



Turun yliopisto
University of Turku

KILPAILIJAYHTEISTYÖ SUOMALAISTEN KORKEAKOULUJEN KANSAINVÄLISESSÄ MARKKINOINNISSA

Master´s Thesis
in International Business
Liiketaloustiede, kansainvälisen
liiketoiminnan pro gradu -tutkielma

Laatija:
Sonja Gustafsson

Ohjaajat:
D.Sc. Niina Nummela
M.Sc. Riikka Harikkala
M.Sc. Anna Karhu

02.04.2015
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisälllys

1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	5
1.1	Koulutuksen kansainvälistyminen.....	5
1.2	Suomen tilanne	7
1.3	Yhteistyön mahdollisuudet.....	11
1.4	Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne	12
2	KORKEAKOULUJEN MARKKINOINTI	15
2.1	Kiristynvä kilpailu kannustaa markkinointiin	15
2.2	Markkinointistrategian suuntaa etsimässä	16
2.3	Korkeakoulujen asiakkaan ja tuotteen määrittely.....	19
2.4	Liike-elämästä lainatut markkinointimallit	21
2.5	Markkinointiyhteistyö.....	25
2.6	Yhteenvedo	27
3	KILPAILIJAYHTEISTYÖ	30
3.1	Kilpailijayhteistyön määritelmä	30
3.2	Kilpailijayhteistyön edellytykset	32
3.3	Kilpailijayhteistyön edut	35
3.4	Kilpailijayhteistyön haasteet	38
3.5	Yhteenvedo	40
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	43
4.1	Tutkimusstrategia	43
4.2	Tutkimuskohteiden ja haastateltavien valinta	44
4.3	Aineiston keruu	45
4.4	Aineiston analysointi	48
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	50
5	TUTKIMUSTULOKSET	54
5.1	Yhteistyössä toimiminen.....	54
5.1.1	Strateginen yhteistyö.....	54
5.1.2	Toiveissa laajempi yhteistyö	55
5.1.3	Tulevat strategiset linjaukset	57
5.1.4	Markkinoinnin ja yhteistyön tavoitteet	58
5.2	Markkinoinnin kohteet.....	60
5.2.1	Kansainvälisen markkinoinnin kehittäminen	60
5.2.2	Kansainvälisen markkinoinnin asema.....	61

5.2.3	Lähtökohtien ja tavoitteiden tunnistaminen	62
5.2.4	Kansainvälisen markkinoinnin kohdentaminen.....	63
5.2.5	Kansainvälisten opiskelijoiden rekryointi.....	64
5.3	Markkinointi yhteistyössä kilpailijoiden kanssa	66
5.3.1	Tukea kilpailijayhteistyöstä.....	66
5.3.2	Markkinoinnin kohderyhmät	67
5.3.3	Markkinointikeinot	69
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	72
6.1	Mitä ja miten yhteistyössä markkinoidaan.....	72
6.2	Ketkä tekevät yhteistyötä	74
6.3	Miksi korkeakoulut tekisivät yhteistyötä markkinoinnissa.....	76
6.4	Lopuksi.....	78
7	LÄHTEET:.....	80
	LIITE 1.....	87
	LIITE 2.....	88

Kuvaluettelo

Kuva 1	Suomen korkeakoulut. Yle, (2014).	8
Kuva 2	Konfliktien syyt (Tidström, 2009, 514).....	39

Taulukkuuettelo

Taulukko 1	Yhteistyön SWOT analyysi	42
Taulukko 2	Tutkimuksen kohteet	45
Taulukko 3	Kerätty aineisto	47
Taulukko 4	Teemoittelu	50

1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

1.1 Koulutuksen kansainvälistyminen

Korkeakoulututkinnon suorittaneiden määrä on kasvanut ripeästi. Vuonna 1998 tehdyllä World declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action-julistuksella Unesco pyrki ohjaamaan korkeakoulutuksen kansainvälistymistä tasapainoisempaan suuntaan. Jo tuolloin oli havaittavissa, että kehittyvissä maissa laadukasta korkeakoulutusta ei ollut riittävästi tarjolla kaikille halukkaille opiskelijoille. (Unesco, 2008.)

