

Högskolan i Halmstad
Sektionen för Ekonomi och Teknik
Marknadsföringsprogrammet



Mer än en snygg skylt på fasaden

Svenska lärosätens varumärkesarbete

Uppsats i marknadsföring 15 hp

Slutseminarium: 29 maj 2012

Författare: Madelene Eriksson 890223

Marika Ström 861228

Handledare: Navid Ghannad

Examinator: Thomas Helgesson

Förord

Vilken intressant och givande vår! Uppsatsen har lett oss in på vägar vi inte kunna förutse och bjudit på nya lärdomar och insikter vi tar med oss vidare i livet.

Det hade inte varit möjlig utan hjälp, inledningsvis vill vi därför tacka Mikael Alexandersson som gav oss idén och inspirerade oss i vårt ämnesval. Vårt intresse för att undersöka högskolesektorn väcktes utifrån dessa samtal.

Vi vill rikta ett stort tack till våra respondenter - Malin Blom, Malin Malmsten och Vendela Röhlander - för att de tog sig tid att dela med sig av sina erfarenheter.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Navid Ghannad för hans synpunkter under processens gång.

"The hardest part is what to leave behind, ... It's time to let go!"

- Winnie the Pooh

Halmstad, Maj 2012



Madelene Eriksson



Marika Ström

Sammanfattning

Titel: Mer än en snygg skylt på fasaden - Svenska lärosätens varumärkesarbete

Författare: Madelene Eriksson och Marika Ström

Handledare: Navid Ghannad

Nivå: Kandidatuppsats, Marknadsföring (15hp), VT 2012

Nyckelord: Varumärke, higher education marketing, relationsmarknadsföring samt place branding

Syfte: Uppsatsen syftar till att få förståelse för hur svenska lärosäten arbetar med sitt varumärke. En analys utifrån fallstudierna syftar till att se huruvida litteraturen kan tillämpas i Sverige.

Forskningsfrågor: Hur arbetar svenska lärosäten med sitt varumärke? Kan studiens valda teorier appliceras på den svenska högskolesektorn?

Metod: En kvalitativ forskningsmetod med deduktiv ansats har använts för att besvara forskningsfrågorna. Intervjuer har genomförts med tre lärosäten.

Teoretiskt perspektiv: Tidigare forskning främst inom varumärke och higher education marketing, med kompletterande teorier gällande relationsmarknadsföring och place branding, har använts.

Empiriskt perspektiv: Primärdata från genomförda intervjuer presenteras. En nyckelperson från varje lärosäte intervjuades. Lärosätena är Högskolan Kristianstad, Linnéuniversitetet och Högskolan i Borås.

Slutsats: Varumärkesarbete har blivit vanligare inom högre utbildning i Sverige. Det finns många delar av arbetet kvar att utveckla för lärosätena där place branding kan bli viktigt. Redan nu finns ett relationstänk gentemot studenterna som kan utvecklas ytterligare. De förändringar som högskolesektorn står inför kommer göra varumärket allt viktigare, vilket är ett skäl till att se över hur lärosätet arbetar i frågan och hur marknadsavdelningen kan få en mer central roll i organisationen. I nuläget är marknaden skev i och med att vissa lärosäten talar om konkurrens medan andra inte gör det.

Abstract

Title: More than a nice sign on the facade - Swedish higher education branding

Authors: Madelene Eriksson och Marika Ström

Advisor: Navid Ghannad

Level: Bachelor thesis in Marketing, (15 Swedish credits), Spring 2012

Keywords: Branding, higher education marketing, relationship marketing and place branding

Purpose: The thesis aims to provide an understanding in how Swedish universities are working with their brand. An analysis based on case studies aims to find whether the literature can be applied in Sweden.

Questions: How do Swedish universities work with their brand? Can the chosen theories for the study be applied on the Swedish higher education sector?

Method: A qualitative research model was used with a deductive approach to answer the question. Interviews were conducted with three universities.

Theoretical framework: Previous research mainly about branding and higher education marketing, with additional theories concerning relationship marketing and place branding, has been used.

Empirical framework: Primary data from the interviews are presented. A key person from each institution was interviewed. The academic institutions are Kristianstad University, Linnaeus University and University of Borås.

Conclusion: Branding has become more common in higher education in Sweden. There are many aspects left to develop for higher education institutions and place branding can become important. Relationship marketing is currently used towards students but can be developed further. The changes that the higher education sector faces will make brands more and more important, which is one reason to review how the institutions work with branding and how the marketing department may have a more central role in the organization. At present, the market is skew in that some institutions talk about competition, while other does not.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1. PROBLEMBAKGRUND	1
1.2. PROBLEMDISKUSSION	2
1.3. SYFTE	3
1.4. CENTRALA BEGREPP	4
1.5. AVGRÄNSNINGAR	4
1.6. DISPOSITION	5
2. LITTERATURGENOMGÅNG.....	6
2.1. VARUMÄRKEN	6
2.1.1. Varumärkets syfte	6
2.1.2. Varumärkets identitet	8
2.1.3. Rykte	9
2.1.4. Varumärkeslojalitet och engagemang	10
2.1.5. Internförankring	11
2.2. HIGHER EDUCATION MARKETING	11
2.2.1. Varumärkesarbete inom högre utbildning	13
2.2.2. Syftet med higher education marketing	12
2.2.3. Studenternas förväntningar	14
2.2.4. Konkurrensfördel	15
2.3. RELATIONSMARKNADSFÖRING	16
2.3.1. Customer Relationship Management	17
2.4. PLACE BRANDING	17
2.4.1. Brand identity och brand image	19
2.5. STUDIENS REFERENSRAM	20
3. METOD	21
3.1. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	21
3.2. ÄMNESVAL	22
3.3. UNDERSÖKNINGSSYFTE	22
3.4. ÖVERGRIPANDE METOD	23
3.4.1. Val av metodansats	23
3.5. DATAINSAMLING	24
3.5.1. Val av lärosäten	24
3.5.2. Primärdata	25
3.5.3. Intervjuteknik	26
3.5.4. Intervjuguide	27
3.5.5. Sekundärdata	27
3.6. VALIDITET OCH RELIABILITET	27
3.7. ANALYSMETOD	28
3.8. METODKRITIK	29
4. EMPIRI	30
4.1. FALLFÖRETAG 1: HÖGSKOLAN KRISTIANSTAD	30
4.1.1. Varumärke	30
4.1.2. Image och rykte	31

4.1.3.	<i>Studentrekrytering</i>	32
4.2.	FALLFÖRETAG 2: LINNÉUNIVERSITET	32
4.2.1.	<i>Varumärke</i>	33
4.2.2.	<i>Image och rykte</i>	34
4.2.3.	<i>Studentrekrytering</i>	34
4.3.	FALLFÖRETAG 3: HÖGSKOLAN I BORÅS	35
4.3.1.	<i>Varumärke</i>	36
4.3.2.	<i>Image och rykte</i>	37
4.3.3.	<i>Studentrekrytering</i>	38
4.3.4.	<i>Det nya högskolelandskapet</i>	39
5.	ANALYS	40
5.1.	SYFTET MED VARUMÄRKESARBETE	40
5.2.	RELATIONSSKAPANDE ÅTGÄRDER	42
5.3.	ORGANISATION OCH SAMARBETEN	43
5.4.	JÄMFÖRANDE TABELL	45
6.	SLUTSATS	46
6.1.	UPPSATSENS SLUTSATSER	46
6.2.	REKOMMENDATIONER TILL LÄROSÄTENA	49
6.3.	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	49
	REFERENSLISTA	51
	TABELL- OCH MODELLFÖRTECKNING	
	BILAGA 1	

1. Inledning

Detta kapitel ger läsaren ökad förståelse för uppsatsens syfte. Inledningsvis beskrivs bakgrunden, följt av en problemdiskussion. Därefter utvecklas vad som ska uppnås med denna uppsats samt valda avgränsningar.

1.1. Problembakgrund

Högskoleutbildning bedrivs idag på 47 svenska lärosäten och det har aldrig funnits så många studenter i Sverige som nu (Björklund, 2011). När konkurrensen mellan lärosätena ökar får marknadsföring och varumärkesbyggande en mer framträdande roll (Larsson & Wood, 2005).

I och med högskolereformen 1993, då linjesystemet och de centralt fastställda utbildningsplanerna avskaffades, tog den strategiska marknadsföringen hos de svenska lärosätena fart (Larsson & Wood, 2005). Högskolereformen gav lärosätena självbestämmande över sitt utbildningsutbud och sin studieorganisation, vilket innebar att konkurrensen om studenterna blev tydlig. Konkurrensen tvingar lärosätena att ta fram en tydlig bild av vad de har att erbjuda, det vill säga deras varumärke. Sedan högskolereformen har marknadsföringsarbetet successivt professionaliserats. (Larsson & Wood, 2005)

Lärosätena står idag inför flera utmaningar som enligt utbildningsministern kan komma att förändra det svenska högskolelandskapet (Björklund, 2011). Utmaningarna kommer delvis av förändringar i politiken och delvis som följd av ändrade demografiska faktorer (Björklund, 2011). I debatten kring dessa utmaningar framkommer att ett nytt högskolelandskap bör innehålla stark profilering så att lärosätena spelar olika, tydligt uttalade, roller (Wallberg-Henriksson, 2011).

Indikationer pekar mot ett flertal sammanslagningar av lärosätena de kommande åren, vilket kommer leda till att varumärkesbyggande blir en allt viktigare aspekt i högskolevärlden. Björklund (2011) menar att de mindre högskolorna bör gå ihop med de forskningsstarka universiteten för att skifta fokus från kvantitet till kvalitet. Regeringen presenterade i höstbudgeten 2011 ett antal omfördelningar av medel till lärosätena vilka gynnar de stora universiteten på bekostnad av mindre lärosäten (Romson, 2011). Wallberg-Henriksson (2011) menar att lärosätena behöver samverka mer om Sverige ska vara en forskningsnation i världsklass. Samverkan kan ses som positivt för studenterna då utbildnings- och forskningsmiljöer med stora volymer anses attraktivare för studenter och forskare (Lindholm & Wretling, 2011).

Regeringen vill förändra kvalitetssäkringen av lärosätena (Regeringskansliet, mars 2010). Tidigare kvalitetsutvärderingar har fokuserat på processer, det vill säga hur lärosätena arbetar. Resurstilldelningssystemet baserades på hur många studenter som fanns vid lärosätet samt deras

avklarade högskolepoäng. Fokus ska nu skjutas till utbildningarnas resultat genom att mäta hur de uppfyller högskolelagens krav. Från 2013 kommer lärosäten som uppnår en hög kvalitet i sina utbildningar premieras genom ökad resurstilldelning. Regeringen anser att studenter, näringsliv och andra intressenter har behov av information om utbildningarnas kvalitet (Regeringskansliet, mars 2010) vilket visar på vikten av kvalitetssäkring.

Potentiella studenter använder sig av sin kunskap om utbildningarnas kvalitet vid sitt val av lärosäte. Söktrycket till högskoleutbildningar varierar kraftigt mellan olika lärosäten (Björklund, 2011). Lärosäten med lägre söktryck har tidigare kunnat fylla sina studieplatser med studenter som inte kom in på sitt förstahandsval, något som kommer bli svårare när ungdomskullarna minskar (Björklund, 2011). Sveriges 20-åringar beräknas minska med en fjärdedel på sex år (Björklund, 2011) samtidigt minskar antalet utomeuropeiska studenter som väljer Sverige (Bennet & Ekholm, 2011). Studenternas söktryck bör enligt Björklund (2011) influera fördelningen av studieplatser mellan de olika lärosätena.

Antalet studenter som söker sig utanför sitt hemland för att studera har kraftigt ökat de senaste tio åren (Regeringskansliet, februari 2010). Under 2004 fanns cirka 2,7 miljoner internationella studenter världen över, endast en procent av dessa studerade i Sverige (Opoku, Hultman & Saheli-Sangari, 2008). Sverige borde ur flera aspekter vara attraktivt på den internationella arenan; dels eftersom Sverige ser multikulturella studentgrupper som en resurs, dels för att engelska är ett etablerat andraspråk samt Sveriges samhälliga syn på högre utbildning (Opoku et al., 2008). Regeringen anser att svenska lärosäten ska konkurrera på samma villkor som utländska lärosäten och beslutade i juni 2010 att ålägga studenter från länder utanför EU/EES inklusive Schweiz med studieavgift (Regeringskansliet, februari 2010). Beslutet ska göra att svensk högskoleutbildning konkurrerar med hög kvalitet och goda utbildningsmöjligheter, istället för ge gratis utbildning (Regeringskansliet, februari 2010). Studieavgifterna ger lärosätena möjlighet att arbeta mer strategiskt med att rekrytera internationella studenter (Regeringskansliet, februari 2010). Svenska lärosäten behöver utomeuropeiska studenter för att vara kreativa och vitala (Wolodarski, 2010).

1.2. Problemdiskussion

Det finns två grundläggande krav för vad som kan karakteriseras som ett varumärke; att det kan särskiljas från andra produkter samt att det kan återges grafiskt (Melin, 1999). Varumärkesbyggande är väsentligt för att särskilja lärosätena från varandra (Hayes, 2007). Detta är ett fenomen som blivit allt vanligare inom högskolevärlden de senaste åren (Wæraas & Solbakk, 2009). Konkurrenten mellan lärosätena tvingar fram ett tydligt ställningstagande kring vad som erbjuds, det vill säga en konkretisering av lärosätenas varumärken (Larsson & Wood, 2005). Ett lärosätes varumärke syftar till vad lärosätet står för samt vad det önskar vara känt för (Wæraas & Solbakk, 2009). Genom att arbeta med sitt varumärke och särskilja sig kan ett

lärosäte attrahera fler studenter (Colyer, 2005). Ett varumärke behöver spegla verkligheten och får inte lova mer än det kan leva upp till om det ska få lyckad effekt (Hayes, 2007). Det kan sägas att lärosätena framhåller nöjda och framgångsrika studenter, hög kvalitet i undervisning och forskning, sina internationella kontakter samt att de finns på en ort som kan erbjuda bra boende och ett stimulerande studentliv (Larsson & Wood, 2005) för att verka attraktiva. Dessa faktorer kan ses som övergripande för majoriteten av lärosätena och kan därmed liknas med deras kärnprodukt. De särskiljande aspekterna ligger därmed inom ramen för upplevt mervärde. För att anses konkurrenskraftiga i framtiden behöver lärosäten upplevas som relevanta och utmärkande (Hayes, 2007) något som ett starkt varumärke kan bidra till.

De nya förutsättningarna för svenska lärosäten gör varumärken till en central fråga. Den ökade konkurrensen om såväl svenska som internationella studenter innebär höjda krav på lärosätenas profilering och det är av vikt att förstå hur lärosätena arbetar med sina varumärken och sin marknadsföring idag för att förstå hur de kan bli starkare ur konkurrenssynpunkt. Studenter måste förlita sig på lärosätets varumärke och rykte vid sitt val, vilket sätter press på att varumärket är genuint för att inte generera besvikelse (Opoku et al. 2008).

Det finns ett uppfattat behov för svenska lärosäten att förtydliga sitt varumärke för att bli attraktivare. Ett lärosätes varumärke är en väsentlig del i att rekrytera studenter. Varumärket måste vara väl förankrat vid lärosätet för att ge en sann bild (Wæraas & Solbakk, 2009) och därmed undvika missuppfattningar vid rekryteringen. Studenternas förväntningar måste mötas, eller överträffas, för att studenterna ska trivas vid lärosätet och i sin roll som varumärkesambassadörer ge en realistisk och positiv syn av lärosätet.

Varumärkesbyggande vid svenska lärosäten behöver studeras då ämnet är tämligen outforskat. Ett starkt varumärke kan vara en konkurrensfördel även inom högskolevärlden. Uppsatsen förväntas resultera i en deskriptiv studie av de svenska lärosätenas situation samt vikten av ett starkt etablerat varumärke.

1.3. Syfte

Uppsatsen syftar till att få förståelse för hur svenska lärosäten arbetar med sitt varumärke. En analys utifrån fallstudierna syftar till att se huruvida litteraturen kan tillämpas i Sverige. Med grund i detta har två forskningsfrågor arbetats fram;

1. Hur arbetar svenska lärosäten med sitt varumärke?
2. Kan studiens valda teorier appliceras på den svenska högskolesektorn?

1.4. Centrala begrepp

Higher education marketing avser de marknadsföringsinsatser som används inom högre utbildning för att stärka lärosätets plats på marknaden och attrahera bland annat studenter (Johnston, 2010).

Varumärke definieras av American Marketing Association som ”ett namn, uttryck, tecken, symbol eller design, alternativt en kombination av dessa med syftet att identifiera produkter eller tjänster från en säljare och differentiera dessa från konkurrenternas” (Hanna & Rowley, 2007).

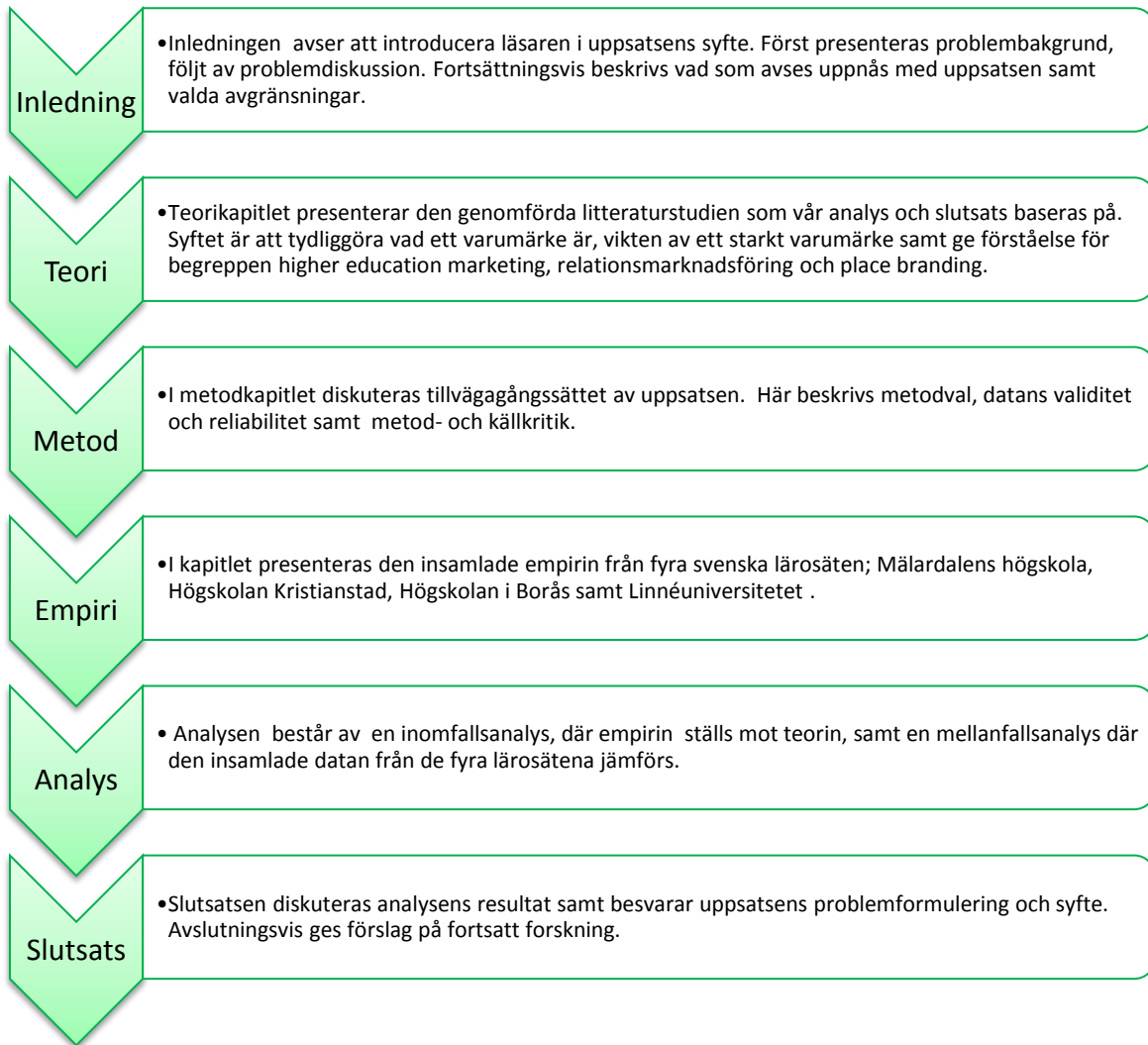
Place branding kan definieras som en process bestående av brand identity, brand positioning och brand value med syftet att ge mervärde och specifik mening till en plats (Boisen, Terlouw & van Gorp, 2011).

