

BCR3103

Bacheloroppgave i markedsføring og merkevareledelse



Ansatte som merkevarebyggere

Employees as brand builders

VÅR 2020

Høyskolen Kristiania

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

Forord

Høsten 2017 begynte vi å studere markedsføring og merkevareledelse ved Høyskolen Kristiania. Gjennom seks semestre har vi tilegnet oss kunnskap på forskjellige områder, med tyngde på merkevare. Merkevare er hva vi har hatt størst interesse for, og dermed også grunnen til at faget har fått såpass stor plass i denne studien, som en grunnpilar i det teoretiske rammeverket, og selve kjernen i oppgaven.

Vi er tre forfattere av denne oppgaven, og har kjent hverandre siden vi startet på Høyskolen Kristiania. Vi kjenner hverandre på godt og vondt, og har gjennom denne oppgaven blitt enda bedre kjent. Da vi startet studiene, lå bacheloroppgaven som et fjernt prosjekt langt fremme.

Plutselig er vi der, og har nå skrevet det som skal være vårt avsluttende prosjekt på utdannelsen vår. Det er nå vi skal vise hva vi har lært gjennom de tre årene vi har studert.

Vi vil først og fremst takke veilederen vår, Trond Blindheim. Gjennom studien har han hjulpet oss med utforminger og formuleringer, og vært til god hjelp. Blindheim har også vært en god ressurs å ha i forbindelse med intervju og rekruttering av informanter. En takk rettes også til alle informanter som har vært med på å forme denne oppgaven. Uten informantene ville ikke denne studien hatt verken mål eller mening. Vi ønsker også å takke venner og familie, for innspill og for korrekturlesing. En takk til biblioteket som har vært til hjelp med spørsmål rundt kildehenvisning og litteratursøk.

Vi håper oppgaven vil være av interesse for markedsførere, men også studenter og andre interessenter som generelt er nysgjerrig på tema vi har tatt for oss. I tillegg til å presentere en studie, hadde det vært interessant om den skapte intensiver til videre forskning.

Oslo, Juni 2020

God lesing.

Situasjonen rundt COVID-19

I starten av mars 2020 ble det iverksatt en rekke tiltak mot spredningen av Covid-19. Høyskolen Kristianias bibliotek ble blant annet stengt, og undervisning og veiledning skulle foregå over telefon eller internett. Diverse tiltak ble også iverksatt i senere tid.

Det er ikke til å legge skjul på at forfatterne av denne oppgaven har, som alle andre, blitt påvirket av situasjonen denne våren. Enkelte ting har tatt lenger tid enn først antatt, og noen ting har blitt gjort annerledes enn hva vi har ønsket.

Med situasjonen tatt i betraktning ble arbeidet med oppgaven i stor grad gjennomført slik vi ønsket. Vi møttes på Skype for å planlegge og diskutere, fremfor å sitte på biblioteket eller hjemme hos en av forfatterne. Vi var raskt ute med å gjennomføre veiledningstimer, dybdeintervjuer og låne diverse bøker fra biblioteket, noe som gav oss et godt grunnlag for videre arbeid. På den andre siden har stengt bibliotek og lesesal gjort det utfordrende. Situasjonen gjorde også at en av del intervjuene ble gjennomført på video eller telefon.

Sammendrag

Hvilken rolle innehar ansatte som merkevarebyggere? ... Merkevarebygging er et kjent fenomen i markedsføringslitteraturen. Det foreligger relativt lite forskning på ansattes innvirkning på prosesser rundt merkevarebygging ved høyere utdanning, hvilket er utgangspunktet for denne studiens problemstilling: *Hvilken rolle spiller foreleserne for merkevarebyggingen av Høgskolen Kristiania, og i hvilken grad reflekteres det i forelesernes pedagogiske tilnærming og høyskolens strategiarbeid?*

Formålet med studien er å utforske samt erverve oss en dypere forståelse for hvordan merkevarebygging ved Høgskolen Kristiania skjer i praksis. Ved å intervju ulike organer internt i organisasjonen har vi sett på hvordan foreleserne inkluderes i strategiarbeid, og hvilken betydning dette har for skolens renommé og omdømme, altså merkevaren. Funnene i studien er diskutert opp mot et teoretisk rammeverk som strekker seg på tvers av ulike fagfelt.

Studien har som formål å avdekke *hva og hvorfor*, fremfor *hvor mange*. *Hva* er tilknyttet identifisering av strategiske valg som institusjonen foretar seg, og *hvorfor* knyttet til begrunnelse og effekten av valgene. Gjennom kvalitativ metode gjennomførte vi intervjuer i form av dybdeintervjuer og fokusgrupper. Funnene viser at samtlige av respondentene ser på forelesere som høyskolens viktigste ressurs, selv om foreleserne selv mener sin rolle som merkevarebygger er noe begrenset. Foreleserne er essensielle i tjenesteleveransen, hvilket har stor betydning for studentenes etterlatte inntrykk.

Basert på vår datainnsamling fra ulike organer ved Høgskolen Kristiania, har vi gjennom analysen funnet grunnlag for å kunne si at forelesere ved Høgskolen Kristiania innehar en rolle som merkevarebyggere for skolen i sin helhet. Dette reflekteres i den pedagogiske tilnærmingen på måten foreleserne internaliseres med studentene gjennom forelesninger, men også gjennom deres tilgjengelighet. Foreleserne er helt essensielle i arbeidet med posisjoneringen av Høgskolen Kristiania, og er et meget viktig element i høyskolens strategiarbeid.

Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1: INNLEDNING.....	6
1.1 TEMA	6
1.2 FORMÅLET MED PROSJEKTET.....	6
1.3 VALG AV PROBLEMSTILLING	7
1.4 AVGRENSNINGER VED STUDIEN	8
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR	8
KAPITTEL 2: TEORETISK RAMMEVERK.....	9
2.1 MERKEVARE OG MERKEVAREBYGGING	9
2.1.1 Merkevare.....	9
2.1.2 Merkevarebygging.....	10
2.1.3 Merkevarebygging ved høyere utdanning	11
2.2 ANSATTE SOM MERKEVAREBYGGERE	12
2.2.1 Intern merkevarebygging	14
2.2.2 Interaktiv merkevarebygging.....	15
2.3 KELLERS MERKEPYRAMIDE	15
2.3.1 Oppbygningen av rammeverket.....	16
2.3.2 Merkekjennskap.....	17
2.3.3 Merkeassosiasjoner.....	17
2.3.4 Evaluering og følelser.....	18
2.3.5 Relasjon mellom kunden og merket.....	19
2.4 MERKEVAREBYGGING GJENNOM SERVICE OG TJENESTER	20
2.4.1 GAP-modell.....	20
2.4.2 Service blueprint.....	22
2.6 OPPSUMMERING AV TEORETISK RAMMEVERK	22
KAPITTEL 3: METODE OG DATAINNSAMLING	23
3.1 BEGRUNNELSE FOR METODEVALG	23
3.2 FORSKNINGSDESIGN	24
3.3 METODER FOR DATAINNSAMLING	24
3.3.1 Dybdeintervju.....	25
3.3.2 Fokusgrupper	28
3.3.3 Fokuserte intervju.....	29
3.4 METODER FOR DATAANALYSE.....	29
3.5 KVALITET PÅ INNSAMLET DATA	30
3.6 ETIKK OG ANONYMITET	32
3.7 OPPSUMMERING AV METODE OG DATAINNSAMLING.....	32

KAPITTEL 4: PRESENTASJON AV INNHENTEDE DATA	34
4.1 DATA FRA FORELESERE	34
4.2 DATA FRA FAGLIG PEDAGOGISK LEDELSE.....	37
4.3 DATA FRA MARKEDSAVDELING	39
4.4 DATA FRA STUDENTER.....	41
4.5 FELLESTREKK VED INNSAMLEDE DATA	42
KAPITTEL 5: ANALYSE AV FUNN, DISKUSJON OG DRØFTING	44
5.1 MERKEVAREN HØYSKOLEN KRISTIANIA	44
5.2 INTERAKTIV MERKEVAREBYGGING - FORHOLDET MELLOM FORELESER OG STUDENT.....	45
5.2.1 Forelesernes effekt på tjenesten som leveres	45
5.3 KELLERS MERKEPYRAMIDE I PRAKSIS	48
5.4 FORELESERNES ROLLE SETT OPP MOT HØYSKOLENS STRATEGIARBEID.....	50
5.4.1 Rekruttering for posisjonering	51
5.4.2 Foreleserne i et kommunikasjonsperspektiv.....	52
KAPITTEL 6: KONKLUSJON.....	54
KAPITTEL 7: KRITIKK AV OPPGAVEN OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	56
7.1 KILDEKRITIKK	57
LITTERATURLISTE.....	59
VEDLEGG.....	63
VEDLEGG 1: MERKEPYRAMIDEN I EN STRATEGISK PROSESS	63
VEDLEGG 2: KUNDENES BESLUTNINGSREISE I MERKEPYRAMIDEN.....	65
VEDLEGG 3: GAP-MODELLEN	66
VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE	67
VEDLEGG 5: SAMTYKKEERKLÆRING.....	67

Kapittel 1: Innledning

1.1 Tema

Vårt overordnede tema er *hvordan medarbeidere i en bedrift kan bidra som aktive merkevarebyggere*, nærmere bestemt *hvordan ansatte kan bidra til merkets posisjon i markedet*. Vi ønsker å belyse hvordan medarbeiderne gjennom sin rolle i bedriften kan være en aktiv medspiller for løfte bedriftens renommé og omdømme, altså merkevare. Overordnet vil prosjektets tematikk og tyngde vektlegge begreper som posisjonering, differensiering, etterlatt inntrykk og assosiasjoner, altså merkevarebygging. Vi er særlig opptatt av hvordan bedrifter arbeider med dette temaet, hvor bevisste de er på medarbeidernes rolle i merkevarebyggingen og om temaet inngår i bedriftens strategiske arbeid.

Vi har selv opplevd at bedrifter vi tidligere har arbeidet i har fokus på de ansattes fremtoning og holdninger når det gjelder å yte god service overfor kundene, samt å bidra til å skape et godt arbeidsmiljø internt. Gjennom studiene har vi samtidig fått inntrykk av at medarbeidere i organisasjoner trolig er en viktigere ressurs for bedriftens arbeid med merkevarer, enn det som ofte formidles i lærebøkene. I arbeidet med bacheloroppgaven ønsker vi å undersøke dette temaet nærmere. Vi håper at resultatene vil være med på å øke bevisstheten rundt ansattes betydning for arbeidet med posisjonering og merkevarebygging i en organisasjon. Dette vil forhåpentligvis bidra til en økt forståelse av ansatte som et element i merkevarebyggingen. Vi håper i tillegg at prosjektet vil kunne gi økte insentiver til videre forskning på området i forbindelse med senere mastergradsstudier.

Vi synes vi har funnet et spennende tema å belyse hvor vi får muligheten til å kombinere relevante teorier i merkevarefaget, og på tvers av fagområder vi har hatt. Vi håper at prosjektet kan brukes av organisasjonen vi skal skrive om.

1.2 Formålet med prosjektet

Merkevareledelse har utgjort en sentral del av studiet. Faget har vært spennende og lærerikt, og vi har derfor besluttet at det er dette vi ønsker å skrive bacheloroppgave om. Det som gjør faget spennende, er at det omfatter alle aktiviteter som bidrar til å skape, posisjonere, opprettholde og videreutvikle folks mentale bilde av en vare eller tjeneste, og ikke bare reklame for produktene. Merkevarebygging er slik sett langt mer omfattende enn vi trodde da vi begynte å studere. Betydningen av sterke merkevarer er kritisk viktig i forbindelse med

forbrukernes valg. Lavt merkekjenning og dårlig merkeprofil kan være katastrofalt for bedrifter, ettersom forbrukere flest foretrekker kjente og anerkjente merkevarer. Derfor er det viktig at bedriftene, gjennom alle former for kommunikasjon med markedet/forbrukerne, sender ut konsistente signaler som er forankret i bedriftens kjernevirksomhet, identitet og historie. Det er dette vi ønsker å rette oppmerksomheten mot i bacheloroppgaven vår, og det er her vi vil fordype oss.

Formålet med prosjektet er å erverve oss en dypere forståelse for hvordan merkevarebygging i en bedrift skjer i praksis, gjennom å anvende teori og modeller fra pensum på en praktisk problemstilling knyttet til en bedrifts merkevarestrategi.

1.3 Valg av problemstilling

Etter mange diskusjoner og kartlegging av bachelorgruppens felles interesseområde for å komme nærmere en endelig problemstilling, er vi kommet frem til at vi vil undersøke hvordan Høyskolen Kristiania arbeider med temaet «forelesere som merkevarebyggere». Dette er et viktig område som vi vet har betydning for høyskolens omdømme, ikke minst når det gjelder studentenes etterlatte inntrykk av høyskolen, samt hvordan de kan komme til å omtale høyskolen overfor utdanningssøkende, bekjente, venner og kolleger i arbeidslivet. Dette er et tema vi mangler detaljkunnskaper om, og derfor synes vi det hadde vært spennende å sette oss mer systematisk inn i det. Ut fra temaet vi landet på, er det flere faktorer vi la vekt på da vi skulle utforme den endelige problemstillingen:

Hvilken rolle spiller foreleserne for merkevarebyggingen av Høyskolen Kristiania, og i hvilken grad reflekteres det i forelesernes pedagogiske tilnærming og høyskolens strategiarbeid?

Siden vi har studert markedsføring og merkevarebygging på Høyskolen Kristiania i snart tre år, mener vi selv at vi har de aller beste teoretiske og praktiske forutsetninger for å skrive akkurat denne oppgaven. Her på høyskolen har vi tilgang på **relevante respondenter**, og vi har alle tre hatt mange uformelle diskusjoner med andre studenter om forelesernes kvaliteter. Vi kjenner forelesernes rolle i læringsprosessen og hvor viktige de er som faglige motivatorer, og vi mener de har stor betydning for Høyskolen Kristianas omdømme og dermed merkevare.

I oppgaven vil vi gå nærmere inn på *hvordan foreleserne gjennom sitt arbeid og aktiviteter fungerer som merkevarebyggere* av Høyskolen Kristiania. I tillegg ønsker vi å undersøke om koblingen mellom *studentenes assosiasjoner om foreleserne samsvarer med høyskolens egne tanker om forelesernes betydning* for høyskolens omdømme.

1.4 Avgrensninger ved studien

I tilknytning til temaet ønsker vi ikke å fokusere på andre elementer. I oppgaven tar vi ikke stilling til tradisjonelle merkeelementer som design, logo, navn, grafisk uniformering eller lignende. Det er kun forelesernes betydning for merkevaren vi skal konsentrere oss om. Vi vil *heller* ikke gå detaljert inn i konkurrenter (andre høyskoler), budsjetter eller regnskap, priser, studietilbud, ansettelsesprosesser eller daglig drift.

1.5 Oppgavens struktur

Kapittel 1 fungerer som studiens innledningskapittel hvor leseren får en oversikt over studiens overordnet tema og problemstilling. I kapittel 2 redegjør vi for studiens teoretiske rammeverk som danner grunnlaget for analysen. Det teoretiske rammeverket består av en rekke teorier fra ulike fagbøker, men også diverse artikler. I kapittel 3, metode for datainnsamling, finner du studiens metodebruk og momenter tilhørende dette. I kapittel 4 fremlegger vi den innsamlede dataen fra datainnsamlingen vi gjennomførte, før den i sin helhet blir analysert i kapittel 5. Kapittel 6 oppsummerer og konkluderer vi opp mot problemstilling. Mot slutten av oppgaven tar vi et skritt tilbake for å se på kritiske spørsmål som er å finne i kapittel 7, hvor vi i tillegg kommer med forslag til videre forskning.

Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

Studiens teoretiske rammeverk strekker seg på tvers av en rekke ulike fagfelt, og sammen med tidligere studier og forskning har vi samlet det vi tolker som sentrale teorier, modeller og synspunkt inn mot denne studien. Som nevnt i kapittel 1, ligger tyngden av det teorien mot merkevare og merkevarebygging. Olsen, Peretz og Samuelsen *Merkevareledelse* 2019 står derfor for mye av den teoretiske grunnmuren. I tillegg vil Bitner m.fl. *Service marketing - Integrating customer focus across the firm* 2016 bidra til perspektiver for en tjenesteytende organisasjon.

2.1 Merkevare og merkevarebygging

I denne delen av oppgaven skal vi definere og informere leseren om studiens grunnleggende rammeverk og begreper. Innen markedsføring, er merkevarer og merkevarebygging to veletablerte temaer hvor det foreligger store mengder forskningsbasert litteratur og lærebøker. Med fokus på tema og problemstilling, vil vi sammenligne teoretiske bidrag vi mener har relevans for vår studie.

2.1.1 Merkevare

Uansett hvor vi beveger oss i samfunnet omgir vi oss med merkevarer. Til tross for bred enighet, er selve merkevarebegrepet i akademisk litteratur kjennetegnet av et mangfold av definisjoner. Tradisjonelt sett refereres merkevarer til varer eller tjenester som kan *identifiseres*, og er *differensiert* fra konkurrentene (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 29). *Differensiering* er knyttet til å skape et distinkt inntrykk og en bestemt posisjon i kundenes hukommelse, også kalt kognitive monopoler (Ries og Trout 1986, sitert i Bjerke og Ind 2007, 32). I tillegg skal et merke gjennom *identifikasjon* bygge merkekjennskap, samt redusere risiko i beslutningsprosesser, og love eller garantere en viss ytelse (Olsen, Samuelsen, Peretz 2019, 29; Ind 2007, 15-16; Judson m.fl. 2009).

Merker har en tilleggsdimensjon, noe ekstra som bidrar til differensiering fra produkter (Keller og Kotler 2016, 411, 500). Forbrukere stiller seg sjeldent likegyldig til kjente merkevarer, på bakgrunn av hvilken betydning-, og hvilke *assosiasjoner* de knytter merkene opp mot (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 28). I tilknytning til merkevarer er assosiasjoner alt kundene vet-, føler-, tror-, og mener om et merke, og er dermed selve grunnlaget for valg og evaluering (2019, 169). Det er viktig at merket oppfattes som positivt, relevant, unikt, enestående, og samtidig vedlikeholde disse verdiene i henhold til konkurransen. Av de ulike

definisjonene kommer det tydelig frem at merkevarer ikke bare er et tegn, symbol, design eller en logo, men noe meningsbærende, som i stor grad skal veilede kunder til å ta de riktige valgene.

2.1.2 Merkevarerbygging

Selve fenomenet, merkebasert satsning ble allerede i 1930 praktisert av toppsjef i P&G, Neil H. McElroy som skrev følgende memo: “Each brand man’s objective would be to ensure that his brand became a winner (...)” (Kumar 2003). Siden den gang har faglitteraturen innen merkevarerbygging blomstret. I 1960 foreslår Theodore Levitt i artikkelen «Marketing Myopia» at merkevarerbyggingens formål skal se på hele forretningsprosessen bestående av tett integrerte innsatser, styrt for å oppdage, skape, vekke og tilfredsstille kundebehov (sitert i Bjerke og Ind 2007, 31), hvilket støttes opp av Olsen, Peretz og Samuelsen (2019, 33). Ifølge Bjerke og Ind er det i tillegg viktig å poengtere at markedsføringen ikke skal være «en rendyrket isolert funksjon eller et resultat av en avdelings arbeid, men en prosess som hele organisasjonen står bak og som også kopler den med verden omkring» (2007, 92).

I arbeidet med merkevarens kjernefunksjoner, som kjent *identifikasjon* og *differensiering*, er en sentral oppgave å lære kunden om merkets unikhet, ved hjelp av å styre forventninger opp mot hva kunden skal oppnå eller oppleve i kontakt med produktet eller tjenesten (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 29, 333). “Keep giving people new reasons to choose them” er ifølge Ind helt essensielt innen merkevarerbygging (2007, 20). Hvis man lykkes med å påvirke kundene til å oppfatte denne unikheten, vil ikke kundene en gang vurdere produktene eller tjenestene fra konkurrentene som substitutter (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 88). Det handler i stor grad om psykologi, og hvilke holdninger bedriften klarer å skape til merket. Merkevarerbyggerne er dermed – mer konkret – opptatt av *konsekvensene* av holdningene. Denne meningen, oppfatningen eller innstillingen representerer en oppsummerende evaluering, i den forstand at vi mennesker bruker dem mer eller mindre bevisst når vi tar beslutninger (2019, 199-203). Når behovet oppstår, og valg blir aktuelt, er dermed en ønsket effekt at holdningen kommer frem i hukommelsen og påvirker atferden.

