 25-45 år. NKS er fortsatt et sterkt merkenavn.

Kjennskap skoler med nettstudier. Alder 25-45



2016 / 2017: «Hvilke av disse skolene kjenner du til?» skoler med nettstudier, alder 25-45 n: 300 / n252

### Hjulpen Kjennskap blant 25-45 år har økt siden i fjor for Høyskolen Kristiania

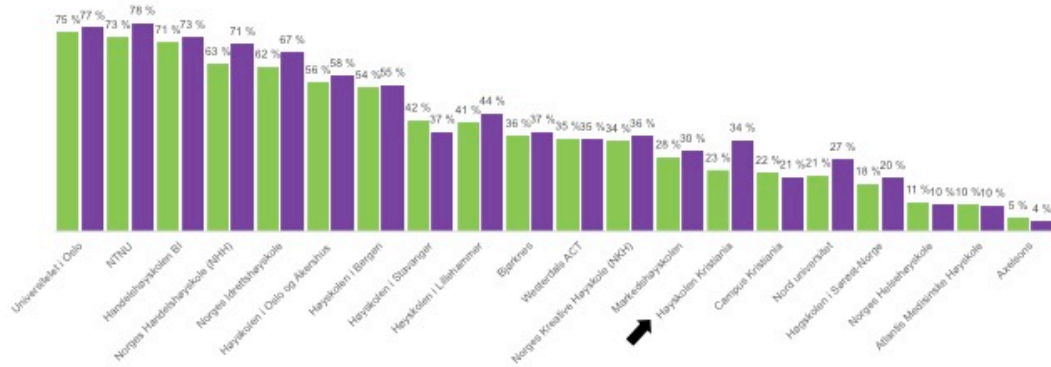


«Hvilke av disse skolene kjenner du til?» stedbaserte, alder 25-45

## Vedlegg III: Kjennskapsmåling

Side 5 av 5.

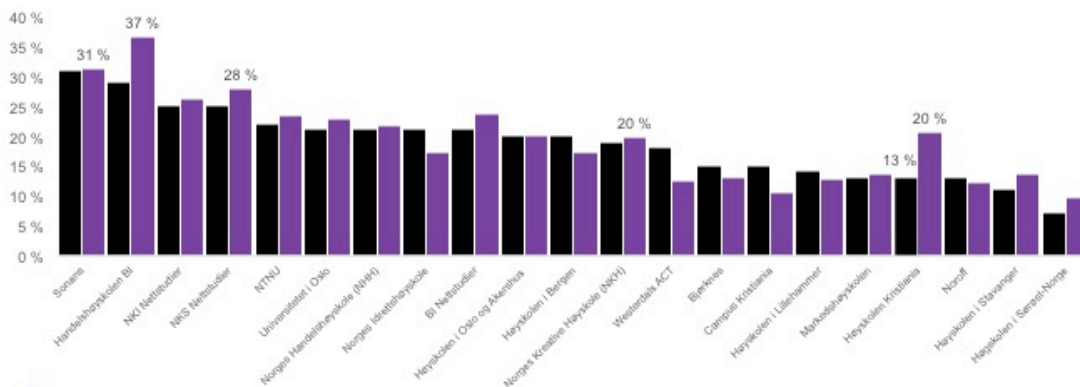
Også i hele målgruppen, 18-45 år, ser vi bra økning i kjennskap for Høyskolen Kristiania.



«Hvilke av disse skolene kjerner du til?» stedbasererte. 2016 n 1008 | 2017 n 601 alder 18-45

I takt med økt kjennskap, samt økt synlighet, er også uhjulpet reklameoppmerksomhet høyere i år for Høyskolen Kristiania

