

MESTERUTDANNINGEN

LÆREPLAN | BEDRIFTSLEDELSE

Vedtatt av Mesterbrevnemnda i 2014

Innhold

Generell informasjon	3
Innledning.....	3
Inntakskrav	3
Omfang og organisering	3
Vurdering.....	3
Eksamen	4
Læringsutbytte.....	4
Modulene i fagområdet	6
Organisasjon, ledelse og administrasjon	6
Økonomistyring	10
Markedsføringsledelse	13
Vedlegg	16
Karakterskala	16

Generell informasjon

Innledning

Kravene til håndverksmesteren har endret seg mye de senere årene. Oppgaver og ansvar er utvidet og har blitt mer sammensatt med den følge at det stilles økte krav til både kompetanse og ansvar. Dette gjelder så vel internt i den enkelte bedriften som i samfunnet forøvrig.

Ledere av moderne håndverksbedrifter må kunne møte økende krav til fagkunnskap og kompetanseutvikling og i tillegg ha overordnet ansvar for personalet inklusive lærlinger, markedsføring, økonomi, det tekniske, det juridiske, HMS og IKT.

Evnen til omstilling er en forutsetning for suksess. Denne evnen oppnås først og fremst gjennom allsidig kompetanse og erfaring.

Utdanningsmodellen for mesterutdanningen består av tre fagområder som samlet gir mesterkandidaten den kompetansen hun eller han trenger for å inneha en lederfunksjon i en bedrift eller å etablere og drive en håndverksbedrift. Fagområdet bedriftsledelse er felles for alle mesterfagene og gir grunnlaget for fagområdet faglig ledelse og faglig fordypning i lærefag. Denne planen omhandler fagområdet bedriftsledelse.

Bedriftsledelse omfatter følgende moduler:

- Organisasjon, ledelse og administrasjon
- Økonomistyring
- Markedsføringsledelse

Inntakskrav

For å kunne starte på mesterutdanningen i bedriftsledelse må man ha bestått fag-/svenneprøve i et fag under mesterbrevordningen.

Alle som starter på mesterutdanningen må beherske generell bruk av IKT (Internett, e-post, tekstbehandling, regneark og enkel filbehandling).

Omfang og organisering

Mesterutdanningen skal kunne gjennomføres innenfor en tidsramme på to år ved siden av jobb.

Bedriftsledelse utgjør normalt ett av disse årene.

Vurdering

Vurdering innebærer at resultatet av opplæringen vurderes mot graden av måloppnåelse i de læringsutbyttene som er fastsatt.

Eksamen

Avsluttende eksamen vurderes etter en skala fra A-F (se vedlegg).

For å kunne søke om mesterbrev må man ha oppnådd karakteren D eller bedre til eksamen.

Læringsutbytte

Det samlede læringsutbytte for bedriftsledelse er:

Kunnskap

Etter å ha fullført bedriftsledelse, skal kandidaten ha kunnskap om:

- lov- og regelverk som gir rammer for hva bedriften kan gjøre og ikke kan gjøre
- organisasjonsteori, ledelsesteorier, bedriftskultur og økonomistyring med relevans for håndverksbedrifter
- medarbeidere som ressurs i organisasjonen
- begreper, problemstillinger, praktiske verktøy og metoder for ledelse av håndverksbedrifter
- utviklingen av norsk næringsliv, håndverksfagernes historie og egenart samt framveksten av den moderne håndverksbedrift
- etablering av håndverksbedrifter
- grunnlag for å oppdatere sine kunnskaper om bedriftsledelse

Ferdigheter

Etter å ha fullført bedriftsledelse, skal kandidaten kunne:

- anvende kunnskaper om bedriftsledelse, IKT og nye arbeidsformer i ledelse av en håndverksbedrift og gjøre rede for valg
- fastsette mål og strategi for håndverksbedriften og velge virkemidler for å nå målet
- utarbeide kalkyler, regnskap, budsjetter og investeringsanalyser
- reflektere over egen lederstil og justere denne under veiledning
- foreta rasjonelle beslutninger om produksjon, tjenester, økonomi og personalsaker
- innhente, vurdere og henvise til informasjon og fagstoff om ledelse, økonomi og markedsføring av håndverksbedrifter
- formidle faglig informasjon og presentere løsninger for medarbeidere, samarbeidspartnere og kunder
- etablere eget firma
- utarbeide nødvendig dokumentasjon for håndverksbedrifter
- veilede medarbeidere og lærlinger i deres faglige utvikling
- bruke tilgjengelig informasjons- og kommunikasjonsteknologi

Generell kompetanse

Etter å ha fullført bedriftsledelse, skal kandidaten kunne:

- ha innsikt i fag- og yrkesetiske problemstillinger, betydningen av god arbeidsmoral og god forretningsskikk
- planlegge og gjennomføre arbeidsoppgaver i håndverksbedriften i tråd med etiske krav og retningslinjer
- vise evne til selvstendig og kritisk tenkning, problemformulering og problemløsning
- samarbeide med andre i og utenfor bedriften om utvikling av god praksis

- kommunisere godt skriftlig og muntlig om problemstillinger og løsninger for virksomheten og fagfeltet
- legge til rette for organisasjonsutvikling, nytenkning og innovasjon

Modulene i fagområdet

De tre moduler i fagområdet bedriftsledelse utgjør en helhet som samlet uttrykker den kompetansen som fremkommer i læringsutbyttebeskrivelsene over.

Organisasjon, ledelse og administrasjon

Modulen skal bidra til at kandidatene får et godt grunnlag for å organisere, lede og administrere håndverksbedrifter på en profesjonell måte. Faget har fem hovedtemaer:

- ledelse av håndverksbedrifter
- organisasjon og administrasjon
- arbeidslivets regelverk
- bedriftskultur
- personalledelse og kompetanseutvikling

Læringsutbytte

Kunnskap

Etter fullført modul i organisasjon, ledelse og administrasjon skal kandidaten ha kunnskap om:

- sentrale ledelsesbegreper og teorier
- interne og eksterne rammebetingelser
- ulike organisasjonsformer og organisasjonen som formelt og uformelt system
- arbeidslivets lover og regelverk
- helse, miljø og sikkerhetstiltak
- håndverksfagernes historie
- bedriftskultur
- konflikter og konflikthåndtering
- hvordan ny teknologi gir nye arbeidsformer og påvirker organisering av bedrifter
- personalpolitikk og personalledelse
- betingelser for læring og vekst for medarbeidere og lærlinger
- kravene til å være lærebedrift og bedriftens opplæringsansvar

Ferdigheter

Etter fullført modul i organisasjon, ledelse og administrasjon skal kandidaten kunne:

- endringsledelse
- utvikle sin egen lederstil i henhold til moderne ledelsesprinsipper
- benytte ulike verktøy for strategiarbeid
- arbeide effektivt som teamleder
- kartlegge og organisere arbeidsoppgaver
- utarbeide et organisasjonskart og tilhørende stillingsbeskrivelser
- etablere kontorrutiner, vurdere og prioritere administrative oppgaver
- ansette medarbeidere og avvikle arbeidsforhold
- håndtere etiske utfordringer og dilemmaer på arbeidsplassen

- bidra til å skape en høy yrkesstandard i konkrete arbeidssituasjoner
- sørge for trivsel og motivasjon på arbeidsplassen
- foreta rasjonelle beslutninger
- anvende kommunikasjonsteori i gjennomføring av medarbeidersamtaler
- legge forholdene til rette for målrettet og systematisk kompetanseutvikling
- følge opp og veilede lærlinger i henhold til lov og regelverk og yrkespedagogiske prinsipper

Generell kompetanse

Etter fullført modul i organisasjon, ledelse og administrasjon skal kandidaten kunne:

- reflektere kritisk omkring etablerte organisasjons- og ledelsessystemer
- jobbe for kontinuerlig forbedring og etablering av «beste praksis»
- vurdere behov for og lede endrings- og utviklingsarbeid i egen bedrift
- følge arbeidslivets regelverk
- bidra til god bedriftskultur
- bidra til utvikling av en team- og læringsorientert kultur
- samarbeide i nettverk for opplæring av lærlinger og medarbeidere
- veilede medarbeidere og lærlinger til å oppdage fagets betydning i en bransje og i samfunnet

Hovedtemaer

1. Ledelse av håndverksbedrifter

Hovedtemaet handler om hvilke utfordringer en leder i en håndverksbedrift står overfor, og om hva som kreves for å utøve god ledelse. Det handler videre om å bli kjent med sin egen lederstil.

Strategisk ledelse og endringsledelse er en del av hovedtemaet. Her dreier det seg om å forstå og lede bedriftens utvikling i et langsiktig perspektiv, herunder også planlegging og iverksetting av nødvendige endringer.

Hovedtemaet handler også om bruk av enkle verktøy i strategiarbeidet og om metoder for gjennomføring av endringsprosesser.

Innhold

- sentrale ledelsesbegreper
- ulike lederstiler
- strategisk ledelse
- verktøy i strategiarbeidet (GAP-analyser, SWOT-analyser mv.)
- prosjektledelse
- rammebetingelser for en bedrift og hvordan endringer i rammebetingelser kan føre til behov for endringer i bedriften
- endring som kontinuerlig prosess og som forutsetning for innovasjon og større konkurransekraft
- hvordan endringer påvirker bedriften og arbeidsmiljøet
- suksesskriterier, farer og feller i endringsarbeidet
- håndtere motstand mot endringer
- kommunikasjon og teamarbeid

<p>2. Organisasjon og administrasjon</p> <p>Hovedtemaet handler om betydningen av god organisering og gode administrative rutiner. Praktisk arbeidsorganisering mellom leder og medarbeider inngår i området sammen med organisasjonen som formelt og uformelt system.</p>	<p>Innhold</p> <ul style="list-style-type: none"> • ulike organisasjonsformer og organisasjonen som formelt og uformelt system • organisasjonskart med stillingsbeskrivelser • kartlegging og organisering av arbeidsoppgaver • kontorrutiner og samordning av disse • IKT og tekniske hjelpemidler i det administrative arbeidet • personlig tidsplanlegging
<p>3. Arbeidslivets regelverk</p> <p>Hovedtemaet handler om arbeidslivets rettsregler.</p> <p>Hovedtemaet omfatter lover, regler og avtaler som regulerer arbeidsmiljø, HMS og forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.</p>	<p>Innhold</p> <ul style="list-style-type: none"> • hovedprinsipper i norsk arbeidsrett og viktige juridiske begreper • forholdet mellom lov, forskrift og avtaleverk • rettigheter og plikter i arbeidslivet • regler ved ansettelse og avvikling av arbeidsforhold • HMS-arbeid, særskilte verneregler og sikkerhetstiltak • tillitsvalgte og de ansattes organisasjoner
<p>4. Bedriftskultur</p> <p>Hovedtemaet handler om å skape en høy yrkesstandard i konkrete arbeidssituasjoner. Det handler også om å takle etiske dilemmaer og å skape en team- og læringsorientert kultur.</p> <p>I hovedtemaet inngår innsikt i menneskesyn, verdier og yrkesetikk samt hva som kan bidra til å skape konflikter. Lederens rolle og omsorg for medarbeiderne står sentralt. Teorier og metoder for å skape et godt arbeidsmiljø og takle eventuelle konflikter inngår også i hovedtemaet.</p>	<p>Innhold</p> <ul style="list-style-type: none"> • utviklingen av norsk næringsliv, håndverksfagenes historie og framveksten av den moderne håndverksbedrift • hvordan ny teknologi gir nye arbeidsformer og påvirker organisering av bedrifter • hvordan internasjonalisering og globale markeder virker inn på håndverksbedrifter • begreper som makt, autoritet, autoritær og lojalitet • "den gode bedriftskulturen" • grunnleggende verdier og etikk