Relationsmarknadsföring (RM) går ut på att bygga relationer och nätverk, interaktionen är i fokus och alla parter ska få nytta av relationen (Gummesson, 1997).

1.5. Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss mot ett ledningsperspektiv och därmed valt bort studenternas perspektiv då vårt syfte är att undersöka hur lärosäten arbetar med sina varumärken och inte hur de uppfattas. Uppsatsen är skriven ur ett företagsekonomiskt perspektiv som ger en övergripande bild av varumärkesarbete och därmed har medie- och kommunikationsvetenskapliga aspekter valts bort.

1.6. Disposition



2. Litteraturgenomgång

Detta kapitel behandlar den teori som ligger till grund för uppsatsens analys och slutsats. Inledningsvis redogörs tidigare forskning kring varumärken och higher education marketing. Vidare presenteras litteratur kring relationsmarknadsföring och place branding.

2.1. Varumärken

Melin (1999) menar att det finns två grundläggande krav för vad som kan karakteriseras som ett varumärke; att det kan särskiljas från andra produkter samt att det kan återges grafiskt. Intresset för varumärken är stort, trots detta kan endast ett fåtal företag redogöra för vad det egna varumärket står för. Detta kan vara förklaringen till att varumärket fortfarande betraktas som ett taktiskt hjälpmedel och inte som en strategisk konkurrensresurs (Melin, 1999). Chapleo (2007) menar att ett varumärke kan vara en strategisk tillgång såväl som en hållbar konkurrensfördel. Enligt Crosby och Johnson (2001) blev vikten av ett starkt varumärke bekräftat 1988 när Philip Morris köpte Kraft för 12.6 miljoner dollar, sex gånger mer än vad bolaget var värt på papper. Den summa Philip Morris betalade var det uppfattade priset för varumärket "Kraft". Sedan dess har organisationer, som vidare kommer benämnas lärosäten, insett att de måste producera varumärken och produkter (Crosby & Johnson, 2001). Chapleo (2010) beskriver ett varumärke som en sammanställning av fysiska, estetiska, rationella och emotionella delar. För att skapa framgångsrika varumärken behövs tre saker; en effektiv produkt, en utmärkande identitet samt mervärden (Chapleo, 2010). De två vanligaste typerna av varumärke går under de juridiska beteckningarna ordmärke och figurmärke. Dessa kan kombineras till en ordbild, vilket syftar till en logotyp (Melin, 1999). För att identifiera varumärket måste det finnas ett kännetecken (Treffner & Gajland, 2001). Två grundläggande kännetecken är ordmärket, vanligtvis namnet och figurmärket, även kallat symbolen. En organisations logotyp är ett exempel på symbol. Kännetecknet kan vara form, färg, figur, klädsel eller ett uppträdande hos medarbetarna. Symbolen i sig får en individ att associera till budbäraren men skickar inget budskap i sig. Kännetecknet bär inte heller ett budskap i sig utan kan bidra till att stärka varumärkets budskap. Dessa bör ge samma associationer, framför allt får de inte ge motsatta associationer. (Treffner & Gajland, 2001)

2.1.1. Varumärkets syfte

Melin (1999) menar att varumärket har olika syften för olika aktörer. För märkesinnehavarna är varumärket en lämplig informationsbärare. Varumärket har en särskiljande och identifierande förmåga, vilket märkesinnehavarna kan utnyttja till att nå ut med konkreta fakta som framförs med hjälp av rationella argument (Melin, 1999). Så väl varumärke som företagsidentitet definierar Treffner och Gajland (2001) som bärare av ett budskap som i vid mening påverkar beteendet av sändare och mottagare. Ett varumärke förmedlar ett budskap för en produkt eller en

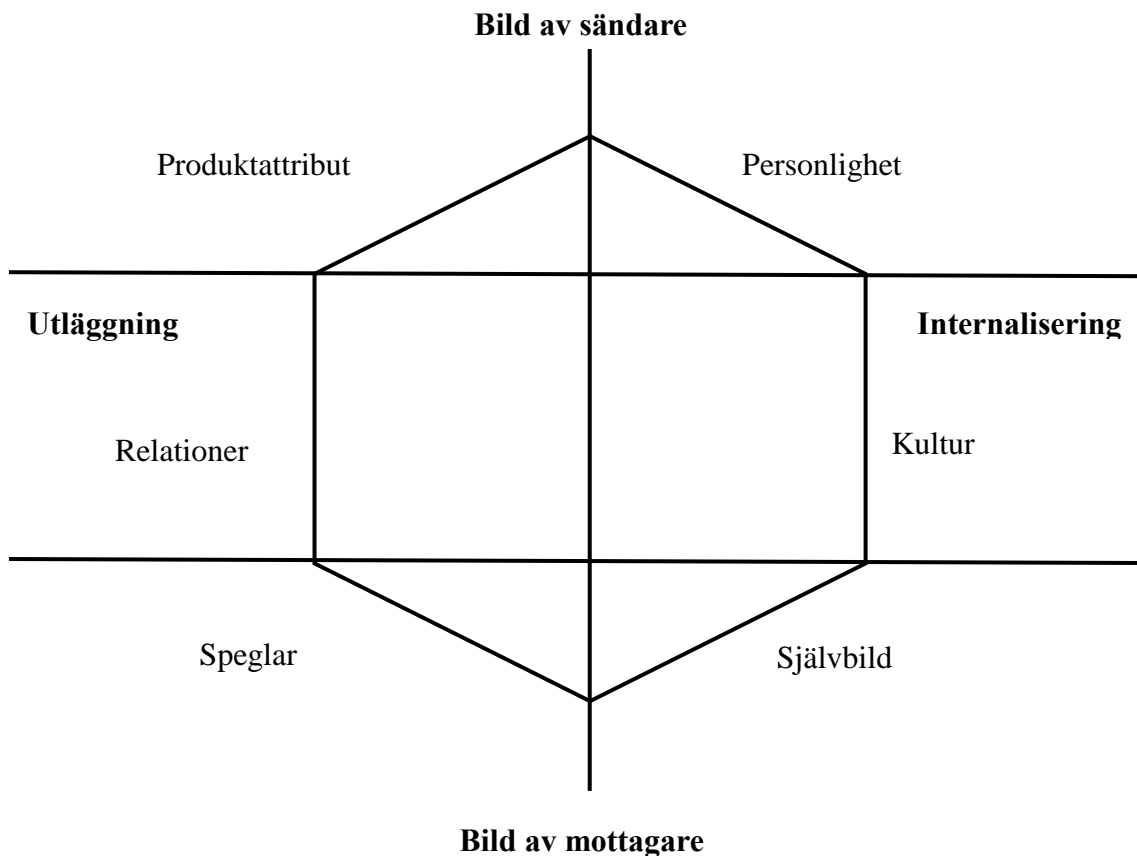
viss tjänst och har framför allt påverkan på en slutkonsuments beteende i en beslutssituation. I samtliga fall förmedlas budskapet genom att mottagaren gör vissa associationer när han eller hon exponeras för varumärket eller företagsidentiteten (Treffner & Gajland 2001). En av de viktigaste funktioner som varumärket fyller är att agera som ett starkt konkurrensmedel i kampen om studenterna. Ur konsumenternas perspektiv agerar varumärket som informationskälla, katalysator, garanti, riskreducerare och imageskapare. Ett varumärkes garantifunktion är av väsentlig betydelse för konsumenten, garantin behöver inte betyda att produkterna är av hög kvalitet utan snarare att produkterna eller tjänsterna håller en jämn och konsekvent kvalitet. (Melin, 1999).

Om konsumenterna kan använda varumärket som referenspunkt kan de enkelt jämföra alternativen mot varandra för att utvärdera vilket val som passar dem. Som identitetsbärare kan varumärket fylla en viktig funktion, märkesinnehavaren har ensamrätt till sitt varumärke vilket ger dem möjlighet att bygga en unik märkesidentitet genom emotionell kommunikation. Faktorer som bygger märkesidentiteten är exempelvis namn, historisk bakgrund, geografiskt läge samt reklamens form och innehåll. Ett av de viktigaste syftena ett varumärke har är att fungera som konkurrensmedel, de lärosäten som lyckas knyta många lojala studenter till sig har utvecklat sitt varumärke till ett starkt konkurrensmedel i förhållande till de övriga lärosätena. (Melin, 1999)

En av de viktigaste uppgifterna lärosätena har i uppbyggandet av varumärken är att synliggöra lärosätets existens för potentiella studenter, det vill säga skapa märkeskänedom (Melin, 1999). Att skapa märkeskänedom kan vara svårt med rådande utbud och det tilltagande informationsbruset. Hur väl konsumenterna känner till varumärket mäts i spontan och assisterad erinran. Vid spontan erinran kan studenten själv, utan assistans, nämna lärosätets varumärke medan studenten vid assisterad erinran känner till varumärket som ett lärosäte när det presenteras exempelvis i en lista. Märkesinnehavarna strävar ofta efter spontan erinran, vilket är svårast att uppnå. Melin (1999) menar att märkeskänedom har stor betydelse av olika skäl som ofta är förknippade med varandra. Märkeskänedom är första steget för att skapa en länk mellan det som erbjuds och studenten. Fortsättningsvis skapar märkeskänedom en känsla av samhörighet och förtrogenhet, vilket är en förutsättning för att skapa preferenser. Ett känt varumärke representerar ur konsumenternas syn ofta en pålitlig produkt, vilket förpliktigar varumärkesägarna att uppnå förväntningarna. För att bidra till ökad märkeskänedom är det av vikt att konsumenterna påminns om varumärket med hjälp av reklam. Det är inte viktigt att ett varumärke är känt utan vad det är känt för. Positiva märkesassociationer till varumärket kan skapas genom till exempel reklam. Upplevd kvalitet är en av de viktigaste märkesassociationerna, det betyder inte att upplevd kvalitet är samma sak som faktisk kvalitet. Upplevd kvalitet är ett subjektivt begrepp medan faktisk kvalitet är objektivt. Detta innebär att märkesinnehavaren med marknadsföring bör se till att den förväntade och den upplevda kvaliteten stämmer överens. (Melin, 1999)

2.1.2. Varumärkets identitet

Varumärken utvecklar ofta en "personlighet", utifrån den avgör användaren om det är en personlighet som de tror kan uppfylla deras behov (Herbig & Milewicz, 1997). Inom brand management är identitet en motsvarighet till image (Melin, 1999). Dessa två begrepp skiljer sig åt genom att identitet syftar till vad märkesinnehavaren vill att varumärket ska stå för medan image står för hur konsumenterna uppfattar varumärket. Den vanligaste definitionen av varumärkesidentitet är att det är vad som gör varumärket unikt och vad det står för. För att en märkesidentitet ska vara konkurrenskraftig under en längre tid krävs kontinuitet och identitetsutveckling, märkesidentitet är inget fast och oföränderligt utan tvärtom, märkesidentiteten bör förändras om identiteten blivit svag eller diffus. För att bygga upp en stark märkesidentitet behövs flera byggstenar (Melin, 1999). Kapferer (1992) föreslår den så kallade identitetsprisman.



Modell 2.1: Brand Identity prism (Kapferer, 1992, s. 87)

Märkesinnehavarens mål är att utveckla en kärnidentitet som kan vara uthållig och konsekvent över tid. För att skapa stark märkesidentitet gäller det att vara framgångsrik i att förmedla en attraktiv bild av det som erbjuds. Faktorer som kan leda till detta är produktattribut och varumärkets personlighet. Det är betydelsefullt för märkesinnehavarna att märkesidentiteten på

något sätt speglar hur konsumenten vill bli uppfattad samtidigt som identiteten måste stämma överrens med konsumentens självbild. En stark märkesidentitet är beroende av att ett starkt band skapas mellan varumärket och konsumenten. Detta kan göras med hjälp av relationer eller kultur. Med kultur påverkas märkesidentiteten av organisationen bakom varumärket, det vill säga dess normer och värderingar. (Kapferer, 1992)

2.1.3. Rykte

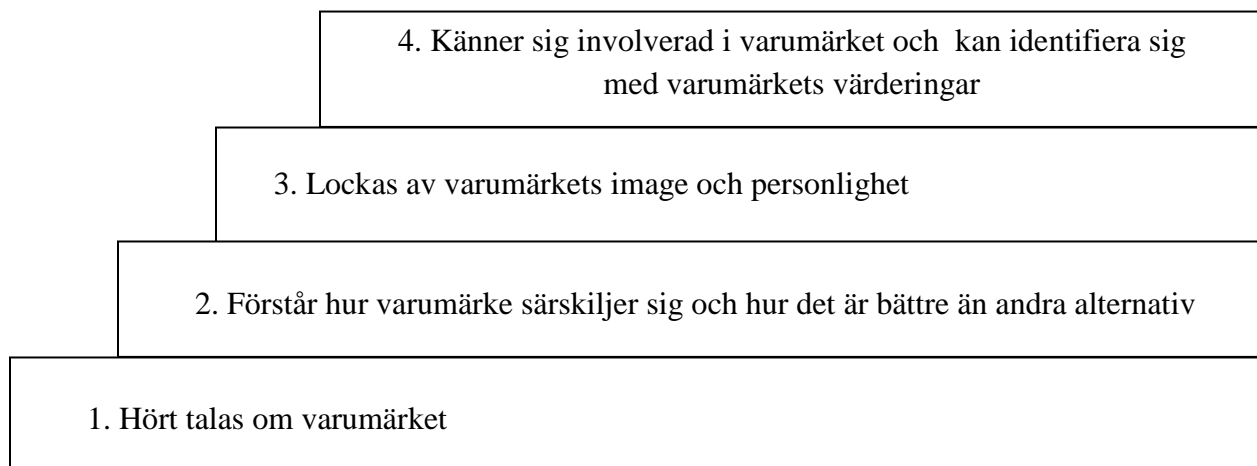
Hand i hand med identitet och image går ofta ett rykte som uppstår vid konversation (Herbig & Milewicz, 1997). Från organisationernas sida uppstår rykten genom marknadens signalering. En marknadssignal är en marknadsföringsaktivitet som har som avsikt att göra andra organisationer uppmärksamma på sina avsikter, åtaganden eller motiv. Ryktet etableras genom att lärosätet uppfyller marknadsföringssignalerna de sänder ut (Herbig & Milewicz, 1997). Det främsta hotet mot ett varumärke är att produkten eller tjänsten inte kan leva upp till förväntningarna (Treffner & Gajland 2001). Om lärosätet misslyckas med att uppfylla det som utlovats kommer de att förlora sitt rykte vilket i förlängningen hindrar lärosätet från att signalera på ett effektivt sätt, eftersom signalen därefter får lite uppmärksamhet (Herbig & Milewicz, 1997). Genom att signalera sina avsikter och sedan införliva dem kan lärosätet påverka sitt rykte positivt. Studenterna måste tolka de signaler lärosätet sänder dem och utifrån dessa avgöra om de är konsekventa med hur lärosätet kommer agera i framtiden. Ett rykte får störst påverkan på konsumenten utifrån vad konsumenten anser om varumärket i nuläget och dess observation av lärosätets tidigare beteende. När ett rykte är etablerat bör lärosätet sträva efter att behålla det ryktet. Ett lärosäte med ett bra rykte överlag äger värdefulla tillgångar som ett starkt varumärke, känd logotyp och kundlojalitet. Ett rykte är bräckligt, det kan lätt förloras och när det är förlorat tar det mycket tid och ansträngning att återställa. Herbig och Milewicz (1997) menar att det krävs sju till tio gånger fler resurser att återställa ett gott rykte än det tar att skapa ett och för att bli framgångsrika måste varumärket förknippas med ett positivt rykte.

Ett lärosäte blir trovärdigt om det agerar i enlighet med sina sända marknadssignaler, att de lever upp till sitt rykte (Herbig & Milewicz, 1997). Det gäller inte bara att uppfylla de förväntningar som skapats av själva varumärket, utan också de förväntningar som tas förgivna (Treffner & Gajland 2001). Trovärdighet är tidskänsligt, ett lärosäte som upplevs som trovärdigt idag kan senare sakna trovärdighet. Trovärdighet uppstår när konsumenten tryggt kan använda tidigare erfarenhet för att förutse hur lärosätet kommer agera i framtiden. Alla signaler lärosätet sänder kommer att utvärderas av mottagaren, ju högre trovärdighet desto mer övertygande blir lärosätet som pålitlig källa. För att uppnå trovärdighet för hög kvalitet måste ett lärosäte skapa ett rykte som bekräftar att de tillhandahåller tjänster av hög kvalitet samtidigt som studentens upplevelse av sin kontakt med lärosätet är viktigt. Konsumenter tenderar att använda varumärken som signaler på kvalitet och värde och dras till varumärken som förknippas med detta. Det behöver inte vara upplevd kvalitet utan ryktet influerar konsumenternas antaganden om vilken

kvalitet tjänsten håller. Trovärdigheten påverkas av hur väl marknadssignalerna blir mottagna, ju mer mottagaren litar på meddelandekällan desto mer sannolikt är det att meddelandet får önskad effekt på mottagaren. Ett lärosäte som inte jobbar för att behålla sitt rykte förlorar sin trovärdighet vilket är svårt och kostsamt att återfå. (Herbig & Milewicz, 1997)

2.1.4. Varumärkeslojalitet och engagemang

Lojalitet skapas genom att ett varumärke förmedlar ett budskap som, i något avseende, motsvarar konsumentens behov (Treffner & Gajland, 2001). En förutsättning för att skapa lojalitet är kännedom. Om varumärket inte är känt, kan konsumenten inte efterfråga varan och lojalitet kan därmed inte uppstå. Att konsumenten känner till ett varumärke är inte detsamma som att konsumenten är lojal och alltid föredrar varumärket. Lojalitet syftar till att en kund normalt föredrar ett specifikt varumärkes vara framför andra produkter. Med lojalitet menas även att en kund väljer att återköpa en vara med ett visst varumärke, eller för varor som köps endast ett par gånger under en livstid, har som ett mål att kunna förverkliga sina drömmar och köpa en produkt av ett visst märke (Treffner & Gajland, 2001). Den främsta drivkraften för att uppnå kundlojalitet är ofta varumärkesengagemang (Crosby & Johnson, 2001). De starkaste varumärkena är de som framkallar känslomässigt engagemang från konsumentens sida. Både befintliga och potentiella konsumenter kan uppvisa lojalitet, vilket gör dem mottagliga för marknadsföringen och effektiviteten ökar. Icke-konsumenter som tagit till sig varumärket bidrar till marknadsföringsprestanda genom att vara mer mottaglig för signaler. De önskar att pröva varumärkets produkter och uppvisar en benägenhet att välja varumärket när nästa valsituation uppstår. Såväl konsumenter och icke-konsumenter kan klättra upp för en "varumärkesstege" mot engagemang. (Crosby & Johnson, 2001)



Modell 2.2: Crosby & Johnson, 2001. Egen modell efter teorin.