Korkeakoulut kautta maailman ovat havainneet toimialansa muuttuneen yhä kansainvälisemmäksi. Ne ovat vastanneet kansainvälistyvään kilpailuun soveltamalla yritysmaailmassa hyviksi havaittuja markkinoinnin teorioita omiin tarkoituksiinsa sopiviksi. (Kts. esim. Kotler & Fox, 1995.) Toisaalta erotuksena perinteisestä yritysmaailmasta korkeakoulutuksen markkinoinnin tarkoituksena ei välttämättä ole tuotteen myyminen, vaan eri koulutusmahdollisuuksien esiin tuominen. (Gibbs ja Maringe, 2008, 17.)

Vuonna 1999 allekirjoitetulla Bolognan prosessilla pyrittiin yhdenmukaistamaan eurooppalaisia korkeakoulututkintoja, jotta eurooppalaisen korkeakoulutuksen kilpailukyky paranisi. Bolognan prosessi on helpottanut esimerkiksi opiskelijoiden liikkuvuutta, sillä eri korkeakouluissa suoritetuista tutkinnoista on tullut vertailukelpoisia keskenään (Bolognan prosessi, 2014). Suomalaiset korkeakoulut voivat houkuttaa opiskelijoita ulkomailta, sillä Suomessa myönnetty tutkinto on yhdenvertainen muissa EU-maista myönnettyjen tutkintojen kanssa. Suomessa hallitus on luonut korkeakouluille kansainvälistymisstrategian, jonka yhtenä päämääränä on parantaa suomalaisen korkeakoulutuksen kansainvälistä houkuttelevuutta. Strategiassa todetaan kansainvälisen korkeakoulutuksen olevan Suomelle tärkeää, sillä sen avulla kyetään parantamaan maan kykyä toimia nykyisessä globaalissa maailmassa. Tarkoituksena oli muun muassa kasvattaa ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden määrää merkittävästi vuoteen 2015 mennessä ja parantaa näin korkeakoulujen kansainvälistymistä. (Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015, 2009, 11–14.)

Kansainvälistyvissä maailmassa korkeakoulut eivät kilpaile vain kansallisilla markkinoilla. Menestyäkseen korkeakoulujen täytyy verrata itseään myös ulkomaisiin kilpailijoihinsa. Korkeakouluja vertaillaan esimerkiksi kansainvälisillä listauksilla, joissa menestyminen tuo mainetta ja näkyvyyttä ja houkuttelee myös ulkomaalaisia opiskelijoita hakemaan korkeakouluun. Vertailuissa hyvin menestyneitä eurooppalaisia korkeakouluja yhdistää kansainvälistyvä opiskelija- ja opetushenkilökunta. Tästä huolimatta perustutkintoja suorittavista opiskelijoista valtaosa on kotimaisia

opiskelijoita, mutta maisteri- ja jatkotutkintoa tekevästä opiskelijoista kasvava osuus tulee ulkomailta. (Horta, 2009, 388, 390.)

Korkeakoulujen kansainvälistymisellä on kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen on kotimaassa tapahtuvaa kansainvälistymistä, jolloin korkeakoulut rekrytoivat ulkomaisia opiskelijoita ja henkilökuntaa. Tällöin korkeakoulun omien opiskelijoiden tai henkilökunnan ei tarvitse lähteä ulkomaille oppiakseen kansainvälisiä ja kulttuurien välisiä taitoja. Tämän vastakohtana ovat maiden rajat ylittävä kansainvälistyminen, esimerkiksi opiskelijavaihdot. Toiveena on, että palattuaan kotimaahan ulkomailla asuneet voivat jakaa kokemuksiaan muiden kanssa. Jotkin korkeakoulut ovat läheisessä yhteistyössä ulkomaisten korkeakoulujen kanssa esimerkiksi tutkimusprojekteissa tai tutkinto-ohjelmissa, joissa opiskelijat voivat saada tutkinnon molemmista korkeakouluista. (Hawawini, 2011, 16–18; Abdullahi, Kajberg ja Virkus 2007, 11.) Aikaisemmin kansainvälistyminen keskittyi yksilötasolle ja keskityttiin enemmän esimerkiksi opiskelijoiden ja henkilökunnan liikkuvuusmahdollisuuksiin. Nykyisin korkeakoulujen kansainvälistymisen yhteydessä pääpaino on siirtynyt yleiselle tasolle; enää ei puhuta yksittäisistä kursseista vaan koko korkeakoulujärjestelmän rakenteista. (Abdullahi, Kajberg ja Virkus 2007, 10.) Osassa korkeakouluista tavoitteena on kehittyä globaaleiksi toimijoiksi, kun taas osa keskittyy kansainvälistymään esimerkiksi parantamalla opiskelijoiden ja henkilökunnan vaihtomahdollisuuksia. (Hawawini, 2011, 5.) Korkeakoulujen kansainvälistymiselle on monia eriäviä määritelmiä, joista yksi useimmin käytetyistä on Jane Knightin ja Hans de Witin määritelmä