Det er mye som tyder på at merkevarerbygging i stor grad handler om mennesker. En organisasjons evne til å bygge merkevarer baseres på humankapital, som ifølge Bjerke og Ind er utgangspunktet i arbeidet med differensiering, samt det å innta og befeste en posisjon, og utvikle sitt merke eller sitt omdømme (2007, 8, 130; Judson m.fl. 2009). Ofte blir

organisasjoner sett på som abstrakte konstruksjoner som kun ser verdiskapning gjennom økonomisk målbare tiltak. Dermed vil nok mange også sette likhetstegn mellom reklame og merkevarebygging (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 103, 334). Ind skriver at dette ignorerer grunnleggende organisasjonsteori: «organizations are collections of people joined together in pursuit of a common cause and it is people who create value» (2007, 41). Merkevarebygging handler om mer enn bare det å oppnå et klart og konsekvent bilde i kundens hukommelse. Markedsførere er også nødt til å påvirke andre avdelinger slik at det eksempelvis rekrutteres ansatte som støtter opp om hva merket står for, sikrer kvaliteten på produktet eller tjenesten og overvåker fremtidige merkeinvesteringer (Bjerke og Ind 2007, 51; Judson m.fl. 2009).

2.1.3 Merkevarebygging ved høyere utdanning

Merkevarebygging blant ordinære bedrifter deler mange av de samme egenskapene og utfordringene som finner sted i akademia (Lockwood og Hadd 2007). Potensielle studenter, har på samme måte som potensielle kunder, et stort utvalg: privat eller offentlig, universitet eller høyskole, nasjonal eller internasjonal – listen fortsetter. I likhet med bedrifter som konkurrerer om talentfulle ansatte, konkurrerer høyskoler og universiteter om talentfulle studenter og forelesere. «The globalization of business has finally been embraced by higher education sector in which education is seen as a service that could be marketed worldwide» (Melewar & Akel, 2005). Dennis m.fl. (2016) argumenterer for at høyskoler bygger merkevare ved å utvikle deres opplevde kvalitet og omdømme, med fokus på studentenes oppfatning. Selv om noen anser det som kritikkverdig å drive et universitet som en virksomhet, er utfordringen med å bygge et merke til slutt den samme for begge.

Chaudhry, Gupta og Chauhan (2017) skriver at universitetene ikke har vært i stand til å skape ønsket merkeidentitet grunnet begrensede mediekommunikasjonsalternativer. Oxford og Harvard er kjente internasjonale universiteter med godt renommè, men deres popularitet kan være et resultat av deres historie og omdømme som er bygget opp gjennom mange tiår. Det er med andre ord ikke på grunn av merkeidentiteten – men på grunn av omdømme – at merkevaren dukker opp i publikums hode. Chaudhry, Gupta og Chauhan (2017) mener derfor at høyskoler og universiteter nå er helt nødt til å benytte innovative merkevarestrategier for å bygge sin merkeidentitet. Mange har - på den andre siden - argumentert mot meningen med merkevarebygging i høyere utdanning. Ifølge Hemsley-Brown og Oplatka (2006) finnes det svært få eksempler på vellykkede markedsstrategier innen høyere utdanning. Likevel

anbefaler de fremtidig forskning å se nærmere på hvordan organisasjoner ved høyere utdanning definerer samt skaper sin identitet.

Studietilbud og studentopplevelse er grunnleggende elementer i enhver institusjons merkevareløfte (Lockwood og Hadd 2007; Dennis m.fl. 2016). Pris, lokasjon og omdømme, er i tillegg sentrale evalueringspunkter (Judson m.fl. 2009). Tidligere forskning antyder at universiteters posisjoningsstrategier ofte har fokusert for mye på å bygge prestisje, fremfor strategier som tar sikte på å forbedre studenttilfredsheten, hvor sistnevnte kan ha større positive effekter på merkevaren (Dennis m.fl. 2016). Et universitet kan eksempelvis projisere seg selv som innovativ, profesjonell og praksisnær (Melewar & Akel, 2005, 44), mens studenter kanskje heller verdsetter fasiliteter, sosialt liv og arbeidsmuligheter (Duarte, Alves, & Raposo, 2010). I kunnskapsnasjonen Norge, hvor alle ifølge regjeringen skal kunne ta utdanning uavhengig av sosial bakgrunn (det egalitære samfunn: utdanning for alle), foreligger det stor konkurranse, og dermed økt behov for differensiering blant institusjonene. Melewar og Akel (2005) påpeker i tillegg hvordan globaliseringen har ført til økt internasjonal konkurranse: “The globalization of business has finally been embraced by higher education sector in which education is seen as a service that could be marketed worldwide” (sisert i Chaudhry, Gupta og Chauhan 2017).

2.2 Ansatte som merkevarebyggere

Ansatte som merkevarebyggerne, selve tema for denne bacheloroppgaven, beskrives som et *virkemiddel*, som brukes til å påvirke merkets posisjon i markedet (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019). Videre blir de ansatte beskrevet som en viktig *ressurs* i prosessen (merkevarebygging), hvor de ofte utgjør en viktig del av kundenes opplevelse av selve merket (for eksempel forelesere ved en høyskole). På bakgrunn av dette forklarer Olsen, Peretz og Samuelsen hvordan de ansatte må utvikles, motiveres og jobbes med, slik at de er med på å styrke merket (2019, 333-335 og kap 18). Dette belyser også Judson som viser til at arbeidet med merkevarebygging relatert til de ansatte, har fått større anerkjennelse som et viktig aspekt av en organisasjons posisjonering i nyere tid. Han viser også til at ved evaluering av et universitet, et komplekst immaterielt tilbud, vil forbrukerne ikke bare se på merkevaren, men også på mennesker i organisasjonen som ledetråder (Judson m.fl. 2009).

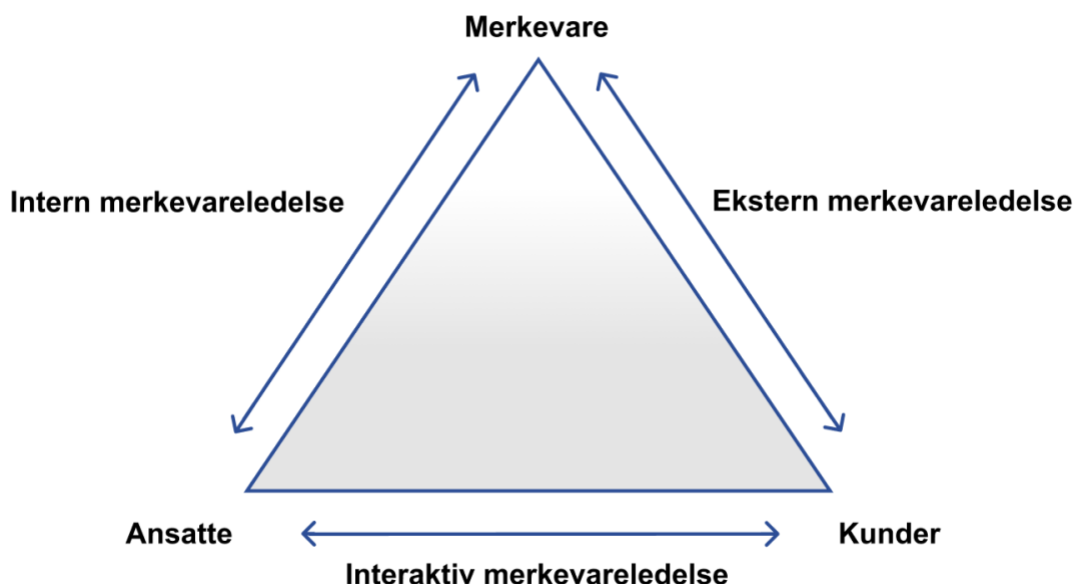
Keller fra 2013 og 2014 (sitert i Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 338) forklarer hvordan «merkeelementer er alt som omgir merkevaren, skaper oppmerksomhet og tilfører mening for kundene». Selv om Olsen, Peretz og Samuelsen beskriver «typiske» merkeelementer som lukt, form, farge, design og logo, skriver de også at det likevel er «(...) viktig å merke seg at enhver ting som mottakeren oppfatter som en del av merkevaren, prinsipielt sett kan være et merkeelement» (2019, 342). På denne måten er betydningen av merkeelementer åpen for tolkning. Vi tolker det i den retning av at en bedrift som har ansatte som inngår i tjenesteproduksjonen i betydelig grad, vil kunne fungere som et viktig merkevareelement.

Baumgarth og Berry viser til hvordan de ansatte er viktige påvirkere mot kundenes oppfatning av merkevaren. Det vil derfor være viktig for merkeiere å forstå dette, legge til rette for, samt styre de ansattes forhold opp mot merkevaren (2010, 653-671; 2000, 128-137). Olsen, Peretz og Samuelsen beskriver hvordan man gjennom tjenestespekter kan skille seg ut, i markeder med mindre differensiering i produktdimensjonene (2019, 556). Først og fremst anser vi Høyskolen Kristiania som en tjenesteleverandør, og vil derfor rette fokus mot dette.

«Et sentralt aspekt ved tjenester er at det er mennesker involvert, og at merkevarer bygges i interaksjonen mellom ansatte og kunder» (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 557). Olsen, Peretz og Samuelsen skriver varmt om betydningen av trening og oppfølging av de ansatte for og på best måte kunne kommunisere merkeløftet gjennom dem. Videre beskriver de et merkeløfte som hva som eksplisitt blir lovet av merkevaren. Slik vi tolker det kan de ansatte ofte beskrives som selve merkevaren. Ansatte og kunder kommer ofte i kontakt med hverandre og på denne måten påvirkes også kundenes opplevelse av merkevaren (2019, 557).

Interaksjonen mellom de ansatte og kundene (les: foreleser og student) blir beskrevet som et meget viktig element. Olsen, Peretz og Samuelsen bruker et isfjell som en metafor som beskriver nettopp denne konteksten, hvor bare en brøkdel av de ansattes kompetanse blir kommunisert og eksponert av kundene (2019, 558-559). Hvordan leverer ansatte merkeløftet, og på hvilken måte representerer de ansatte bedriftens merkevare? Olsen, Peretz og Samuelsen trekker frem tre perspektiver på merkevarebygging med de ansatte som virkemiddel, hvor vi tar for oss intern- og interaktiv merkevarebygging/merkevareledelse. Gitt studiens tema ønsker vi å utelukke ekstern merkevarebygging.

Modell 2.1 - Perspektiver på merkevarebygging



(Modell fra Grönroos 1984, sitert i Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 561)

2.2.1 Intern merkevarebygging

Intern merkevarebygging handler om å gjøre de ansatte i stand til å levere på merkeløftet som blir gitt til markedet (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 562). Selve målet med intern merkevarebygging er å få de ansatte til å identifisere seg med merkevaren og internalisere den, for å videre kunne leverer på merkeløftet som er gitt til kunden på best mulig måte. Bjerke og Ind kaller dette *innside-ut-perspektivet*, og påpeker “at ved å oppnå ansattes forpliktelse til å realisere organisasjonens verdier gjennom et handlingsspråk, vil de ansatte stimuleres til å fungere som merkevarebyggere” (2007, 56). Ved å bygge merverdi inn i arbeidslivet til de ansatte, oppnår man også styrket motivasjon og tilfredshet, som igjen påvirker kundetilfredshet og omdømme (2007, 8). Arbeidet med å få de ansatte til å bli merkeambassadører blir derfor svært viktig for å lykkes. I boken *Why Internal Branding Matters* sies det at i en merkevare skal forholdet mellom bedrift og ansatt være likegyldig med forholdet mellom bedrift og kunde (Bergstrom, Blumenthal og Crothers 2002).

King og Grace skriver at det er flere ting som avgjør om den interne merkevarebyggingen blir vellykket eller ikke (2008). De ansatte er nødt til å vite hva merkevaren står for og hva som skal kommuniseres utad. I tillegg til dette burde de ansatte føle en tilknytning til merket og ha en genuin tro på verdien den leverer. Om de ansattes verdier matcher med merkevarens

verdier vil man derfor øke sjansen for å lykkes med interne merkevarebyggingen (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 568). En rekrutteringsprosess som tar dette med i betraktning er ett av virkemidlene man kan ta i bruk for å oppnå nettopp dette (Bjerke og Ind 2007, 51; Judson m.fl. 2009; Bitner m.fl. 2016, 246-251).

2.2.2 Interaktiv merkevarebygging

Det andre perspektivet som beskrives i boken Merkevareledelsen, interaktiv merkevarebygging, handler om at involverte og engasjerte ansatte i større grad vil levere verdi til kunder og andre interessegrupper (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 570). Interaktiv merkevarebygging er en videreføring av intern merkevarebygging, og handler om hvordan de ansatte bygger merkevare i møtet med kundene og deres meninger, følelser og opplevelser. Hvert individ i enhver organisasjon oppfattes som en *merkerepresentant* gjennom forholdet som etableres til organisasjonen, og deres bidrag til kultur og prestasjoner. Ifølge Burmann og Zeplin (2005) er en god merkerepresentant hjelpsom, selvutviklende og opptatt av merkevaren. De ansatte er dermed nødt til å forstå, samt være i stand til å levere det merket lover, på en relevant og effektiv måte (Bjerke og Ind 2007, 78, 130).

Det er bred enighet om at interaktiv merkevarebygging må starte på makronivå, altså fra ledelsen (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 573; Bjerke og Ind 2007, 84; Ind 2007, 107; Judson m.fl. 2009). Selv om leveransen av merkeløftet i størst grad handler om møtet mellom kunden og hver enkelt ansatt, ligger ansvaret på det totale samspillet innad i hele organisasjonen (Ind 2007, 84). Ifølge Thomson m.fl. (1999) vil god forståelse for en organisasjons merkestrategi og verdier utgjøre at ansatte enklere kan forstå effekten av deres handlinger og tiltak på merkevaren (siteret i Bjerke og Ind 2007, 153). For å oppnå denne innvendige sammenkoblingen er man ikke bare nødt til å utvikle god organisasjonskultur, men også inneha merkeambassadører på toppledernivå som kan legge til rette for at også hver enkelt ansatt leverer merkeløftet i praksis (Bjerke og Ind 2007, 117; Ind 2007).

2.3 Kellers merkepyramide

For å kunne forstå, og jobbe med merkepyramiden, ønsker vi først å forklare merkeverdikjeden, som merkepyramiden inngår i. Ifølge Olsen, Peretz og Samuelsen er merkeverdikjeden en modell over alle sammenhengene i merkevarebyggingen (2019).

“Modellen definerer merkeverdi - målt som den finansielle verdien av å investere i merkevarer - som en konsekvens av fire verdisteg: (1) Markedsføringsaktiviteter påvirker (2) kundene og deres atferd, som igjen påvirker (3) merkets markedspresentasjoner, som igjen påvirker (4) merkets finansielle verdi.”
(Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 34)

Olsen, Peretz og Samuelsen viser også til multiplikatorer mellom hvert enkelt steg, som igjen viser til hvor stor effekt et steg har på det neste. Merkepyramiden inngår i steg 2, som kalles kundenes bevissthet (2019, 34-35). Forfatterne snakker varmt om hvordan kundenes bevissthet trolig er det viktigste steget i merkevarebyggingen (2019, 37). Vi vil derfor basere prosessene i merkevarebyggingen for denne oppgaven på *Kellers merkepyramide* (Keller 2013, sitert i Olsen, Peretz og Samuelsen 2016, 37).

2.3.1 Oppbygningen av rammeverket

Merkepyramiden er sammensatt av flere byggeklosser innenfor merkevarebygging. I første omgang kan vi dele pyramiden inn i to deler; merkets domene (merkets posisjon) og kundenes domene (kundenes responser) (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 37-41). Olsen, Peretz og Samuelsen forklarer merkets domene som posisjon-byggende, hvor man skal gi kunden informasjon om hva merket er og hva det gir (2016, 37 og 40). Slik vi tolker det er denne delen av pyramiden hvor man skal lære kunden om produktet og gi dem kunnskap, og assosiasjoner skapes (kjennskapsassosiasjoner). Kundenes domene er utenfor markedsførers kontroll. En markedsfører kan ikke bestemme hva kunden syntes om en merkevare, eller relasjonen kunden har til et merket (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 37-41).

Modell 2.2 - Kellers merkepyramide



(Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 37)

Slik vi tolker Olsen, Peretz og Samuelsen (2019), er merkevarepyramiden en kontinuerlig prosess som vurderes, endres, og jobbes med i forbindelse med markedsføringsarbeidet og merkevarebyggingen. Videre viser de til hvordan pyramiden til dels er en trinnvis prosess hvor man med et nytt merke starter på det nederste steget, merkekjennskap (2019, 38). I de påfølgende avsnittene vil hvert enkelt nivå og “tema” i Kellers merkepyramide bli redegjort for. Det skal sies at merkepyramiden utgjør en større del av *Merkevareledelse 2019* av Olsen, Peretz og Samuelsen, og vi vil nedenfor trekke ut noe av det viktigste (Se vedlegg 1 for utdypende forklaring).

2.3.2 Merkekjennskap

Det første nivået i pyramiden er merkekjennskap. Her skal man lære kunden hva merket er og i hvilke(n) behovssituasjoner merket skal bli husket (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 125). Det er mye som tyder på at ved en behovssituasjon er det flere faktorer som spiller inn for merkekjennskap, og Olsen, Peretz og Samuelsen deler dette inn i dybden og bredden i kjennskapen (2019, 125).

“Kundene husker merker først og fremst i sammenheng med behovet som merket skal dekke” (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 126). Grovt forklart er merkets bredde situasjonsbetinget, som vil si at kunden kommer på forskjellige merker i forskjellige situasjoner. Olsen, Peretz og Samuelsen forklarer merkets bredde med hvordan man gjennom ulike tidspunkt på dagen og i løpet av en uke, trolig kommer opp med forskjellige merker når man er sulten. Hvilket merke man kommer på når man står opp mandags morgen, og er sulten, er kanskje ikke det samme som en lørdagskveld (eller natt) (2019, 126). Merkets dybde beskrives som et flertall av konkurrerende merker som fremkommer, hvor noen huskes lettere enn andre (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 126-127 og 134). La oss si du har bestemt deg for å kjøpe take-away pizza. Merker som kanskje fremkommer er Peppes, Dominoes og Pizzabakeren mens Pizzabaronen, Happytime og Pizza og Kina ekspressen ikke vurderes før vennen din nevner det for deg. Dette er hvordan merkets dybde er i praksis.

2.3.3 Merkeassosiasjoner

Merkeassosiasjoner er andre nivå i merkepyramiden, og omhandler all informasjon om en merkevare, lagret i kundenes hukommelse (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 169). Olsen, Peretz og Samuelsen forklarer merkeassosiasjoner som alt en kunde kan, tror, føler og mener om merket. Disse *kunnskapsassosiasjonene* gir kunden grunnlag for å kunne evaluere og

eventuelt velge merke, som er neste nivå i pyramiden (2019, 169). I kapittel 4 viser vi høyskolens assosiasjoner gjennom et assosiasjonsnettverk, som også vil bli forklart her.

Olsen, Peretz og Samuelsen forklarer hvordan kjennskapsassosiasjoner bidrar til å huske et merke når et behov oppstår, mens kunnskapsassosiasjoner skal hjelpe kunden med å velge et merke fremfor et annet. De antar at kundene velger merke ut ifra hvor godt merket dekker deres behov, og skiller derfor mellom tre former for nytte; funksjonelt-, opplevelsesbasert- og symbolsk behov (2019, 185-186).

2.3.4 Evaluering og følelser

Første nivå i kundenes domene omhandler evaluering og følelser. Olsen, Peretz og Samuelsen forklarer hvordan vi i stor grad fatter valg basert på evalueringer gjennom kunnskapen vi har om ulike merker, og skiller mellom tre typer merkeevaluering; holdninger, kundetilfredshet og omdømme (2019, 197). Kellers *Strategic Brand Management: building, measuring, and managing brand equity*, fra 2008 (sitert i Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 202) forklarer hvordan holdninger forenkler beslutningsprosessen og kan fungere som snarveier til valg. De kan også spille ulike funksjoner for å evaluere hverdagslige valg. I *merkevareledelse* blir holdninger og kundetilfredshet omtrent omtalt som identiske, hvor kundetilfredshet i større grad handler om å se forventet ytelse opp mot mottatt ytelse (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 209). Den tredje typen for evaluerende respons er omdømme. Brown, Dacin, Pratt og Whettens *Identity, intended image, construed image, and reputation*, fra 2006 (sitert i Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 213) beskriver hvordan identitet, omdømme, oppfattet- og ønsket inntrykk, alle sammen har en fellesnevner; assosiasjoner til en organisasjon. På denne måten ser vi hvordan omdømme og assosiasjoner har en nær tilknytning.