Varumärkesstegen visar att varumärkesengagemang innefattar rationella och emotionella komponenter. På den rationella sidan föredrar konsumenterna en klar känsla av varumärkesidentiteten, de vill veta vart den passar in på marknaden. Att upprätta denna identitet är en utmaning för alla organisationer, fusioner i synnerhet skapar ofta förväxling mellan de olika varumärkena på marknaden. När konsumenter och icke-konsumenter interagerar med organisationen, kan de uppleva känslor av säkerhet, stolthet, spänning, komfort, förtroende eller omtänksamhet, dessa känslor bygger ett starkt varumärkesengagemang (Crosby & Johnson, 2001).

2.1.5. Internförankring

För att lyckas med att bygga ett varumärke utåt måste det vara förankrat internt, framför allt krävs det att märkesinnehavaren vet vad det egna varumärket står för och hur det ska utvecklas (Melin, 1999). Om detta inte är tydligt finns risken att beslut fattas på fel grunder eller att fel beslut fattas (Melin, 1999). Lancendorfer (2007) anser till och med att framtagandet av varumärkesstrategier bör involvera all personal för att bli effektiv, detta för att accepteras och förstärkas av de anställda. De anställda har en stor roll att spela i hanteringen av konsumentrelationer och varumärket kan vägleda deras beteende (Crosby & Johnson, 2001). Varumärket är ett löfte till konsumenterna om hur de kan förvänta sig att behandlas av organisationen. I den mån anställda förstår de förväntningar som skapats av varumärket, samt är motiverade och informerade i hur de bör agera för att leva upp till studenternas förväntningar, kan det hjälpa till att skapa starka relationer mellan lärosätet och studenterna (Crosby & Johnson, 2001). En tydlig skillnad mellan högskolesektorn och kommersiella företag är att det finns ett uppfattat behov från ledningen att få intern acceptans av marknadsföringen (Chapleo, 2007). Lärosäten som anses ha framgångsrika varumärken har stöd för branding från högsta ledningen, vilket spelar en stor roll (Chapleo, 2010). Avsaknad av intern acceptans kan visa på djupare problem inom organisationen som behöver mer fundamentala lösningar (Chapleo, 2007). Intern acceptans är avgörande för ett hållbart varumärke, en organisation bör därför fundera på hur acceptans kan skapas hos anställda på alla nivåer (Chapleo, 2007). Melin (1999) menar att en förutsättning för att varumärket ska vara ett konkurrensmedel är att det har förmåga att skapa värde för både märkesinnehavaren och konsumenten. Detta kan liknas vid en värdeskapande process som äger rum både internt i den egna organisationen och externt i konsumenternas medvetande (Melin, 1999).

2.2. Higher education marketing

Lärosäten står varje år inför utmaningen att attrahera bra studenter i konkurrens med andra lärosäten (Johnston, 2010). Higher education marketing, även kallat enrollment management, är i

sig ett akademiskt fält. Att marknadsföra högre utbildning innebär bland annat att kommunicera fördelarna med att ansöka till potentiella studenter. Det finns indikationer som visar att traditionella kommunikationsmedier som mässor och kataloger byts ut mot hemsidor och sociala medier som Facebook, YouTube och Twitter (Johnston, 2010). Statistik stödjer att en majoritet av blivande studenter använder internet som primär källa, i vissa fall som enda källa, för information när de letar utbildning (Lancendorfer, 2007). Generellt sägs det att studenterna skapar en uppfattning om lärosätet, utifrån dess hemsida, på mellan två till tre sekunder (Lancendorfer, 2007). Potentiella studenter finner information från jämlingar mer trovärdig än information från företag och ju starkare band individerna har desto mer influerar de varandra i beslutssituationer (Johnston, 2010). Marknadsförare inom högre utbildning måste därmed rikta kommunikationen inte bara till de potentiella studenterna utan även deras föräldrar och lärosätesambassadörer (Johnston, 2010). Högskolesektorn har en lång väg att gå för att förstå och införliva konceptet branding, vilket kommer innebära utmaningar för sektorn (Chapleo, 2007). Några av de primära funktionerna av brand management är att koordinera, övervaka och justera interaktioner mellan lärosätet och dess intressenter så att lärosätets varumärkesvision och intressenternas varumärkesövertygelse är överensstämmande. En framtagen modell måste omsluta den komplexa miljö av intressenter som finns vid ett lärosäte. (Chapleo, 2007)

2.2.1. Syftet med higher education marketing

Marknadsföringsaktiviteter uppfattas som lika viktiga, i vissa fall som viktigare, än andra avdelningar inom högre utbildning (Ramachandran, 2010). Marknadsföringsavdelningens syfte är att ge blivande studenter information, anordna arbetsmarknadsdagar samt återta frågor som behandlar lärosätets progression. Genom att utforma strategier, som baseras på exempelvis nya möjliga intresseområden, internationella samarbeten och trender inom högre utbildning, tar marknadsföringsavdelningen fram en unik position för lärosätet. Effekten av ett ökat marknadsföringstänk inom sektorn har lyft fram fler möjligheter för lärosäten att skapa starka relationer med såväl studenter som samhället genom att erbjuda kvalitativ utbildning. (Ramachandran, 2010)

Utmaningen med att utveckla en uttalad positionering är att lärosätet måste ta ställning till sitt varumärke, vad de vill stå för, positioneringen måste beskriva de unika attribut som lärosätet har i konkurrenssammanhang (Lancendorfer, 2007). Ett ställningstagande som är relevant för målgruppen är mer effektivt än att försöka vara allt för alla, något som är vanligt inom högskolevärlden. Den faktiska positioneringen är ett internt arbete som kan ses som utgångspunkten i vad som gör lärosätet unikt. Att ta ställning accepteras av några och bortkastas av några inom organisationen. Det framtagna meddelandet om vad som är unikt är det enda budskapet som ska förmedlas utåt för att föra en konsekvent och fokuserad kommunikation som stärker varumärkesprocessen. Positioneringen etablerar ett löfte som lärosätet måste leva upp till, vilket kan ses som den svåraste aspekten i varumärkesprocessen (Lancendorfer, 2007). Det är

viktigt att denna unika position även tillämpas i praktiken så att lärosätet inte missar att leva som de lär (Chapleo, 2010).

Det är problematiskt att definiera storleken på marknadsavdelningarna då det saknas en konsekvent struktur mellan lärosätena vad gäller såväl storlek som funktion (Chapleo, 2010).

2.2.2. Varumärkesarbete inom högre utbildning

Sedan tidiga 1990-talet har marknadsföringsfunktionen växt fram inom högre utbildning och lärosäten har börjat ta till sig principerna av integrerad marknadsföring och varumärkesstrategi (Lancendorfer, 2007). Branding innebär samordnade insatser för att påverka önskade varumärkesassociationer, vilket är processen som flyttar ett lärosäte från ett nuvarande till ett önskat varumärke (Lancendorfer, 2007).

Som svar på de utmaningar lärosäten står inför har ett fokus på varumärkesarbete inom högre utbildning uppstått (Lancendorfer, 2007). Lärosäten har insett att de är verksamma på en konkurrensutsatt marknad och att de behöver framhäva det som särskiljer dem från övriga lärosäten (Colyer, 2005). För att vara framgångsrika behöver lärosäten rekrytera och behålla de bästa studenterna och anställda (Lancendorfer, 2007). Lärosätenas varumärke ska spegla vilka de är och vilka egenskaper som gör dem unika (Lancendorfer, 2007). Ett sätt att göra detta är att kommunicera bättre genom att förenkla det budskap som går ut (Colyer, 2005). Om ett varumärke ska få önskad effekt måste det vara meningsfullt, uppskattas och vara så lätt att ta till sig att det skulle vara meningslöst att göra något annat än att implementera det (Colyer, 2005). En motivator för branding är att stärka lärosätets rykte och positivt influera rankingen (Chapleo, 2010). Marknadsandelar byts därför ut mot rankingpositionen. Lärosätenas varumärken har möjlighet att framkalla starkare känslor än de flesta varumärken genom att framgångsrikt skapa en unik kommunicerbar identitet. (Chapleo, 2010)

Starka varumärken påverkar näst intill all marknadsföringsaktivitet såväl som individuella preferenser och är därmed viktiga vid konsumenters val (Chapleo, 2010). Utmaningen för högskolesektorn är att varumärkesfältet kring tjänster, och framför allt utbildning, fortfarande inte är helt utforskat. Marknadsföring och branding är generellt sett mindre utvecklat inom tjänster än produkter. Det är önskvärt att empiriskt undersöka vad lärosäten vill åstadkomma med branding för att etablera vad som är framgångsrik branding. (Chapleo, 2010)

Chapleo (2010) menar att en stor del av vad som beskrivs som branding inom högre utbildning skulle bättre kunna beskrivas som public relations eller reputation management. Ett lärosätes varumärke kan ses som en funktion av att tillmötesgå studentens behov och är därmed ett resultat av att vara ett effektivt lärosäte. Varumärket bör reflektera vad som särskiljer lärosätet från konkurrenterna, förmågan att tillfredställa studenternas behov, frambringa förtroende i lärosätets förmåga att erbjuda en specifik typ och nivå av högre utbildning samt hjälpa potentiella studenter

att fatta kloka beslut. När ett lärosätes namn nämns framkallas associationer, känslor, bilder och ansikten. Syftet med branding för ett lärosäte är att bygga, hantera och utveckla dessa intryck. Image och rykte har större vikt än kvalitén på undervisningen (Chapleo, 2010).

I framtiden förväntas fler lärosäten ha en etablerad varumärkesstrategi som är oberoende av marknadsplanen (Lancendorfer, 2007). Detta leder till enklare identifiering för studenterna om vart de passar, vilket underlättar rekryteringsprocessen (Lancendorfer, 2007). Lärosätenas förmåga att leva upp till sina varumärkeslöften påverkar rekryteringen och möjligheten att behålla studenter och personal (Lancendorfer, 2007).

2.2.3. Studenternas förväntningar

Tyskland gick 2009/2010 från ett tre termins-system till två termins-systemet och 2005 togs lagen som förbjöd terminsavgifter bort (Voss, Gruber & Szmigin, 2007). Det nya klimatet i Tyskland tvingade lärosätena att konkurrera om de bästa studenterna och kvalitetssäkra sin utbildning för att behålla sina studenter och rekrytera nya. Studenterna förväntas bli mer selektiva och krävande, vilket gör kunskap om studenternas förväntningar till en prioritet för lärosätena. Nya studenter kan ha orealistiska förväntningar på högskoleupplevelsen, genom att ha kunskap om studenternas förväntningar kan lärosätena hantera dessa och göra dem realistiska (Voss et al., 2007). Studenternas förväntan på exempelvis lärosätenas service, utbildningarnas kvalitet och kursinnehåll, är vanligtvis stabila över tiden. Tre typer av förväntningar på service kan definieras; önskvärd service, adekvat service och förutsagd service. Den önskvärda servicen beskriver den nivå av service som studenterna hoppas på att få, den är stabil över tid och mindre beroende av specifika situationer, vilket gör den till en viktig aspekt för lärosäten att ha kunskap om. Den adekvata servicen kan beskrivas som den lägsta acceptabla nivån av service, denna nivå nöjer sig studenterna med när de inser att deras förväntningar inte alltid möts. Den förutsagda servicen är den nivå studenterna tror att de kommer att få. Servicekvalitet inom högre utbildning kan definieras som skillnaden av vad studenterna förväntar sig få och deras uppfattning av vad de faktiskt fått. Studenternas uppfattning av servicekvalitén är ett första led till studentnöjdhet. En positiv uppfattning kan leda till studentnöjdhet, som i sin tur kan attrahera nya studenter genom word-of-mouth men även få de nöjda studenterna att återvända för att läsa fler kurser. (Voss et al., 2007)

Tjänster tenderar att vara ogripbara och svåra att utvärdera i fråga om kvalitet, särskilt innan konsumtion samt när alternativen uppfattas som väldigt lika i egenskap av service (Paswan, Spears & Ganesh, 2007). De olika intressenterna har en egen syn på kvalitet som är beroende av deras speciella behov (Voss et al., 2007). Studenter förlitar sig därmed på utökade faktorer som är mer synliga, exempelvis kostnader för litteratur, bostad, mat och kläder (Paswan et al., 2007). De utökade servicefaktorerna hjälper studenterna att forma förväntningar på tjänstens kärna. Huruvida en student känner nöjdhet eller förtjusning över de utökade servicefaktorerna kan

positivt kopplas till varumärkeslojalitet, som ökar viljan att rekommendera lärosätet till någon annan. De utökade faktorerna kan, om de levereras väl, resultera i en hög konsumentnöjdhet i kontexten av tjänster inom högre utbildning. Konsumenter som får sitt önskade varumärke tenderar att ha positivare åsikter om de utökade servicefaktorerna och högre lojalitet mot varumärket än de som fick nöja sig med ett alternativt varumärke. Konsumenter som får nöja sig med ett alternativt varumärke känner sannolikt besvikelse och tenderar därmed att utvärdera det erhållna alternativa varumärket negativt och visa mindre lojalitet. Det alternativa varumärket måste vara medvetna om att de behöver arbeta hårdare då de har oddsen mot sig. (Paswan et al., 2007)

Lärare är nyckelspelare i lärosätenas arbete, om lärarna vet vad studenterna förväntar sig kan de anpassa sig i sin läroroll för att bättre möta förväntningarna vilket kan ha en positiv effekt på den upplevda servicen och öka studentnöjdheten (Voss et al., 2007). Inom akademien finns ett motstånd mot att använda marknadsföringsmetaforer för att beskriva relationen mellan studenter och lärosäten eftersom detta kan leda till en minskad studentnöjdhet såväl som ett kortsiktigt tänk (Ramachandran, 2010). Ett problem som uppstår är att studenter ses som kunder, vilket många akademiker förkastar då högskolesektorn inte liknar andra servicebranscher. Medan lärosäten inte vill se studenter som kunder utan som produkter, ser studenter sig själva som kunder, vilket skapar dissonans (Ramachandran, 2010).

Till skillnad från den kommersiella sektorn, där efterfrågan styr produktionen, kan lärosäten inte kontinuerligt öka studieplatserna på grund av ökat söktryck. För att vara effektiv behöver marknadsföringen nå ut till de potentiella studenterna i ett tidigt skede av deras lärosätesval och bör lyfta fram hur och varför valet bör utgå från studentens intressen, lämplighet och förmåga. (Ramachandran, 2010)

2.2.4. Konkurrensfördel

Branding innefattar bland annat differentiation och integration (Lancendorfer, 2007). Differentieringen syftar till att erbjuda något unikt och bättre än konkurrenterna, de särskiljande dragen måste utvecklas från befintliga varumärkesassociationer och bli delaktig i utbildningserfarenheten på ett naturligt sätt för att uppfattas som trovärdig. Integration syftar till att marknadskommunikationen behöver vara enhetlig och att de särskiljande kärnvärdena används genomgående över campus (Lancendorfer, 2007). Lärosätets geografiska position spelar en stor roll för varumärkets framgång och nära knutet till deras internationella varumärke (Chapleo, 2010).

Ett lärosätes varumärke ska driva marknadsstrategier samt ge lärosätet något att leva upp till (Lancendorfer, 2007). Lärosäten arbetar ofta från ett invert perspektiv medan framgångsrik branding kräver förståelse om konsumenternas behov och uppfattningar. Medan marknadsplaner är föränderliga över tid ses varumärkesstrategin som stabil på lång sikt. Framtagandet av

varumärkesstrategin bör involvera all personal för att bli effektiv, detta genom att accepteras och förstärkas av de anställda. Syftet med marknadsavdelningen på lärosäten är att driva de existerande inkomstkällorna såväl som att finna nya, i och med detta knyts varumärkesarbetet till omsättningen från registrerade studenter och andra källor. (Lancendorfer, 2007)

Chapleo (2010) anser att den interna organisationskulturen påverkar varumärkets framgång och att budget inte nödvändigtvis ses som en begränsande faktor. Lärosätenas komplexa struktur gör det svårt att särskilja sig på marknaden, samtidigt kan branding främja positioneringen. De lärosäten som anses framgångsrika har en tydligt uttalad vision och syfte (Chapleo, 2010).

De anställdas attityder och handlingar formar uppfattningen av varumärket. Branding skapar effektivare beslutssituationer för konsumenter, vilket är ett starkt argument för att tillämpa branding inom högre utbildning. (Chapleo, 2007)

2.3. Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring (RM) är inget nytt fenomen, relationer har stått i centrum av affärsaktiviteter sedan urminnes tider (Gummesson, 1994). RM ses som relationer, nätverk och interaktioner. Relationer kräver minst två parter som integrerar med varandra, mer komplexa relationer växer till nätverk (Gummesson, 1994). På den mest enkla nivån kan en RM-strategi beskriva att det är mer effektivt att investera i en långsiktig relation med konsumenterna än att förlita sig på en serie av potentiella orelaterade engångsinteraktioner (Zinkhan, 2001). RM utgör en grund för en mer realistisk syn på marknadsföring än vad som för närvarande presenteras, i praktiken bedrivs organisationer till stor del i nätverk av relationer (Gummesson, 1997). RM är mer än marknadsföring, det är en del av den totala ledningen i företaget och inte begränsad till en marknads- eller försäljningsavdelning, det är viktigt att marknadsplanen blir en del av affärsplanen (Gummesson, 1997).

RM är ett attraktivt koncept då det binder samman många orelaterade marknadsföringsteorier, som exempelvis customer relationship management (CRM), sales management, strategiskt tänkande, juridiska relationer, kampanjstrategi, databasmarknadsföring och samhörighetsmarknadsföring. Alla dessa teorier har potential att erbjuda värdefulla fördelar till både lärosäten och studenter (Zinkhan, 2001). I denna dynamiska och konkurrenskraftiga miljö beror lärosätenas framtida framgång på deras förmåga att särskilja sig och bygga meningsfulla relationer inte bara med nuvarande studenter utan även potentiella studenter (Seeman & O'Hara, 2006). De gymnasieelever som tar studenten idag har många valmöjligheter för högskoleutbildning och konkurrensen om de potentiella studenterna är hård (Seeman & O'Hara, 2006). RM framstår som ett sätt att skapa konkurrensfördelar genom att skapa en relation med studenten med hjälp av informationsutbyte, därmed får lärosätet en möjlighet att bygga ett nära band till dem (Zinkhan, 2001). RM:s värden syftar till att båda parter tjänar på relationen istället

för att endast en part blir nöjd, alla parter har ett ansvar och kan vara aktiv i en långsiktiga relationer (Gummesson, 1997). I relationer är oftast en part starkare, vilket om organisationen ska vara framgångsrik på lång sikt, är oacceptabelt (Gummesson, 1994). En förutsättning för RM är att alla parter kommer att få möjligheten att uppnå sina mål genom relationen. En annan förutsättning är att strategin grundas på relationens nuvarande situation och huruvida den ska etableras, underhållas eller utvecklas (Zinkhan, 2001).

2.3.1. Customer Relationship Management

Customer relationship management (CRM) möjliggör en nära relation med studenterna (Seeman & O'Hara, 2006). Att hantera varumärket som en tillgång är en kritisk komponent i varje effektiv CRM-strategi (Crosby & Johnson, 2001). I en CRM-strategi är det viktigt att förstå hur konsumenterna ser på ditt varumärke (Crosby & Johnson, 2001). Seeman & O'Hara (2006) menar att fördelarna med att införa CRM inom lärosäten är att organisationen sätter studenterna i fokus, det förbättrar den information de samlar om studenterna och hur de behandlas, höjer studenternas lojalitet samt att studenterna blir mer nöjda med den service och utbildning lärosätet bedriver. Nyttan med CRM-system faller inom två huvudsakliga områden, operativ och analytisk, den operativa delen samlar in data från olika beröringspunkter och den analytiska delen gör det förståeligt (Seeman & O'Hara, 2006). När ett CRM-system införs måste lärosätet först bestämma vilken information de behöver om studenterna och vad de ska göra med den, därefter måste de avgöra hur informationen ska samlas in och hur informationen ska lagras, hur den ska användas och vem som ska använda den (Seeman & O'Hara, 2006). Avsikten med CRM är att skapa en dialog med konsumenterna, vilket öppnar upp tvåvägskommunikation, så att relationen har möjlighet att utvecklas (Tapp, Hicks & Stone, 2004). Det är viktigt att ett lärande har etablerats, där lärosätet kommer att förstå varje enskild student bättre och bättre med tiden samt att de använder denna kunskap för att på ett mer och mer effektivt sätt bygga relationen till studenten (Tapp et al., 2004).