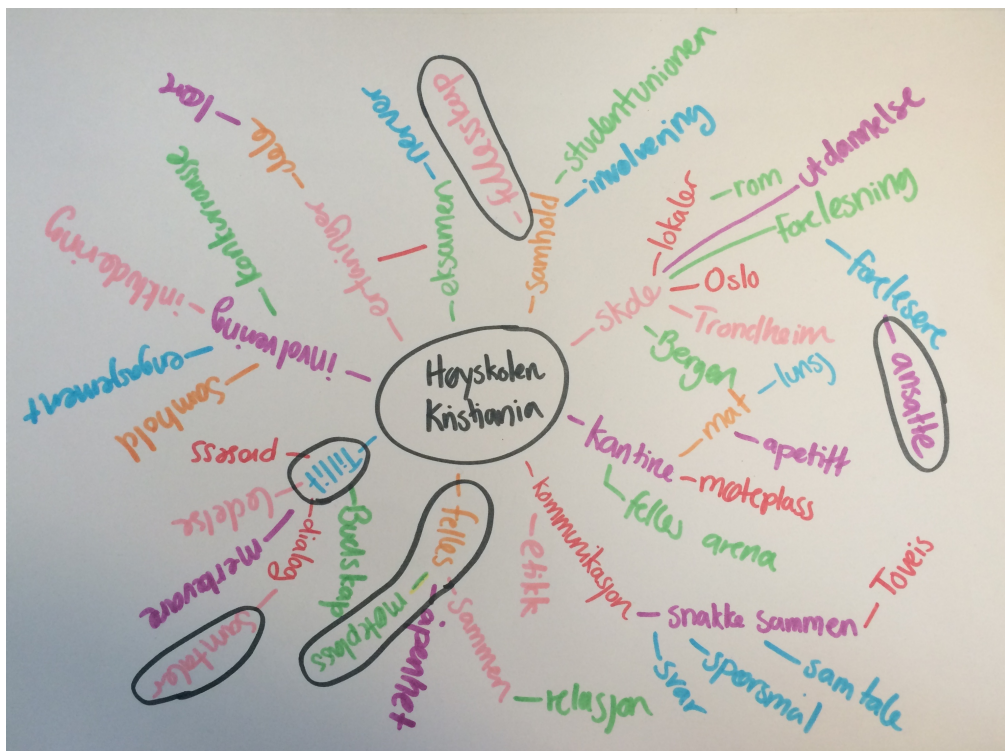
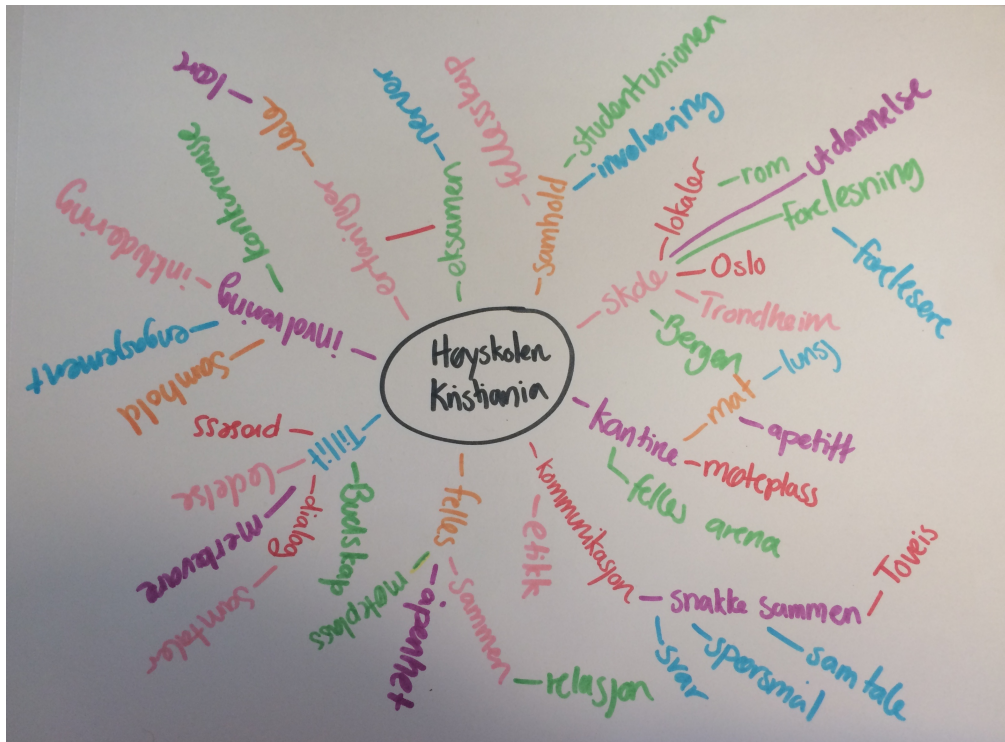
Reklameerindring konkurrentbildet  
April 2016 vs februar 2017



«Hvilke av disse skolene har du sett reklame for?» (ikke vist bildemateriell) n1008 alder 18-45. vist over 10%

# Vedlegg IV: Tankekart

Side 1 av 1.



**Vedlegg V: Kampanjebilde**

**Side 1 av 1.**