Merkefølelser er på lik linje med evalueringer, utenfor markedsførerens kontroll, og tilhører kundenes responser. Keller viser til seks ulike kategorier merkefølelser; varme, moro, opphisselse/begeistring, sikkerhet, sosial anerkjennelse og selvrespekt, hvor de tre første er følelser man har her og nå, og de tre siste som mer varige (2013, 119-120). Olsen, Peretz og Samuelsen viser til hvordan følelser påvirker kjøpsprosessen gjennom ulik grad av involvering, tilknytning og av indirekte og direkte følelser mot et merke (2019, 229-231), støttet opp av Haig (2003, 3). De nevner også at et merke kan ha følelser i den grad merket representeres av for eksempel ansatte. Dette støttes opp av Xie, Bagozzi og Troye med

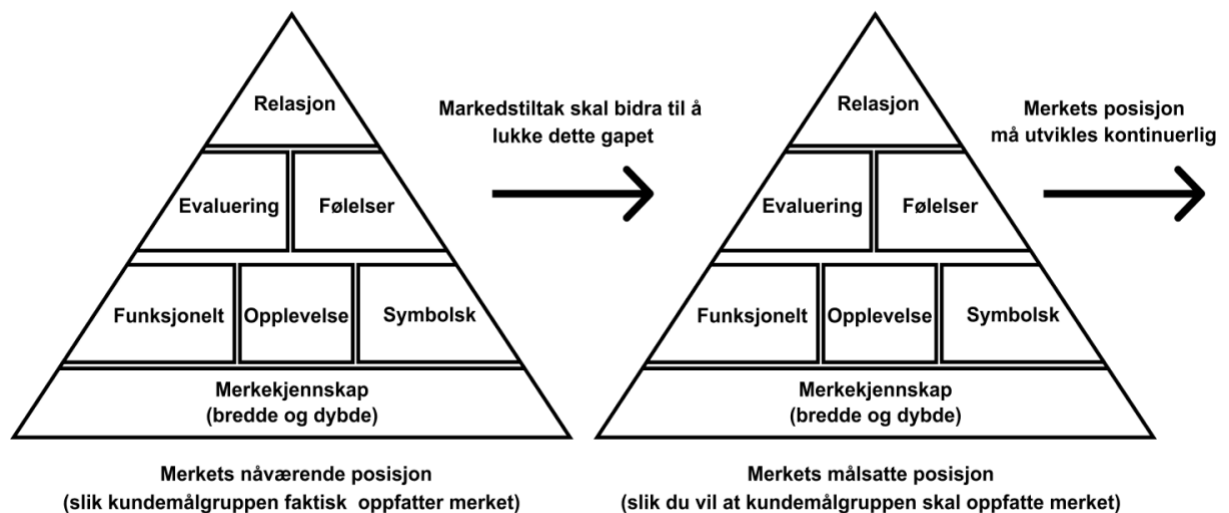
hvordan en tjeneste blir konsumert samtidig som den produseres, og på denne måten har følelser (2008, 109-122).

2.3.5 Relasjon mellom kunden og merket

På toppen av merkepyramiden finner vi relasjonen mellom kunden og merket. Olsen, Peretz og Samuelsen forklarer at man her ønsker å se på alle atferdsmønstre som oppstår mellom nettopp kunden og merket (2019, 239). Ashworth, Dacin og Thomson (2009) viser til hvordan relasjoner kan tjene kundene ved at det blant annet gir kunnskap, instrumentell nytte, tilknytning og hedonisk lykke for å nevne noe. Slik vi tolker det er relasjonen noe som kontinuerlig blir styrket, men også svekket, og nødvendigvis ikke kun handler om kunde og merke, men også mellom andre kunder, ikke-kunder og eier av merket (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 241-245). Gjennomgående skriver de om relasjoner som vane-kjøpere, trygghetsskapende, dynamisk og lønnsomt, for å nevne noe.

Merkepyramiden representerer kundenes bevissthet i det vi innledningsvis forklarte som merkeverdikjeden. Som nevnt tidligere, er merkevarebygging en kontinuerlig prosess. Vi ønsker derfor å nevne merkevarepyramiden som et strategisk planleggingsverktøy.

Modell 2.3 - Merkepyramiden som strategisk verktøy



(Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 304)

Som modellert ovenfor kan man bruke merkepyramiden som er strategisk verktøy for posisjonering. Pyramiden til venstre representerer "nåsituasjonen" til merket, mens pyramiden til høyre representerer fremtidig ønsket posisjon. Slik vi tolker det er arbeidet med

posisjonering av merket en kontinuerlig prosess, hvor gapet mellom ønsket situasjon og nåsituasjonen fylles gjennom ulike momenter av merkevarebyggingen. Vi ønsker ikke å gå videre inn på det strategiske, utenom hva vi har skrevet i foregående avsnitt (Olsen, Peretz og Samuelsen 304-308 og Appendix A)

2.4 Merkevarebygging gjennom service og tjenester

Service marketing - Integrating customer focus across the firm, av Bitner, Gremler, Wilson og Zeithaml, tar for seg en rekke faktorer som omhandler temaet vi belyser, og problemstillingen vi stiller. Gjennom ulike teorier skal vi å fremheve forelesernes betydning for merkevarebyggingen av Høyskolen Kristiania, men også forklare hvordan studentenes (kundene) forventninger, erfaringer og deltakelse spiller en rolle i det større bildet. På den andre siden ønsker vi ikke å gå i dybden i forbrukeratferd.

Nicholas Ind skriver: “In services the behaviour of employees is the prime determinant of value creation” (Ind 2007, 16). Gjennom blant annet GAP-modellen viser vi hva Ind forklarer, og hvilken betydning foreleserne har for høyskolen. Vi ser også på ulike aspekter rundt problemstillingen og tema, for å besvare og analysere innhentet data. Bitner m.fl. viser også til hvordan en *Service Blueprint* fungerer som et analyseverktøy til å forstå et større spekter av kontaktpunkter ved en organisasjon, samt skissere et større bilde av tjenesteleveransens (2016, 174-182).

2.4.1 GAP-modell

GAP-modellen er selve rammeverket i servicemarkedsføring (Bitner m.fl. 2016, 3 og 93). Gjennomgående forklarer Bitner m.fl. (2016) hvordan GAP-modellen opererer som et teoretisk rammeverk for servicemarkedsføring gjennom fire ulike “gap”, som til slutt utgjør kundegapet - avviket mellom forventet, og mottatt tjenestekvalitet. Et gap defineres som et avvik mellom gitte områder. Gjennom GAP-modellen fremlegger vi dataene vi tilegnet oss gjennom datainnsamlingen og kobler dem opp mot ulike aspekter ved problemstillingen vår.

Gap 1, også kalt *kunnskapsgapet*, representerer avviket mellom kundenes forventninger og bedriftens oppfatninger av deres forventninger (Bitner m.fl. 2016, 94). Det er mye som tyder på at kunden har visse forventninger når de oppsøker en bedrift. Hvor har de fått disse forventningene fra og hvor sterke er de? Bitner m.fl. forklarer hvordan kunnskapsgapet reduseres ved å tilegne seg kunnskap om kunden, samt å forstå dem (2016, 94).

Spesifikasjonsgapet utgjør gap 2, og er et avvik mellom tjenesteleverandørens spesifisering av tjenesten (tjenestedesign og standarder) og dens oppfatning av kundenes forventninger (Bitner m.fl. 2016, 95-96 og kap 8-10). *Blueprint* blir beskrevet som et nyttig verktøy til å analysere kontaktpunkter i en bedrift fra et objektivt standpunkt for å kunne forstå tjenesteleveransen fra et større perspektiv (2016, 174). Det fysiske miljøet (servicescapet) utgjør en rekke faktorer som er med på evalueringen av tjenesteleveransen i sin helhet. Dens dimensjoner i form av lyd, lys, og temperatur, samt dens effekter i form av gjennomføring og interaksjonen mellom ansatte og kunden, er alle med på å forme tjenesteleverandørens spesifisering av tjenesten (Bitner m.fl 2016, 212-229).

Dersom det oppstår avvik mellom tjenestedesign og standarder og den faktisk leverte tjeneste, oppstår gap 3, *leveringsgapet*. Lagt frem på en annen måte; serviceleveransen oppleves ulikt fra gitt instruks (standard). Bitner m.fl. skriver om hvordan årsakene til leveringsgapet er sammensatt av fem ulike faktorer, hvor vi ønsker å nevne de to viktigste i forhold til vår problemstilling; ansattes- og kundenes rolle i serviceleveransen (2016, 233). I markedsføringslitteraturen blir ofte de ansatte (personalet) referert til som den femte P-en i den tradisjonelle markedsmiksen.

Bitner m.fl. beskriver hvordan ansatte i en bedrift, representerer bedriften på flere måter: de utfører tjenesten, de er organisasjonen sett fra kundenes øyne, de er merkevaren og markedsførere. I tillegg vil deres oppførsel, fremtoning og væremåte, påvirke kundens opplevelse av merkevaren. Felles for disse er hva Bitner m.fl. refererer til som *front-line employees*, ansatte som eksponeres for andre enn bedriftens medlemmer (Bitner m.fl. 2016, 238). Videre legges det i tillegg vekt på hvordan ansatte som ikke er på jobb, fortsatt representerer bedriften.

Det er mye som tyder på at også kunden kan påvirke tjenesteleveransen - både positivt og negativt (Bitner m.fl. 2016, 262-265). Kundens involveringsgrad vil ha effekt på tjenesteleveransen, hvor det skilles mellom lav, middels og høy, hvor høy involveringsgrad viser til en informasjonssøkende kunde som i tillegg gir fra seg informasjon (2016, 263). Kunden innehar også ulike roller i leveransen, hvor de kategoriseres som produktiv ressurs, bidragsyter og konkurrent (2016, 265-269)

Gap 4 er kommunikasjonsgapet og er et avvik mellom den faktisk leverte tjenesten, og hva som kommuniseres ut via ulike typer markedskommunikasjon (Bitner m.fl. 2016, 353).

Bitner m.fl. viser til fem utfordringer ved kommunikasjon av tjenester, som blant annet tar for seg kundeløfter, styring av forventninger og intern markedskommunikasjon (2016, 261)

Bjerke og Ind skriver:

“Gjennom reklame som fremmer og lover et sett av merkeegenskaper, fordeler og kvaliteter, kan ansatte enten bli inspirert til å strekke seg mot å levere og tilfredsstille kundene, eller de kan føle seg utilstrekkelige fordi leveringskravet virker fjernt og hinsides hva nåværende systemer og kompetanse er i stand til å produsere”
(2007, 115)

Bjerke og Ind skriver hvordan ansatte, igjen, spiller en viktig rolle i tjenesteleveransen, her gjennom kundeløfter og intern markedskommunikasjon., De mener også at markedsførere er nødt til å være oppmerksomme på å sikre at organisasjonen leverer det den lover (2007, 121).

Bitner m.fl. viser til flere punkter for å unngå kommunikasjonsgapet ved blant annet å bruke Word of Mouth, kommunisere immaterialitet og synliggjøre materielle bevis (2016, 361-374).

2.4.2 Service blueprint

Blueprint inngår som en del av spesifikasjonsgapet, og fungerer som et verktøy i det man kan kalle en slags kartleggingsprosess. Videre forklares en blueprint som et bilde eller kart som gir et overblikk over tjenesteleveransen fra et objektivt perspektiv. Om man ønsker kan man bruke en blueprint for å splitte tjenesteleveransen inn i mindre biter for en større og tydeligere analyse, men også for å tydeliggjøre for eksempel kundereisen. Blueprint benyttes for å eksemplifisere viktige kontaktpunkter i en organisasjon, samt tydeliggjøre organisasjonens ansatte og dens tjenesteleveranse (Bitner m.fl. 2016, 174-180).

2.6 Oppsummering av teoretisk rammeverk

Gjennom det teoretiske rammeverket har vi presentert ulike teorier, fra ulike teoretiske ståsteder. Merkevarerbyggingens betydning vil prege oppgavens analysedel betydelig, hvor boken *Merkevareledelse* av Olsen, Peretz og Samuelsen fra 2019 fungerer som et førende, underliggende teoretisk fundament. *Service marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*, fra 2016, av Bitner, Gremler, Wilson og Zeithaml har også fått en plass i oppgaven hvor teorier mot tjenesteaspektet er blitt redegjort for. Sett opp mot tema og problemstilling, vil det teoretiske rammeverket forme oppgavens struktur og bidra til avgrensning, så vel som en reisevei gjennom denne oppgaven.

Kapittel 3: Metode og datainnsamling

Våre teoretiske funn viser at merkevare og merkevarebygging allerede er godt etablerte temaer i empirien. Likevel er det interessant å se nærmere på forskningens begrensede fokus på ansattes betydning innen studiens overordnede tema. I dette kapitlet kommer vi til å gå nærmere inn på hvordan vi kan frambringe troverdig kunnskap og informasjon. Vi ønsker dermed å forstå, gå i dybden, og analysere en detaljert kontekst, hvor informantene representerer ulike synspunkter rettet mot tema og problemstilling. Videre vil vi avdekke valg av forskningsdesign og metode for datainnsamling, samt gjennomføring. Til slutt vil vi avklare hvilke forskningsetiske retningslinjer studien må ivareta.

3.1 Begrunnelse for metodevalg

Problemstilling er styrende for hvilken type metode som skal benyttes (Jacobsen 2018, 64; Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 103-104). Ettersom denne studien har som formål å avdekke *hva* og *hvorfor*, fremfor *hvor mange*, er kvalitativ tilnærmingen å foretrekke, fremfor den kvantitative (Berg 2009). Kvalitativ metode egner seg ofte til å avklare et uavklart tema nærmere, og til å få fram en nyansert beskrivelse av temaet. Metoden er beskrevet som mangfoldig og kreativ, samtidig som den preges av struktur (Jacobsen 2018, 133; Tjora 2020, 24; Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 103). Denne tilnærmingen benyttes ofte i fagområder som pedagogikk, sosiologi og markedsføring (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). I vår studie er *hva* tilknyttet identifisering av strategiske valg som institusjonen foretar seg, og *hvorfor* knyttet til begrunnelse og effekten av valgene.

I motsetning til innhenting av tallfestet informasjon, vil man ved en kvalitativ tilnærming ta utgangspunkt i en mer kompleks virkelighet, og i stedet samle informasjon i form av ord som i større grad åpner for flere nyanser (Jacobsen 2018, 24; Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 103). Vår eksplorerende problemstilling krever en metode som får fram nyanserte data, går i dybden, og i tillegg er følsom for uventede og kontekstuelle forhold (Jacobsen 2018, 64). Ifølge Jacobsen gir kvalitative og åpne tilnærminger i de fleste tilfeller bedre data i den forstand at de har høyere åpenhet og relevans, og oppleves dermed som mer virkelighetsnær (2018, 129).

“Ved kvalitative undersøkelser vil det ofte være hensiktsmessig å legge datainnsamlingen relativt tidlig i prosjektet for å kunne ha mulighet til å justere bruk av teori og perspektiver til det som fremstår som interessant i den empiriske analysen” (Tjora 2020, 5).

Tilnærming til tema og problemstilling har av forskernes tidligere bakgrunn pågått ustrukturert i lengre tid, gjennom tilfeldige observasjoner og antakelser. Denne prosessen har naturligvis fortsatt mer strukturert. Vår studie og problemstilling baseres dermed på en tilnærming fra empiri til teori – altså hva Jacobsen beskriver som utgangspunktet for kvalitativ metode – en induktiv tilnærming (2018, 35, 127). Tjora beskriver denne induktive prosessen som arbeidet fra innsamlet empirisk data, opp mot teori i ulike steg (2020, 18-19).

3.2 Forskningsdesign

Problemstilling vil, på samme måte som metode, legge føringer for valg av design. Valg av forskningsdesign eller undersøkelsesopplegg vektlegges ved hjelp av fordeler og ulemper knyttet til generalisering og kausalitet (Jacobsen 2018, 89, 97). Ved generalisering påstås det at funn basert på studier av noen få, også gjelder for alle (Berg 2009, 55). Vårt ønske er å forstå en organisasjon, samt avdekke hvordan årsakssammenhenger «produserer» virkninger. I vår studie ser vi på Høyskolen Kristiania, og hvordan denne organisasjonens merkevare og omdømme, påvirkes av foreleserne. Studien baseres derfor på undersøkelsesopplegget Jacobsen, sammen med Gripsrud, Olsson og Silkoset, definerer som enkeltcase (2018, 99; 2018, 47). Enkeltcase er en underkategorisering av et eksplorerende design, og er godt egnet til å gi «tykke beskrivelser», samt forståelse for samspillet mellom aktør og kontekst i et avgrenset område (Askheim m.fl. 2008, 70; Tjora 2020, 40-46).

Eksplorerende design egner seg i studier hvor forsker har begrenset informasjon om problemstilling (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 47). Etersom vår problemstilling fremstår uklar, og dermed eksplorerende, medfører behovet om konsentrasjon mot få undersøkelsesenheter, og det vi kaller et intensivt opplegg (Jacobsen 2018, 91). Intensive design er velegnet til å belyse problemstillinger der vi er interessert i dybde, nyanser og forholdet mellom *individ* og *kontekst* (Thomassen 2012). I vår studie er *individ* knyttet til foreleser eller ansatte, og *kontekst* knyttet til effekten av deres arbeid og tilstedeværelse for organisasjonen.

3.3 Metoder for datainnsamling

Gjennomgående skriver Tjora om datainnsamling for kvalitativ metode som observasjonsstudier, dybdeintervjuer og dokumentstudier, og kategoriserer dem i tre ulike hovedgrupper; ved å se på folk, ved å snakke med dem og dokumentstudier (Tjora 2020,

182). Mulighetene var dermed mange da vi skulle velge innsamlingsmetode. Likevel var det visse metoder som passet bedre mot oppgaven vår gitt dens omfang og kompleksitet.

3.3.1 Dybdeintervju

Gitt tema og problemstilling, har vi valgt å samle inn data med en kvalitativ tilnærming, blant annet gjennom dybdeintervju. Målet med dybdeintervju er i hovedsak å skape en situasjon med en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har forhåndsbestemt. Av problemstillingen ønsker vi å tilegne oss innblikk i informantenes erfaringer, opplevelser og holdninger opp mot tema (Tjora 2020, 113-114). Ifølge Jacobsen egner slike intervjuer seg (1) når relativt få enheter undersøkes og (2) når vi er interessert i hva det enkelte individ sier (2018, 146). Dybdeintervjuene vi har gjennomført er en blanding av Spradleys (1979) fenomenologiske perspektiv hvor opplevelser står sentralt, og Berger og Luckmanns (1966) sosialkonstruktivistiske perspektiv, hvor informantens forståelse av virkeligheten skapes av erfaringer og opplevelser.

Dybdeintervju muliggjør en rekke faktorer som støtter opp om valget av denne metoden, fremfor en kvantitativ tilnærming. Problemstillingen er utformet på en måte som søker svar på spesifikke elementer ved ansatte som merkevarebyggere. Derfor var det viktig for oss å ha en åpen samtale, og på den måten få en dypere og større forståelse av argumentasjonen som ligger til grunn. For å unngå negative konteksteffekter valgte vi bevisst å la intervjuobjektet få velge fritt hvor intervjuet skulle foretas. Forskning viser at sammenhengen mellom kontekst og intervju, som regel påvirker innholdet i intervjuet (Jacobsen 2018, 152).

3.3.1.1 Utvalgsstrategi for dybdeintervju

I likhet med valg av metode, legger også problemstillingen føringer for valg av informanter (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). I etterkant av beslutning og valg av tema og problemstilling, forstod vi raskt at tilgangen på informanter var stor. Gjennom snart tre år som studenter på Høyskolen Kristiania har vi opparbeidet oss et nettverk på skolen, hvilket gjorde jobben med å finne informanter ukomplisert. I tillegg til en veileder med stort nettverk, fikk vi god hjelp av tidligere informanter i prosessen med videre rekrutteringen, noe Tjora kaller *snøballmetoden* (2020, 134).