RM skall naturligtvis inte uppfattas som ett PR-paket för att säljas till kunden, även om det ibland framstår som sådan, inte heller bör RM uppfattas som ett sätt för lärosäten att manipulera och överlista studenten (Gummesson, 1997). Lärosäten bör ta i beaktning att studenter kan göra motstånd mot den relation lärosätet vill bygga med dem (Zinkhan, 2001).

2.4. Place Branding

Place branding har blivit ett allt mer omtalat vetenskapligt fält i och med den ökade globala konkurrensen: den växande styrkan i internationell media, de minskade kostnaderna för internationella resor, den ökande köpkraften hos konsumenter, hotet om likställda platser, efterfrågan på kulturell stimulans samt konkurrensen om skicklig arbetskraft (Hanna & Rowley,

2008). Place branding provoceras fram av de globala processerna där idéer, kultur och rykte tillsammans med produkter, tjänster och kapital smälts samman till ett globalt samhälle. Medan destination branding inom turism är väl etablerat är location branding, vilket bland annat inkluderar utbildning, kultur samt export, långt ifrån etablerat (Hanna & Rowley, 2008).

Place branding syftar sällan till att namnge eller tillskriva en symbol till en viss plats, då de flesta platser redan har namn och symboler (Anholt, 2010). Istället syftar begreppet till att stärka platsens image, vilket kan ses som att göra en plats känd. Brand image är de associationer kopplade till namnet som finns i konsumenternas sinne. Paralleller mellan platser och produkter går långt tillbaka, platser har marknadsfört sina attraktioner för att attrahera bosättare, kunder, besökare, handlare och investerare. Strategic place marketing var tidigt med att framhålla fördelarna för platser att marknadsföra sig och drivas som företag för att möta hoten från den globala konkurrensen, den tekniska utvecklingen samt det urbana förfallet. Place marketing är fundamentalt främst för ett redskap för att effektivt sälja platsens produkter, tjänster och attraktioner och inte så mycket för att ta sig an den övergripande bilden eller ryktet av en plats. En positiv image för en plats förenklar och gör det billigare för producenter att exportera och attrahera kunder. Place branding är användbart såväl på branschnivå som i deras roll som paraplyvarumärken där de levererar trygghet och status till produkter och tjänster under deras ledning. (Anholt, 2010)

Place branding är ett omfattande fält som inte kan begränsas till destinationer och turism. Brand identity som emotionellt värde är relevant för en plats brand image. Konsumenter tenderar att preferera varumärken som de uppfattar har en personlighet som reflekterar deras egen identitet. Brand identity influerar individers val genom att varumärkena behandlas som en förlängning av deras egen identitet. Organisationer och företag marknadsför medvetet önskvärda egenskaper för att passa konsumenter med en viss identitet. (Kaplan, Yurt, Guneri & Kurtulus, 2010)

Place brands skiljer sig från konventionella varumärken i hänsyn till bland annat erbjudanden, attribut, image, ägande och associationer. Platsers attribut kan vara svåra att definiera, imagen är mer komplicerad och de associationer de medför är fler och mer varierande än för produkter och tjänster. Ägandet av place brands är oklart i och med flertalet intressenter, vilket leder till en bred målgrupp. Likt konventionella varumärken bygger place brands på faktorer som pålitlighet och kundnöjdhet och flera egenskaper som pålitlighet och vänlighet kan förknippas med place brands. De attribut som stöder förknippas med är resultatet av arv, miljöaspekter, invånare och aktiviteter. (Kaplan et al., 2010)

Kritik mot karakteriseringen av platser som varumärken är att produkter är medvetet varumärkta för att sälja, vilket platser inte är, på så sätt kan beskrivningen av ett platsnamn som varumärke vara olämpligt och missledande. Samtidigt kan platsers namn ses som en typ av varumärke eftersom människor reagerar på samma sätt som vid produkter och tjänsters varumärken. De kan vinna och förlora varumärkeskapital precis som andra varumärken. Place brands är vanligtvis

sammanknutet med visuella identiteter på samma sätt som produkters varumärken har logotyper. (Anholt, 2010)

Enligt Anholt (2010) kan begreppet varumärke i verkligheten användas för att beskriva fyra olika aspekter. Först kan det referera till en produkts namn, för det andra kan det referera till produktens designade identitet exempelvis förpackningsdesignen, logotyper samt produktens utseende. Den tredje aspekten är organisationskulturen bakom själva produkten, vilket tydliggörs i frasen ”leva varumärket”. Den sista aspekten är att varumärke ofta används som en synonym för brand image och syftar då till produkten eller organisationens rykte hos målgruppen. (Anholt, 2010)

2.4.1. Brand identity och brand image

Brand identity kan beskrivas som en unik samling associationer som varumärkesstrategen försöker skapa eller behålla (Kaplan et al., 2010). Brand identity definierar därmed hur organisationen vill uppfattas, samtidigt som den refererar till konsumenternas associationer med varumärket genom erfarenhet, intryck och uppfattningar av märkets funktionella, emotionella och symboliska fördelar (Kaplan et al., 2010). Place managers behöver involveras i utformningen av en brand identity som överensstämmer med platsens flerdimensionella syfte och riktning medan varumärket levererar attribut, fördelar, värden och personlighet som säkrar kundnöjdheten såväl som ekonomisk och politisk uppmärksamhet (Hanna & Rowley, 2008). Place branding kan definieras som utövandet att applicera varumärkesstrategier och marknadsföringstekniker på den ekonomiska, sociala, politiska samt kulturella utvecklingen av städer, regioner och länder. Helhetssynen på place branding omfattar allt som en plats vill sälja (Hanna & Rowley, 2008).

Varumärkesbyggande uppnås primärt genom produktutveckling och marknadsföring (Anholt, 2010). Om konsumenter använder en produkt och tycker om den kommer en stark brand image för produkten att skapas. Detta rykte sprids sedan till icke-konsumenter och influerar deras åsikter kring produkten på ett positivt sätt. Genom ryktesspridningen ökar försäljningen och värdet på organisationen ökar, vilket gör det till ett av det mest betydelsefulla aspekterna av företags framgång. Begreppet branding är ingen direkt metod för att bygga varumärkeskapital. Kvalitativa produkter och tjänster som skapas av ett bra företag förvärvar en positiv brand image vilket sedan reflekterar företaget och på så sätt blir dess främsta tillgång. Branding kan därmed beskrivas som en process som främst tar plats i konsumenternas sinnen och är inte en teknik som direkt bygger gillande eller respekt hos konsumenterna. Marknadsföring skapar intresse, vilket leder till försäljning och ifall konsumenternas upplevelse är tillfredställande och delad resulterar det i varumärkeskapital. Processen kan tillfälligtvis förbättras genom PR genom att förstärka upplevelsen men kan inte ses som en genväg till konsumenternas förändrade uppfattningar om produkten. På samma sätt kan kvalitativa produkter, tjänster, utbildning, kultur och liknande som

produceras av en bra plats förvärva en positiv brand image, vilket reflekterar platsen och på så sätt kan komma att bli deras främsta tillgång. Endast en konsistent och koordinerad kommunikation med relevanta idéer, produkter och politik kan efterhand stärka en plats rykte. (Anholt, 2010)

2.5. Studiens referensram

Utifrån litteraturgenomgången har en avsmalnad referensram för studien tagits fram. Referensramen tar upp de delar och begrepp ur litteraturgenomgången som kommer behandlas i uppsatsen. Studien avser att belysa teoriernas omfattning samtidigt som den nuvarande begränsade användningen som lyfts i empirin ligger till grund för uppsatsens analys och slutsats.

Higher education marketing		
<p>Varumärke</p> <p>kännetecken identitet rykte intern acceptans positionering</p>	<p>Relationsmarknadsföring</p> <p>kommunikation varumärkeslojalitet konkurrensfördelar relationer CRM</p>	<p>Place branding</p> <p>brand image associationer geografisk position</p>

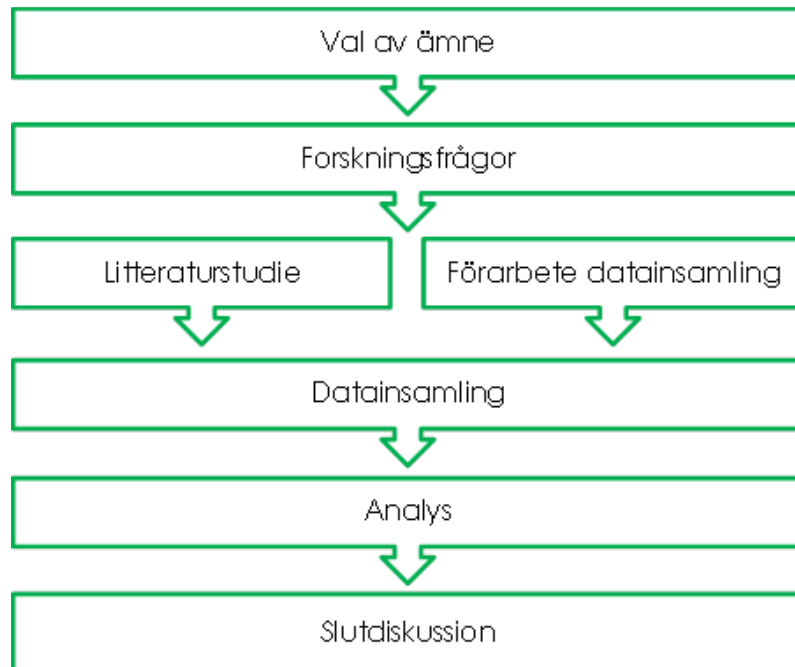
Modell 2.3: Studiens uppställda referensram

3. Metod

I nedanstående kapitel presenteras uppsatsens tillvägagångssätt samt bakomliggande resonemang kring de val som gjorts. Kapitlet inleds med en beskrivning av metodval och tillvägagångssätt, följt av urval samt datans validitet och reliabilitet.

3.1. Tillvägagångssätt

Modellen nedan visar på uppsatsens arbetsgång. Idén att titta på högskolesektorn uppkom i samtal med Högskolan i Halmstads rektor Mikael Alexandersson. Vi beslutade efter diskussioner att låta uppsatsen ha sin grund i varumärkesarbete och avgränsa den mot tillämpningen inom den svenska högskolesektorn. Ämnet känns intressant och aktuellt i och med de förändringar lärosätena ställs inför, vilket mynnade ut i två forskningsfrågor. När forskningsfrågorna var bestämda påbörjades en litteraturstudie, vilket är den teoretiska referensramen, samt urval av respondenter. Tre lärosäten valdes ut som lämpliga respondenter och kontaktades, två av dessa tackade ja till att intervjuas vilket ledde till ett utökad urval där ytterligare tre lärosäten kontaktades och en valde att delta. Alla intervjuer genomfördes på plats hos lärosätena, dessa gav mycket intressant och relevant information till empirin. Det insamlade materialet låg till grund för uppsatsens analys och slutdiskussion.



Figur 3.1: Schematisk bild av uppsatsens arbetsgång

3.2. Ämnesval

Den debatt som fördes kring svenska högskolesektorn lyfte potentiella hopslagningar och minskande ungdomskullar som kommande utmaningar för lärosätena. I och med detta intresserade vi oss för hur svenska lärosäten i dagsläget arbetar med sina varumärken och hur detta kan komma att bli allt viktigare i framtiden. Andra länder har inom högre utbildning initierat varumärkesarbete för att särskilja sig på marknaden samt attrahera studenter och medel.

Etablerade marknadsföringsstrategier har börjat tillämpas inom högskolevärlden under begreppet higher education marketing. Begreppet har beskrivits som relativt nytt vilket gör att det finns begränsad tidigare forskning i ämnet. Vårt intresse för att undersöka ämnet ökade i och med att svensk litteratur var svårt att hitta.

Detta ligger till grund för uppsatsen som syftar till att undersöka hur svenska lärosäten arbetar med sitt varumärke och huruvida den teoretiska referensramen kan tillämpas i den svenska högskolevärlden.

3.3. Undersökningssyfte

All vetenskap har som syfte att generera generell kunskap (Ekström & Larsson, 2010). Det finns två huvudsakliga avsikter med att genomföra en undersökning, en beskrivande och en förklarande. De har gemensamt att bidra med ny kunskap och vanligtvis finns delar av båda avsikterna i en undersökning (Jacobsen, 2002). Beskrivande studier, även kallad deskriptiva studier, är användbara när det redan finns viss kunskap i ämnet (Patel & Davidson, 2011). I en deskriptiv studie avgränsas ofta fenomenet vilket innebär att forskaren undersöker ett antal intressanta aspekter (Patel & Davidson, 2011). Medan en beskrivande studie syftar till att ge bättre insikt i ett fenomen genom att kartlägga hur verkligheten ser ut söker en förklarande studie efter orsakerna till hur verkligheten ser ut (Jacobsen, 2002).

Eftersom varumärkesarbetet kan se olika ut vid lärosätena kan inte generella slutsatser dras kring hur varumärken byggs upp och stärks, uppsatsen syftar inte heller till att presentera någon ny forskning. Uppsatsen är en beskrivande undersökning som har till syfte att ge ökad förståelse i hur svenska lärosäten arbetar med sitt varumärke idag. Förhoppningen är att se huruvida den teoretiska referensramen är aktuell för svenska lärosäten.

3.4. Övergripande metod

Enligt Jacobsen (2002) finns det två strategier för datainsamling och analys vid vetenskapliga uppsatser, en induktiv och en deduktiv. En induktiv ansats syftar till att samla in empirisk data med ett öppet sinne utan för många förväntningar och antaganden om vad som ska finnas. Den deduktiva ansatsen utgår i motsats från den induktiva ansatsen från teori, vilket innebär att forskaren utgår från antaganden om verkligheten och samlar in empiri för att se om teorierna stämmer (Jacobsen, 2002). Uppsatsen bygger på en deduktiv ansats vilket passade undersökningens syfte eftersom vi avser att samla in kunskap om hur varumärkesarbetet bedrivs vid lärosäten. Analysen utgår från studiens referensram för att jämföra dess relevans gentemot den empiriska datainsamlingen.

3.4.1. Val av metodansats

Vid val av metod finns två ansatser att välja mellan, en kvantitativ eller en kvalitativ (Jacobsen, 2002). En kvantitativ ansats är bäst lämpad vid ett stort antal undersökningsobjekt och när undersökaren har god förkunskap i det valda ämnet. Ansatsen används för att pröva alternativt generalisera en teori och har fördelen att dra generella slutsatser utifrån ett stort antal undersökta enheter. Nackdelen med en kvantitativ ansats är att formatet med standardiserade frågor kan tvinga fram vissa åsikter samt att den insamlade informationen endast blir ytlig. (Jacobsen, 2002)

En kvalitativ ansats är lämplig att använda när förkunskap i ämnet saknas och en nyanserad bild av ett fenomen ska presenteras. Enligt Jacobsen (2002) finns det tre fördelar med att använda en kvalitativ ansats; öppenhet, intern giltighet samt flexibilitet. Öppenheten syftar till att undersökaren i förväg inte har begränsat vad undersökningen ska leta efter. Den interna giltigheten beskriver om undersökningen mätt det den avsåg att mäta, det vill säga om den riktiga förståelsen för ett fenomen har presenterats. Till skillnad från den kvantitativa ansatsen är den kvalitativa flexibel, vilket innebär att problemställningen kan ändras då data tillkommer och är därmed öppen för oförutsedda händelser. (Jacobsen, 2002)

En kvalitativ ansats stämmer väl överens med uppsatsens syfte i och med den begränsade förkunskap som finns om lärosätenas varumärkesarbete och öppnade upp processen för att vara flexibel. För att besvara våra forskningsfrågor har en fallstudie av tre svenska lärosäten genomförts. Fallstudier är enligt Yin (2007) lämplig att använda för att besvara beskrivande frågor som hur och varför, samt när undersökningen fokuserar på nutida händelser. Patel och Davidson (2011) menar att fallstudier passar när en mindre avgränsad grupp avses undersökas, exempelvis en individ eller en organisation. Fallstudier genomförs för att få ett helhetsperspektiv och när forskaren vill samla in täckande information om ett ämne (Patel & Davidson, 2011). I och med uppsatsens syfte och forskningsfrågor om hur lärosäten arbetar med sitt varumärke anser vi att fallstudier var lämpliga för undersökningen.

Yin (2007) menar att problem som kan uppstå med fallstudier är dels att de är dyra och tar mycket tid, dels att det är svårt att dra vetenskapliga generaliseringar från dem. När en undersökning omfattar fler än ett fall, kallas det flerfallsdesign, vilken är att föredra över enfallsdesign. Styrkan i flerfallsdesign är att resultaten anses mer övertygande. Antalet fall i urvalet bör baseras på vad forskaren anser lämpligt och ett sätt att genomföra urvalet på är att först samla in preliminär information om alternativen. (Yin, 2007)

3.5. Datainsamling

Jacobsen (2002) beskriver två typer av data som kan samlas in, primär- och sekundärdata. Primärdata är den data undersökaren själv samlar in genom förstahandskällor, vanligtvis via intervjuer och observationer, vilket innebär att den blir skraddarsydd för undersökningen. Sekundärdata är den litteratur som samlas in och räknas som andrahandskällor (Jacobsen, 2002).

3.5.1. Val av lärosäten

Syftet med att intervjua nyckelpersoner vid olika lärosäten i Sverige var att få insikt i hur lärosätena uppfattar att de arbetar med sitt varumärke. För att välja ut vilka lärosäten att besöka analyserades deras hemsidor och hur de där beskriver sig själva, sökmotorer användes för att leta efter lärosäten som uppmärksammats för sitt varumärkesarbete samt att frågan diskuterades med Högskolan i Halmstads rektor Mikael Alexandersson. Utifrån uppsatsens storlek beslutades att tre lärosäten skulle ingå i undersökningen, vilket uppfattades som en tidsmässigt rimlig omfattning för att hinna genomföra öppna individuella intervjuer samt analysera det insamlade empiriska materialet. I vårt första urval valdes tre lärosäten som i media uppmärksammats för sitt varumärkesarbete, av dessa valde två lärosäten att delta: Högskolan Kristianstad samt Linnéuniversitetet. Båda lärosätena har de senaste två åren genomgått stora förändringar i sitt varumärke. Högskolan Kristianstad har omprofilerat sig medan Linnéuniversitetet är ett nytt varumärke som bygger på hopslagningen av Växjö Universitet och Högskolan i Kalmar. Vi utökade vårt urval för att få en bredare analysbas då ytterligare tre lärosäten kontaktades baserat på hur de själva presenterade sitt varumärkesarbete, främst på sina hemsidor. Ett lärosäte valde att ställa upp: Högskolan i Borås. Högskolan i Borås har nyligen genomfört en utredning som föreslår en hopslagning med Högskolan i Skövde, vilket fångade vårt intresse då det stämmer väl överens med den framtida bild utbildningsministern presenterat för högskolesektorn.