Korkeakoulutuksen kansainvälistyminen on prosessi, jossa kansainvälinen/kulttuurienvälinen ulottuvuus sulautetaan laitoksen opetukseen, tutkimukseen ja palveluihin. (Abdullahi, Kajberg ja Virkus 2007, 9 mukaan.)

Hawawinin (2011, 5) mukaan korkeakouluilla on akateemisia, taloudellisia ja poliittisia syitä kansainvälistymiseen. Akateemisesta näkökulmasta opetus ja tutkimus ovat osa suurempaa globaalia kokonaisuutta. Kansainvälistyminen tarkoittaa tällöin opetusohjelman muokkaamista, kansainvälisten opiskelijoiden houkuttelua ja henkilökunnan kansainväliseen osaamiseen panostamista. Kansainvälistyminen on tärkeää myös korkeakoulun näkyvyyden ja houkuttelevuuden edistämiseksi. Taloudellisessa mielessä kansainvälistyminen saattaa tarjota uutta rahoitusta ja turvaa yhden maan talouden heilahteluilta. Ulkomaisten opiskelijoiden rekrytointi pitää hakijavirrat tasaisempina. Ulkomaille perustetuilla kampuksilla taas voidaan hajauttaa riskejä ja tulonlähteitä. Joissain maissa ulkomaiset korkeakoulut saavat tukia perustaessaan kampuksia näihin maihin. Tuki ei aina rajoitu vain ulkomailla sijaitsevaan kampukseen vaan osa tuista on suunnattu myös korkeakoulun kotimaassa tapahtuvaan

tutkimukseen ja opetukseen. Huomion arvoista on myös, että useissa maissa ulkomaiset opiskelijat ovat maksavia asiakkaita. Tämän vuoksi esimerkiksi Isossa-Britanniassa ulkomaisia opiskelijoita rekrytoidaan innokkaasti. Brittiopiskelijat eivät maksa täysiä lukukausimaksuja toisin kuin muualta tulevat opiskelijat. Poliittiset syyt kansainvälistymiselle tulevat korkeakouluille usein annettuina, esimerkiksi hallituksen taholta. (Hawanini, 2011, 5–9.) Esimerkiksi Suomessa korkeakoulujen kansainvälistyminen on kirjattu opetus- ja kulttuuriministeriön strategiaan (Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015, 2009). EU taas pyrkii parantamaan liikkuvuutta maiden välillä ja tätä tukemaan on tehty jo mainittu Bolognan prosessi ja luotu muun muassa Erasmus-vaihto, jonka kautta tuhannet opiskelijat lähtevät opiskelemaan toisiin EU-maihin joka vuosi. Näiden hankkeiden tarkoituksena on myös parantaa eurooppalaisten korkeakoulujen yhteistyötä. (Liikkuvuus ja korkeakoulutuksen eurooppalainen ulottuvuus, 2014.)