	<ul style="list-style-type: none"> • etiske utfordringer/dilemmaer på arbeidsplassen • medarbeidere med ulik etnisitet, livstro og kultur • team- og læringsorientert kultur • konflikter og konflikthåndtering
<p>5. Personalledelse og kompetanseutvikling</p> <p>Hovedtemaet handler om hvilke utfordringer ledere står overfor når det gjelder å praktisere god personalledelse. Rekruttering og ansettelser, lønns- og belønningssystemer, medarbeidersamtaler, læring og utvikling inngår i hovedtemaet. Det gjør også bedriftens arbeid med lærlinger, herunder opplæring av instruktører og samarbeid med skoler og opplæringskontor. Motivasjon for utvikling og gode betingelser for læring er også en del av hovedtemaet.</p>	<p>Innhold</p> <ul style="list-style-type: none"> • personalpolitikk og utviklingen i personalledelse • ulike ansettelsesforhold • trivsel og motivasjon på arbeidsplassen • bemanningsplanlegging og rekruttering av nye medarbeidere • personaladministrative rutiner som lønnsutbetaling, timelister, ferieavvikling mv. • lønns- og belønningssystemer • medarbeider- og utviklingsamtaler • "lærende" organisasjoner • kompetanseutviklingsplaner for ansatte og lærlinger • samarbeidspartnere i fagopplæringen og opplæring av medarbeidere • lover og regler som regulerer forholdet til lærlinger og bedriftens opplæringsansvar for lærlinger • mottagelse og inkludering av medarbeidere og lærlinger i det faglige arbeidet og det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen • yrkespedagogiske prinsipper • veiledning av medarbeidere og lærlinger i deres faglige utvikling • instruktørkompetanse

Økonomistyring

Modulen skal bidra til at kandidatene får gode forutsetninger for å planlegge, styre og administrere økonomien i små og mellomstore håndverksbedrifter. Modulen har fire hovedtemaer:

- bedriftsetablering og entreprenørskap
- investering, kapitalbehov og finansiering
- budsjettering og regnskap
- økonomisk ledelse

Læringsutbytte

Kunnskap

Etter fullført modul i økonomistyring skal kandidaten ha kunnskap om:

- håndverksbedriftens hovedaktiviteter
- grunnlaget for bedriftsetablering
- lover og forskrifter for etablering, drift, gjeldsforhandling, avvikling, eierskifte og generasjonsskifte
- bedriftens interesser og samfunnsansvar
- finansieringsformer og kunne redegjøre for bedriftens finansieringsbehov
- sentrale økonomibegreper
- kalkulasjon, budsjett og regnskap
- viktige rutiner for god økonomistyring av en håndverksbedrift

Ferdigheter

Etter fullført modul i økonomistyring skal kandidaten kunne:

- vurdere næringsmuligheter
- vurdere valg av selskapsform og begrunne valget
- sette opp en forretningsplan
- vurdere og budsjettere kapitalbehov
- sette opp forslag til finansiering i forbindelse med etablering av egen bedrift
- etablere bedrift og gjøre rede for hva som kreves for etablering
- foreta eierskifte, generasjonsskifte og avvikling av en bedrift
- gjennomføre en investeringsanalyse
- gjennomføre budsjettkontroll og ved behov iverksette tiltak
- lese og analysere regnskaper, beregne og vurdere økonomiske nøkkeltall
- bruke budsjettmodeller og verktøy til å sette opp og vurdere budsjetter
- bruke grunnlagstall til å sette opp driftsregnskap og kalkyler
- utarbeide for- og etterkalkyler
- planlegge og administrere økonomiarbeidet i bedriften
- lede og styre økonomien i en håndverksbedrift