3.5.2. Primärdata

Primärdata kan till viss grad kontrolleras av undersökaren, vilket påverkar dess tillförlitlighet (Jacobsen, 2002). En av de viktigaste informationskällorna i en fallstudie är enligt Yin (2007) intervjuer. Besöksintervjuer kan vara nödvändiga för att få utförliga svar med hög kvalitet (Dahmström 2011). Den stora fördelen är att undersökaren kan ställa fler och mer komplexa frågor till respondenten än vid enkäter samt att visuella hjälpmedel som bilder och diagram kan presenteras. En nackdel med besöksintervjuer är att de är tidskrävande, de föregås av kontakt med respondenterna och inkluderar restid, tid för intervju samt efterarbete. Ytterligare en nackdel med besöksintervjuer är kostsamma resor till respondenterna, denna kostnad kan reduceras genom ett respondenturval i ett geografiskt koncentrerat område (Dahmström, 2011). Besöksintervjuer valdes för att kunna ställa öppna frågor och få nyanserade svar samtidigt som den flexibla strukturen stämde väl överens med uppsatsens syfte. Enligt Patel och Davidson (2011) används semistrukturerade intervjuer för att ge respondenten frihet att utforma sina svar medan intervjuaren på förhand har ett antal teman att fråga kring. Frågorna behöver inte nödvändigtvis komma i en bestämd ordning (Patel & Davidson, 2011). Genom att använda semistrukturerade samtal vid intervjuerna kunde respondenterna fritt berätta om hur de arbetar med sitt varumärke samtidigt som följdfrågor kunde ställas och på så sätt resultera i djupare information och mer utvecklade svar.

För att få information som stämde överens med undersökningens syfte beslutade vi att intervjua nyckelpersoner på de valda lärosätena. Efter första kontakten fick vi intervjuer med den person på lärosätet som arbetade med varumärket. Urvalet baserades på Jacobsens (2002) rekommendation att val av uppgiftslämnare bör vara ändamålsorienterat samt styras av problemställningen. Lärosätena har medvetet valts ut baserat på deras möjlighet att besvara uppsatsens syfte. För att få så relevant information som möjligt kontaktades en marknadsförare, en marknadsföringsstrateg och en kommunikationschef. Deras arbetsroller innebär att de kontinuerligt arbetar med lärosätets varumärke och ansågs därför vara lämpade att besvara frågorna och ge insikt i ämnet. Alla tre respondenter kontaktades i ett första skede via mejl för att boka in en tid för besöksintervju. Innan intervjuerna skaffades förkunskap om lärosätena från deras egen kommunicerade bild av sitt varumärke via hemsidor och tryckt material, detta gav en bra grund för utformningen av intervjuguiden. Informationen som samlades in via besöksintervjuerna bedömde vi som tillräcklig för att besvara uppsatsens syfte, därför genomfördes inga ytterligare intervjuer.

Primärdatan är inhämtad från följande respondenter:

Linnéuniversitet, Malin Blom, personlig intervju 2012-03-19

Malin Blom arbetar som tillförordnad kommunikationschef vid Linnéuniversitetet och är ansvarig för den kommunikation och marknadsföring som bedrivs vid lärosätet. All empiri som redovisas från Linnéuniversitetet är hämtad från intervjun med Malin Blom.

Högskolan Kristianstad, Malin Malmsten, personlig intervju 2012-03-20

Malin Malmsten är marknadsförare vid Högskolan Kristianstad och arbetar med de marknadsföringsåtgärder som vidtas av lärosätet. All empiri som presenteras från Högskolan Kristianstad kommer från intervjun med Malin Malmsten.

Högskolan i Borås, Vendela Röhlander, personlig intervju 2012-04-25

Vendela Röhlander arbetar som marknadsföringsstrateg vid Högskolan i Borås och ansvarar för den marknadsföring och det varumärkesarbete som lärosätet genomför. All empiri som presenteras från Högskolan i Borås är från intervjun med Vendela Röhlander.

3.5.3. Intervjuteknik

Kvale (1997) menar att det är viktigt att planera sin intervju i förväg och ta hänsyn till faktorerna vad, hur och varför. Vad är det som ska undersökas, vilka metoder används för att genomföra den samt besitter intervjuaren den nödvändiga förkunskapen i ämnet för att förklara varför undersökningen genomförs (Kvale, 1997). Genom litteraturstudien har förkunskap i ämnet inhämtats och legat till grund för de frågor som ställts vid intervjuerna. Intervjuerna bestod av semistrukturerade frågor där bestämda ämnen och frågor har varit utgångspunkten. Följdfrågorna har sedan anpassats efter respondenternas svar. Retrospektiva frågor ger svar på hur respondenten nu uppfattar hur någonting var vid en viss tidpunkt, inte nödvändigtvis hur det var vid den tidpunkten, detta då respondentens svar kan påverkas av glömska, förenklingar och omtolkningar (Trost, 2010). Wärneryd (1993) menar att besöksintervjuer med öppna frågor är meningsfulla genom intervjuarens möjlighet att följa upp svaren med nya frågor. Enligt Jacobsen (2002) är det av vikt att använda strukturering vid intervjuer då konsekvensen annars blir komplex och svårhanterlig data.

En nackdel med intervjuer är risken för intervjuareffekter vilket kan resultera i mätfel (Dahmström, 2011). Intervjuareffekten innebär att respondenten påverkas av intervjuarens närvaro genom exempelvis tonfall, ordval, ledande frågor och ett socialt tryck att svara som respondenten uppfattar att de förväntade svaren ser ut (Dahmström, 2011). Den sociala önskvärdheten har konsekvensen av att respondenter inte ger de svar som är sanna utan de svar som uppfattas som önskvärda (Wärneryd, 1993). Frågorna bör därför vara utformade så att respondenten inte känner sig generad för att ge ett ärligt svar (Wärneryd, 1993). Risken för intervjuareffekt är störst vid besöksintervjuer då respondenten kan influeras av intervjuarens effekt och tal (Jacobsen, 2002). Genom att vara medvetna om intervjuareffekten har undersökningens frågor utformats så neutralt som möjligt samtidigt som eventuella antydningar om förväntade svar har försökts undvikas. Den effekt vår närvaro kan ha på respondenterna har försökt motverkas. Intervjuareffekten hade kunnat minimeras genom att testintervjua personer i omgivningen.

3.5.4. Intervjuguide

Intervjuguiden anpassades utifrån uppsatsens syfte och forskningsfrågor. Den utformades med övergripande kategorier där frågorna sedan delades in, detta gjordes för att få en tydlig översyn av frågorna samt få en bra struktur på intervjuerna. De valda kategorierna var varumärkesarbete, lärosätets image och rykte samt studentrekrytering. Intervjuguiden skickades inte ut i förväg till respondenterna, detta för att minimera möjligheten till förberedda svar och på så sätt ett påverkat resultat, istället mejlades en kortfattad beskrivning av undersökningens syfte vid första kontakten med respondenterna.

Intervjufrågorna var standardiserade, det vill säga att alla lärosäten fick samma frågor, medan följdfrågorna anpassades av svaren vi fick. Intervjuerna tog cirka en timme, vilket var nog med tid för att samla in djupgående information som svarade väl till uppsatsens syfte.

3.5.5. Sekundärdata

Den teoretiska referensram som legat till grund för undersökningen är litteratur och vetenskapliga artiklar kring de utvalda metoderna. Litteraturen har lånats från Högskolan i Halmstads bibliotek medan artiklarna har sökts fram i de databaser som Högskolan i Halmstads bibliotek ger tillgång till. Den största delen av artiklarna har varit amerikanska eller europeiska eftersom några svenska artiklar inom ämnet higher education marketing inte har funnits. Ett medvetet val har varit att använda artiklar från de senaste åren för att få med så uppdaterad forskning som möjligt.

Vid sökning i databaserna har sökorden higher education marketing, varumärken, place branding, relationsmarknadsföring samt marknadsföring högre utbildning använts. Den vetenskapliga trovärdigheten på den litteratur och de artiklar som använts har vi bedömt som hög, detta eftersom artiklarna är publicerade i etablerade tidsskrifter under de senaste åren. Forskningen kring higher education marketing anses tillämpningsbar i Sverige utifrån den empiri som samlats in.

3.6. Validitet och reliabilitet

Jacobsen (2002) talar om validitet och reliabilitet som två krav på den insamlade empirin. Validitet visar hurvida undersökningen mätt det den avsett mäta samt om det som mätts kan generaliseras, anses vara giltig för flera. För att empirin ska anses ha hög validitet krävs det att den är giltig och relevant (Jacobsen, 2002). I syfte att öka validiteten på undersökningen spelades intervjuerna in och transkriberades. När den sammanställda empirin var färdig skickades den ut

till de respondenter som önskade för kommentarer, detta benämns enligt Ekström och Larsson (2010) respondentvalidering. Undersökaren bör undvika att ändra de nedskrivna utsagorna i efterhand eftersom respondenten kan ha rationaliserings- eller bortförklaringsfaktorer som bakomliggande orsak till sin ändrade uppfattning i en fråga (Ekström & Larsson, 2010). Patel och Davidson (2011) menar att inspelning av intervjuer stärker undersökningens reliabilitet genom att minska risken att intervjuaren har missuppfattat någonting. Reliabiliteten vid intervjuer kan kontrolleras genom att en andra person är i rummet vid intervjun och för anteckningar som sedan kan jämföras mot intervjuarens uppfattningar, detta kallas interbedömmarrelabilitet (Patel & Davidson, 2011).

Reliabilitet syftar till att undersökningen ska vara tillförlitlig och trovärdig, vilket innebär att undersökningen ska gå att lita på (Jacobsen, 2002). Meningen med reliabilitet är att beskriva hur väl undersökningsinstrumentet står emot slumpinflytanden (Patel & Davidson, 2011). Validitet och reliabilitet står i förhållande till varandra och kan inte utesluta varandra (Patel & Davidson, 2011). Uppfylls inte kraven på validitet och reliabilitet kan inte forskningsresultaten sägas ha vetenskapligt värde (Ejvegård, 2009). Eftersom forskaren ofta själv konstruerar sina mätinstrument, som frågeformulär, finns risken för låg pålitlighet (Ejvegård, 2009). Empirin har samlats in genom personliga intervjuer med nyckelpersoner inom varumärkesarbete vilket stärker undersökningens reliabilitet. Den använda litteraturen samt artiklarna anser vi vara trovärdiga samt aktuella.

Enligt Jacobsen (2002) bör ett kritiskt förhållningssätt hållas mot all insamlad data. I och med att ingen svensk litteratur kring higher education marketing hittades har mestadels europeiska och amerikanska källor använts. Den litteratur som valts ut anser vi relevant även för svenska lärosäten, samtidigt som kännedom om de skillnader som finns mellan högre utbildning i Sverige och andra länder har funnits. Jacobsen (2002) menar att en undersökning bör innehålla såväl primär- som sekundärdata för att kunna kontrollera varandra.

3.7. Analysmetod

För att analysen ska vara strukturerad och tydlig är den indelad efter underrubriker som speglar studiens valda teorier. I analysen kommer fallen jämföras mot teorin samt jämföras mot varandra för att se eventuella mönster i en text, detta för att minska risken för upprepningar och tydliggöra teoriernas applicerbarhet. Intervjufrågorna redovisas inte separat utan har sammanfattats utifrån ämnestillhörighet. När vi sammanställt den insamlade empirin har vi använt meningskoncentrering för att lyfta det viktigaste. Kvale (1997) beskriver meningskoncentrering som långa förklaringar som kortats ner till en mer konkret mening som tydliggör innebörden av den. Detta användes för att inte riskera att viktiga aspekter försvann i långa, komplexa meningar. Slutligen i analysen presenterar vi en sammanställd tabell kring vilka lärosäten som tillämpar

vilka teorier. Yin (2007) menar att matriser är användbara när likheter och skillnader tydligare ska belysas och paralleller dras.

3.8. Metodkritik

Under arbetets gång har ett kritiskt förhållningssätt till den insamlade informationen tillämpats samtidigt som en medvetenhet funnits om att de val som fattats har påverkat undersökningen. Vid insamlingen av primärdata valdes nyckelpersoner inom varumärkesarbetet vid de tre lärosätena som respondenter, vilket vi anser ha givit undersökningen en god validitet. Intervjuer med fler respondenter från olika delar av lärosätena hade kunnat ge andra aspekter i hur varumärkesarbetet sker, exempelvis hade intervjuer med lärosätenas styrelser kunnat ge insikt om vilket underlag som ligger till grund för beslut som rör varumärket. Med bakgrund i uppsatsens syfte uppfattades den insamlade datan från de genomförda intervjuerna som tillräcklig, då de valda respondenterna ansvarar för det kontinuerliga varumärkesarbetet.

Valet av lärosäten kan ha påverkat resultatet. Eftersom vi inte avsett undersöka huruvida lärosätens storlek, söktryck eller geografiska läge i dagsläget påverkar förutsättningen för att arbeta med varumärke och inte heller avsett undersöka bakgrunden till vad som påverkar studenter vid deras lärosätesval har inte några urvalskriterier kring detta tagits fram. Huruvida lärosätena är högskolor eller universitet har därmed inte varit ett urvalskriterium, så att resultatet kunnat bli annorlunda med ett annat urval är något vi är medvetna om.

4. Empiri

Detta kapitel redogör för insamlad primärdata. Datan inhämtades från Högskolan Kristianstad, Linnéuniversitetet samt Högskolan i Borås. Samtliga respondenter har lämnat samtycke till att vidnämnas i uppsatsen.

4.1. Fallföretag 1: Högskolan Kristianstad

Högskolan Kristianstad (HKR) har cirka 5700 helårsstudenter med en stor andel studenter från icke-studievana miljöer. HKR ser den breda rekryteringen som ett kännemärke och en tillgång för lärosätet. I samband med högskolereformen 1977 startade lärosätet som beskriver sig som en utbildningsdominerad högskola med inslag av professionsuniversitet (HKR, 2012).

Lärosätets vision är att utbilda *Sveriges mest anställningsbara studenter*, denna vision är kärnan i varumärket. I utbildningarna förenas teori med praktik genom verksamhetsförlagd utbildning (VFU) i företag, skolor och andra organisationer. För att nå målet Sveriges mest anställningsbara studenter innefattar alla utbildningar minst fem veckor VFU, vilket ger studenten möjlighet att knyta kontakter, som i sin tur kan leda till anställning.

4.1.1. Varumärke

Till höstterminen 2010 lanserade HKR ett nytt varumärke. Processen initierades från rektorn och ledningsgruppen som gav direktiv om att åtgärder behövde vidtas för att stärka lärosätets varumärke. Ledningsgruppen och rektorn deltog i processen tillsammans med ansvariga och studenter. För att stärka varumärket rekommenderade varumärkesbyrån Essen lärosätet att byta sin profilmfärg från blå till grön. Detta ansåg Essen skulle leda till ett starkare varumärke, en säker position på marknaden samt agera särskiljande från övriga lärosäten i Sverige. Essen såg att det fanns en ledig position för profilmfärgen grön och att ett färgbyte skulle stärka varumärket genom att det blev unikt. HKR är i uppbyggnadsfasen av sitt varumärke och lärosätet arbetar fortfarande med att nå ut till potentiella studenter med sitt nya varumärke. För tillfället arbetar de med en ny hemsida som lanseras den sista maj 2012.

Allmänheten har börjat märka den förnyelse HKR gjort i sitt varumärke men det har tagit tid och får ta den tid som krävs för att implementera det nya varumärket i allmänhetens medvetande menar Malin Malmsten. Än har HKR inte gjort några mätningar på hur väl förnyelsen bemöts av allmänheten, de menar dock att de nuvarande studenterna tycker det nya varumärket är ungt och fräscht. Innan lansering till den breda allmänheten, lanserades det nya varumärket internt till anställda och studenter. Som med de flesta förändringar var inte alla aktiva i processen eller positivt inställda till förändringarna som genomfördes, något som är svårt att undvika. För att förankra varumärket internt arbetade de ansvariga med att involvera den övriga organisationen i

processen genom att informera, bjuda på give-aways och bjuda in till workshops. Den interna förankringen genomfördes för att skapa delaktighet och få in åsikter att ligga till grund för det nya varumärket.

Att VFU har hög prioritet inom alla högskolans utbildningar är något de önskar sprida till potentiella studenter. Genom att många utanför högskolevärlden inte vet vad VFU står för ökar vikten av informationsspridning om begreppet och den nytta VFU tillför såväl studenten som organisationen.

HKR har som mål att vara ett av landets tre mest attraktiva utbildningsdominerade högskolor 2014, för studenter och anställda. Det är ett mål som lärosätet anser sig kunna uppnå. Det finns lärosäten i Sverige som HKR känner att de inte kan jämföra sig med av olika anledningar, ett av dessa är Lunds universitet. Malin Malmsten menar att istället för att känna sig nedslagna av det faktumet har HKR inlett samarbeten med bland annat Lunds universitet. HKR har lärt sig att vara stolta över sin kunskap och genom samarbeten med andra lärosäten kan de dra nytta av varandras styrkor som jämbördiga partners.

Det nya varumärket har till viss del fört med sig förändringar i marknadsföringen då bildspråk och typsnitt har ändrats. Syftet med det nya varumärket är att HKR ska ta en synlig position på lärosätesmarknaden, uppfattas som unikt och vara enhetligt. Varumärket har fokuserats till en tydlig helhet där alla enheter sänder samma budskap. Malin Malmsten lyfter att det svåraste med att bygga ett nytt varumärke är att det finns så mycket som skulle kunna göras och att det tar lång tid.

4.1.2. Image och rykte

Studenterna är en viktig del i det varumärkesbyggande arbetet då en nöjd student är en ambassadör för lärosätet och sprider ett gott rykte till sina vänner och bekanta. Att alla studenter ska vara nöjda ligger i kulturen hos HKR och det inte är något nytt i och med det nya varumärket. Den målgrupp HKR riktar sig mot är något äldre kvinnor som oftast har jobbat innan de börjar studera. Att den här gruppen har utarbetats till målgrupp är tack vare HKR styrka på utbildningarna till sjuksköterska, grundskolelärare och förskolelärare, som är kvinnodominerade utbildningar. En annan målgrupp, som påverkas genom lobbyprojekt, är kommunen, politiker och beslutsfattare. Målet med dessa insatser är att visa att HKR finns och vad de kan erbjuda samhället i stort.

För att medvetliggöra hur allmänheten uppfattar HKR genomfördes en studentundersökning innan varumärkesarbetet inleddes. Resultaten visade bland annat att högskolan var välkänd i regionen, även bland dem som inte läst vid lärosätet. Undersökningen visade att de flesta hade en

positiv eller neutral inställning till lärosätet och att 39 % kan tänka sig studera vid HKR. I den något äldre gruppen, åldrarna 40-49, kunde 50 % tänka sig studera vid lärosätet. Resultaten visade att lärosätet uppfattades erbjuda bra utbildningar som ger arbete och VFU lyftes fram som ett viktigt inslag i de akademiska utbildningarna som gagnade studenterna.

För att uppmärksamma studenternas förväntningar när de börjat studera vid HKR genomförs en ”nybörjarkoll”. Utifrån den kontrollerar lärosätet att studenterna inte har missvisande förväntningar och skulle det visa sig att en större studentgrupp har orealistiska förväntningar påbörjas arbetet med att åtgärda problemet. HKR vill uppfattas som lärosätet där studenterna får arbete efter examen samt lärosätet med trygghet och närhet. Trygghet och närhet syftar till att studenterna ska få möjlighet att interagera med varandra och de anställda på lärosätet, främst lärarna, samt att lärarna ska få interagera med varandra. HKR har en hög andel lärarledd tid i jämförelse med många andra lärosäten, vilket bidrar till närheten mellan lärare och studenter. Dessa tre värden är kärnbudskapet när HKR marknadsför sig till potentiella studenter. När de marknadsför sig mot kommunen och samarbetsföretag är det kompetens och forskning som lyfts fram.