Huangin (2006, 521–523) tutkimuksen mukaan monissa maissa korkeakoulut ovat mukauttaneet opetussuunnitelmiaan ja tarjoavat aiempaa enemmän kansainvälisiä kursseja. Esimerkiksi maissa, joissa englanti ei ole virallinen kieli, englanninkielisiä kursseja on lisätty. Kurssitarjonnan kansainvälistyminen on merkki maan korkeakoulutuksen kansainvälistymisestä. (Huang, 2006, 521–523.) Korkeakoulujen kansainvälistyminen ja kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointi keskittyy monesti maisteri- ja jatkotutkintoihin sekä tutkimukseen. Samanaikaisesti kursseja opettamaan palkataan ulkomaista opetushenkilökuntaa. Menestyäkseen kansainvälisissä vertailuissa korkeakoulujen on investoitava myös tutkimukseen. Tästä johtuen lahjakkaiden opiskelijoiden ja työntekijöiden rekrytoiminen myös kotimaan rajojen ulkopuolelta on kannattavaa ja siihen panostetaan aiempaa enemmän. (Horta, 2009, 403.)

1.2 Suomen tilanne

Koulutuksen kansainvälistyminen vaikuttaa myös suomalaisiin korkeakouluihin ja niiden tarpeeseen rekrytoida kansainvälisiä opiskelijoita. Koska opiskelijoiden on aikaisempaa helpompi liikkua maasta toiseen koulutuksen perässä, ovat suomalaisetkin korkeakoulut väistämättä mukana kansainvälisillä markkinoilla. Suomalaisten korkeakoulujen tulisi pohtia, miten ne suhtautuvat kansainvälistymiseen. Suomen valtio rohkaisee korkeakouluja kansainvälistymään ja rekrytoimaan ulkomaalaisia opiskelijoita ja henkilökuntaa. Korkeakouluilla on mahdollisuus päättää, millaisin keinoin ne seuraavat kansainvälistymiskehotuksia, pyritäänkö esimerkiksi aktiivisesti rekrytoimaan ulkomaalaisia tutkinto-opiskelijoita vai otetaanko vastaan ne opiskelijat, jotka tänne hakeutuvat muutoinkin. Markkinointia voidaan käyttää hyödyllisenä työkaluna opiskelijarekrytoinnissa. Sen avulla voidaan pyrkiä parantamaan suomalaisten

korkeakoulujen tunnettuutta ja houkuttelemaan hyviä opiskelijoita. Tässä työssä keskitytään kolmen suomalaisen korkeakoulun kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointia tukevaan markkinointiin. Työssä tutkitaan, miten suomalaiset korkeakoulut tekevät yhteistyötä kansainvälisessä markkinoinnissa.

Opetusministeriön mukaan Suomessa toimii 24 ammattikorkeakoulua ja 14 yliopistoa. Alla olevassa kuvassa 1, nämä korkeakoulut näkyvät kartalla. Osalla korkeakouluista on päätoimipaikan lisäksi sivutoimipisteitä pienemmissä kaupungeissa. Opetusministeriön tavoitteena on, että korkeakouluja olisi nykyistä vähemmän, jolloin jäljelle jäävien korkeakoulujen profiilit olisivat selkeämpiä, yksikkörakenteet suurempia ja vaikuttavampia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2014.) Vieraskielinen koulutus on yleensä keskittynyt kandidaatintutkintojen osalta ammattikorkeakouluihin ja yliopistot tarjoavat vieraskielisiä maisterintutkintoja.



Kuva 1 Suomen korkeakoulut. (Yle, 2014).

Suomessa opetus- ja kulttuuriministeriö on julkaissut korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian vuosille 2009–2015, jonka mukaan:

Strategian kärjiksi valittiin aidosti kansainvälinen korkeakouluysteisö, laadun ja vetovoiman lisääminen, osaamisen vienti, monikulttuurisen yhteiskunnan tukeminen ja globaalin vastuun edistäminen. (Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015, 2009, 5.)

Tämän strategian (2009, 14) mukaan suomalaisen korkeakoulujärjestelmän heikkous on vähäinen kansainvälisyys. Suomalaiset korkeakoulut ovat jääneet kansainvälistymiskehityksessä jälkeen, mikä saattaa tulevaisuudessa näkyä heikentyvänä kilpailukyknä ja houkuttelevuutena. Suomalaisten korkeakoulujen olisi silloin entistä vaikeampaa houkutellessa parhaita tutkijoita Suomeen, ja suomalaisten korkeakoulujen olisi vaikeampaa saada yhteistyökumppaneita ulkomailta. Strategian viisi päätavoitetta kansainvälistymiselle ovat aidosti kansainvälinen korkeakouluysteisö, korkeakoulujen laadun ja vetovoiman lisääminen, osaamisen viennin edistäminen, monikulttuurisen yhteiskunnan tukeminen ja globaalin vastuun edistäminen. (Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015, 2009, 14–18.)

Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian yhtenä osa-alueena on kansainvälisen liikkuvuuden parantaminen. Opiskelijoita ja henkilökuntaa kannustetaan lähtemään ulkomaille ja ulkomaalaisia tutkijoita ja opiskelijoita pyritään houkuttelemaan Suomeen. Korkeakoulujen kansainvälinen verkostoituminen tukee raportin mukaan yhteiskunnan kansainvälistymistä, kilpailukykyä ja hyvinvointia. Kansainvälistymisstrategia määrittelee markkinoinnin ja tunnettuuden parantamisen korkeakoulujen tehtäväksi. Raportissa todetaan myös, että korkeakoulujen markkinointiosaamista on parannettava. (Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015, 2009, 28, 33, 39–40.)

Tutkimuksen aikana kansainvälisen markkinoinnin tilanteeseen vaikutti vuoteen 2014 kestänyt kokeilu, joka mahdollisti lukukausimaksujen perimisen maisterintutkintoa tai ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavilta kansainvälisiltä opiskelijoilta, jotka olivat kotoisin EU/ETA alueen ulkopuolelta. (Tuition fees, 2013.) Kaikki korkeakoulut eivät lähteneet mukaan kokeiluun, yliopistoista yhdeksän ja ammattikorkeakouluista kaksitoista osallistui kokeiluun. Kokeilun tarkoituksena oli kartoittaa kokemuksia lukukausimaksujen perimisestä ja lukukausimaksujen perimisen vaikutuksista. (Korkeakoulujen lukukausimaksukokeilu, 2014.) Asiaa on pohdittu muissakin pohjoismaissa, Tanskassa ja Ruotsissa on hiljattain muutettu lainsäädäntöä, jotta EU/ETA alueen ulkopuolelta tulevilta opiskelijoilta voitaisiin periä lukukausimaksuja. Ruotsissa kansainvälisten opiskelijoiden määrä romahti, kun lukukausimaksuja ryhdyttiin perimään. Monet ruotsalaiset korkeakoulut eivät olleet varautuneet lukukausimaksujen tuomaan muutokseen, eikä kansainväliseen markkinointiin ollut panostettu riittävästi.

Monet korkeakoulut aloittivat markkinoinnin vasta havaittuaan lukukausimaksujen tuoman muutoksen suuruuden. (Ruotsissa opiskelevien ulkomaalaisten - -, 2011.)

Suomalainen korkeakoulutus on edelleen pääsääntöisesti maksutonta. Kun vuonna 2012 suomessa opiskeli 19 000 ulkomaalaista tutkinto-opiskelijaa, näistä lukukausimaksuja maksoi vain 215. Kaiken kaikkiaan kokeilussa oli mukana 41 koulutusohjelmaa. Kokeilun pienimuotoisuuden vuoksi, siitä oli vaikeaa vetää johtopäätöksiä maksujen vaikutuksista. Koska osallistuminen kokeiluun oli korkeakouluille vapaaehtoista, ulkomaisille opiskelijoille oli tarjolla rinnakkain maksullisia ja maksuttomia koulutusohjelmia. Kokeilun aikana korkeakoulut toivoivat nopeita päätöksiä mahdollisista lukukausimaksuista, sillä kaksijakoinen systeemi oli hakijoiden kannalta haastava. Tämän lisäksi korkeakoulujen oli vaikeaa markkinoida yhtäaikaa ilmaista ja maksullista koulutusta. (Korkeakoulujen lukukausimaksukokeilun seuranta ja arviointi, 2014, 32.) Lukukausimaksukokeilun seurauksena muotoiltu lukukausimaksujen perimisen mahdollistanutta lakiehdotusta ei viety eteenpäin. Sen sijaan EU/ETA maiden ulkopuolella tutkintonsa suorittaneilta saatetaan jatkossa periä hakijamaksu. Tällä hetkellä hakeminen on maksutonta. (Yle uutiset, 7.12.2014; Hallituksen esitys 308/2014.)