Generell kompetanse

Etter fullført modul i økonomistyring skal kandidaten kunne:

- drive en bedrift lønnsomt
- analysere og vurdere bedriftens økonomiske stilling med grunnlag i nøkkeltall, regnskapstall og annen relevant informasjon og iverksette eventuelle tiltak
- bruke digitale verktøy i økonomiarbeidet
- kommunisere med og sette krav til eksterne fagpersoner som regnskapsfører og revisor

Hovedtemaer

1. Bedriftsetablering og entreprenørskap

Hovedtemaet handler om identifisering av forretningsmuligheter, forretningsidé, selskapsform, forretningsplaner og etablering. Lover og forskrifter for etablering, drift, gjeldsforhandling, avvikling, eierskifte og generasjonsskifte er en del av hovedtemaet.

Hovedtemaet omfatter også bedriftens rolle som ressursforvalter og bidragsyter til sysselsetting og verdiskaping. Det handler videre om bedriftens samfunnsansvar, interessekonflikter og konsekvenser av globalisering.

Innhold

- lover og forskrifter for etablering og drift, gjeldsforhandlinger og avvikling
- eierskifte, generasjonsskifte og avvikling
- selskapsformer og eierskap
- kapitalbehov og finansiering i forbindelse med etablering av egen bedrift
- forretningsplan for en bedrift
- bedriftens bidrag og forpliktelser til sysselsetting og verdiskaping
- næringsvirksomhet med utgangspunkt i lokale og regionale ressurser
- hovedaktiviteter i en håndverksbedrift, for eksempel logistikk, produksjon, service- og tjenesteytelser og personalytelser
- bedriftens interessenter og nettverk
- bedriftens samfunnsansvar, interessekonflikter og konsekvenser av globalisering

2. Investering, kapitalbehov og finansiering

Hovedtemaet handler om lønnsomheten til investeringer, beregning av kapitalbehov og finansieringsformer. Finansieringsplan og risikovurderinger er en del av hovedtemaet.

Innhold

- lønnsomheten til en investering
- budsjettering av kapitalbehov
- finansieringsformer
- finansieringsplan
- risikovurdering av investering og finansiering

<p>3. Budsjettering og regnskap</p> <p>Hovedtemaet handler om budsjettering, ulike typer budsjetter og budsjettkontroll mot bedriftens regnskap. Videre handler det om å sette opp og forstå regnskap og å analysere nøkkeltall.</p> <p>Finansregnskap, driftsregnskap, for- og etterkalkyler er en del av hovedtemaet. Bruk av digitale verktøy er sentralt.</p>	<p>Innhold</p> <ul style="list-style-type: none"> • gangen i budsjettarbeidet • resultat- og likviditetsbudsjetter • hvordan ulike tiltak vil påvirke lønnsomhet og likviditet • budsjettkontroll mot regnskap og tiltak for bedre måloppnåelse • hvordan et regnskap er bygget opp • aktuell informasjon fra balanse og resultatrapporter • nøkkeltall fra regnskap • ulike kostnadstyper • driftsregnskap • kalkyler etter de mest vanlige kalkulasjonsmetodene som selvkost- og bidragsmetoden • for- og etterkalkyler med avviksanalyser • digitale verktøy til bruk i budsjett og regnskapsarbeid
<p>4. Økonomisk ledelse</p> <p>Hovedtemaet handler om hva økonomisk ledelse innebærer, hva det betyr for bedriften og hvor viktig det er å ha gode rutiner for dette. Området handler videre om styringsprosesser, rutiner, lover og forskrifter.</p>	<p>Innhold</p> <ul style="list-style-type: none"> • rutiner for god økonomisk ledelse av en bedrift • forhandlinger med bedriftens interessenter (kunder, leverandører, långivere, offentlige myndigheter mv.) • sentrale krav til avtaler og kontrakter • rutiner for fakturering, puring og inkasso • økonomisk styringsprosess i en bedrift: analyse, målsetting, planlegging, gjennomføring, kontroll og vurdering • krav til regnskapsbyråer og revisorer • lover og forskrifter som regulerer ledelse og styring av økonomien i håndverksbedrifter