4.1.3. Studentrekrytering

För att få ut sitt budskap till potentiella studenter arbetar HKR med mässor och turnéer. De fördelar lärosätet ser med dessa kommunikationsforum är de uppmuntrar till personliga möten där en tvåvägskommunikation kan uppstå. Lärosätet arbetar med annonser och planerar att utöka arbetet med Facebook och andra sociala medier för att få en bredare kommunikation som når fler. Malin Malmsten menar att den roll varumärket spelar i rekryteringen av studenter är framför allt som igen-känningsfaktor, att potentiella studenter förknippar den gröna färgen med HKR och att det särskiljer dem från övriga lärosäten i Sverige. Till de internationella studenterna använder HKR sig av den nya profilen, det som skiljer det nationella kommunikationsmaterialet från det internationella är innehållet. I Kina, som är det land lärosätet har flest utlandsstudenter från, riktar de sig direkt till studenterna via mässor på plats. Till dessa mässor åker de tillsammans med andra svenska lärosäten, där de tillsammans representerar Sverige. HKR har som mål att i förstahand marknadsföra sitt eget lärosäte och utbud på dessa mässor och i andra hand Sverige som studieland.

4.2. Fallföretag 2: Linnéuniversitetet

Linnéuniversitetet startade första januari 2010 och är en sammanslagning av de tidigare lärosätena Växjö Universitet och Högskolan i Kalmar. De är Sveriges sjätte största lärosäte med omkring 15 600 helårsstudenter och har campus i både Växjö och Kalmar (Linnéuniversitetet, 2012).

Linnéuniversitetets vision lyder: *Linnéuniversitetet - en attraktiv och internationell kunskapsmiljö som odlar nyfikenhet, nytänkande, nytta och närhet*. Ledorden styr lärosätets arbete och marknadsföring. Linnéuniversitetets visuella identitet är inspirerad av Carl von Linnés systema natura och framtagen av en byrå. Den huvudsakliga färgen, som speglar lärosätet, är en stark gul färg. Tillsammans med ett fåtal komplementfärger används den gula nyansen på allt material för att lärosätet ska förknippas med färgen.

4.2.1. Varumärke

Att ha campus på två platser innebär främst nackdelar för lärosätet men har en fördel i att nytta kan dras ur två städers omgivning och näringsliv. Lärosätet samarbetar bland annat med regionen, kommuner, landsting och länsstyrelsen. Det är viktigt att det omkringliggande området har nytta av Linnéuniversitetet. Lärosätets läge kommuniceras vid internationell rekrytering där framför allt naturen spelar en roll i varumärkesbyggandet.

Sammanläggningen innebär en rad problem för varumärket som hur de två olika grafiska profilerna skulle fogas samman samt vilken vision och ledning lärosätet skulle ha. Fördelen med att starta ett nytt varumärke var att det gamla kunde lämnas bakom dem, något som kan anses lättare än att omprofilera ett befintligt varumärke. Den stora svårigheten med sammanslagningen var att marknadsföra ett lärosäte som ännu inte fanns, samtidigt som de två lärosätena som skulle fasas ut fortfarande skulle marknadsföras. Namnet Linnéuniversitetet saknar en tydlig koppling till hemvist, en fråga som det tvistades om, konsekvensen av namnet kunde bli att lärosätet sågs som ett brevlådeuniversitet. En annan oro som fanns var huruvida det skulle finnas en vinnare och en förlorare av de befintliga lärosätena när de slogs samman då lärosätena var jämbördiga.

Det är viktigt för Linnéuniversitetet att arbeta med sitt varumärke eftersom det handlar om deras identitet. Tidigare fanns ett 30-tal undermärken till de tidigare lärosätena, vilket ledde till ett splittrat varumärke. Genom att ta fram ett nytt koncept, något som gjordes tillsammans med konsulter, kunde ett enat varumärke byggas. När institutionerna vill utarbeta någonting eget är det viktigt att det går genom kommunikationsavdelningen så det kan passas in i den övergripande profilen för att bibehålla ett enat, starkt varumärke. Lärosätet tog själva fram bland annat den nya visionen och det nya budskapet, att klara arbetet på egen hand genomsyrade processen.

Malin Blom menar att de teorier som finns etablerade inom varumärkest teori till stor del kan appliceras på lärosäten. Studenterna ses inte som kunder, utan som studenter, detta eftersom ett lärosäte inte är ett företag och därför inte bör sträva efter att agera som ett företag. Internförankring var en viktig del i processen, från framtagning av namn, identitet och mening till det kontinuerliga arbetet hade anställda och lärare deltagit. Internförankring syftar inte till att alla ska bli nöjda, det är svårt, istället syftar det till att skapa delaktighet. Processen präglades av transparens, vilket var viktigt, ingenting doldes utan allting publicerades kontinuerligt på webbadressen nyttuniversitet.se vilket gav människor chansen att följa med i vad som skedde.

Den internwebb som just nu tas fram på lärosätet är en del i den kontinuerliga internförankringen och har haft grupper som sett till institutionernas behov vid utformningen av internwebben, på så sätt skapas delaktighet.

Lärosätet mäter sin varumärkesframgång främst i attraktivitet hos studenter, framför allt förstahandssökande. Det är ett mått som kan följas upp från år till år. Under Linnéuniversitetets två år har de legat i topp i ökning av förstahandssökande vid alla terminerna. Lärosätet tar marknadsandelar av de förstahandssökande varje år från andra svenska lärosäten, de startade 2009 med 5,6 procent och var vid 2011 uppe i 6,6 procent. Ett lärosäte kan inte enbart tacka marknadsföringen för ett högt söktryck. Malin Blom lyfter vikten av att ha ett bra utbildningsutbud och god kvalitet i vad som erbjuds, saknas det hjälper ingen marknadsföring i världen.

4.2.2. Image och rykte

Linnéuniversitetet arbetar mycket med personliga möten, personal som är ute på sommarturnéer och studentambassadörer exempelvis. En väsentlig aspekt av varumärkesarbetet är att vara genuin. Varumärket är ett löfte till studenter, anställda, forskare och omvärld som lärosätet behöver leva upp till. Det går inte att vara oäkta i sitt varumärke, alla studenter och anställda bidrar till bilden av lärosätet och kan hjälpa till att stärka varumärket. En fara för lärosätet är om studenter och nyanställda kommer dit och blir besvikna. Det är därför väsentligt att leva upp till det budskap som förmedlas och låta budskapet och verkligheten gå hand i hand.

Det systematiska kvalitetsarbetet kring image och rykte har legat lite på is och är på gång nu igen. Det handlar om att kontinuerligt följa upp studenten under och efter utbildningen. Fem kvalitetsindikatorer plockas just nu fram som ska visa och följa utvecklingen av studenternas nöjdhet, visar det sig att de är missnöjda med något kan lärosätet arbeta på det och se i uppföljningen om det blivit bättre. Kvalitetsindikatorerna visar även vad lärosätet är starka på ur studenternas synvinkel, vilket ger möjligheten att fortsätta vara starka på det området.

Att få studenter att svara på kursvärderingar tror Malin Blom är ett problem på de flesta lärosätena. Skulle studenterna utnyttja sin rätt till inflytande och göra sin röst hörd skulle det gynna alla studenter, blivande och befintliga, vid lärosätet.

4.2.3. Studentrekrytering

Under hösten 2009 startade trippelrekrytering det vill säga studentrekrytering till Linnéuniversitetet inför den kommande vårterminen samt rekrytering inför hösten till Växjö Universitet och Högskolan i Kalmar. Studentrekryteringen var en avgörande del för Linnéuniversitetet som är ett utbildningslärosäte, därmed inte forskningsintensiva, med omkring

70 procent utbildning. Inför lanseringen av Linnéuniversitetet arbetade lärosätet med taggar för att visa att någonting nytt var på gång, såväl på de gamla lärosätenas material som på material för kommande universitet. Marknadsföringen skedde bland annat över Spotify och sociala medier. Det fokus som fanns var i ett första skede att synas regionalt, genom att vara känd på hemmaplan kan människor bli stolta över lärosätet och känna en koppling till det, vilket är viktigt vid nationell och internationell rekrytering. I lärosätets första annons användes ett konceptspår, lärosätets grundbudskap – *människor växer här* – som riktar sig till alla studenter och all personal.

Linnéuniversitetet har en två-delad målgruppsindelning, den primära målgruppen beskrivs vara mellan 18 och 25 år gamla, med ett fokus på nitton- till tjugotvåringar, medan den sekundära målgruppen är åldrarna 25 till 65 år, distansstudenter och vidareutbildningar. Den yngre målgruppen är den prioriterade målgruppen, vilket innebär att lärosätet håller fokus på gruppen vid till exempel minskade resurser. För att attrahera studenter i den yngre målgruppen satsar Linnéuniversitetet på ett långsiktigt parkour-tema. Parkour-temat symboliserar det andra konceptspåret för Linnéuniversitetet – *ett universitet där allt är möjligt*. Parkour är en fransk subkultur som syftar till att visa att det går att göra mer än man tror, ett budskap som Malin Blom menar kan knytas till högre utbildning, att studenter utmanar sig själva och kan mer än de tror. Parkour-temat har gått ut till målgruppen via filmer, kataloger och annonser.

De önskvärda studenterna för lärosätet är duktiga studenter med bra betyg som kommer prestera bra. Ett högt söktryck ger ett bra urval vilket i sin tur höjer kvalitén på utbildningen. Antas studenter med låga betyg ökar risken att de inte kommer prestera tillräckligt och kvalitén sjunker. Den internationella studentrekryteringen, hur Linnéuniversitetet ska marknadsföra sig utomlands, är ett pågående arbete. Varumärket är i grunden densamma oavsett vart de rekryterar, kanalerna för att nå ut och vilka aspekter som framhävs anpassas däremot. Kina är en viktig marknad för lärosätet, där riktar de sig till föräldrarna eftersom de är beslutsfattarna i lärosätetsval. I och med detta tonas studentliv ner och intrycket hålls istället på en seriösare nivå där exempelvis forskningen framhävs. Nationellt riktar sig Linnéuniversitetet direkt till de potentiella studenterna då de själva fattar beslut om vart de vill studera. Här är den sociala aspekten mer framhävd eftersom den bedöms ha en betydande roll i lärosätetsval.

4.3. Fallföretag 3: Högskolan i Borås

Högskolan i Borås etablerades 1977 och har idag cirka 6600 helårsstudenter. Lärosätets inriktning är mot det kvalificerade yrkeslivet och målsättningen är att bli Sveriges första professionsuniversitet. Utbildningarna och forskningen inom textil och mode är unikt i Sverige och lärosätet beskriver sin utbildnings- och forskningsmiljö inom biblioteks- och informationsvetenskap som störst i landet.

Den verksamhetsidé som Högskolan i Borås utvecklat är: *att bedriva utbildning och forskning i partnerskap med näringsliv, kulturliv och offentlig verksamhet*. Detta eftersom nära förhållanden till professioner både säkerställer inflöden av behov, problem och utmaningar och dialogen möjliggör för ökad tillämpning av vetenskapliga resultat i arbetslivet (Högskolan i Borås, 2012).

4.3.1. Varumärke

Vendela Röhlander menar att ett starkt varumärke är väsentligt, framför allt för de mindre högskolorna. Högskolan i Borås varumärke är en färskvara och lärosätet är utsatt eftersom de saknar historik att falla tillbaka på, som exempelvis Lunds Universitet och Uppsala Universitet har, på grund av detta är det viktigt för Högskolan i Borås att arbeta med sitt varumärke. För en ung organisation, som Högskolan i Borås är sett ur ett historiskt perspektiv, är det ett krävande arbete. Varumärket blir lätt splittrat, så det är viktigt att hålla hårt i rodret och att vara öppen mot omvärlden. Vendela Röhlander, som är varumärkesmarknadsförare, försöker föra in varumärkestänket i alla diskussioner med kollegor men menar att det är en utmaning i och med att högskolesektorn ser på varumärke på ett annat sätt än den kommersiella sektorn.

Högskolan i Borås har flera undervarumärken, då institutionerna har egna varumärken. Det starkaste av undervarumärkena är Textilhögskolan, ett såväl nationellt som internationellt känt varumärke. Att Textilhögskolan är en del av Borås är något som ibland är otydligt vilket är besvärligt. Vendela Röhlander skulle föredra att det framgick tydligare så att Textilhögskolans positiva associationer kunde överföras på huvudvarumärket Högskolan i Borås.

Högskolan i Borås arbetar med vad de kallar professionstänket, vilket innebär en koppling mellan utbildning och arbetsliv. När lärosätet arbetar med sina studenter på grundutbildningar handlar det om att ge dem någon slags vision om vad de själva kan bli i framtiden. En av lärosätets kampanjer lyfter fram nyligen examinerade studenter på sina nuvarande arbetsplatser med syftet att inspirera studenter att se en bredd av karriärmöjligheter. Parallellt med professionstänket arbetar Vendela Röhlander, tillsammans med karriärvägledaren, med kompetenstänket vilket ska leda till att studenterna vet vilken kunskap de besitter och vidga sina vyer kring intressanta arbeten.

Vendela Röhlander menar att varumärken har blivit viktigare inom högskolesektorn och att det idag finns en öppenhet där begreppet varumärke finns med i diskussionerna på ett annat sätt än det gjorde för 15-20 år sedan. Vidare menar Vendela Röhlander att det finns en okunskap om vad begreppet varumärke betyder, något som kanske är tydligare i högskolesektorn eftersom den inte är ekonomiskt beroende på samma sätt som kommersiella organisationer. I akademien, som är intressestyrd, finns ett motstånd mot varumärkesarbete. Många likställer varumärket med den grafiska profilen då det är något konkret som folk ser. Ur ett ledningsperspektiv förstås varumärkestänket men i andra delar av organisationen finns inget intresse för det, vilket är ett problem då konsekvenserna av att inte arbeta med sitt varumärke på ett strukturerat sätt ofta är

kännbara och konkreta. Vet inte lärosätet vad de vill stå för är det svårt att bedöma om omvärldens uppfattning av en är fel.

När det kommer till det interna varumärket finns inget konkret arbete. Vendela Röhlander arbetar med att presentera information, exempelvis när externa kampanjer genomförs presenteras det för den närmaste personalen, studievägledare och andra som arbetar med rekrytering och liknande. Att alla inte lyssnar så intresserat vid dessa presentationer är något Vendela Röhlander tror är kopplat till okunskapen om vad ett varumärke innebär. En teori om varför det inte finns något direkt internt varumärkesarbete kan bero på hur funktionen för kommunikation är placerade i organisationen. Funktionen är en del av den gemensamma förvaltningen, vilket innebär att de inte sitter under rektor, något som Vendela Röhlander tror skapar synen på hur de arbetar. Det ena är en effekt av det andra, det visar på hur lärosätet ser på varumärke, som en sidoenhet. En ökad förståelse för den bredd varumärkesarbete kan ha hade kunnat placera funktionen i en mer central roll.

Högskolan i Borås använder sig av sociala medier vilket ofta leder till diskussioner internt gällande vem som får uttala sig samt konsekvenserna av det. Vendela Röhlander menar att vem som säger något egentligen inte spelar någon roll utan att det är vad som sägs som är det viktiga. Om en anställd uttalar sig negativt om lärosätet på Facebook eller till vänner över en lunch så har ryktet likväl spridits och därmed skadat varumärket.

4.3.2. Image och rykte

För några år sedan genomfördes en marknadsundersökning för att utveckla en kommunikationsstrategi för rekrytering. I denna tillfrågades studenter som läste sitt första år såväl som studenter som läste sitt tredje år vid lärosätet om hur de uppfattade konceptet professionslärosäte. Undersökningen visade att Högskolan i Borås lyckats väl i sin marknadskommunikation då de nya studenterna svarade i linje med vad som kommunicerats ut medan studenterna som läste sitt tredje år svarade att de inte upplevt högskolan som ett professionslärosäte. Det handlar om att förbättra deras förmåga att kommunicera sitt koncept till nuvarande studenter.

Vendela Röhlander tror att lösningen kan vara att arbeta med studenterna på ett mera individuellt plan. Genom att studenten hela tiden känner att de har en relation till högskolan på något sätt kan lärosätet påverka dem. I dagsläget når Högskolan i Borås inte riktigt fram, de lyckas inte paketera det. Det är viktigt att kommunicera med de nuvarande studenterna så att de kontinuerligt upplever marknadsföringens budskap genom utbildningen, annars riskerar lärosätet få ett rykte att de inte lever upp till sina marknadssignaler.

4.3.3. Studentrekrytering

När lärosätet arbetar med studentrekrytering fokuserar de på det rörliga perspektivet från student till student. Deras studenter är själva ute på skolor och marknadsför lärosätet, då utbildas de av Vendela Röhlander och får instruktioner från de olika programmen. Högskolan i Borås arrangerar aktiviteter på campus där potentiella studenter bjuds in till Sneak Peak of the Week. Konceptet har förändrats över åren men kan enligt Vendela Röhlander utvecklas mer, främst för att vidga de potentiella studenternas vyer om vad de kan bli efter studierna. I nuläget är det uppbyggt som en intressebaserad mäsas där de som vill arbeta med människor får veta mer om utbildningar som leder till yrken som bibliotekarie, lärare och sjuksköterska. Lärosätet framhäver studentprocessen i sin rekrytering; vad studenten vill göra efter examen, vill göra med sitt liv och vad de får med sig när de väljer att studera vid Högskolan i Borås.

I nuläget finns ingen uttalad målgrupp men lärosätet är intresserade av att undersöka frågan och för diskussioner med en reklambyrå. En farhåga med att använda reklambyråer är att de ofta vill göra något udda och extremt, visa upp de studenter som har de högsta tjänsterna inom internationella marknader, någonting som kan vara svårt för andra studenter att relatera till. Ett arbete med att intervjua studenter om hur de ser på sig själva som student och vad som driver dem är något Vendela Röhlander vill genomföra för att se om det finns tydliga likheter mellan olika studentgrupper på lärosätet. Ett sådant arbete skulle kunna vara hjälpsamt i varumärkesarbetet. När lärosätet rekryterar studenter använder de sig av nationell rekrytering till Textilhögskolan och Bibliotekshögskolan medan det sker en mer regional rekrytering till de övriga utbildningarna. Fokus riktas främst mot Sjuhäradsregionen samt Göteborg med kranskommuner. Eftersom detta område är en utbildningsstat del av Sverige har Högskolan i Borås valt att även dra sig mot Gnosjö och Jönköping i sin rekrytering. Närregionen representerar en mindre marknad vilket är ett skäl till rekryteringen i Göteborg. Högskolan i Borås har i kampanjer marknadsfört sig som göteborgarnas högskola i och med den närhet som finns mellan städerna. I samklang med en reklambyrå har lärosätet arbetat fram en blogg som heter ”I love Borås”, som vänder sig till göteborgare som är intresserade av Borås som studiestad. Bloggen syftar till att ändra synen på Borås och göra studiestaden attraktivare. Vendela Röhlander menar att lärosätet är ett andrahandsval för göteborgarna, något som de accepterat då det inte nödvändigtvis är dåligt att vara ett andrahandsval. Lärosätets breda utbildningsutbud ska locka regionens potentiella studenter att studera vid Högskolan i Borås vilket Vendela Röhlander ser som en utmaning. Ett steg i processen är att uppmärksamma företagen i Borås med omnejd att det varje år går ut omkring 1500-2000 studenter med hög kompetens.

Den internationella marknaden är svår, Textilhögskolan som är ett etablerat internationellt varumärke står ut från lärosätets andra utbildningar. Vendela Röhlander arbetar inte med det internationella varumärket alls då det ses som två skilda marknader men tror att de internationella studenterna främst söker sig till de stora universiteten när de väljer att studera i

Sverige, där det är svårt för ett litet lärosäte att konkurrera. Ett av lärosätets kärnvärden är att vara en mötesplats, något som inte nödvändigt fungerar vid internationell rekrytering. Internationella studenter är mer fokuserade på ranking. Det är först nu i och med förslagen kring ett nytt högskolelandskap som svenska studenter börjar intressera sig för ranking.