Kravene til informantene var at de som helhet skulle representere ulike innfallsvinkler på problemstillingen. Det stilles krav til at utvalget i undersøkelser skal være representativt, og

utgjøre en “miniatyrverden” av en større populasjon (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 240). En positivistisk tilnærming hevder at om man skal forstå hvordan organisasjoner handler, kan dette best gjøres ved å aggregere medlemmenes handlinger. Gjennom fokus på såkalt metodologisk individualisme har vi dermed samlet individuelle og subjektive meninger fra høyskolens ulike organer (Jacobsen 2018, 26; Tjora 2020, 130). Utvalget utgjør derfor to informanter fra markedsavdelingen, to informanter fra den faglige pedagogiske ledelse og tre forelesere, som utgjør totalt syv dybdeintervjuer. Etter vår tolkning, sitter denne gruppen mennesker på mye informasjon om temaet for oppgaven, i tillegg til egne erfaringer rundt problemstillingen. Merton og Kendall forklarer hvordan dette legger grunnlag for effektive og gode intervjuer (1946, 541).

3.3.1.2 Utforming av intervjuguide

I boken *kvalitative forskningsmetoder i praksis* skriver forfatter Aksel Tjora, hvordan man med dybdeintervju «(...) trenger kun kort tid på å lage en intervjuguide for undersøkelsen før man går i gang med selve intervjuene» (2020, 118). Ifølge Jacobsen er derimot utgangspunktet - ved kvalitativ metode - at forsker har manglende kunnskaper om problemstilling, noe som kan gjøre det utfordrende å formulere fornuftige spørsmål (2018, 133). I vårt tilfelle testet vi flere ulike versjoner, før vi til slutt fant en mal som i størst grad hjalp oss å besvare spørsmål rettet mot problemstillingen. Vi fant det likevel hensiktsmessig å utarbeide tre ulike intervjuguider ettersom vi henvendte oss til tre ulike avdelinger med vidt forskjellige ansvarsområder.

For at informantene i størst grad skulle komme med egne innspill og temaer, utarbeidet vi en åpen og semistrukturert intervjuguide (Jacobsen 2018, 150). Guiden er en oversikt over hvilke temaer vi skal innom i løpet av intervjuet, for å sikre at vi kommer inn på de viktigste temaene vi ønsker å belyse. I intervjuguiden brukte vi også «probes» som et stimulerende hjelpemiddel for informanten. Dette for å belyse spørsmål tydeligere, samt for å sette i gang tankeprosessen hos intervjuobjektet, og tydeliggjøre fokus på temaet (Tjora 2020, 128).

Felles for de tre intervjuguidene er at de alle er bygd opp av tre faser bestående av oppvarming, refleksjon og avrundning (Tjora 2020, 145). Oppvarmingsspørsmålene går på arbeidsoppgaver og dagligliv. Refleksjonsspørsmålene er større spørsmål hvor informanten blir «tvunget» til å svare mer utdypende. Noen steder har vi også oppfølgingsspørsmål. Utover intervjuguiden blir det også stilt spørsmål der det føles naturlig. Avslutningsvis takket

vi informantene for intervjuet, og forklarte prosessen videre med analyse og lagring av data (Tjora 2020, 145-147).

Intervjuguiden bærer preg av en systematisk fremstilling med kategoriserte spørsmål, hvor vi underveis forklarte hvor vi befant oss og hva vi skulle gjennom (Tjora 2020, 157). For å unngå korte og ufullstendige svar, utformet vi en intervjuguide med åpne spørsmål. I tillegg unngikk vi å stille ledende spørsmål for å ikke styre intervjuobjektene.

3.3.1.3 Gjennomføring av dybdeintervjuer

I underkant av halvparten av intervjuene ble gjennomført i et konferanserom, eller kontor i tilknytning til intervjuobjektene. De fleste gjennomføringene ble gjort over telefon eller videosamtale grunnet situasjonen rundt koronaviruset. Det er mye som tyder på at intervjusituasjonen vil ha en påvirkende effekt på intervjuet i sin helhet. En forutsetning for å lykkes med dybdeintervjuer er å skape en avslappet stemning hvor informanten føler seg komfortabel med å snakke ut ifra egne erfaringer og meninger, om spørsmålene (Tjora 2020, 118).

Da vi gjennomførte videosamtaler var det mye som tydet på at informantene satt hjemme. Vi følte vi ble “invitert hjem” til informanten, og stemningen ble med en gang mer uformell enn intervjuene vi hadde på kontorene. Et antall av intervjuene bar også preg av barn i bakgrunnen noe som påvirket kvalitet på lyd og intervju, men igjen forsterket den uformelle settingen.

Intervjuene hadde en varighet på mellom 29- og 60 minutter. Grunnet intervjuobjektens ulike involveringsgrad, var det naturlig å stille oppfølgingsspørsmål underveis, noe som igjen forlenget lengden på intervjuene. Vi har av oppfattelse at enkelte intervjuobjekter var mer vant til å bli intervjuet enn andre. Der hvor noen eksempelvis drøftet og brukte lang tid, kom andre med raske, konkrete svar.

Vi gjennomførte intervjuene med én fast intervjuleder som førte samtalen, hvor resterende kom med innspill og oppfølgingsspørsmål. Tjora forklarer hvordan intervjuerne “modnes” fort gjennom en intervjuprosess (2020, 158). Det første intervjuet bar preg av strukturert gjennomføring med intervjuguiden som mal, før vi senere fikk guiden mer innarbeidet, hvor vi mer naturlig kunne hoppe over spørsmål for å ta de igjen senere. Med tanke på vår snevre problemstilling, er det er mye som tyder på at vi raskt skulle oppleve hva Tjora beskriver som

metning (2020, 143). Slik vi tolker det, utgjorde variasjonen blant informantene ulike synsvinkler, og dermed redusert fare for metning.

3.3.2 Fokusgrupper

For å oppnå et størst mulig perspektiv rundt tema og problemstilling, samt for å kunne sette svar opp mot hverandre, har vi valgt å gjennomføre én fokusgruppe bestående av studenter. Fokusgrupper egner seg når vi ønsker å få frem individers erfaring med et spesielt forhold (Jacobsen 2018, 160). Gjennom fokusgruppen samlet vi seks studenter fra fem ulike studieretninger til et gruppeintervju for å diskutere temaet og problemstillingen (Wilkinson 2004, 177). På denne måten tilegnet vi oss intervjudata fra flere personer samtidig. Krueger og Casey (2000) viser også til hvordan fokusgrupper kan være mindre truende ved at en større gruppe snakker om meninger og oppfatninger. Valget av fokusgruppe ble også bestemt ut fra hvordan vi ønsket en assosiasjon-skapende kontekst hvor informantene blir stimulert av hverandre, og på denne måten viderefører samtalen automatisk (Tjora 2020, 123-124).

3.3.2.1 Utvalgsstrategi for fokusgrupper

Studentene som deltok i fokusgruppen bestod av studenter fra de merkantile studieretningene (studieretninger som omhandler markedsføring, samfunnsfag, økonomi og handel) fra vårt nettverk på skolen, gjennom studietiden vår. Studentene ble rekruttert og utvalgt med samme kriterier som ved dybdeintervjuene (ref. 3.3.1.1).

3.3.2.2 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden ble på samme måte som ved dybdeintervjuene, utformet med en oppvarmingsdel, en refleksjonsdel og en avslutningsdel (ref. 3.3.1.2). Gjennom intervjuene var vi opptatt av studentenes synspunkt, og spørsmålene som ble stilt var derfor i stor grad rettet mot dem og deres meninger og erfaringer. Oppfølgingsspørsmål ble benyttet.

3.3.2.3 Gjennomføring av fokusgruppe

Fokusgruppen tok plass i et klasserom på høyskolen. Ettersom vi er tre forfattere av prosjektet, var én moderator som styret ordet og sørget for at alle deltakerne fikk kommet med innspill og kommentar. Gruppens to resterende holdt øye med tiden, kom med eventuelle oppfølgingsspørsmål som ikke var nedskrevet i intervjuguiden, og hadde i tillegg ansvaret for lydopptak (Tjora 2020, 124). Vi opplevde at fokusgruppen var ærlige og rasjonelle i intervjusettingen. Til tross for at samtalen til tider kunne spore av, hadde vi

enkelte utfordringer med å holde struktur på intervjuet. Med tydelige roller fra vår side anerkjenner vi likevel gjennomføringen som vel bestått.

3.3.3 Fokuserte intervju

På grunn av situasjonen rundt koronaviruset ble vi nødt til å avlyse den resterende planlagte fokusgruppen. Med samme intervjuguide, tok vi en vurdering sammen med studentene det gjaldt, og gjennomførte i stedet seks individuelle fokuserte intervjuer med en varighet på 12 minutter i gjennomsnitt.

Med situasjonen tatt i betraktning, er tema og problemstilling godt egnet til fokuserte intervjuer for datainnsamling (Tjora 2020, 126). Fokuserte intervjuer er ofte kjennetegnet med varighet på mellom syv og 23 minutter, som gjør situasjonen med å intervjuere studenter i en travel hverdag, enklere enn ved et dybdeintervju (Tjora 2011a, 193-211). Skaperne av “focused interview” Merton og Kendall, forklarer hvordan intervjuformen egner seg godt når intervjuobjektene innehar en del kunnskap om temaet, og intervjuet i sin helhet er ute etter deres opplevelser (1946, 541). Ved å intervjuere studenter gjennom fokuserte intervjuer, får vi derfor innblikk i deres hverdag og erfaringer om- og med Høyskolen Kristiania.

3.4 Metoder for dataanalyse

Dag Album skiller mellom to typer analyser; teoridrevne og datadrevne (1996, 249).

Johannesen, Rafoss og Rasmussen, støttet opp av Tjora, viser til hvordan teoridrevet analyse er en deduktiv analyse, og datadrevet analyse er en induktiv analyse (2018, 37; 2020, 18).

Som tidligere nevnt har vi valgt en form for induktiv metode, altså datadrevet analyse. Denne analyseformen gjør at vi kan endre teoretiske antakelser underveis (Johannesen, Rafoss og Rasmussen 2018, 38). Videre beskriver Johannesen, Rafoss og Rasmussen hvordan en datadrevet analyse ikke er teoriløs, noe vi i denne studien viser i kapittel 2.

Johannesen, Rafoss og Rasmussen skriver om en rekke ulike typer analyser i boken *Hvordan bruke teori*. I etterkant av intervjuene oppdaget vi flere måter å gjennomføre analysene på.

Bruken av narrativ analyse gjør det lettere å forstå hva som blir sagt gjennom eksempler og “fortellinger”, som i sin helhet bidrar til å analysere budskapet som blir gitt (2018, 97-99).

Kategorisering gjorde vi allerede før vi begynte intervjuene, gjennom fire ulike intervjuguides (2018, 125). Bruken av de ulike kategoriseringene gjør at deres “roller” (2018, 219-221)

trolig vil ha noe å si på deres meninger. Analysen vi har gjort preges av en tematisk analyse, hvor vi kategoriserer data med viktige fellestrekk opp mot problemstillingen (2018, 279).

Etter at intervjuene var gjennomført, ble samtlige intervju transkribert. I og med at alle forfatterne av denne oppgaven var til stede under alle intervjuene, gjør det at de visuelle ledetrådene i mindre grad forsvinner etter hvert som analysen pågår (Tjora 2020, 175). Videre forklarer Tjora hvordan eksempelvis kroppsspråk, og om intervjuobjektet nøler ved et spørsmål, kan få betydning i analysen.

Hvert intervju ble kodet hver for seg, ut ifra transkriberingen. Tjora forteller om målet med koding som tredelt gjennom (1) trekke ut essensen i det empiriske materialet, (2) redusere volumet på empirien, og (3) tilrettelegge idègenerering (2020, 197). En type koding vi berørte er hva Johnny Saldaña refererer til som “in vivo”-koding, hvor metaforer, talemåter og stemningsfulle ordvalg fikk betydning for kodingen, og analysen (Saldaña 2013, 7 og 92).

Det er gjennom den kvalitative analysen at leseren av denne oppgaven i sin helhet skal forstå, og få økt kunnskap om saksområdet det forskes på (Tjora 2020, 195). Johannesen, Rafoss og Rasmussen kaller kvalitative analyser for dynamiske prosesser, hvor man går frem og tilbake, prøver og feiler, men samtidig utarbeider en vitenskapelig analyse (2018, 26). Analysen finner du i kapittel 4.

3.5 Kvalitet på innsamlet data

Tjora viser til pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet som indikatorer på kvalitet (2020, 231). Gyldighet er knyttet opp mot svarene vi får gjennom forskningen, opp mot hva vi faktisk spør om (Tjora 2020, 232). Gripsrud, Olsson og Silkoset bruker *validitet* som et synonym for samme begrep (2018, 132). Studiens gyldighet utgjør altså i hvor stor grad svarene er “brukbare” i forskningen. Med fokus på problemstilling utformet vi en intervjuguide tilknyttet et avgrenset tema med åpne spørsmål. Enkelte spørsmål ble besvart med en del syensing. Noe på grunn av usikkerhet, men også om kunnskapen spørsmålet omhandlet og kanskje krevde (se kapittel 7 for kritikk). Likevel opplever vi at en større del av spørsmålene ble besvart konkret i forhold til problemstilling, noe som gjør at vi tolker gyldigheten til svarene i oppgaven som stor.

Slik vi tolker det blir pålitelighet i stor grad knyttet til troverdighet (Tjora 2020, 235-238). I analysen bruker vi direkte sitater fra noen av informantene for å styrke påliteligheten, fulgt opp av en forklaring for hvorfor akkurat disse sitatene blir brukt fremfor andre (Tjora 2020, 237). Teoretiske modeller og sitater fra utenforstående forskere på tema er også brukt for å få tyngde i analysen. Tjora viser også til viktigheten av å forklare rekrutteringen av informantene, noe vi har gjort i meldeskjema til Norsk Senter for forskningsdata (NSD) og tidligere i oppgaven (2020, 237). Tjora stiller seg selv et spørsmål som går på om andre forskere hadde fått samme svar, dersom de hadde utført samme prosjekt. Gitt problemstilling og utvalgsbredden, antar vi en høy pålitelighet i oppgaven.

Generalisering handler om hvorvidt man kan trekke konklusjoner for en større gruppe, gjennom et relativt lite utvalg (Berg 2009, 55). Slik vi tolker det, blir derfor generaliserbarheten til denne studien hvorvidt man kan trekke konklusjonene vi gjør, ut ifra våre utvalg, til skolen som helhet. På den ene siden har vi tatt med mange ulike elementer og utvalgsgrupper i datainnsamlingen vår, som styrker generaliseringen. På den andre siden anbefaler vi å utvide antall informanter til videre forskning.

Av vår oppfatning er det mye som tyder på at denne oppgaven er hva Tjora beskriver som konseptuell generalisering. I analysen presenterer vi blant annet funn gjennom modeller og støtter opp ved tidligere forskning på feltet (2020, 245). Vi tar et skritt tilbake og får et større blikk gjennom flere vinkler til problemstillingen. Vi tolker oppgaven med en begrenset generaliserbarhet, og anbefaler derfor et større utvalg ved en større oppgave og videre forskning.

Slik vi tolker det, vil transparensen i denne oppgaven i sin helhet bli vurdert av leseren.

Likevel har vi som en rød tråd gjennom hele oppgaven forsøkt å tydeliggjøre valg og avgrensninger, samtidig som vi forklarer analyser og modeller og eventuelle endringer (Tjora 2020, 248). Tjora viser til hvordan en forskning ikke burde foregå i det han kaller et sosialt vakuum, men heller blant annet i en studentgruppe, som beskriver vår setting.

Sammensetningen av tre forfattere åpner for flere innspill og synsvinkler, noe vi opplever som positivt i forbindelse med kvaliteten av hva vi formidler (2020, 251). Forskernes integritet er preget av selvstendighet, men likevel er vi studenter på høyskolen det skrives om. Dette gjør at vi - som alle andre - påvirkes av hva som skjer og har skjedd rundt oss, men hvor formuleringen av oppgaven er fra et nøytralt ståsted.

3.6 Etikk og anonymitet

Tjora beskriver hvordan de etiske aspektene rundt forskningen alltid burde være på plass i en forskningsoppgave, hvor man spesielt i kvalitativ metode må være ekstra varsom grunnet nærheten til intervjuobjektene (Tjora 2020, 46). Av hensyn til etikk og anonymitet, har vi meldt inn prosjektet til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) som har vurdert oppgaven i samsvar med personvernlovgivningen. Her har alle informanter signert under på et informasjonsskriv (Se vedlegg 5), hvor samtlige godkjenner deltakelse i dybdeintervju, og hvor enkelte godkjenner bruk av navn og sitater i oppgaven. Den som undersøkes skal ifølge Jacobsen delta frivillig, samt vite om hvilke farer og gevinster deltakelsen kan medføre, hvilket vi har understreket i skrivet (2018, 47).

Det ble benyttet lydopptak ved samtlige intervjuer, noe også Tjora selv anbefaler (Tjora 2020, 165). Grunnen til at det ble gjort lydopptak var med tanke på transkriberingen som skulle skje i etterkant. Alle lydopptakene ble gjort med en mobiltelefon med kodelås, og alle lydklippene er lagret på samme sted. Informasjonen som er lagret om enkeltpersoner vil bli slettet, sammen med lydopptakene, kort tid etter sensuren av prosjektet er gitt.

Temaet for oppgaven oppfattes ikke som sensitivt og følsomt, hvilket gjør at enkelte etiske aspekter rundt temaet utgår. Likevel ga vi beskjed gjennom samtykkeskjema at informantene når som helst kan trekke seg, både før, under, og etter intervjuets slutt (Tjora 2020, 176). I oppgaven har vi brukt enkelte sitater fra informanter. Alle informantene det gjelder har selv krysset av for at vi kan benytte navnet deres i oppgaven. Før vi benyttet sitatene, sendte vi ønsket sitatet til vedkommende som var blitt intervjuet, for å bekrefte at dette var noe vedkommende stod inne for.

3.7 Oppsummering av metode og datainnsamling

Gitt tema og problemstilling, valgte vi en kvalitativ tilnærming for datainnsamling. På denne måten tar vi fatt på en mer kompleks virkelighet og åpner for dypere forståelse av tema det forskes på, med spørsmål som omfatter hva og hvorfor. Videre preges strukturen av et eksplorativt design med fokus på et mindretall av undersøkelsesenheter.

Datainnsamlingen ble gjort gjennom dybdeintervju, fokusgruppe og fokusert intervjuer. Hver med egen intervjuguide og utvalg. På denne måten fikk vi et bredere perspektiv mot

problemstillingen og flere synsvinkler, noe som går i retning av økt kvalitet. De tre intervjuguidene er alle tilpasset sitt utvalg, med spørsmål rettet mot tema og problemstilling.

Analysen er datadrevet, og er innom en rekke teknikker for analyse av dataene på best mulig måte. Samtlige intervju er transkribert og kodet. Av vår oppfatning er kvaliteten på den innsamlede dataen passende til oppgavens omfang og kompleksitet. Oppgaven er meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata og er blitt vurdert i samsvar med personvernlovgivningen. Samtlige informanter har også signert samtykkeerklæring.

Kapittel 4: Presentasjon av innhentede data

I dette kapittelet ønsker vi å presentere dataene vi tilegnet oss gjennom de ulike intervjuene. For å se nærmere på detaljene rundt spørsmålene som ble stilt, viser vi til intervjuguide i vedlegg 4. Det skal presiseres at vi her vil presentere de viktigste funnene opp mot problemstillingen. Små detaljer som i utgangspunktet ikke vil ha for stor betydning vil i henhold til den tematiske analysen ikke bli fremstilt. Det vil likevel bli presentert nye data i analysedelen for å støtte opp om momenter rundt problemstillingen, som nødvendigvis ikke nevnes her. Dataene vil også presenteres på lik linje som intervjuene ble gjennomført, slik vi beskrev i kapittel 3.

4.1 Data fra forelesere

Foreleserne vi intervjuet har bred erfaring innen utdanning og arbeidsliv, og har alle vært i jobber i nær tilknytning til hva de nå underviser i. Der en forklarer hvordan h*n praktiserer emnet(ene) vedkommende underviser i, gjennom jobben på høyskolen, tar en annen jobber ved siden av fulltidsstillingen. Sensur av eksamener, veiledning, utvikling av pensum, kvalitetssikring, og diverse prosjekter på- og utenfor skolen, er deres rolle ved høyskolen utover det å forelese. Nivået på foreleserne ved Høyskolen Kristiania blir beskrevet som høyt, hvor en av informantene tenker nivået er over snittet i sektoren.