Markedsføringsledelse

Modulen skal bidra til at kandidatene står sterkere i konkurransen på markedene for håndverkstjenester og kan lede markedsføringsarbeidet i egen bedrift. Faget har fire hovedtemaer:

- markedsføring for håndverksbedrifter
- marked og kundegrupper
- virkemidler og aktiviteter i markedsføringen
- markedsstrategi

Læringsutbytte

Kunnskap

Etter fullført modul i markedsføringsledelse skal kandidaten ha kunnskap om:

- hvordan markedet fungerer
- intern markedsføring og service
- markedsmessige utfordringer for tjenesteytende virksomheter
- aktuelt lovverk i markedsføringsarbeid
- metoder og teknikker for markedsundersøkelser
- kjøpsadferd
- hvordan psykologiske, sosiale og kulturelle faktorer påvirker forbrukernes atferd
- bruk av IKT i markedsføringsarbeid
- kunderelasjoner og hvilken betydning kundelojalitet har for virksomhetens vekst og lønnsomhet
- markedsføringens plass i bedriftens forretningsplan og strategi

Ferdigheter

Etter fullført modul i markedsføringsledelse skal kandidaten kunne:

- vurdere markedsføringens betydning for bedriften
- gjennomføre markedsundersøkelser med utgangspunkt i teorier og metoder
- utarbeide en plan for markedsaktiviteter og kampanjer
- foreslå troverdige og tillitsskapende markedsføringstiltak i egen bransje
- iverksette markedsføringstiltak for ulike målgrupper
- utforme en markedsplan som tar hensyn til virksomhetens rammebetingelser og interesser
- lede markedsføringsarbeidet i bedriften

Generell kompetanse

Etter fullført modul i markedsføringsledelse skal kandidaten kunne:

- vurdere bedriftens markedsføring i et etisk perspektiv
- analysere og vurdere bedriftens konkurransefortrinn i et marked
- foreta viktige strategiske vurderinger av markedsføringen
- begrunne valg av produkter, tjenester og markeder

Hovedtemaer	
<p>1. Markedsføring for håndverksbedrifter</p> <p>Hovedtemaet handler om hvilken betydning markedsføring har for håndverksbedrifter og hvordan markedsføring inngår som en viktig del av lederfunksjonen. Etske utfordringer i markedsføringsarbeidet inngår også.</p> <p>Situasjonsanalyser av bedriftens rammebetingelser og interessenter er en del av hovedtemaet og danner grunnlag for strategiske og taktiske valg. Videre dekker hovedtemaet juridiske forhold en markedsfører må forholde seg til.</p> <p>Hovedtemaet handler også om utfordringer ved markedsføring av håndverkstjenester. Internmarkedsføring og hvordan internmarkedsføring påvirker service overfor kunder inngår i hovedtemaet.</p>	<p>Innhold</p> <ul style="list-style-type: none"> • sentrale begreper i markedsføring • utfordringer i markedsføringen av en håndverksbedrift og av håndverkstjenester • markedsorienteringens betydning både i utadrettet virksomhet og internt • etiske forhold og dilemmaer i markedsføringsarbeidet • virksomhetens samfunnsansvar i et markedsføringsperspektiv • rammebetingelser i markedsarbeidet • samspillet mellom bedriften og dens interessenter • situasjonsanalyse som grunnlag for markedsplanlegging • lover og forskrifter av betydning for markedsføringsarbeid • lederens og medarbeidernes rolle i markedsføring av tjenester • internmarkedsføring og interaktiv markedsføring og hvilken rolle dette spiller for bedriften og de ansatte • service som konkurransemiddel, herunder serviceledelse og utvikling av servicekonseptet
<p>2. Marked og kundegrupper</p> <p>Hovedtemaet handler om de ulike hovedmarkedene, segmentering av disse og identifisering av målgrupper. Videre omhandler det kundegruppers kjøpsatferd og hvilke konsekvenser det gir for valg av markedsstrategi og markedsføringstiltak. Markedsundersøkelser og teknikker for å dekke bedriftens informasjonsbehov er en del av hovedtemaet.</p>	<p>Innhold</p> <ul style="list-style-type: none"> • hovedmarkedene som håndverksbedrifter tilbyr tjenester i • kjøpsprosessen til kunder i de ulike markedene og planlegging av markedstiltak • kriterier for segmentering av markeder og valg av målgrupper • ulike metoder og teknikker for markedsundersøkelser