4.3.4. Det nya högskolelandskapet

Vendela Röhlander anser att diskussionerna kring fusioner rör till det, oavsett vilken bransch det rör sig om. I akademien blir det extra rörigt då sektorn aldrig har behövt slåss för sin existens på det sättet. Vid sammanslagningar bör lärosätena kunna komplettera varandra gällande utbildningsutbud men frågan blir vart studenten läser någonstans. Högskolan i Borås har det problemet i viss utsträckning i nuläget i och med campus Varberg, där deras eventstudenter läser. Studenterna som läser vid campus Varberg kommer i stor utsträckning från andra städer och har aldrig varit i Borås, de närvarar inte vid introduktioner eller sittningar. Detta försvårar möjligheten att ge känslan av att de läst vid Högskolan i Borås, istället anser de sig ha läst vid campus Varberg. Konsekvenserna av eventuella sammanslagningar blir bland annat vad varumärket är men även vad det är studenterna väljer. Det blir svårt att hitta ett värde och relationsskapande med studenterna kommer försvåras avsevärt.

Högskolan i Borås har genomfört en utredning om potentiella lärosäten att gå ihop med, detta för att vara redo innan de blir tvingade in i en situation. Utredningen resulterade i Skövde som alternativ. Lärosätet anser inte att de behöver slåss samman med någon annan utan strävar efter att bli ett universitet.

Vendela Röhlander lyfter flera frågor kring hur det nya högskolelandskapet kan komma att påverka varumärkesarbetet. Bland dessa finns huruvida ranking får en större påverkan än i nuläget och huruvida studenter kommer plocka ut sin examen på universitetet istället för att det ser bättre ut. Vendela Röhlander anser att det nya högskolelandskapet kommer påverka hur lärosäten arbetar med varumärken, men tror inte att det är en aspekt som har vikt i diskussionen.

5. Analys

Detta kapitel presenterar analysen. Empirin ställs mot uppsatsens valda teorier för att avgöra dess applicerbarhet, sedan jämförs lärosätena mot varandra för att åskådliggöra mönster.

5.1. Syftet med varumärkesarbete

Alla tre lärosäten arbetar med sitt varumärke på något sätt, om än i olika utsträckning. Vendela Röhlander vid Högskolan i Borås lyfter att det är viktigare för små och unga lärosäten att arbeta med varumärket då de inte har någon historia, en etablerad image, att falla tillbaka på. Treffner och Gajland (2001) menar att identifiering av varumärken sker via kännetecken som ordmärken. Detta stämmer väl med den insamlade empirin. HKR arbetade med att byta ut sin visuella identitet, att skapa ett unikt kännetecken som lätt kunde identifieras. På samma sätt arbetar Linnéuniversitetet med sin visuella identitet, i likhet med HKR fick den visuella identiteten ta en stor roll i varumärkesarbetet och bli en särskiljande faktor. Genom att använda starka färger, grönt för HKR och gult för Linnéuniversitetet, arbetades en unik färgidentitet fram med syftet att sticka ut och synas. Högskolan i Borås har inte arbetat med att förnya sin visuella identitet och Vendela Röhlander lyfte vid vår intervju att det finns en okunskap i organisationen kring vad varumärke innebär, att det är mer än det visuella, som logga och färgskala. I framtagande och uppbyggande av varumärket har respondenterna tagit hjälp av byråer. Hos HKR och Linnéuniversitetet hjälpte byråer till med den visuella identiteten, medan Högskolan i Borås samarbetar med en reklambyrå bland annat genom att stärka staden Borås image och för att utreda vilken målgrupp de bör rikta sig till. Vad varumärket ska stå för, lärosätets identitet, har alla respondenter valt att själva arbeta fram.

Den fördel respondenterna ser med att arbeta med varumärke är att det har förmåga att särskilja dem på marknaden och agera budbärare, vilket stämmer väl överens med Lancendorfers (2007) definition om differentiation och integration. Differentiationen är de särskiljande dragen medan integrationen syftar till att sända enhetlig marknadskommunikation (Lancendorfer, 2007). Samtliga respondenter menar att enhetlighet är en viktig aspekt. Linnéuniversitetet och HKR arbetar centralt med att sända ett enat budskap medan vår uppfattning är att Högskolan i Borås inte gör det. Vid Högskolan i Borås fungerar institutionerna som undervarumärken vars namn används på logotypen vid marknadsföring, detta syns tydligast vid de starka varumärkena Textilhögskolan och Bibliotekshögskolan. Linnéuniversitetet låter allt material först gå via kommunikationsavdelningen för att säkerställa att det är ett enat budskap som sänds ut som överensstämmer med den övergripande profilen, en förändring som skedde i samband med bildandet av Linnéuniversitetet.

Inom varumärkest teori definieras identitet som de särskiljande egenskaper som gör varumärket unikt samt vad varumärket står för, vilket överensstämmer med de skäl som respondenterna anger viktiga för att arbeta med varumärket. Melin (1999) beskriver begreppet identitet som vad

märkesinnehavaren vill att varumärket står för och skiljer detta från image som innebär hur konsumenterna uppfattar varumärket. Medan Linnéuniversitetet arbetar med att skapa ett starkt varumärke för att det är deras identitet lyfter Högskolan i Borås vikten av image. HKR:s vision genomsyrar organisationen som har en kommunicerad identitet kring ”Sveriges mest anställningsbara studenter” samt ”trygghet och närhet”. Genom att lägga stor vikt vid VFU och kommunicera ut detta till både potentiella studenter och omgivningen arbetar de med att sammanföra sin identitet och sin image. Linnéuniversitetet använder under sin uppstartsfas ”människor växer här” samt ”ett universitet där allt är möjligt” för att skapa sig en stark identitet och ser detta som sitt kommunicerade koncept. Högskolan i Borås lägger fokus på att vara ett professionslärosäte med kompetenstänk.

Lärosätena arbetar med undersökningar i olika former och till olika grupper för att få en uppfattning om sin image och för att se huruvida den stämmer överens med den identitet lärosätet vill ha. Detta kan liknas vid en CRM strategi då Crosby och Johnson (2001) menar att en del av CRM strategin är vikten av att förstå hur konsumenterna ser på sitt varumärke. Avsikten med CRM är att skapa en dialog med konsumenterna, vilket öppnar upp tvåvägskommunikation, så att relationen har möjlighet att utvecklas (Tapp et al., 2004). Genom att utföra undersökningar vill Linnéuniversitetet följa upp studenter under och efter utbildningen för att kartlägga studenternas nöjdhet. Syftet är att kunna medvetliggöra vad som gör studenterna missnöjda och få möjlighet att förbättra svagheter samt kunna följa utvecklingen av de åtgärder som vidtas över tid. Kartläggningen uppmärksammar även lärosätets styrkor.

Varumärkesteorin menar att identitet och image är viktiga men två skilda saker, de behöver vara samstämmiga för att skapa ett starkt varumärke. Detta kan enligt Herbig och Milewicz (1997) uppnås genom att införliva de avsikter som kommuniceras. För att kunna vidta åtgärder så image och rykte stämmer överens arbetar HKR exempelvis med en enkät till förstaårsstudenterna för att få en uppfattning om deras förväntningar på lärosätet. Även Linnéuniversitetet ser vikten av detta och har nyligen tagit upp sitt kvalitetsarbete kring image och rykte igen. Högskolan i Borås undersöker hur väl deras kommunikation lyckats och hur väl identiteten stämmer överrens med deras image genom att fråga studenterna. Undersökningen har visat att identitet och image inte helt stämmer överrens vilket handlar om lärosätets förmåga att kommunicera med sina studenter och paketera budskapet på ett effektivt sätt. Treffner och Gajland (2001) menar att det främsta hotet mot ett varumärke är att tjänsten inte kan leva upp till förväntningarna. Det kan vara anledningen till att Vendela Röhlander jobbar hårt på att förbättra kommunikationen med studenterna, som menar att det är viktigt att fortsätta marknadsföra sig till nuvarande studenter så att de upplever att lärosätet lever som de lär. Det är i linje med vad Herbig och Milewicz (1997) beskriver angående om lärosätet misslyckas med att uppfylla det som utlovats kommer de att förlora sitt rykte vilket i förlängningen hindrar lärosätet från att signalera på ett effektivt sätt, eftersom signalen därefter får lite uppmärksamhet.

5.2. Relationsskapande åtgärder

Studenterna är en viktig del av varumärket, framför allt som ambassadörer för sitt lärosäte. De har mycket makt eftersom de påverkar lärosätets rykte och i förlängningen dess image. För att sprida ett bra rykte måste studenterna själva vara nöjda. Studentnöjdhet är något som alla tre respondenter arbetar med. Linnéuniversitetet arbetar med att ta fram parametrar för att följa studentnöjdheten över tid. Enligt Zinkhan (2001) är relationsmarknadsföring ett sätt att skapa konkurrensfördelar. Teorin stämmer väl in på respondenternas tankar kring relationer och den vikt som läggs på detta. En relationsskapande åtgärd som HKR arbetar med är lärarledd tid. De anser att en hög andel lärarledd tid skapar starkare relationer mellan studenter och lärare vilket bidrar till att skapa ett gott rykte och ett starkt varumärke. Dessutom ses den höga andelen lärarledd tid som en särskiljande faktor från andra lärosäten i landet.

För att det ska bli ett informationsutbyte mellan lärosätet, där de kan förmedla sin identitet, och studenten, som kan göra lärosätet uppmärksamma på rykte, måste de kommunicera. Samtliga respondenter använder sociala medier som en del i sin kommunikation. HKR planerar att utöka användningen av sociala medier med syftet att nå fler potentiella studenter. Vid lansering av det nya varumärket Linnéuniversitetet användes sociala medier vid marknadsföringen, vilket kan ha bidragit till deras framgång. Högskolan i Borås använder exempelvis Facebook, framför allt för att behålla relationer med nuvarande studenter för att fortsätta marknadsföring till dem. Som Johnston (2010) lyfter byts de traditionella kommunikationsmedierna ut mot hemsidor och sociala medier. Denna teori bekräftas delvis genom empirin. HKR arbetar för tillfället fram en ny hemsida och Linnéuniversitetet lanserar en ny internwebb för att kommunicera den interna förankringen. Trots att de sociala medierna används allt mer spelar de traditionella kommunikationsmedierna fortfarande en stor roll. Samtliga respondenter använder sig av personliga möten med potentiella studenter eftersom det uppmanar till en tvåvägskommunikation. Lärosätena deltar i mässor, åker på turnéer, besöker skolor och skapar event på campus dit potentiella studenter är inbjudna för att träffa de blivande studenterna och skapa personliga relationer. Seeman och O'Hara (2006) menar att lärosätenas framgång beror på förmågan att särskilja sig och bygga meningsfulla relationer med såväl nuvarande som potentiella studenter. Relationer är därmed en viktig del i studentrekryteringen.

Enligt Johnston (2010) riktas marknadskommunikationen till flera parter. Linnéuniversitetet tydliggjorde detta genom att särskilja på vilka budskapet riktar sig till när de marknadsför sig nationellt och internationellt. I exempelvis Kina riktar de kommunikationen mot föräldrarna som avgör vart deras barn ska studera eftersom de kontrollerar pengarna, då framhålls seriösare aspekter som forskning. I Sverige däremot anses ungdomar vara sina egna beslutsfattare, därför riktar kommunikationen direkt mot dem vilket gör att betoningen hamnar på de sociala aspekterna av att studera vidare. HKR däremot gör inte skillnad på sitt budskap utan riktar sig direkt till studenterna både nationellt och internationellt.

Studentrekryteringen är viktig för respondenterna eftersom de är utbildningsdominerade lärosäten. Hur studenterna presterar blir lärosätets sätt att visa på kvalitet. Lancendorfer (2007) menar att en uttalad positionering måste visa vad lärosätet står för, vilket behöver vara relevant för målgruppen då det är effektivare att nå en avgränsad målgrupp än att försöka vara allt för alla. Med anledning av detta menar Malin Blom att Linnéuniversitetet vill attrahera duktiga studenter med bra betyg som kommer prestera och höja kvalitén på undervisningen. Linnéuniversitetet lägger stor vikt i att vara studenternas förstahandsval och mäter sitt varumärkes framgång i antalet förstahandssökanden. Lärosätets målgrupp är annars åldersindelad i en primär och en sekundär målgrupp. HKR rekryterar även dem utifrån en åldersfokuserad målgrupp, framför allt riktad mot något äldre kvinnor med några års arbetslivserfarenhet. Att veta vilka studenter lärosätet vill attrahera är viktig för varumärket.

Högskolan i Borås menar att de inte känner sina studenter tillräckligt väl i nuläget för att veta om det finns några gemensamma drag som gjort att de sökt sig till lärosätet. De har en geografisk målgrupp som främst består av närområdet inklusive Göteborg. Att konkurrera mot lärosätena i Göteborg är en utmaning och har lett till att Högskolan i Borås ofta är ett andrahandsval, något de accepterat. Detta är inte nödvändigtvis något negativt, vilket skiljer sig något från Linnéuniversitetets tankegång. Paswan et al. (2007) menar att konsumenter som får sitt önskade varumärke tenderar att vara positivare och lojalare än de som får nöja sig med ett alternativt varumärke, vilket innebär att det alternativa varumärket kommer få arbeta hårdare för att skapa nöjdhet. Det skulle betyda att Högskolan i Borås från början har ett hinder i att uppnå studentnöjdhet från de studenter de rekryterar från Göteborg. Linnéuniversitetet kan delvis anses arbeta utifrån den teori Paswan et al. (2007) lägger fram eftersom de mäter sin varumärkesframgång i attraktivitet hos studenterna, framför allt förstahandssökande. Om det Paswan et al. (2007) presenterar stämmer skulle Linnéuniversitetet kunna ha en större andel nöjda studenter än Högskolan i Borås eftersom de har en större andel förstahandssökande.

5.3. Organisation och samarbeten

Lärosäten som anses ha framgångsrika varumärken har stöd från högsta ledningen (Chapleo, 2007). Hos samtliga respondenter kommer besluten om varumärkesåtgärder från ledningen. Vid HKR var det rektorn och ledningsgruppen som tog beslut om att åtgärder behövde vidtas för att stärka varumärket vilket indikerar att ledningen ser vikten av ett starkt varumärke. Chapleo (2010) menar vidare att intern acceptans är avgörande för ett hållbart varumärke, en organisation bör därför fundera på hur acceptans kan skapas hos anställda på alla nivåer. För att förankra varumärket internt arbetade HKR med att involvera den övriga organisationen i processen genom att informera, bjuda på give-aways och bjuda till workshops. Även Linnéuniversitetet lyfter den interna förankringen som viktig. När det nya lärosätet växte fram var anställda delaktiga i att ta fram namn, identitet och mening. Malin Blom framhåller att internförankring inte handlar om att alla ska bli nöjda utan istället syftar till att skapa delaktighet. Lancendorfer (2007) menar att

ställningstaganden accepteras av några och bortkastas av några inom organisationen. Detta förankringsarbete har fortsatt i framtagandet med den interna webben. På Högskolan i Borås arbetar de inte lika konkret med internförankring när det kommer till varumärket. Något som Vendela Röhlander tror beror på en okunskap kring vad varumärke är.

Många inom sektorn tror att varumärket endast är den grafiska profilen eftersom det är det konkreta folk ser. Det stämmer delvis med vad Chapleo (2007) nämner om att avsaknad av intern acceptans kan visa på djupare problem inom organisationen som behöver mer fundamentala lösningar. Den interna förankringen är en viktig byggsten i den varumärkesbyggande processen. Både HKR och Linnéuniversitetet har arbetat med att informera och göra den övriga organisationen delaktig i processen. I båda dessa organisationer finns ett intresse för varumärkesfrågor från ledningens sida och det ses som en viktig del i organisationen. Det skiljer sig från Högskolan i Borås där Vendela Röhlander menar att organisationen i stort inte har kunskap i vikten av varumärke samt att avdelningen som ansvarar för varumärket ses som en avskild enhet som inte har en central roll i organisationen. Chapleo (2010) säger att det är svårt att definiera storleken på marknadsavdelningen då det saknas en konsekvent struktur mellan lärosätena gällande storlek och funktion. Å andra sidan säger teorin att marknadsavdelningen uppfattas som lika viktig, om inte viktigare än, andra avdelningar inom högre utbildning (Ramachandran, 2010). Det stämmer inte överens med den situation som Vendela Röhlander beskriver, där avdelningen är delvis bortkopplad från lärosätet vilket speglar akademiens syn på dess arbete. Detta visar på att förståelsen för ett starkt varumärke inte finns där. Om kunskapen kring varumärke vore högre skulle avdelningen få en mer central position i organisationen. Ramachandran (2010) menar att marknadsavdelningens syfte är att ta fram en unik position för lärosätet och att ett ökat marknadsföringstänk ger möjligheten att skapa starka relationer med studenter och det omkringliggande samhället. Det här indikeras även i den insamlade empirin.

Lärosätets geografiska position spelar en stor roll för varumärkets framgång och nära knutet till deras internationella varumärke (Chapleo, 2010). Att det geografiska läget har betydelse kan kopplas till lärosätets namn. Linnéuniversitetet var vid uppstarten oroliga för att deras namnval inte kopplade dem till ett geografiskt läge, vilket kunde påverka deras identitet. Såväl HKR som Högskolan i Borås har i sitt varumärke tydligt utpekat sitt geografiska läge. Place branding syftar enligt Anholt (2010) till att stärka en plats image. Anholt (2010) definierar brand image som de associationer som konsumenterna kopplar till namnet. Att arbeta med att ändra staden Borås image är något som Högskolan i Borås är delaktiga i. Bloggen "I love Borås" har till syfte att förändra den syn och de fördomar som göteborgare har om staden. Lärosätet vill framhäva sin starka kompetens inom modebranschen och närliggande utbildningar och vara attraktiva för studenter utifrån. Städer förknippas enligt Kaplan et al. (2010) med attribut som är resultatet av arv, miljöaspekter, invånare och aktiviteter. Anholt (2010) menar att utbildning som tillhör en plats kan ge en positiv brand image, vilket kan bli en stads främsta tillgång. Samtliga respondenter samarbetar med exempelvis regionen och stadens näringsliv. Linnéuniversitetet

anser det viktigt att vara till nytta för det omkringliggande området samtidigt som de kan dra nytta av den.

I framtiden förväntas fler lärosäten ha en etablerad varumärkesstrategi (Lancendorfer, 2007). Malin Blom menar att för omkring tio år sedan vågade ingen inom sektorn tala om begreppet varumärke men att det nu blivit något av en självklarhet. Vendela Röhlander tror att det idag finns en öppenhet till begreppet varumärke på ett annat sätt än för 15-20 år sedan. Vidare menar Vendela Röhlander att det fortfarande finns ett motstånd till varumärke inom akademien, främst hos de anställda, samt att det finns en okunskap kring vad varumärke innebär.

5.4. Jämförande tabell

Tabell 5.1 Tillämpning av studiens teorier

Tillämpning av studiens teorier			
	Linnéuniversitetet	Högskolan Kristianstad	Högskolan i Borås
Rykte och image	X	X	X
Internförankring	X	X	
Relationsmarknadsföring	X	X	X
Place branding	X		X

I tabell 5.1 har studiens teorier sammanställts tillsammans med lärosätenas tillämpning. Kryssen visar på att teorin används. Rykte och image samt relationsmarknadsföring används av samtliga lärosäten medan internförankring och place branding används av två lärosäten.

Linnéuniversitetet är det enda av de tre lärosätena som i nuläget arbetar med samtliga teorier.

6. Slutsats

Med grund i teori, empiri och analys samlas uppsatsens slutsatser utifrån forskningsfrågorna. Slutligen presenteras rekommendationer för lärosätena samt förslag till vidare forskning.

6.1. Uppsatsens slutsatser

Vi vill, för att påminna läsaren, inleda med att upprepa studiens syfte i form av våra två forskningsfrågor. Hur arbetar svenska lärosäten med sitt varumärke samt kan studiens valda teorier appliceras på den svenska högskolesektorn. För att förtydliga slutsatserna har vi valt att dela upp dem efter frågeställningarna.