Da vi spurte om hva som skiller foreleserne ved Høyskolen Kristiania fra andre¹, fikk vi ikke et klart svar til å begynne med. En informant var raskt ute med å vise til foreleserne som praksisnære og *litt bedre* pedagoger, hvor en annen mente ambisjonsnivået var høyere i privat-, enn offentlig sektor. Den siste informant støtter begge de to, og antar hvordan foreleserne på offentlige universiteter kan fremstå som litt mer “tørre” i stilen, og roser foreleserne på Høyskolen Kristiania som kvalifiserte og dyktige fagfolk.

Interaksjonen mellom foreleserne og studentene i forelesningene blir i stor grad beskrevet som varierende. En av informantene forklarer hvordan mange ulike variabler er med å påvirke; hvor lenge man har gått på skolen, tema for forelesning, fremføringen og hvordan man arbeider med pensum vil ha en påvirkning. En annen informant beskriver særlig pausene som viktige, med hvordan en foreleser kan være tilgjengelig mellom forelesningene. Pausene er en god mulighet til å stille spørsmål eller forklare uklarheter, men også en tid hvor tillit og

¹ Andre: andre utdanningsinstitusjoner som Handelshøyskolen BI, Uio, Oslo Met ol.

relasjoner bygges. Samtlige informanter mener samarbeidet mellom foreleser og studenter er godt.

Evnen til å kunne tilpasse seg studentene i forelesning, blir sett på som viktig ifølge våre informanter. Alle tre forklarer hvordan de ønsker å imøtekomme studentene best mulig slik at de får det mest optimale læringsutbytte. En foreleser *får ikke påpekt nok* hvor viktig det er å kjenne målgruppen, samt evnen til å klare å imøtekomme, og forstå den. En annen foreleser trekker frem hvordan tavleundervisning, diskusjoner, caseoppgaver og fremføringer som foretrukne undervisningsformer. Et godt klassemiljø med god dialog mellom student og foreleser, men også studenter seg imellom, blir særlig spesifisert av to av informantene. Vi merker at samtlige informanter tar dette tema med stor seriøsitet.

Mye av det som nettopp ble nevnt, kom også opp da vi senere kom inn på temaet; kvaliteter som er viktig ved en foreleser. Felles for alle er at de mener omsorgen for studentene er viktig. Der hvor én foreleser mener variasjon i pedagogikken skaper dynamikk, støttes vedkommende opp av en annen informant, som mener man må jobbe med å forstå og tilpasse seg studentene. Den tredje informanten legger til hvordan foreleseren må fremstå som en representant for faget sitt, og å “selge” dette til studentene. I tillegg skal foreleseren være en energifylt person som på en måte skal være en “performer” og få med seg publikummet sitt.

Når det gjelder omdømmet til Høyskolen Kristiania skapes dette av flere ting ifølge våre informanter, hvor studentene trekkes frem av to dem. I tillegg trekkes nettsider og betalte kanaler som sosiale medier inn i bildet. Foreleserne trekker særlig frem betydningen av studentenes Word of Mouth, men også seg selv som bidragsyttere til høyskolens omdømme. “En foreleser er med på å styrke eller svekke en merkevare” ble sagt av en informant. En annen sier: “Jeg tror at det er lettere å bygge en merkevare gjennom personlige møter, enn bare hardcore nettsider”. Én informant forklarer hvordan foreleserne har en viktig rolle utad, som gjest i en nyhetssending eller samfunnsdebatt eller andre TV-opptredener. De to andre informantene forklarer hvordan forventningene, blant annet gjennom skolens eksterne kommunikasjon, bidrar til å skape et omdømme fra studentenes ståsted.

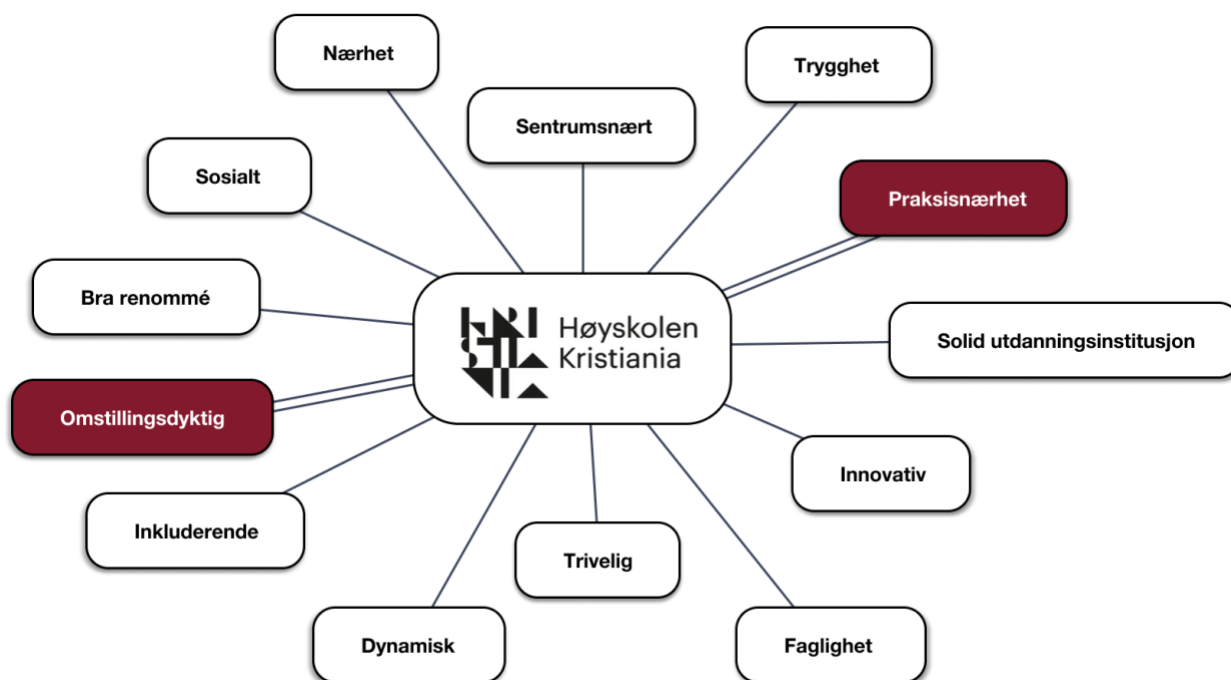
Når vi spør om hvordan forelesere fungerer som merkevarebyggere, svarer to at dette skjer gjennom nettverket deres. Den siste informanten mener rollen er begrenset. To informanter

svarer også at de er med på å skape merkeverdi i stor grad på måten de snakker om kollegaene sine, men også kommunikasjon utad.

To av informantene mener merkevareløftet fra Høyskolen Kristiania er nærhet mellom forelesere og student, mindre klasser, engasjerte forelesere, praksisrettet, bransjenærhet, mens den siste mener det er noe diffust. I tillegg sier samtlige informanter at kommunikasjonen mellom forelesere og markedsavdelingen er ikke-eksisterende, fraværende, begrenset eller liten. Når vi ber de beskrive negative sider ved Høyskolen Kristiania, trekker to av tre informanter frem hvordan hastigheten Kristiania vokser i. I forbindelse med utvidelse og antall studenter, påpeker de hvordan nærheten til studentene kanskje ikke blir hva den er, eller en gang var.

Da vi spurte om hvilke assosiasjoner informantene tror studentene har til Høyskolen Kristiania får vi flere svar, hvorav praksisnærhet og omstillingsdyktig ble trukket frem flere ganger. Her presentert gjennom et assosiasjonskart, hvor antall streker definerer styrken på assosiasjonen:

Modell 4.1 - Hvilke assosiasjoner forelesere tror studenter har om Høyskolen Kristiania



Til slutt ble informantene spurt om hva de mente høyskolens viktigste ressurs var. En informant var raskt ute med å nevne forelesere og de faglige ansatte. En annen informant

mener også forelesere er viktig, men trekker også frem menneskene i alle ledd, og systemet bak. Den tredje informant setter systemet først, som høyskolens viktigste ressurs, og hvordan denne dynamiske prosessen står som en tydelig vinner.

4.2 Data fra faglig pedagogisk ledelse

Begge informantene sitter i skolens ledelse, hvor én også underviser på Kristiania. De har begge mange års erfaring innen jobb og utdanning, og sitter dermed på mye erfaring. En av informantene beskriver nivået på foreleserne som veldig høyt. Den andre informant viser til høyskolens policy, hvor foreleserne skal ha praksis innen det faget de foreleser i, samt å kunne vise til caser og saker de selv har jobbet med. Gode forelesere blir beskrevet som gode formidlere med et stort nettverk, praksisnærhet og et genuint engasjement for studentene og deres læring. De viser til hvordan foreleserne skal være gode formidlere i klasserommet, samtidig som de er dedikerte og engasjerte i hva de driver med.

En av de to informantene forklarer hvordan en foreleser ikke bare underviser, men veileder, i tillegg til å være synlige i samfunnsdebatten innenfor gitt fagfelt, og hvordan de har kontakter utad i store norske bedrifter. Foreleserne blir kontinuerlig kvalitetssikret gjennom diverse evalueringer av både studenter og utenforstående, som blant annet en kommisjon. En informant beskriver forelesere ved private institusjoner som bedre enn det offentlige. Vedkommende forklarer dette med hvordan de underviser flere timer i auditoriene, mot delvis mindre forskning, men på denne måten oppnår større nærhet til studentene.

Begge legger vekt på hvordan de i rekrutteringsprosessen har jobbet for å få de best egnede til høyskolen. "Rekruttering for posisjonering" er nevnt av begge informantene, som ikke kan få lagt nok vekt på hvordan de er ute etter å bygge en bro mellom teori og praksis. En av informantene forklarer hvordan foreleserne ved en høyskole er det leddet studentene er mest i kontakt med. Det er i auditoriene kunnskapsformidlingen skjer. Trond Blindheim er dosent ved Høyskolen Kristiania og sier til oss: "Det er kritisk viktig for renomméet vårt blant studentene, at foreleserne er etterrettelige, at de er gode i auditoriene, og at de inspirerer og motiverer studentene til å gjøre sitt beste. Jeg tror det kanskje er den aller viktigste oppgaven i forhold til posisjoneringsarbeid for en høyskole". Videre sier han at foreleserne må aktivt se på seg selv som noen som bygger høyskolens renommé ute.

“Det pedagogiske bør spille førstefiolin i dette kunnskapsorkesteret”, forklarer Blindheim og viser til hvordan studentene måler prestasjonen til foreleserne gjennom undervisningen, og ikke forskningen. Blindheim har selv jobbet med rekruttering og forklarer oss hvordan forelesere må ha minst fem års praksis fra bransjen (og dermed emnet) man skal undervise i. Han legger til hvordan høyskolen skal være helt nådeløse med hvem de ansetter. “Helt sentralt i utdanning er selvfølgelig foreleser. Vi skal jo være kjent for bra utdanning, noe man skal se gjennom lavt frafall, høy tilfredshet, relevant utdanning osv”, forklarer prorektor for utdanning ved Høyskolen Kristiania, Sander Sværi. Videre viser han til hvordan høyskolen ønsker et mangfold av pedagogiske tilnærminger.

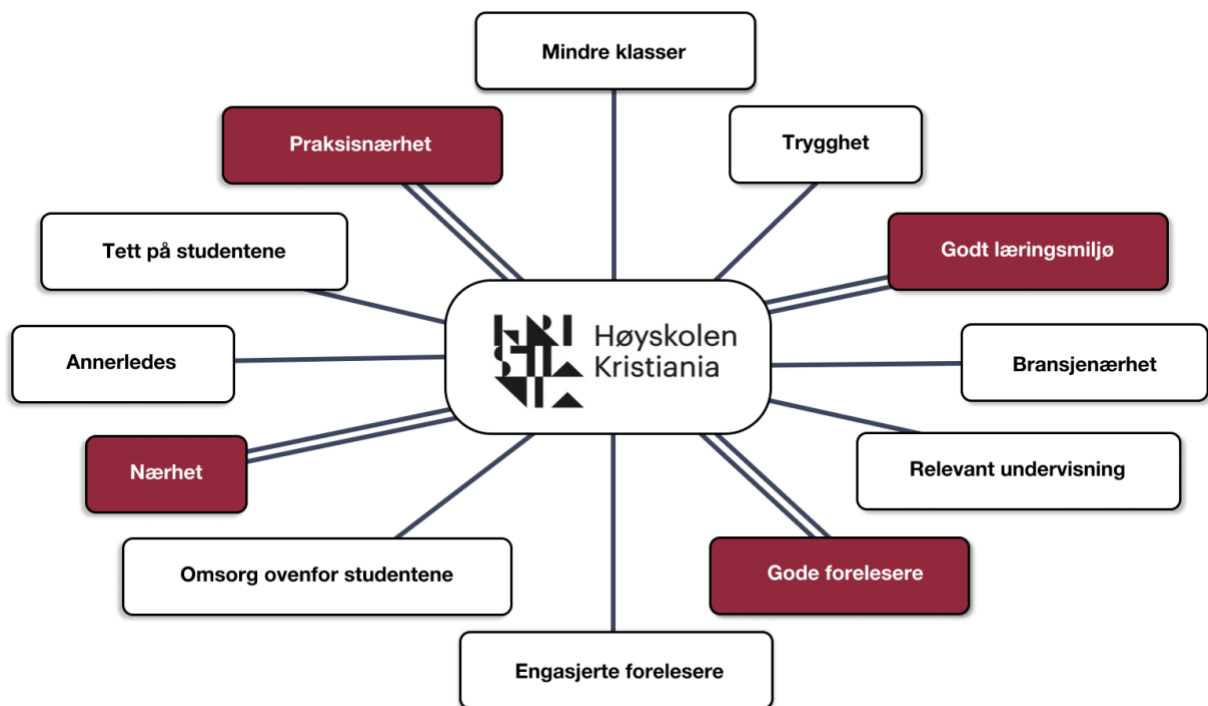
Høye forventninger til den pedagogiske kvaliteten på foreleserne, og praksisnærhet, blir trukket frem som viktige differensieringspunkter. I tillegg trekker Blindheim frem hvordan de har utviklet et bransjeråd som hjelper med å organisere studiene og hva det trengs mer kunnskap om. Foreleserne blir igjen trukket frem som hvordan de ikke bare vet hva som står i pensumbøkene, men selv har- eller fortsatt praktisert dette i praksis. Blindheim kommer også innom dette med bruk av ikoner med et eksempel fra da John McLaughlin² gjestet Westerdals og holdt forelesning.

Blindheim mener Høyskolen Kristiania er assosiert med å være praksisnære, og ønsker å fortsette jobben med å beholde dette. Han forklarer hvordan det er et aktivt pulserende fagmiljø på høyskolen, som må være bra for studentene. Han viser også til hvordan studentene ser at foreleserne bidrar i samfunnsdebatten, og at gjerne forelesere fra Høyskolen Kristiania etterspørres av næringslivet - et kvalitetstegn, legger han til. Blindheim oppsummerer mange av hans tanker ved å si: “Forelesernes rolle er å se på seg selv, ikke bare som formidlere, men prøve å se på seg selv som noen som skal bidra til å posisjonere denne høyskolen som det vi ønsker å fremstå, nemlig som en høyskole som har relevant undervisning i forhold til de bransjene studentene skal inn i”. Målet til Høyskolen Kristiania er å bli et arbeidslivsuniversitet, og Sværi forteller at høyskolen skal være best på det arbeidslivet trenger, ved gitte fagområder, og sier at studentene som går på Høyskolen skal oppleve den relevante utdanningen de trenger.

² John McLaughlin er en pioner av en gitarist innenfor kombinasjonen Jazz og rock.

Begge informantene peker på foreleserne som høyskolens viktigste ressurs. Det er disse personene som står for formidlingen og læringen. Sværi legger i tillegg til at det er gjennom samhandlingen verdien skjer: “Det er i samspillet mellom det faglige og studentene at verdien skapes”. Dette er hva Blindheim og Sværi tror studentene på Kristiania assosierer med høyskolen, lagt frem ved hjelp av et assosiasjonskart:

Modell 4.2 - Den faglige pedagogiske ledelses tanker om studentenes assosiasjoner



“Ved å levere kvalitet, bygger vi merkevare”. Til slutt legger Sværi til at merkevarebygging handler om hvordan både studenter og ansatte, og de “gode historiene” bygger en god merkevare, ikke bare markedskommunikasjon alene.

4.3 Data fra markedsavdeling

Markedsavdelingens primære oppgaver retter seg mot å tilrettelegge kommunikasjon i form av merkevarebygging og rekruttering av studenter i henhold til høyskolens prioriterte målsettinger. Høyskolen Kristiania skal ifølge markedsavdelingen ha de beste foreleserne, uavhengig om de er akademikere, praktikere, eller en kombinasjon av begge. Markeds- og kommunikasjonsdirektør, Stein-Oddvar Evensen, mener foreleserne er viktig for det produktet som loves ut i markedet. Han sier at de skal fungere som en slags manifestasjon, og en opplevelse av det produktet markedsavdelingen forteller ut i markedet.

Deres perspektiv på omdømme og merkevarebygging av Høyskolen Kristiania deles inn i tre momenter: markedskommunikasjon, studenter og forelesere. Både forelesere og studenter trekkes frem som ambassadører, hvor sistnevnte i tillegg til Word of Mouth beskrives som det mest avgjørende for organisasjonens merkevare og omdømme. Forelesere – som forøvrig beskrives som “skolens rockestjerner” – fungerer godt som studentenes ansikt utad, mens studentene i størst grad fungerer som interessentenes ansikt utad. Selv om begge momenter benyttes i markedskommunikasjonen, påpeker Markedssjef, Hege Brandal, at «studentenes stemme blir mest hørt på, faktisk mer enn foreleserne». Videre ser hun fremdeles på foreleserne som kritisk viktig for at kommunikasjon blir tillitsvekkende, i tillegg til at det harmonerer med det som leveres i klasserommet.

Forelesernes rolle beskrives som helt avgjørende, ikke for markedskommunikasjonen, men for tjenesten som skal leveres. «Gjør ikke foreleserne jobben sin, gjør heller ikke høyskolen det», forteller Brandal. De leverer produktet, formidler verdiene høyskolen står for, og opptrer som ansiktet utad til studentene. De leverer en ferskvare i form av kompetanse, men for å kunne skape verdi, er forelesere nødt til å kunne underholde og formidle på en slik måte at det skaper entusiasme og engasjement, påpeker Evensen. Høyskolen benytter studentbarometer og studentenes egne evaluering for å måle blant annet tilfredshet og opplevd kvalitet, sett opp mot foreleser og deres emner. I spørsmålet om foreleserne innfrir studentenes krav blir vi fortalt at studenttilfredsheten stort sett er ganske bra, sammenlignet med andre. Av og til kan det hende at man får tilbakemeldinger på at foreleser kom for sent eller at forelesningsnotater ikke blir lagt ut. Slike små hendelser er med på å skade “varen”, sier Evensen.

Gjennom markedskommunikasjon ønsker markedsavdelingen at Høyskolen Kristiania skal være inspirerende i etterlatt inntrykk, og i måten de løser undervisning på. Det som skjer i klasserommet skal på mange måter gjenspeile det som skjer i det virkelige liv. «Alt vi kommuniserer må gi et bilde som studentene kjenner seg igjen i» påpeker Brandal. Videre forteller hun viktigheten av å jobbe for å fremdeles være en skole med mindre klasser og tett oppfølging, til tross for den store veksten. I intervjuene ble det flere ganger trukket frem utfordringer forbundet med den store veksten fra da institusjonen en gang het markedshøyskolen. Brandal forteller hvordan det før var enklere å benytte ulike forelesere i

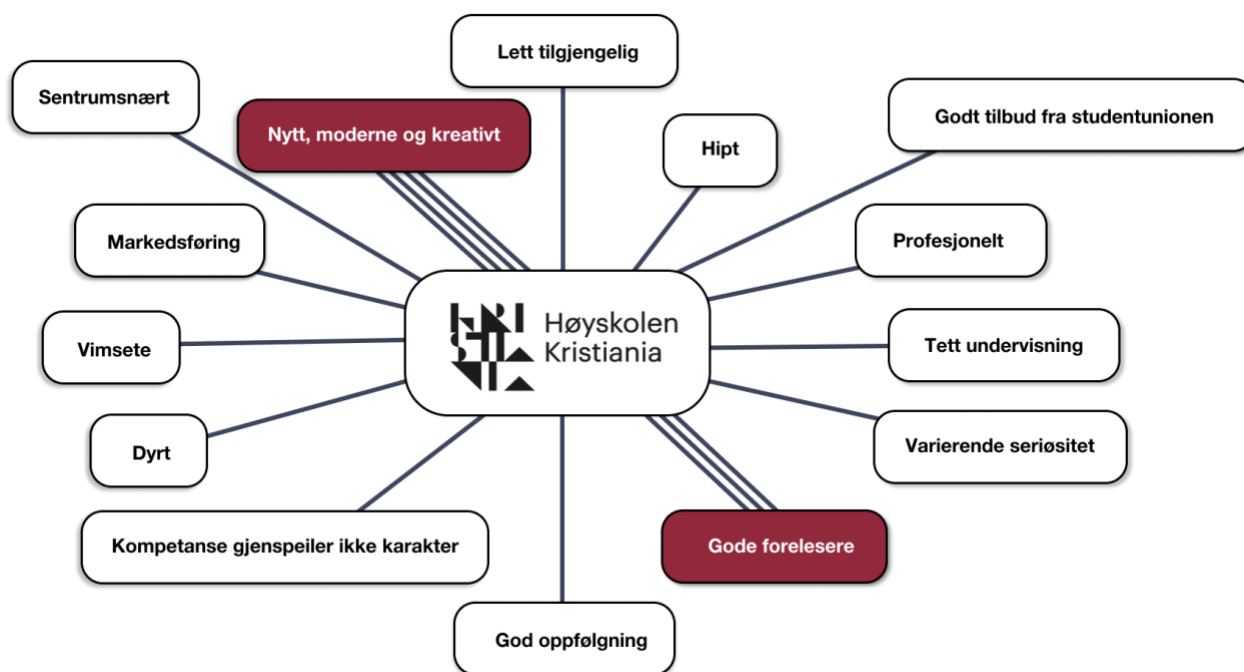
arbeidet med merkevarebyggingen. Det er blitt mer krevende nå som merkevaren er blitt mer generisk og spredt, forteller hun.