<p>3. Virkemidler og aktiviteter i markedsføringen</p> <p>Hovedtemaet handler om de virkemidler markedsføreren kan benytte seg av og om bruk av virkemidler i et kortsiktig og langsiktig perspektiv. IKT som en del av bedriftens markedsføringsplattform inngår i hovedtemaet.</p> <p>Ulike former for profilering og markedsføring av eget foretak, herunder spesielle tiltak tilpasset egen bransje, er en del av hovedtemaet sammen med handlingsplaner for markedsaktiviteter.</p>	<p>Innhold</p> <ul style="list-style-type: none"> • virkemidler i markedsføringen og bruk av disse i sammenheng med de ulike målgruppenes kjøpsatferd • elektronisk markedsføring, Internett og sosiale medier • muligheter og utfordringer ved bruk av IKT i markedsføringsarbeidet • kjøps-, salgs- og kjedesamarbeidsformer innen egen bransje • strategisk og taktisk anvendelse av virkemidler i markedsføring • aktuelle profileringsverktøy • kampanjeplaner og gjennomføring av disse • handlingsplan for markedsaktivitet • mestermerket- og tittel i aktiv profilering av bedriften og ansvaret som følger med bruk av disse
<p>4. Markedsstrategi</p> <p>Hovedtemaet handler om hva markedsstrategi er og om de beslutningsområdene markedsstrategien omfatter. Videre handler det om betydningen av gode kunderelasjoner og kundelojalitet.</p>	<p>Innhold</p> <ul style="list-style-type: none"> • markedsstrategi • markedsføring som del av en forretningsplan • valg av produkter, tjenester og markeder • kunderelasjoner og kundelojalitet • ulike roller en bedrift kan innta i markedet • oppbygging og utforming av en markedsplan

Vedlegg

Karakterskala

Karakterskalaen går fra A-F, hvor A er beste karakter og F er ikke bestått. For å tilfredsstille kravene til mesterbrev må kandidatene ha karakteren D eller bedre til eksamen.

Karakter	Generell beskrivelse, ikke fagspesifikk beskrivelse av vurderingskriteriene
A	Fremragende prestasjon som klart utmerker seg. Kandidaten viser svært god vurderingsevne og stor grad av selvstendighet
B	Meget god prestasjon. Kandidaten viser meget god vurderingsevne og selvstendighet.
C	Jevnt god prestasjon som er tilfredsstillende på de fleste områder. Kandidaten viser god vurderingsevne og selvstendighet på de viktigste områdene.
D	En akseptabel prestasjon med noen vesentlige mangler. Kandidaten viser en viss grad av vurderingsevne og selvstendighet.
E	Prestasjonen tilfredsstiller minimumskravene, men heller ikke mer. Kandidaten viser liten vurderingsevne og selvstendighet.
F	Prestasjon som ikke tilfredsstiller de faglige minimumskravene. Kandidaten viser både manglende vurderingsevne og selvstendighet.