1. Hur arbetar svenska lärosäten med sitt varumärke?

Vi har utifrån undersökningen dragit slutsatsen att varumärken blivit viktigare inom lärosätetsvärlden då ökad konkurrens tvingar lärosätena att särskilja sig tydligare från varandra. Det verkar finnas olika åsikter huruvida högskolesektorn är konkurrensutsatt eller inte. Under vårt förarbete till datainsamling undersökte vi hur olika lärosäten beskrev sig själva på sin hemsida, vilket visade på ett potentiellt problem. Flera lärosäten nämner inte varumärke eller konkurrens. Om aktörerna på en marknad uppfattar den olika finns risken att vissa hamnar efter. Vi drar slutsatsen att det finns konkurrens på marknaden och menar att när flera lärosäten börjat arbeta aktivt med sitt varumärke har vikten av arbetet etablerats och marknaden är på väg framåt i en ny riktning. Inom de flesta branscher ses ett starkt varumärke som en konkurrensfördel, vilket vi dragit slutsatsen är giltigt även inom högskolesektorn.

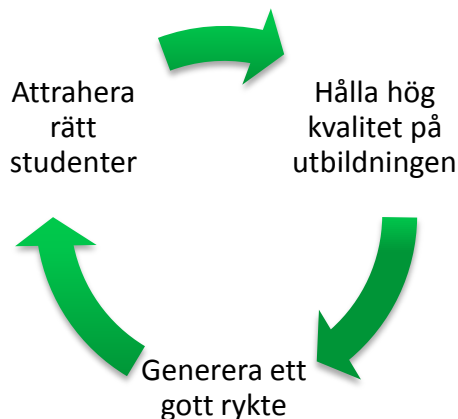
Våra respondenter arbetar alla med sina varumärken om än på lite olika sätt, vilket innebär att inga slutsatser kring vad som kan anses rätt eller fel kan dras. Det vi utifrån studien ser är att vikten av att på något sätt arbeta med sitt varumärke har prioriterats inom organisationerna. Hur ledningen valt att benämna avdelningen, dess medarbetare och funktion skiljer sig mellan lärosätena. I teorin framhålls det att avdelningen som ansvarar för varumärket ska ha en central roll i organisationen, något som i nuläget inte tillämpas. Slutsatsen vi drar från empirin är att det ses som en enhet som har en begränsad nytta för lärosätets delar vars främsta uppgifter snarare rör den visuella identiteten och framtagning av grafiskt material än varumärkesarbete. Att lärosätenas ledningar intresserar sig för varumärket ser vi som en väsentlig förutsättning för att ett strategiskt varumärkesarbete ska ske och för att ge arbetet en mer central roll. Det är viktigt att varumärket genomsyrar hela organisationen på ett naturligt sätt och den interna förankringen av varumärkesprocessen är viktig för att säkerställa att det är ett gemensamt och starkt varumärke som kommuniceras ut till omvärlden.

Den visuella identiteten är ett sätt att särskilja sig som gör det lätt för mottagarna att uppfatta var budskapet kommer ifrån. Att den höjer igenkänningsfaktorn är tydligt, men den visuella identiteten säger ingenting konkret om lärosätets identitet. För att ta fram vad lärosätet vill fylla

sin identitet med måste de ta ställning i vilka de är och vilka de vill vara. Något som lärosätena arbetar med i en mindre utsträckning, att tydligt profilera sig och ta ställning till vilka studenter lärosätet eftersträvar att få är något som kan utvecklas ytterligare för att skapa nischade lärosäten. Detta är ett steg mot att minimera dissonansen mellan image och rykte genom att underlätta studenternas val och generera fler studenter som tar examen inom rätt tidsram.

Lärosätenas identitet har tagits fram internt och genomsyrar budskapen. För att medvetliggöra brister och styrkor i lärosätets kommunikation är det viktigt att följa upp de undersökningar som genomförs och arbeta med de resultat som nås. Med grund i studien ser vi att den insamlade informationen i nuläget riskerar att falla mellan stolarna och menar att informationen är nyckeln till utveckling. Här kan varumärkesarbetet stärkas. Det är viktigt att undersökningarna leder någonstans och att resultaten tas om hand för att det ska ge något.

För att rekrytera studenter används sociala medier allt mer i kombination med de mer traditionella medierna. Vi har utifrån studien tolkat detta som att lärosätena insett att det är med sociala medier som de potentiella studenterna kommunicerar i dag vilket innebär att det är där de måste synas. Utöver att kommunicera i rätt medier anser vi det väsentligt att ha en utarbetad målgrupp för att hitta rätt studenter för lärosätet, något inte alla lärosäten har. Att attrahera högpresterande studenter ser vi som något samtliga lärosäten bör eftersträva. Det kan beskrivas som en cirkel; lärosätet attraherar högpresterande studenter genom ett starkt varumärke, studenterna höjer kvalitén på utbildningen och visar för omvärlden med sina prestationer att lärosätet levererar utbildningar av hög kvalitet vilket i sin tur attraherar de bästa studenterna. Denna cirkelprocess är en del i att skapa ett starkt varumärke.



Modell 6.1: Stärka lärosätens varumärken via studentrekrytering

2. Kan studiens valda teorier appliceras på den svenska högskolesektorn?

Svenska lärosäten kan vända sig till andra länder för att få kunskap i hur varumärkesarbete kan se ut. Higher education marketing har växt fram som ett akademiskt fält inom marknadsföring och fokuserar på tillämpning av marknadsföringsstrategier inom högre utbildning. Vi drar slutsatsen att det kommer att bli allt större fokus på varumärken och marknadsföring inom den svenska högskolesektorn de kommande åren, som en effekt av det nya högskolelandskapet. Framför allt vill vi framhålla vikten av att förstå image och rykte, vilket är grundläggande för att kunna bygga ett starkt varumärke. Hand i hand med detta finns begreppet studentnöjdhet som det redan nu talas om i en mindre utsträckning. Slutsatsen vi dragit är att studentnöjdhet handlar om att skapa relationer med studenterna över hela studietiden, vilket kan leda till starka varumärkesambassadörer.

Relationsmarknadsföring är en teori vi med grund i empirin finner viktig att ta hänsyn till för att veta vad studenterna efterfrågar, är nöjda med och ser för brister. När lärosätet vet vad studenterna efterfrågar kan de knyta dessa attribut till sitt varumärke och använda det som konkurrensfördel. Teorin är utan tvekan applicerbar i Sverige och tillämpas redan i en begränsad utsträckning, vi ser att det kommer bli allt viktigare att förstå hur relationer skapas, behålls och stärks över tid. Utan lojala och nöjda studenter kommer lärosätena få allt svårare att rekrytera de bästa studenterna och få förstahandssökande.

Slutligen anser vi utifrån studien och litteraturgenomgången att place branding är en intressant teori att ta i beaktning. Det geografiska läget kan vara en faktor vid val av lärosäte. Många svenska lärosäten har sitt geografiska läge knutet till sitt namn vilket kan vara både en fördel och en nackdel. Place branding kan få en allt mer betydande roll i högskolesektorn då konkurrensen om de internationella studenterna förändrats i och med införandet av studieavgifter, vilket innebär att teorins applicerbarhet i Sverige stärks. Samtidigt kan place branding knytas till en ömsesidig nytta mellan lärosäte och samhälle.

Lärosäten behöver, för att skapa och behålla ett starkt varumärke, förstå påverkansmönster gentemot såväl studenter som omkringliggande samhälle. För att inneha en korrekt image påverkar lärosätet studenterna att tycka deras image stämmer överens med uppfattningen av lärosätet, vilket är starkt kopplat till relationsbyggande åtgärder. Studenterna i sin tur påverkar lärosätet genom att skapa ett rykte kring sin relation till och uppfattning av lärosätet. Stämmer inte rykte och image skapas en dissonans som kan påverka lärosätet negativt. Samhället påverkar lärosätena på flera sätt däribland genom att influera utbud till att vara till nytta. Stark forskning och utbildningar av hög kvalitet genererar nytta till samhället i stort och den egna regionen i synnerhet. Samtidigt kan lärosätet påverka det omkringliggande samhället genom att dra nytta av dess geografiska läge. Kopplingen till place branding är tydlig; exempelvis kan företag i regionen generera praktikplatser till studenter och naturen i staden kan vara ett konkurrensmedel vid studentrekrytering både nationellt och internationellt.

6.2. Rekommendationer till lärosätena

Motstånd mot att använda marknadsföringsmetaforer och en okunskap kring varumärken är ett stort hinder för akademien. För att överkomma detta hinder anser vi att den interna förankringsprocessen är väsentlig. Vi anser det viktigt att betona hur alla i organisationen påverkar varumärket och att en enhetlig bild av identiteten måste genomsyra organisationen. Vår rekommendation är att etablera en kontinuerlig tvåvägskommunikation bland de anställda kring vad ett varumärke är, vilken betydelse den spelar samt genomföra förändringar med transparens. En ytterligare rekommendation är att arbeta fram en organisationsstruktur där marknadsavdelningen har en central roll, underställd rektorn. Detta skulle inte bara visa på den vikt varumärke har utan även ha möjlighet att förbättra arbetsprocesserna för avdelningen.

En väsentlig faktor för varumärkesarbetet är studenterna. Studien visar att mycket fokus läggs på att rekrytera och skapa relationer med potentiella studenter. Vi anser att det relationsskapande arbetet ska fortsätta under hela studietiden och efter examen. Det är viktigt att se alla studenter som ambassadörer för lärosätet som sprider ett rykte. Att se över studentnöjdheten över hela studietiden ger en mer rättvisande bild av det rykte lärosätet har, därför behöver de löften lärosätet kommuniceras införlivas och bygger på faktiska förhållanden. Något som kan ses som en förlängning av relationsskapandet är att arbeta fram en alumniverksamhet som knyter tidigare studenter till lärosätet, vilket kan resultera i en stolthet över sin studietid.

Slutligen vill vi rekommendera lärosätena att ta fram en tydlig målgrupp som är segmenterad utifrån mer homogena faktorer än ålder och bostadsort. Genom att tydliggöra lärosätets profil kan studenter som passar lärosätet rekryteras vilket vi tror kan leda till högre kvalitet på utbildningarna och högre studentnöjdhet. Vi ser att det går hand i hand med en klar identitet som gör lärosätet unikt och ger studenten en förståelse för vad de kan förvänta sig. Om lärosätet målade upp en bild av sin drömstudent tror vi att de kan bli mer träffsäkra i sin rekrytering.

6.3. Förslag till vidare forskning

Under uppsatsens gång har vårt intresse för högskolesektorns syn på varumärken ökat. Vi vill därför dela med oss av tankar som uppkommit under processen som skulle kunna leda till fortsatt forskning inom fältet.

Vi anser att en kvantitativ analys utifrån samma syfte kan ge ytterligare förståelse för hur svenska lärosäten arbetar med sitt varumärke då generella slutsatser kan dras. Faktorer som vi valt att inte undersöka djupare som lärosätets historia, storlek och geografiska läge skulle kunna vara intressanta att titta närmare på för att se huruvida de påverkar förutsättningarna för varumärkesarbetet.

Denna uppsats syftar till att undersöka fenomenet ur ett ledningsperspektiv och studentperspektivet har därmed uteslutits. Vikten av studenternas uppfattning av lärosätet har framkommit och det skulle därför vara intressant att undersöka hur lärosätenas varumärken uppfattas av studenter samt vad som influerar studenter vid sitt val av lärosäte. Vikten av ett starkt varumärke skulle därmed kunna belysas från ytterligare ett perspektiv, något vi tror blir viktigare i och med konkurrensen om förstahandssökande.

Inspirationen till uppsatsen var debatten kring det nya högskolelandskapet. En spännande studie vore att under en längre tid följa vilka förändringar som genomförs samt vilka effekter dessa får. Framför allt är detta intressant för att se huruvida konkurrensen ökar, synen på varumärken förändras och därmed får en mer central roll i lärosätenas organisation. Vi tror personligen att varumärken inom en snar framtid kommer bli mer betydande men i vilken utsträckning är svårt att förutspå.

Referenslista

- Anholt, S. (2010). Editorial: Definitions of place branding – working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy* (2010) 6, 1-10.
- Bennet, C. & Ekholm, B. (2011). Sverige har förlorat nio av tio utomeuropeiska studenter. *Dagens Nyheter*, 1 november. Hämtad den 24 januari 2012. Tillgänglig online på: <http://www.dn.se/debatt/sverige-har-forlorat-nio-av-tio-utomeuropeiska-studenter>
- Björklund, J. (2011). Högskolor behöver slås ihop med de starka universiteten. *Dagens Nyheter*, 24 oktober. Hämtad den 24 januari 2012. Tillgänglig online på: <http://www.dn.se/debatt/hogskolor-behover-slas-ihop-med-de-starka-universiteten>
- Boisen, M., Terlouw, K. & van Gorp, B. (2011). The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. *Journal of Place Management and Development* 4(2) 135-147.
- Chapleo, C. (2010). What defines “successful” university brands? *International Journal of Public Sector Management* 23(2) 169-183.
- Chapleo, C. (2007). Barriers to brand building in UK universities? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 12: 23-32.
- Colyer, E. (2005). Assigned Reading: Branding Gets Credit at University. *Brand Channel*, 12 september. Hämtad den 3 januari 2012. Tillgänglig online på: http://www.brandchannel.com/print_page.asp?ar_id=280§ion=main
- Crosby, L.A. & Johnson, S.L. (2001). Branding and your CRM strategy. *Marketing Management* 10 (2) 6-7.
- Dahmström, K. (2011). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekström, M. & Larsson, L. (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Gummesson, E. (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision* 35 (4) 267-272.
- Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *Journal of Service management* 5 (5) 5-20.

- Hanna, S. & Rowley, J. (2007). An analysis of terminology use in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy* 4 (1) 61-75.
- Hayes, T. (2007). Delphi study of the future of marketing of higher education. *Journal of Business Research*, 2007, 60, 927-931.
- Herbig, P. & Milewicz, J. (1997). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Pricing Strategy and Practice* 5 (1) 25-29.
- Högskolan i Borås (2012). *Om högskolan*. Hämtad den 2 april 2012. Tillgänglig online på: www.hb.se
- Högskolan Kristianstad (2012). *Om HKR*. Hämtad den 2 april 2012. Tillgänglig online på: hkr.se
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnston, T. C. (2010). Who And What Influences Choice Of University? Student And University Perceptions. *American Journal of Business Education* 3 (10) 15-23.
- Kapferer, J.N. (1992). *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- Kaplan, M. D., Yurt, O., Guneri, B. & Kurtulus, K. (2010). Branding places: applying brand personality concept on cities. *European Journal of Marketing* 44 (9/10) 1286-1304.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lancendorfer, K. M. (2007). The branding of higher education: the great awakening in the hallowed halls of academia. *American Academy of Advertising*. Conference. Proceedings (Online), 2007, 8, 242-247.
- Larsson, A. & Wood, A. (2005). Marknadsföring och varumärkesbyggande: universitet och högskolor i konkurrens. *Högskoleverkets rapportserie* 2005:14 R.
- Lindholm, B. & Wretling, E. (2011). Sammanslagning av lärosäten måste snabbas på. *Dagens Nyheter*, 26 oktober. Hämtad 24 januari 2012. Tillgänglig online: <http://www.dn.se/debatt/sammanslagningarna-av-larosaten-maste-snabbas-pa>
- Linnéuniversitetet (2012). *Om Lnu*. Hämtad den 2 april 2012. Tillgänglig online på: lnu.se
- Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber AB.

- Opoku, R.A., Hultman, M. & Saheli-Sangari, E. (2008). Positioning in Market Space: The Evaluation of Swedish Universities' Online Brand Personalities. *Journal of Marketing for Higher Education* 18 (1) 124-144.
- Paswan, A. K., Spears, N. & Ganesh, G. (2007). The effects of obtaining one's preferred service brand. *Journal of Services Marketing*. 21 (2) 75-87.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Ramachandran, N. T. (2010). Marketing framework in higher education – Addressing aspirations of students beyond conventional tenets of selling products. *International Journal of Educational Management* 24 (6) 544-556.
- Regeringskansliet (februari 2010). *Konkurrera med kvalitet – studieavgifter för utländska studenter*. Hämtad den 24 januari 2012. Tillgänglig online på:
<http://www.regeringen.se/sb/d/12675>
- Regeringskansliet (mars 2010). *Fokus på kunskap – kvalitet i den högre utbildningen*. Hämtad den 24 januari 2012. Tillgänglig online på:
<http://www.regeringen.se/sb/d/12673/a/142152>
- Romson, Å. (2011). Regeringen låter små högskolor dö i smyg. *Dagens Nyheter*, 25 oktober. Hämtad 24 januari 2012. Tillgänglig online:
<http://www.dn.se/debatt/regeringen-later-sma-hogskolor-do-i-smyg>
- Seeman, E.D. & O'Hara, M. (2006). Customer relationship management in higher education: Using information systems to improve the student-school relationship. *Campus – wide information systems* 23 (1) 24-34.
- Tapp, A., Hicks, K., Stone, M. (2004). Direct and database marketing and customer relationship management in recruiting students for higher education. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 9 (4) 335-435.
- Treffner, J. & Gajland, D. (2001). *Varumärket som värdeskapare*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Voss, R., Gruber, T. & Szmigin, I. (2007). Service quality in higher education: The role of student expectations. *Journal of Business Research* 60, 949-959.

Wallberg-Henriksson, H. (2011). Ledare: Alla känner på mer kraftfulla lärosäten. *Medicinsk vetenskap* (2011) 4, 2.

Wolodarski, P. (2010). Utbildning: Rätt att ta betalt. *Dagens Nyheter*, 13 augusti. Hämtad den 24 januari 2012. Tillgänglig online på:

<http://www.dn.se/ledare/signerat/utbildning-ratt-att-ta-betalt>

Wæraas, A. & Solbakk, M. N. (2009). Defining the essence of a university: lessons from higher education branding. *Higher Education*, 57 (4) 449-462.

Wärneryd, B. (1993). *Att fråga: Om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*. Örebro: Statistiska Centralbyrån.

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.

Zinkhan, G. M. (2001). Relationship marketing: Theory and implementation. *Journal of Market-focused management* 5 83-89.

Tabell- och modellförteckning

Modell 2.1: Brand identity prism. Kapferer (1992). s.8

Modell 2.2: Egen modell efter teorin. Crosby och Johnson (2001). s.10

Modell 2.3: Studiens uppställda referensram. s.20

Figur 3.1: Schematisk bild av uppsatsens arbetsgång. s.21

Tabell 5.1: Tillämpning av studiens teorier. s.45

Modell 6.1: Stärka lärosätens varumärken via studentrekrytering. s.47

Bilaga 1

INTERVJUGUIDE TILL LÄROSÄTENA

1. Vilken position har du vid lärosätet?
2. Hur länge har du arbetat på den positionen?
3. Vad är mest intressant med ditt arbete?

Varumärkesarbete

4. Vad är er vision?
5. Hur ser ert varumärkesarbete ut?
6. Vilket syfte fyller ert varumärke?
7. Hur använder ni er geografiska position i varumärkesarbetet?
8. Vad finns det för fördelar respektive nackdelar med att finnas på två geografiska platser?
9. Hur arbetar ni med ert varumärke internt?

Lärosätes image och rykte

10. Hur blir ni medvetna om studenternas uppfattningar och åsikter om er?
11. Vad förväntar sig studenterna av er och hur hanterar ni förväntningarna?
 - hur hanterar ni om studenternas förväntningar inte stämmer överens med visionen?

Studentrekrytering

12. Beskriv er målgrupp?
13. Hur arbetar ni med studentrekrytering?
14. Vilken roll spelar ert varumärke vid studentrekrytering och marknadsföring?
15. Skiljer sig er marknadsföring åt nationellt mot internationellt?