4.4 Data fra studenter

Majoriteten av studentene vi intervjuet valgte Høyskolen Kristiania på bakgrunn av rykte, virkelighetsnærhet eller studietilbud. Respondentenes helhetlige inntrykk av institusjonen oppfattes som bra, mye grunnet inkluderende forelesere og skolens fokus på studentene. De opplever Høyskolen Kristianas omdømme som positivt, nytenkende, oppdatert og kreativt. Flere av studentene har også anbefalt et studieløp videre på grunn av en eller flere forelesere.

Da vi spurte studentene om hvilke assosiasjoner de hadde til Høyskolen Kristiania fikk vi mange ulike svar. Studentene trekker frem skolen som ny, moderne, og kreativ med høy standard på forelesere. Her presentert gjennom et assosiasjonskart:

Modell 4.3 – Hvilke assosiasjoner studenter har til Høyskolen Kristiania



Majoriteten av studentene nevnte foreleserne som høyskolens viktigste ressurs. En god foreleser er ifølge studentene engasjert og kunnskapsrik, har god formidlingsevne, et godt humør, i tillegg til å ha varierte forelesninger med bruk av virkelighetsnære caser, eksempler og eksamensoppgaver. Flere av studentene forteller at de også har opplevd mindre gode forelesere, hvor de særlig poengterer at foreleser virket usikker, lite engasjert eller hadde lite

variasjon i forelesning. For studentene er det viktig at foreleser er positiv, engasjerende og har en genuin interesse for faget. De beskriver foreleserne på Høyskolen Kristiania som varierende, men også som tilpasningsdyktige, strukturerte og sikre på pensum.

Forelesere har svært mye å si for helhetsinntrykket av skolen. «Det er de vi møter og har mye kontakt med i løpet av skolehverdagen», sier en av studentene, hvor også en av de andre legger til at det fort kan bli «en snakkis» dersom en foreleser er mindre god. Mange av studentene snakker ofte om studierelaterte temaer med venner, hvilket kan bidra negativt eller positivt avhengig av hva studenten opplever på skolen, som for eksempel i en forelesning.

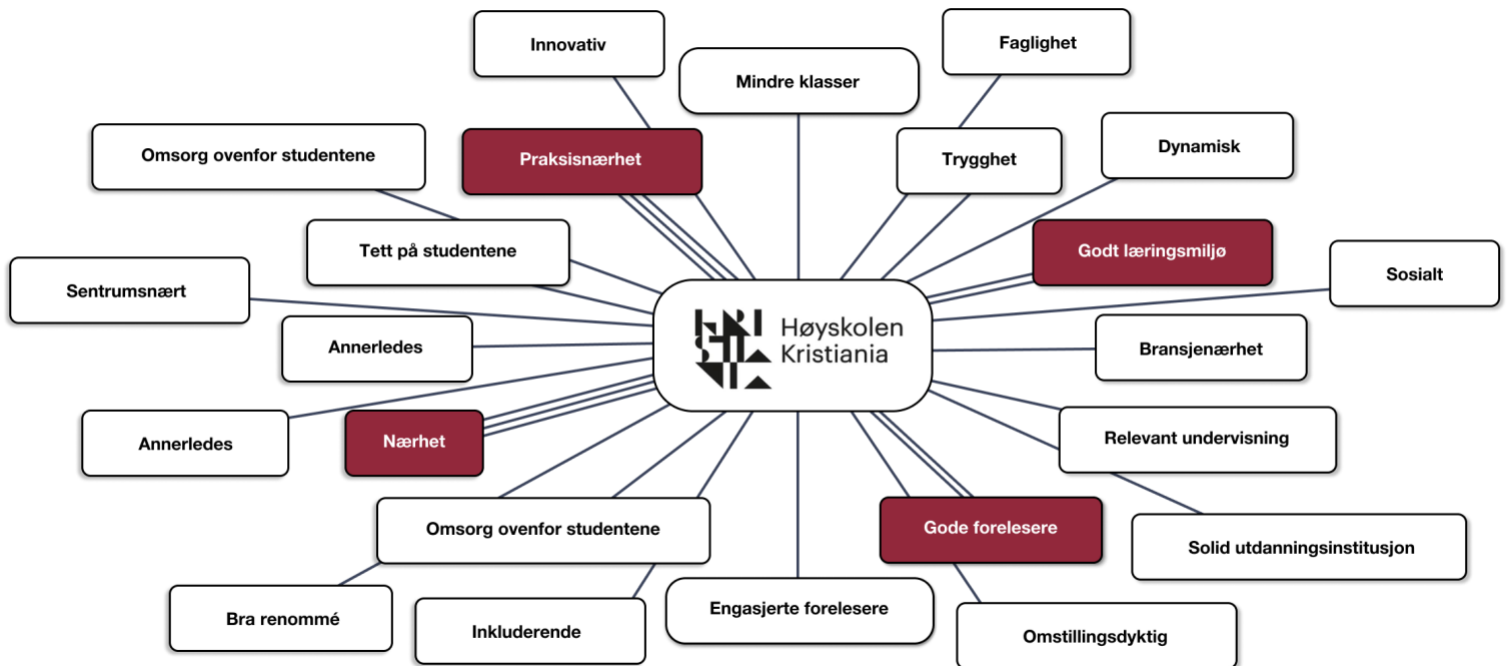
4.5 Fellestrekk ved innsamlede data

For å tydeliggjøre samt se den innsamlede dataen opp mot tema og problemstilling, vil vi i dette avsnittet trekke frem fellestrekk for de fire foregående datainnsamlingene.

Samtlige grupper trekker frem foreleserne ved Høyskolen Kristiania som betydningsfulle på ulike måter. Ifølge vår data er det mye som tyder på at foreleserne er høyskolens viktigste ressurs, hvor også studentene blir trukket frem som verdifulle. Interaksjonen mellom foreleserne og studentene blir vist til som selve verdiskapningen i tjenesteproduksjonen, hvor studentene fungerer som “kunder” eller “publikum”. Hva som skjer i forelesningene (auditoriene) er også en viktig faktor. Det er her tjenesten produseres, men også konsumeres. Forelesernes prestasjoner, kommunikasjonsevne og ekspertise er alle faktorer de blir målt på av både studenter og utenforstående, noe som gjør at de kontinuerlig er under evaluering.

Ifølge dataene vi har presentert er det bred enighet om at Høyskolen Kristiania er en høyskole som skiller seg ut med litt mindre klasser, gode forelesere og en tett og god oppfølging av studenter. Forelesere som oppleves som praksisnær og har god erfaring innen både jobb og utdanning - som jobber med å bygge broer mellom studentenes studiehverdag og livet som venter dem etter studietiden - er meget viktig for mange av våre informanter. Studentenes Word of Mouth blir også tatt opp gjentatte ganger som en viktig konsekvens av både gode og dårlige presentasjoner. Deres ord har også stor betydning på skolens renommé og omdømme.

Modell 4.4 - Hvilke assosiasjoner forelesere og den faglige pedagogiske tror studentene har om Høyskolen Kristiania



Trygghet mellom studentene og forelesere, i kombinasjon av god tilgjengelighet, er ord som går igjen blant informantene. Studentene opplever selv forelesere som gode, og sett fra andre informanter enn studentenes side, er foreleserne omtalt som veletablerte, flinke og tillitsbyggende og ikke minst praksisnære og tilgjengelige.

Kapittel 5: Analyse av funn, diskusjon og drøfting

Ved å kombinere det teoretiske rammeverket fra kapittel 2 med presentasjon av funn fra kapittel 4, skal vi i dette kapittelet trekke frem momenter som skal hjelpe oss å svare på studiens problemstilling. Vi vil først starte med å presentere merkevaren Høyskolen Kristiania, og deretter se nærmere på betydningen av forholdet mellom foreleser og student, med fokus på tjenesteleveransen. Vi vil se nærmere på Kellers merkepyramide i praksis, og deretter avslutte med forelesernes betydning i posisjoneringsarbeidet.

5.1 Merkevaren Høyskolen Kristiania

Høyskolen Kristiania er i dag Norges eldste private aktør innen utdanning. Med nærmere 300 ulike studieretninger, og over 105 års erfaring innen utdanning, kan vi allerede i dag angivelig fastslå en godt etablert merkevare. Høyskoler deler mange av de samme egenskapene og utfordringene som ordinære organisasjoner, og har dermed på lik linje både likhetspunkter og differensieringspunkter (Lockwood og Hadd 2007). De har alle et felles samfunnsoppdrag, med utdanning og formidling, og er nødt til å følge regelverk, retningslinjer og kvalitetskrav fra NOKUT. Både Sander Sværi, prorektor for utdanning, og dosent, Trond Blindheim, beskriver det unike studietilbudet og de praksisnære foreleserne som klare differensieringspunkter. De to punktene blir også i teorien beskrevet som de mest grunnleggende elementene i enhver institusjons merkevareløfte (Lockwood og Hadd 2007; Dennis m.fl. 2016).

«Vi skal være best på det arbeidslivet trenger, samt være i forkant av arbeidslivets behov. Studentene som går hos oss skal oppleve en veldig relevant utdanning.»
- Sander Sværi

Dagens største utfordring tilknyttet den relativt nye merkevaren som ble lansert i 2016. Markedssjef, Hege Brandal forteller at dagens merkevare (Høyskolen Kristiania) har fått god drahjelp fra den tidligere merkevaren, som den gang het Markedshøyskolen. I intervju med studenter viser det seg at flere valgte sine studier på bakgrunn av det gode rykte, eller det rike studietilbudet, fremfor eksempelvis lokasjon eller pris. Mye tyder på at historie og renommé trumfer kreative markedsstrategier, hvilket vi belyser i kapittel 2.1.3, med eksempelvis Harvard og Oxford som sammenligningsgrunnlag på andre institusjoner med rik historie. “Med et godt omdømme blir man mindre avhengig av ulike markedstiltak og

rekrutteringsprosesser”, sier en av foreleserne vi intervjuet. I intervjuene peker studentene på forelesere som essensielle for deres helhetlige inntrykk av institusjonen, og foreleserne peker på studentene som essensielle for det som skaper omdømme.

5.2 interaktiv merkevarebygging - forholdet mellom foreleser og student

Studentene beskrives som høyskolens ansikt utad for interessentene, mens foreleserne beskrives som høyskolens ansikt utad for studentene. Forelesere er viktig for studentenes helhetsinntrykk, og studentene er viktig for Kristianias omdømme, hvilket Baumgarth og Berry også viser til: “de ansatte er viktige påvirkere mot kundenes oppfatning av merkevaren” (2010, 653-671; 2000, 128-137). Måten Kristiania bygger sin merkevare på handler derfor i stor grad om hva som skjer på innsiden av skolen, og hvordan de ansatte – forelesere i vårt tilfelle – møter studentene og deres meninger, følelser og opplevelser.

Tidligere forskning antyder at universiteters merkevarestrategier ofte har fokusert for mye på å bygge prestisje, fremfor å forbedre studenttilfredsheten, hvor sistnevnte kan ha større positive effekter på merkevaren (Dennis m.fl. 2016). Selv om leveransen av merkeløftet i størst grad handler om møtet mellom kunden og hver enkelt ansatt, ligger ansvaret på det totale samspillet innad i hele organisasjonen (Ind 2007, 84). Dette beskriver to av foreleserne vi intervjuet som høyskolens viktigste ressurs, med hvordan de ser på systemet som “holder skolen sammen”. Foreleserne er alle innforstått med høyskolens verdier og merkeløfte, hvilket Bjerke og Ind (2007) beskriver som en viktig faktor for å kunne levere det merket lover, på en relevant og effektiv måte. Vi ble forklart viktigheten av forelesernes oppgaver og tilstedeværelse. I tillegg til å forelese og veilede, holder de foredrag, er synlige i mediebildet og er ofte i kontakt med nettverket sitt, i- og utenfor jobb. Likevel mener de at deres merkevarebyggende rolle er svært begrenset. Det er ifølge foreleserne heller kombinasjonen av alle inntrykk, som for eksempel studenters Word of Mouth, omgivelser, eksamenskontor, bibliotek, beskjeder og støttefunksjoner, som er med på å bygge eller svekke merkevaren.

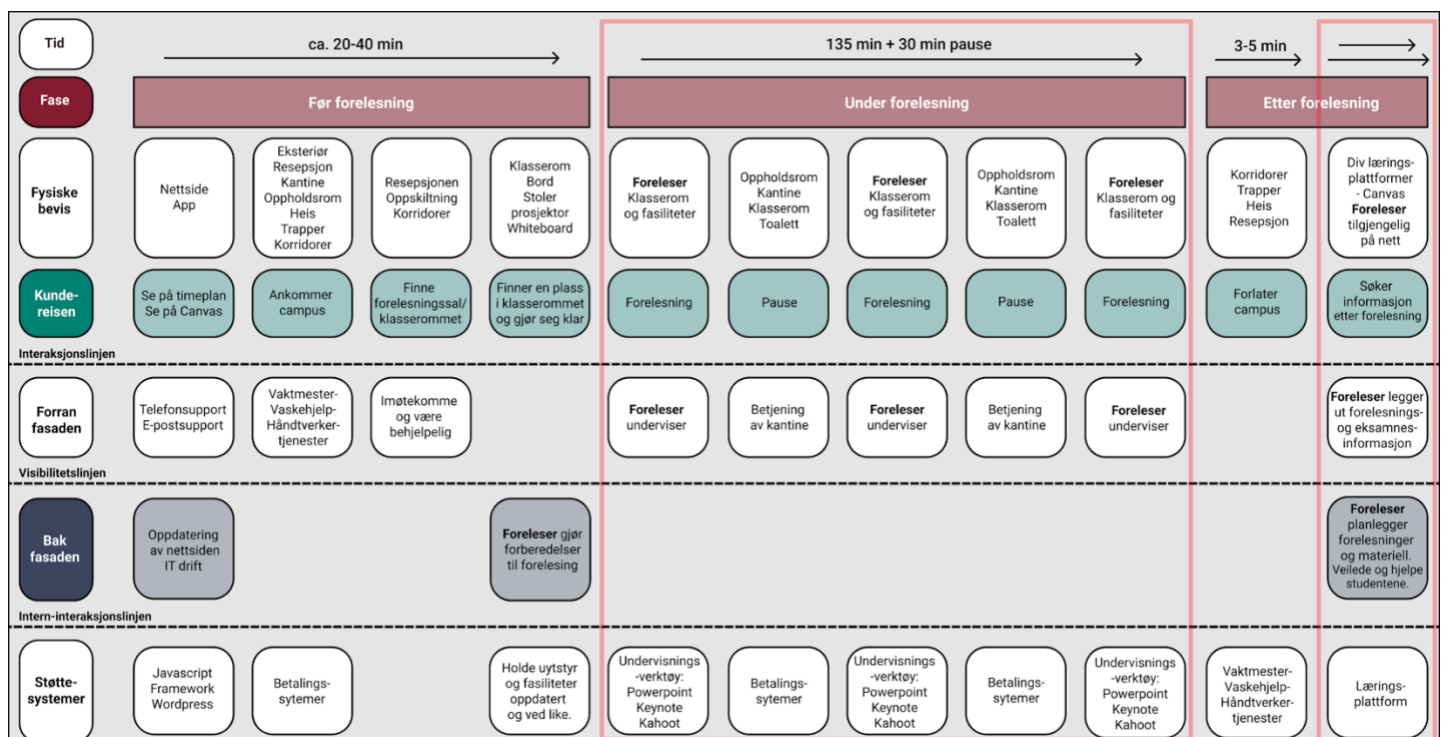
5.2.1 Forelesernes effekt på tjenesten som leveres

Ved bruk av GAP-modellen som analyseverktøy vil vi kunne kartlegge ulike momenter rundt Høyskolen Kristiania som en tjenesteleverandør, og på en tydeligere måte definere ansatte (her: forelesere) og kundenes (her: studenter) rolle.

Kunnskapsgapet blir så å si praktisert hver dag på Høyskolen Kristiania. Både studentene og den faglige pedagogiske ledelse beskriver blant annet forelesere som engasjerende, gode formidlere med erfaring fra praksis, og med en genuin interesse for faget. Både foreleserne og studentene beskriver interaksjonen mellom dem som bra, og at et godt klassemiljø er viktig for læring. Dette blir i tillegg lovet fra markedsavdelingen og den faglige pedagogiske ledelse ved Høyskolen Kristiania, hvilket frembringer forventninger og assosiasjoner til den tjenesten som blir levert (her: undervisningen). Når noen studenter sier de har opplevd dårlige forelesere, gjør dette at det oppstår et kunnskapsgap, ettersom Høyskolen Kristiania ikke oppnår forventningene til studentene. På denne måten ser vi hvor viktig foreleserne er for høyskolen ettersom det i utgangspunktet er de som står for tjenesteleveransen. Basert på vår data og analyse opplever vi kunnskapsgapet som lite hos Høyskolen Kristiania.

Gjennom en blueprint har vi valgt å vise hvordan forelesere utgjør en stor del av studentenes studiehverdag. Som vi ser av blueprinten kommer mange til skolen for å gå i forelesninger, og på denne måten møter foreleserne. En typisk studiehverdag kan bestå av tre perioder med forelesning, der hver periode varer ca. 45 min. Under disse periodene er foreleser i direkte kontakt med studentene, og det vil naturligvis være her studentene påvirkes i størst grad. I tillegg er det viktig å nevne at foreleseren har et ansvar både før og etter forelesning, som kan ha store konsekvenser for hvordan foreleseren blir oppfattet som helhet.

Modell 5.1 - Blueprint: Visualisering av tjenesteleveransen for Høyskolen Kristiania



Gap 2, *spesifikasjonsgapet*, tar for seg gjennomføringen av tjenesten og interaksjonen mellom ansatte og kunde. Evensen fra markedsavdelingen forklarer hvordan de har fått tilbakemeldinger på forelesere som kommer for sent, eller at forelesningsnotater ikke blir lagt ut. Disse små hendelsene er med på å skade “varen” sier han. Fra studentenes side blir foreleserne beskrevet som varierende, men i helheten gode. De ønsker forelesere som har litt humor, er positive og engasjerende, samtidig som de er strukturerte og har kontroll på pensum. Foreleserne nevner stort sett det samme, og forklarer hvordan det *å forstå* studentene er blant de viktigste momentene i interaksjonen. Tilgjengelighet mellom pauser og varierende undervisningsformer nevnes også. Vi tolker at foreleserne i stor grad møter studentenes forventninger om dem, som går i retning av et lite eller ikke-eksisterende spesifikasjonsgap. Likevel, som nevnt tidligere, har det hendt at studentene ikke er like fornøyd med foreleser, eller gjennomføringen, som også Evensen påpeker.

Leveringsgapet, omgår de ansatte og kundenes rolle i tjenesteleveransen. Allerede her forstår vi hvor viktig foreleserne er i den formidlingen som skjer mot studentene, og ikke minst viktigheten av de ansatte i en tjenesteytende bedrift! En av foreleserne beskriver i tillegg studenter som avgjørende for deres tjenesteleveranse, med hvordan eksempelvis deres engasjement påvirker forelesningenes dynamikk. I teorikapittelet påpekte vi hvordan Bitner m.fl. (2016) beskriver de ansatte i en bedrift, representerer bedriften på flere måter: de utfører tjenesten, de er organisasjonen sett fra kundenes øyne, de er merkevaren og markedsførere. I tillegg vil deres oppførsel, fremtoning og væremåte, påvirke kundens opplevelse av merkevaren.

Studentene mener forelesere har mye å si for helhetsinntrykket av skolen. De forklarer hvordan de har mye kontakt med dem i løpet av studiehverdagen, og hvordan forelesere fort kan bli en “snakkis”. Som vi nevnte tidligere, mener også en av foreleserne at de selv er med på å styrke og/eller svekke en merkevare, blant annet gjennom forelesningene, men også utenfor høyskolen. Som vi ser av blueprinten, har foreleserne en meget sentral rolle i denne tjenesteleveransen. Sett opp mot Bitner m.fl (2016) ser vi hvordan foreleserne representerer Høyskolen Kristiania for studenten. De utfører tjenesten i form av undervisning og veiledning, de er organisasjonen sett fra studentene, og på denne måten *er* merkevaren og markedsførere. Foreleserne vil - etter vår tolkning - derfor også representere høyskolen selv når de ikke er jobb, gjennom eksterne oppdrag, som for eksempel deltakelse i samfunnsdebatt eller ulike TV-opptredener.

“Forelesernes rolle er å se på seg selv, ikke bare som formidlere, men prøve å se på seg selv som noen som skal bidra til å posisjonere denne høyskolen som det vi ønsker å fremstå, nemlig som en høyskole som har relevant undervisning i forhold til de bransjene studentene skal inn i.”

- Trond Blindheim

En foreleser snakker betydningsfullt om hvordan de via klasserommene eller auditoriene, er nødt til å “selge” faget til studentene, gjennom å være en energifylt “performer” som må få med seg publikummet (studentene) sitt. I sammenheng med hva som skjer i klasserommene, beskriver to av forelesere betydningen av *variasjon i pedagogikk og kommunikasjonen mellom dem og studentene*, som viktig. Samtlige av foreleserne vi intervjuet tok dette temaet med stor grad av alvorlighet, og påpeker særlig viktigheten av å bry seg om studentene. På bakgrunn av dette, tolker vi den pedagogiske tilnærmingen i undervisningen som tilretteleggende og åpen.

5.3 Kellers merkepyramide i praksis

I det teoretiske rammeverket tolket vi merkepyramiden som en kontinuerlig prosess som til enhver tid må prioriteres. Markedsavdelingen ved Høyskolen Kristiania forklarer viktigheten av å *fremdeles* jobbe med å være en skole med mindre klasser og tett oppfølging, til tross for den store veksten i forbindelse med universitetsambisjoner, samt oppkjøp av Westerdals. Blindheim mener høyskolen assosieres med å være praksisnær, og ønsker å fortsette arbeidet med å beholde denne assosiasjonen. På denne måten ser vi Kellers merkepyramide i praksis, med hvordan jobber med å beholde - men også forbedre den nåværende situasjonen (ref. merkepyramiden som strategisk verktøy).

Olsen, Peretz og Samuelsen forklarer assosiasjoner som alt kundene vet-, føler-, tror-, og mener om et merke (2019, 169). I kapittel 4 viste vi tre forskjellige assosiasjonskart: hva forelesere tror studentene assosierer med høyskolen, hva den faglige pedagogiske ledelsen tror, og hva studentene *faktisk* assosierer med Høyskolen Kristiania. Vi ser at praksisnærhet, tett oppfølging, sentrumsnærhet, kreativitet og gode forelesere, stemmer overens med hva studentene assosierer med skolen. Det blir i tillegg nevnt faktorer som: dyrt, vimsete, hipt og gode på markedsføring fra studentenes side.

Blindheim forklarer hvordan han tror studentene legger merke til hvordan høyskolens forelesere bidrar i samfunnsdebatten, hvor han støttes opp av en av foreleserne vi intervjuet. Vedkommende mener rollen de innehar som representanter for Høyskolen Kristiania i for eksempel samfunnsdebatter eller TV-opptredener, bidrar til å skape omdømme. På denne måten ser vi hvordan sammenhengen er mellom det som i utgangspunktet ikke direkte påvirker studentene, likevel påvirker dem, og skaper assosiasjoner mot Høyskolen Kristiania. Dette viser på samme måte hvordan forelesere *utenfor* det å undervise, bidrar i jobben om å bygge merkevaren Høyskolen Kristiania, slik vi poengterte i kapittel 5.2.1.

Hva som er beskrevet ovenfor, er i stor grad med på å kommunisere *hva merket er, og hva det gir*, altså merkets domene. Ifølge våre informanter er Høyskolen Kristiania en høyskole med tett tilknytning til næringslivet, plassert i sentrum, med gode forelesere (som også er praksisnære) som følger godt opp, og som prøver å ruste opp studentene for hva som venter dem etter studiene. Alt dette er hva Olsen, Peretz og Samuelsen (2019) betegner som kjennsks- og kunnskapsassosiasjoner som senere skal danne grunnlag for de to neste nivåene i pyramiden.

Markedsavdelingen forteller oss at høyskolen benytter seg av studentbarometer og studentenes egne evalueringer til å måle opplevd kvalitet og tilfredshet. Hva blir evaluert? Forelesere og gitte fag. Vi befinner oss nå på det tredje nivået i merkepyramiden, og det er her kundenes responser fremkommer. Brown, Dacin, Pratt og Whettens fra 2006 (sitert i Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 213) beskriver omdømme som en type evaluerende respons. *Omdømme, identitet, oppfattet- og ønsket inntrykk* blir beskrevet med fellesnevneren *assosiasjoner til en organisasjon*. Her ser vi igjen, hvordan assosiasjonene man tidligere har gjort seg opp i merkets domene, senere får en evaluerende effekt. I følge Brown m.fl. (2006) vil derfor studentene evaluere Høyskolen Kristiania ut ifra deres assosiasjoner. Som vist har studentene assosiasjoner som *gode forelesere og god oppfølging*. Dersom studentene *ikke* opplever dette i klasserommene eller auditoriene vil vi få det vi i kapittel 2.4.1 kalte et gap, som *igjen* vil få betydningen for hvilke evalueringer studenten gjør.

“Det er kritisk viktig for renomméet vårt blant studentene, at foreleserne er etterrettelige, at de er gode i auditoriene, og at de inspirerer og motiverer studentene til å gjøre sitt beste. Jeg tror det kanskje er den aller viktigste oppgaven i forhold til posisjoneringsarbeid for en høyskole”

- Trond Blindheim

Blindheim legger i tillegg til at “det pedagogiske bør spille førstefiolin i dette kunnskapsorkesteret” ettersom han mener studentene måler prestasjonen til forelesere gjennom undervisningen, og ikke forskningen de gjør. Dette er interessant. Studentene blir i første omgang eksponert for markedskommunikasjon, hvilket utgjør merkets domene, som deretter blir satt på prøve når (i denne konteksten) studentene konsumerer tjenesten. Igjen ser vi hvordan forelesere er kritiske bidragsytere for høyskolen, for både å skape gap, tette dem, men også levere lovet tjeneste.

Studentene er ikke de eneste som gjør evalueringer av foreleserne og fagene. Foreleserne blir kvalitetssikret (og derfor også evaluert) gjennom en kommisjon, men også gjennom deres eksponering i media som nevnt tidligere, forklarer Blindheim. Han mener forelesere som deltar i samfunnsdebatter, og som stiller opp som “eksperter” innenfor sitt fagfelt på TV- eller andre medium, viser et kvalitetstegn.

5.4 Forelesernes rolle sett opp mot høyskolens strategiarbeid

Markedsdirektør, Stein-Oddvar Evensen forteller at Høyskolen Kristiania bygger merkevaren innenfra og ut, hvilket underbygges av Blindheims tidligere sitat rettet mot foreleserne: “det pedagogiske bør spille førstefiolin i dette kunnskapsorkesteret”. Sett fra markedsavdelingens interne perspektiv, er foreleserne (1) nødt til å være fortrolig med markedskommunikasjonen, som er (2) avgjørende i forelesernes tjenesteleveranse ut mot studentene, som i stor grad (3) påvirker Kristianias merkevare og omdømme. Denne tre-steps-prosessen illustrerer godt hvordan Judson m.fl. (2009) peker på humankapital som organisasjoners utgangspunkt, og evne til å bygge merkevare. På den andre siden beskriver markedsjef, Hege Brandal også forelesernes rolle som helt avgjørende, ikke for markedskommunikasjonen, men for tjenesten som skal leveres.

*«Gjør ikke foreleserne jobben sin, gjør heller ikke høyskolen det. De leverer produktet, formidler verdiene vi står for, og opptre som studentenes ansikt utad»,
- Hege Brandal*

På et overordnet pedagogisk og strategisk nivå, jobber Kristiania med å bli kjennetegnet som en studentaktiv og praksisnær undervisningsaktør, hvilket de også nevner som et av flere differensieringspunkter. Foreleserne er essensielle i leveransen av hva de aller fleste studenter

søker etter ved høyere utdanning, nemlig kompetanse. Blindheim forteller oss viktigheten av at foreleserne aktivt «må prøve å se på seg selv som en som bygger høyskolens rennommé». Uttalelsen er en god forsterker til vårt grunnlag til å kunne mene noe om – samt sammenkoble – forelesernes rolle for merkevarebyggingen opp mot høyskolens overordnede strategiarbeid. Foreleserne vi intervjuet stiller seg delvis til påstanden, hvor én respondent mener rollen som merkebygger er svært begrenset, hvor en annen mener foreleserne bidrar mye. Vi får inntrykk av at foreleserne virker delvis uvitende om hvorvidt deres rolle påvirker Kristianias omdømme og merkevare, både til tross for den faglige pedagogiske ledelses syn på strategi, og for markedsavdelingens beskrivelse av deres innenfra-og-ut-perspektiv. Foreleserne er dog enig i Brandals utsagn om deres avgjørende rolle for tjenesten som leveres. De forstår effekten og viktigheten av sine dagligdagse oppgaver, men ser ikke hvordan dette henger i tråd med merkevarebygging.

5.4.1 Rekruttering for posisjonering

Markedsavdelingen forteller oss viktigheten av hvordan Kristiania som forskningsinstitusjon klarer å oppnå anerkjennelse gjennom forskningsmiljøet, og på den måten tilegner seg flere attraktive faglige medarbeidere. Som Lockwood og Hadd (2007) skrev, jobber høyskoler og universiteter for de beste studentene og forelesere, på samme måte som ordinære bedrifter konkurrerer om de beste ansatte. Blindheim har selv jobbet med rekruttering, og ønsker å benytte foreleserne som et virkemiddel i posisjoneringen av Høyskolen kristiania. “Rekruttering for posisjonering” blir snakket varmt om fra både Sværi og Blindheim, som legger stor vekt på dette med å bygge en bro mellom teori og praksis (næringslivet).

*“Helt sentralt i utdanning er selvfølgelig foreleser. Vi skal være kjent for bra utdanning, noe man skal se gjennom lavt frafall, høy tilfredshet, relevant utdanning”
- Sander Sværi*

Som nevnt blir den pedagogiske kvaliteten på foreleserne og deres praksisnærhet viktige differensieringspunkter. På denne måten ser vi hvordan Høyskolen Kristiania benytter foreleserne som et strategisk verktøy for posisjonering. Posisjonering inngår som merkets domene i Kellers merkepyramide, og er derfor assosiasjonsbyggende. Blindheim forklarer derfor at Høyskolen skal være helt nådeløse med hvem de ansetter, og de skal minst ha en mastergrad og fem års erfaring fra bransjen de skal undervise i.

Foreleserne blir altså benyttet som et virkemiddel for å gi høyskolen den assosiasjonen og posisjonen de har, og jobber mot. Deres nettverk, erfaring, og kunnskapsnivå skal altså brukes for å lære kunden hva denne skolen står for, og tilbyr. Markedsavdelingen støtter opp om hva Blindheim og Sværi sier, men går ikke mer i dybden enn å si at høyskolen skal ha de beste foreleserne. Basert på assosiasjonene til både studenter og forelesere, men også den faglige pedagogiske ledelse, er det mye som taler i favør av hva som nettopp er blitt redegjort for; at Høyskolen Kristiania er en høyskole med en tett tilknytning til praksis og næringslivet, mye på grunn av foreleserne.

5.4.2 Foreleserne i et kommunikasjonsperspektiv

«Noen lever i den villfarelse at merkebygging = reklame» (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 334). Selv om merkevarebygging er langt mer enn reklame, er det også viktig å forstå at merker eksisterer i kundenes hode, hvilket også påvirkes av markedskommunikasjon. Foreleserne inkluderes til en viss grad i mediestrategien, som tar for seg kommunikasjon ut mot interessenter. Selv om Brandal påpeker at studenters stemme i størst grad «blir hørt», eller gir best effekt, er forelesere viktige i arbeidet med å gjøre kommunikasjonen tillitsvekkende. I tillegg bidrar forelesere til at kommunikasjonen i større grad harmonerer med det som leveres i klasserommet. I kommunikasjonen blir foreleserne – gjerne i kombinasjon med studenter – benyttet som bevis, til å fortelle om studiet, hva det vil si å ta kurset, og hva som skjer i klasserommet.

*«Vi bruker ikke forelesere så mye som man skulle tro i markedskommunikasjon. Vi ser etter hva studenter og interessenter liker, nemlig: hva er det andre har lykkes med?»
- Stein-Oddvar Evensen*

I flere intervjuer kom det frem at høyskolens vekst – i forbindelse med oppkjøp av Westerdals, samt universitetsambisjoner – har utfordret en rekke momenter ved merkevaren. En av foreleserne vi intervjuet forteller at veksten har ført til «at vi henger litt etter i forhold til å fortelle omverdenen hva vi står for, hva vi representerer, og hva som gjør oss attraktiv». Ikke bare truer dette merkevaren, men også strategien, i tillegg til lovnaden om *små klasser* og *nærhet til studentene*. Sett opp mot GAP-modellen, vil *kommunikasjonsgapet* oppstå dersom studentene *ikke* føler de har små klasser, eller nærhet til foreleseren, som lovet. Suksessfulle organisasjoner har ifølge Ind (2007, 23) ofte en tendens til å søke vekst, hvilket kan få fatale konsekvenser, både for hva organisasjonen lover ut, og de ansattes tilhørighet.

I strategi er det ifølge Brandal viktig å ha en god forankret plan i bunnen. «Og med en god forankret plan, så mener jeg at hele høyskolen må kjenne til den planen, og at den er godt gjennomarbeidet, og at vi inntar hva vi faktisk skal levere på». Markedsavdelingen påpeker i tillegg at det er blitt mer krevende å koordinere alle leddene, samt treffe med riktig budskap i kommunikasjonen. Foreleserne beskriver kommunikasjonen mellom markedsavdelingen som fraværende, ikke-eksisterende eller at «markedsavdelingen tar kontakt med forelesere, ikke motsatt».

Kapittel 6: Konklusjon

Vi vil her summere opp det viktigste fra analysen, og konkludere. Oppsummeringen vil struktureres opp mot problemstillingen, før vi konkluderer. Vi har valgt å dele problemstillingen inn i tre deler: (1) hvilken rolle spiller foreleserne for merkevarebyggingen av Høyskolen Kristiania, (2) forelesernes pedagogiske tilnærming, og (3) forelesernes betydning for høyskolens strategiarbeid.

Forelesernes rolle for merkevarebyggingen av Høyskolen Kristiania varierer avhengig av hvem man spør. Selv mener foreleserne at rollene deres er begrenset, men ikke ubetydelig. Den faglige pedagogiske ledelse ser derimot på foreleserne som høyskolens viktigste ressurs, hvilket har stor betydning for merkevarebyggingen av Høyskolen Kristiania. Hege Brandal fra markedsavdelingen mener ikke foreleserne er like viktig for markedskommunikasjonen, men utgjør en kritisk del for tjenesten som leveres. Foreleserne representerer høyskolen gjennom eksterne oppdrag, men også gjennom undervisning på skolen, ved å levere på forventninger samt tjenesten som loves (merkevareløfte).

Forelesernes pedagogiske tilnærming blir trukket frem som et viktig moment i tjenesteleveransen. Hva som skjer i klasserommene og auditoriene blir beskrevet som et sted hvor assosiasjoner møtes og skapes. Det er her foreleserne skal bevise det Høyskolen Kristiania lover i sin kommunikasjon. Samtlige forelesere beskriver samarbeidet mellom dem og studentene som et dynamisk forhold med varierende undervisning, hvor det på et overordnet nivå er god kommunikasjon innad i klassene. Studentene forteller om hvordan dårlige forelesere gjør inntrykk og påvirker konsumeringen av tjenesten, men legger trykk på hvordan foreleserne på Høyskolen Kristiania har et høyt nivå, med god undervisning. Kommunikasjonen mellom forelesere og studenter oppleves som meget god, og måten foreleserne jobber med å forstå og tilpasse seg studentene på, er avgjørende.

Mens markedsavdelingen ikke direkte snakker om foreleserne som et virkemiddel i kommunikasjonen - men heller som en meget viktig ressurs i forbindelse med tjenesten som leveres - får ikke Trond Blindheim og Sander Sværi sagt nok om hvordan de bruker foreleserne i posisjoneringsarbeidet for Høyskolen Kristiania. Sitatet: "rekruttering for posisjonering" blir brukt av både Blindheim og Sværi som legger vekt på hvordan foreleserne har en viktig betydning for høyskolen med hvordan de har erfaring fra bransjen, er gode

formidlere og er brobyggere mellom studenter og næringslivet. Foreleserne skaper assosiasjoner, så vel som å møte dem, på lik linje som de bruker seg selv som merkevarebyggere for Høyskolen Kristiania.

Ifølge datainnsamlingen vår, og knyttet opp mot teorien vi har presentert, er det mye som tyder på at forelesernes betydning for Høyskolen Kristiania er et viktig element i tjenesteleveransen, så vel som merkevarebyggingen av høyskolen. Vi har kartlagt flere momenter hvor de ansatte (her: forelesere) ved Høyskolen Kristiania utgjør betydningsfulle elementer i arbeidet med å bygge merkevaren. Dette gjør at vi med troverdighet kan konkludere med hva vi har gjort, og måten vi er kommet frem til dette på.

Basert på vår datainnsamling fra ulike organer ved Høyskolen Kristiania, har vi gjennom analysen funnet grunnlag for å kunne si at forelesere ved Høyskolen Kristiania innehar en rolle som merkevarebyggere for skolen i sin helhet. Dette reflekteres i den pedagogiske tilnærmingen på måten foreleserne internaliseres med studentene gjennom forelesninger, men også gjennom deres tilgjengelighet. Foreleserne er helt essensielle i arbeidet med posisjoneringen av Høyskolen Kristiania, og er et meget viktig element i høyskolens strategiarbeid.

Kapittel 7: Kritikk av oppgaven og forslag til videre forskning

I de foregående kapitlene har vi tatt for oss problemstilling, og hvordan vi ved hjelp av teori, metode for datainnsamling og datagenerering har kommet frem til en konklusjon. Nå vil vi – med et mer kritisk blikk – ta et skritt tilbake for å kommentere studiens overordnede unøyaktigheter eller svakheter. Vi viser også til kapittel 3.5: kvalitet på innsamlet data.

Studiens problemstilling er i utgangspunktet formulert på en måte som avgrenser og stiller visse krav til videre arbeid med tema. Gjennom denne perioden har vi forstått at arbeidet bak en godt formulert problemstilling krever mye tid og omtanke. Hva man faktisk studerer, samt hva man ønsker svar på, må vurderes kontinuerlig under hele prosessen. Av den grunn vil det naturligvis være mange ulike varianter av valgt problemstilling innen samme tema. Den kunne eksempelvis vært stilt på en annen måte, gjennom å fokusere på alle ansatte, fremfor kun forelesere. Likevel føler vi problemstillingen vi har reist, er passende for denne studien med tanke på dens omfang og kompleksitet.

Metode for datainnsamling ble på mange måter valgt gjennom problemstillingen. Kvantitativ metode kunne også vært aktuelt for denne studien, men mye tyder på at problemstillingen måtte fått en annen utforming. Vi har i henhold til problemstilling argumentert for hvordan den kvalitative tilnærming er den beste måten å samle inn data på, men det betyr som sagt ikke at en kvantitativ metode er å se bort fra. Vi benyttet et intensivt undersøkelsesopplegg hvilket argumenteres for å være mer virkelighetsnært, og som ofte resulterer i høy intern gyldighet. For å oppnå en enda høyere gyldighet kan det derfor anbefales å gjennomføre videre forskning gjennom kvantitativ metode.

Det ble valgt relativt få enheter ettersom at vi ønsket å gå i dybden på temaet, hvilket gir studiet høy grad av teoretisk generaliserbarhet på den ene siden, men lav grad av statistisk generaliserbarhet, på den andre siden. Vi mener vår bruk av ressurser i henhold til datagenerering ble utnyttet til det fulle, men anbefaler likevel videre studier å sette av mer tid til datagenerering, samt intervju flere enheter for å få større dekning for en eventuell konklusjon. “Enkelcase-studier har også klare begrensninger. Én slik svak side er at det er vanskelig å generalisere statistikk fra en case til andre case. Skal man generalisere funn fra en case, trengs det data fra andre sammenhenger.” (Jacobsen 2018, 100). I vårt tilfelle hadde man i så fall trengt data fra andre høyskoler for å øke studiens overordnede generaliserbarhet.

Vår anbefaling er at det i videre forskning vil være mulig å samle data fra flere utdanningsinstitusjoner, som for eksempel Handelshøyskolen BI.

Det ble ikke gjennomført noen pilotundersøkelse før denne studien ble påbegynt. Det er mye som tyder på at en slik pilotundersøkelse vil kunne legge føringer for videre forskning, samt kartlegge utgangspunktet for temaet man ønsker å utforske. Grunnen er av oppgavens størrelse og omfang. Da spørsmålene til de ulike intervjuguidene ble utformet, ble de ikke prøvd ut i forkant. Første gang spørsmålene ble satt i virkelighet var i selve intervjusituasjonen. I ettertid ser vi dermed at det var enkelte spørsmål vi kunne utdypet nærmere, fjernet, omformulert, eller lagt til.

Av problemstillingen fant vi det fornuftig å samle data fra flere ulike grupper tilknyttet høyskolen, som nevnt den faglige pedagogiske ledelsen, forelesere, studenter og markedsavdelingen. Vår løsning var å utforme fire ulike intervjuguides, hvilket gjorde arbeidet med analyse og svar på problemstilling betydelig mer omfattende. Til senere studier vil vi derfor *enten* anbefale å benytte én felles intervjuguide for alle informanter, eller intervju flere informanter gjennom de samme intervjuguidene til man får en tilstrekkelig meningsbredde.

Gjennomføringene av intervju over telefon eller videosamtale kunne til tider by på utfordringer. I flere intervjuer var det barn i bakgrunnen som på flere tidspunkt avbrøt informanten, hvilket i stor grad påvirket intervjuets dynamikk. Vi opplevde at informanter som ble avbrutt av barn eller andre faktorer ved hjemmekontor-tilværelsen, var mer stresset og ga mindre utfyllende svar. Gjennom intervjuene som ble gjennomført som rene telefonintervju, er det mye som tyder på at man automatisk mister en del av nærheten, som kjennetegner klassiske dybdeintervju. Til tross for manglende alternativer knyttet til situasjonen rundt COVID-19, er vi tilfreds med resultatet.

7.1 Kildekritikk

Vi har valgt å dele vår kildekritikk inn i to deler: kritikk mot primærdata (de kvalitative undersøkelsene), og kritikk mot sekundærdata (eksterne kilder som faglitteratur og offentlige kilder) (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2018, 70).

I henhold til studiens teoretiske rammeverk, er *Merkevareledelse* og *Service marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*, grunnpilarer i oppgavens teoretiske grunnlag. Begge bøkene har vært en del av pensum gjennom vår bachelorgrad. Selv om vi mener vi har vært objektive i vår tolkning av pensumbidragene, ønsker vi ikke å legge skjul på at andre kilder innen merkevarebygging kan fremheve andre perspektiver som kunne vært verdifulle i denne studien.

Informantene til den kvalitative undersøkelsen bestod av et utvalg fra Høyskolen Kristiania. Utvalgsstrategi kunne trolig blitt gjennomført på mange forskjellige måter. Vi kunne valgt flere eller færre kriterier for informantene, i tillegg til å øke antallet informanter. Det er også mulig at informantene ble preget av at de enten studerte eller jobbet på Høyskolen Kristiania. På denne måten kunne det subjektive perspektivet trekkes negativt inn mot forskningens betydning og generalisering.

Litteraturliste

Album, Dag. 1996. *Nære fremmede. Pasientkulturen i sykehus*. Oslo: Tano

Ashworth, L., Dacin, P. og Thomson, M. 2009. *Why on earth do consumers have relationships with marketers? Toward understanding the functions of brand relationships*, i D.J. Park, C.W. Park og J.R. Preister (red). *Handbook of brand relationship*. Armonk, New York; Society for Consumer Psychology

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bagozzi, R.P., Troye, S.V., og Xie, C. 2008. *Trying to prosume. Toward a theory of consumers as co-creators of value*, *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1): 109-122

Baumgarth, C. 2010. *Living the Brand. Brand orientation in the business-to-business sector*, *European journal of marketing*.

Berg, Bruce L. 2009. *Qualitative research methods for social sciences*. 7. utg. Boston: Pearson Education.

Berger, P.L og Luckmann, T. 1996. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City: Anchor Books.

Bergstrom, A. Blumenthal, D. Crothers, S. 2002. *Why Internal Branding Matters: The Case of Saab*. *Corp Reputation Rev.*

Berry, L. 2000. *Cultivating service brand equity*, *journal of the academy of marketing science*.

Bitner, Mary Jo, Alan Wilson, Dwayne D. Gramler, Valarie A. Zeithaml. 2016. *Service Marketing, Third European Edition*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.

Bjerke, Rune og Nicholas Ind. 2007. *Organisasjonsdrevet merkebygging*. Oslo: Cappelen forlag AS.

Burmann, C. Og Zeplin, S. (2005). *Building brand commitment. A behavioral approach to internal brand management*, *Journal of Brand Management* 12 (4): 279-300.

Chaudhry, Harish, Sunil Gupta and Anurag Singh Chauhan. 2017. «Concept of Brand in Higher Education». Vilakshan: The XIMB. *Journal of Management* 14(2): 83-96.

Dennis, Charles, Savvas Papagiannidis, Eleftherios Alamanos and Michael Bourlakis. 2016. "The role of brand attachment strength in higher education». Elsevier: *Journal of Business Research* 69: 3049-3047.

Duarte, P. O., Alves, H. B., and Raposo, M. B. 2010. Understanding university image: A structural equation model approach. *International Review of Public Nonprofit Marketing*, 7(1): 21–36.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2018, *Metode og dataanalyse 3*. utgave. Oslo: Cappelen Damm AS.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing* 18 (4): 36-44

Haig, Matt. *Brand Failures: The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time*. London: Kogan Page, 2003.

Haumgarth, C. (2010). *Living the brand*. Brand orientation in the business-to-business sector, *European Journal of Marketing* 44 (5): 653-671; Berry, L (2000). Cultivating service brand equity, *Journal of the academy of Marketing science* 28 (1): 128-137

Hemsley Brown, J., and Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4): 316- 338.

Ind, Nicholas. 2007. *Living The Brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*. 3. utgave. Kogan Page

Jacobsen, Dag Ingvar. 2018. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. 3. opplag. Oslo: Cappelen Damm AS.

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.

Johannesen, Lars E.F, Tore Witsø Rafoss og Erik Børve Rasmussen. 2018. *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Keller, Kevin Lane. *Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity*. 2008 (3. utgave). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 384-385.

Keller, Kevin Lane. *Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity*. 2013 (4. utgave). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall

Keller, Kevin Lane. (2014). *Designing and implementing brand architecture strategies*, *Journal of Brand Management* 21 (9): 702-715. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall

Keller, Kevin Lane og Philip Kotler. *Markedsføringsledelse*. 2016 (4. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kendall, P.L, og Merton, R.K. 1946. *The Focused Interview*, *The American Journal of Sociology*, 51 (6): 541 - 557.

King, C. og Grace, D. 2008. Internal branding. Exploring the employee's perspective, *Journal of Brand Management* 15 (5): 358-372.

Krueger, R.A. og Casey, M.A. 2000. *Focus groups: A practical guide for applied research* (2. utgave). Thousand Oaks: Sage

Kumar, Nirmalya. 2003. *Kill a Brand, Keep a Customer*. Harvard Business Review (December): 86-95

Lockwood, Robert C. and Jerry Hadd. 2007. «Building a Brand in Higher Education». *Business Journal*. Gallup: News and Research.

Melewar, T. C., and Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(1): 41–57.

Regjeringen. 2020. Utdanning gir muligheter for alle. Finansdepartementet. Lesedato 16 april 2020: https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/norsk_okonomi/muligheter-for-alle/utdanning-gir-muligheter-for-alle/id2630944/

Saldaña, Johnny. 2013. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. 2. utgave. Los Angeles: Sage.

Samuelsen, B., Peretz, A. og Lars Erling Olsen. 2019. *Merkevareledelse*. 2. utgave. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Spradley, J.P. 1979. *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston

Thomassen, O.J. 2012. På tide med en vending mot «offentlig sosiologi» i norsk arbeidslivsforskning? *Sosiologisk tidsskrift*, 20(2):160-179.

Tjora, Aksel. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk

Tjora, Aksel. 2011a *Invisible Whispers: Accounts of SMS Communication in Shared Physical Sprace*. *Convergence*, 17 (2): 193-211

Wilkinson, Sue. 2004. *Focus groups research*. i Silverman, D. (red): *Qualitative Research: Theory, Method, and Practice*, 177-199. Thousand Oaks: Sage

Vedlegg

Vedlegg 1: Merkepyramiden i en strategisk prosess



(Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 37)

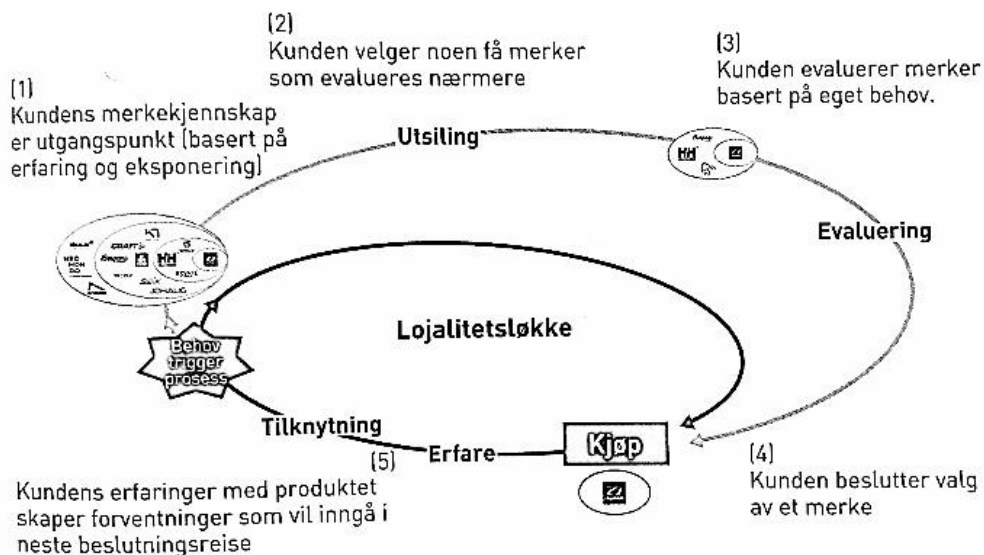
Merkepyramiden er steg to av fire i hva forfatterne av boken *Merkevareledelse* beskriver som *merkeverdikjeden*, og omhandler kundenes bevissthet. Mellom hvert steg finnes multiplikatorer som er førende for hvor mye steget foran, påvirker det neste (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 34). Ifølge Olsen, Peretz og Samuelsen er det *markedsprogram* som har en innvirkning på kundens bevissthet (merkepyramiden), og merkepyramiden påvirker markedsprestasjonene. Markedsprogram er hvor vi finner markedsmiksen med de fire P`ene, mens markedsprestasjoner går på priselastisitet, markedsandel og lønnsomhet for å nevne noe (2019, 34).

Hvor stor påvirkning markedsprogrammet har på kundenes bevissthet, blir bestemt i multiplikatoren *programkvalitet* (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 34). Olsen, Peretz og Samuelsen forklarer programkvaliteten som "det *kvalitative* innholdet i markedsføringen (...)", og i hvilken grad dette vil påvirke kundenes bevissthet. Videre viser de til hvordan kvaliteten på markedsføringen vurderes etter *tydelighet, relevans, distinkthet og konsistenthet* (2019, 36). "Det er ingen overraskelse at en godt integrert og konsistent merkevarebygging som er relevant og unik for kundene over tid, vil gi gode resultater" (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 36).

Slik vi tolker det, utgjør kundenes bevissthet og merkepyramiden en stor del av merkevarebyggingen, men arbeidet med å tilføre verdi til et merke eller et produkt, er ikke ferdig. Kundenes bevissthet påvirker markedsprestasjoner gjennom en multiplikator som omhandler *markedsforhold* (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 34). Olsen, Peretz og Samuelsen forklarer hvordan en sterk posisjon i kundenes bevissthet ikke nødvendigvis vil føre til økonomisk verdi for merket. De viser til hvordan eksterne faktorer, en markedsfører ikke kan kontrollere, påvirker markedsprestasjoner gjennom kundenes bevissthet (2019, 43). Konkurransforhold, distribusjonskanaler og kundesegmenter blir trukket frem av de tre forfatterne, hvor alle på hver sin måte påvirker effekten av merkepyramiden (Olsen, Peretz og Samuelsen 2019, 43-44).

Som vi ser utgjør merkepyramiden en del av en større prosess. Igjen ønsker vi å påpeke hvordan merkevarebygging er en prosess som hele tiden jobbes med, og evalueres. Slik vi tolker Olsen, Peretz og Samuelsen blir heller ikke sterke merkevarer skapt over natten, og jobben med å bygge merkevarer krever både kunnskap, ressurser og kreativitet.

Vedlegg 2: Kundernes beslutningsreise i merkepyramiden



Modellen er hentet fra Olsen og Peretz (2017, 119); Olsen, Peretz og Samuelsen (2019, 257).

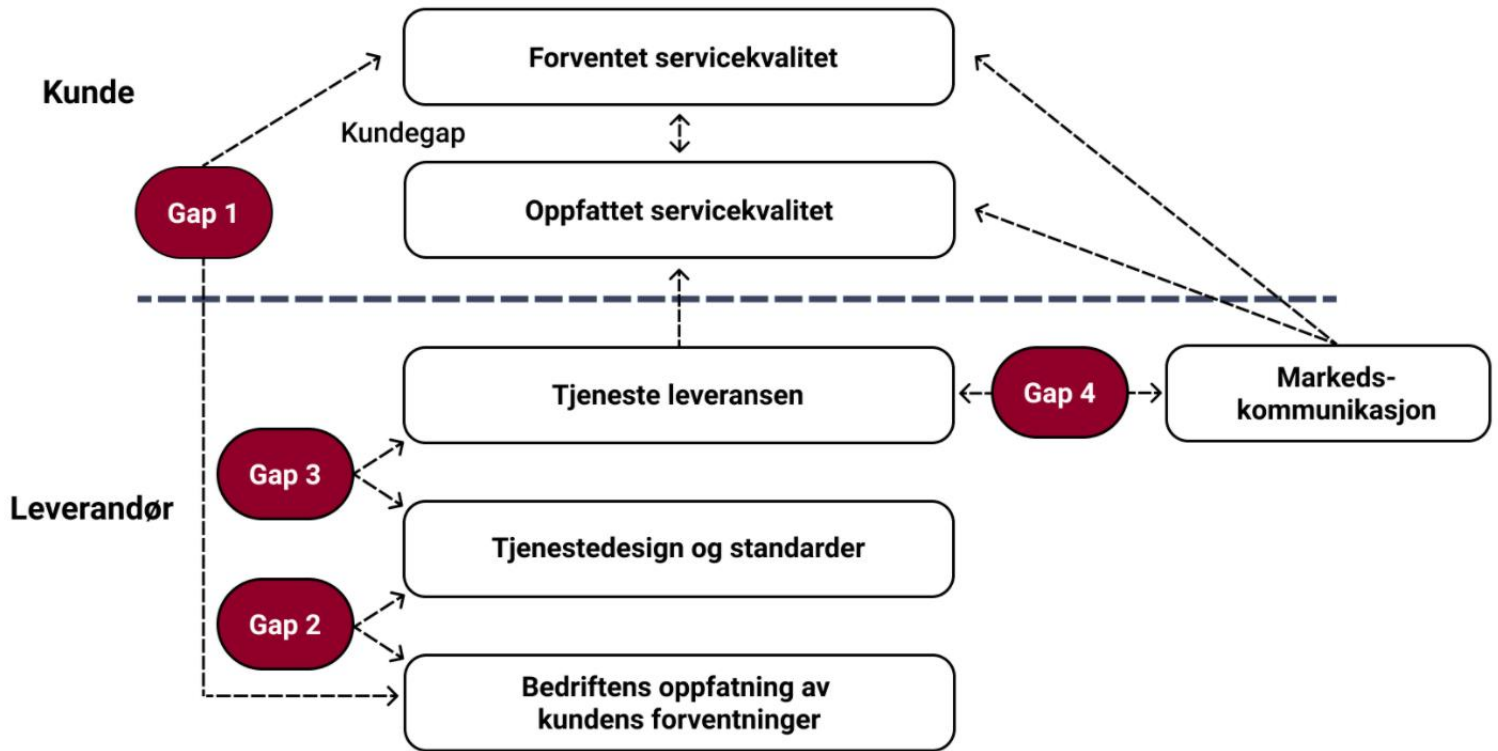
Olsen, Peretz og Samuelsen trekker modellen inn under det øverste nivået i merkepyramiden, *relasjon* (2019, 257). Likevel er det ikke nødvendigvis slik at modellen beskriver relasjonen mellom en kunde og et merke. Om vi følger ytterkantene av modellen, ser vi hvordan prosessen fra et behov oppstår til kjøpet blir gjort, for så å gjøre seg opp erfaringer rundt produktet, er en pågående prosess. Slik vi tolker Olsen, Peretz og Samuelsen er det fordelaktig for et merke å komme inn i *lojalitetsløkken*, som gjør at prosessen blir kortet ned med hvordan man går rett til et merke når et behov oppstår.

Selv om modellen inngår som en del av merkepyramiden, er det også mulig å sammenlikne de to. Vi kan se hvordan produktkunnskap er en del av kundereisen mot å velge et merke, som vi finner igjen i det første nivået i merkepyramiden. Videre ser vi hvordan utsiling (hvordan man eliminerer bort produkter) og evaluering (om man skal kjøpe produktet eller ikke) er å finne igjen i merkepyramiden under merkets domene, med hvordan markedsførere informerer kunden om hva merket er, og hva det gir. *Følelser* og *evaluering* er tredje nivå i merkepyramiden, og kan tolkes som erfaring og tilknytning i modellen ovenfor, hvor vi til slutt har lojalitetsløkka som en relasjon mellom kunden og merket.

Som argumentert, ser vi hvordan merkevarebyggingen er fra kundenes perspektiv og hvordan de blir påvirket gjennom elementene i merkevarepyramiden. Kundernes beslutningsreise blir derfor - på en måte - beviset på tiltakene gjort i merkepyramiden.

Vedlegg 3: GAP-Modellen

GAP-modellen ble i sin helhet gjennomgått med de aller viktigste momentene, sett opp denne studien, i kapittel 2. Vi vil ikke gå noe dypere inn i modellen utover det å illustrere den:



Modellen er hentet fra Bitner m.fl. 2016

Vedlegg 4: Intervjuguide

Vedlagt ligger de ulike intervjuguidene i Google Drive.

<https://drive.google.com/file/d/1K5rPN8XVtk0OAKTJftB2UES2C4EaOkkW/view?usp=sharing>

Vedlegg 5: Samtykkeerklæring

Vedlagt ligger de ulike samtykkeerklæringene i Google Drive:

For fokusgrupper:

<https://drive.google.com/file/d/1wcC8GJw58zNm6j40AxCTs8Dy4tWbHeg7/view?usp=sharing>

For markedsavdeling og faglig pedagogisk ledelse:

https://drive.google.com/file/d/1GrXeVLkWBXQxZOWyW3Qk0_esty9RIIdFR/view?usp=sharing

For forelesere:

<https://drive.google.com/file/d/1aEU6BLjdZx9BuqNDbCtQvNlcIH30ycQO/view?usp=sharing>