Kansainvälistymisstrategian lisäksi huomiota on kiinnitetty myös koulutusvientimahdollisuuksien kasvattamiseen. Opetus- ja kulttuuriministeriö on selvittänyt koulutusvientimahdollisuuksia ja samalla ottanut kantaa suomalaisen korkeakoulutuksen nykyiseen kansainvälistymisen tilaan. Suomalaiset korkeakoulut eivät ole yhtä kansainvälisiä kuin raportissa vertailukohtana toimivat maat, Ruotsi tai Tanska. Tästä johtuen suomalaiset korkeakoulut eivät kykene tarjoamaan vartenotettavaa ympäristöä kansainvälisen tason opetukselle tai tutkimukselle. Selvitysryhmän mielestä suomalaisissa korkeakouluissa tutkintoon suorittavien kansainvälisten opiskelijoiden määrää tulisi kasvattaa nykyisestä noin 20 000 opiskelijasta 60 000 opiskelijaan vuoteen 2025 mennessä. Osa tästä kasvusta tulisi toteuttaa koulutusviennin kautta. (Suomi kansainvälisille koulutusmarkkinoille, 2013, 10–11.) Raportissa käsitellään myös maksuttoman koulutuksen haasteita. Nykyisillä resursseilla korkeakoulujen on vaikeaa kasvattaa kansainvälisten opiskelijoiden määrää, kun heiltä ei peritä lukukausimaksuja. Vaikka korkeakouluopiskelijoiden liikkuvuus on kasvanut nopeasti viime vuosien aikana, suomalaisten korkeakoulujen resurssit eivät ole kasvaneet samaa tahtia. Raportissa ehdotetaan lukukausimaksujen perimistä EU/ETA maiden ulkopuolelta tulevilta opiskelijoilta silloin kun koulutus olisi muun kuin suomen- tai ruotsinkielistä. (Suomi kansainvälisille koulutusmarkkinoille, 2013, 11.)

Suomalaisella koulutuksella on hyvä maine ulkomailla, mutta tätä ei välttämättä ole osattu hyödyntää markkinoinnissa. Suomalaisten korkeakoulujen tunnettuus maailmalla on edelleen heikkoa. Korkeakoulut ovat laajentaneet yhteistyöverkostojaan, esimerkiksi lähes puolet julkaisuista tehdään yhteistyössä ulkomaisten tutkimusorganisaatioiden

kanssa. Tästä huolimatta korkeakoulut eivät ole yhtä vahvasti kansainvälistyneet tai verkostoituneet kuin muiden tiedemaiden korkeakoulut. Kansainvälisempi korkeakoulujärjestelmä voisi tarjota Suomelle kilpailuetua ja houkutella maahan osaavaa työvoimaa. (Suomi kansainvälisille koulutusmarkkinoille, 2013, 15–17.) Raportin mukaan osa suomalaisista toimijoista on niin pieniä, etteivät ne pysty yksinään vastaamaan laajempaan kysyntään. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että korkeakoulut tekisivät yhteistyötä koulutusviennissä. Tällä hetkellä yhteistyö on vielä vähäistä ja keskinäinen kilpailu saattaa jopa haitata koulutusvientä. (Suomi kansainvälisille koulutusmarkkinoille, 2013, 30, 31.)

1.3 Yhteistyön mahdollisuudet

Helsingin metropolialueella on vuonna 2010 perustettu neljän yliopiston ja kahdeksan ammattikorkeakoulun konsortio Helsinki education and research area (HERA). HERAn tarkoituksena on kehittää korkeakoulujen kansainvälistä toimintaa ja parantaa pääkaupunkiseudulle muuttaville ulkomaalaisille opiskelijoille ja henkilökunnalle tarjottavia palveluita. (Helsinki education and research (Hera) toiminnan arviointi 2012, 5.) Konsortion pääpaino on ollut metropolialueen kehittämisessä ja korkeakoulujen välisen yhteistyön parantamisessa. Korkeakoulut ovat tehneet markkinointiyhteistyötä, esimerkiksi osallistuneet yhteisellä messuosastolla Shanghain maailmannäyttelyyn vuonna 2010. Korkeakoulujen kansainvälinen markkinointi on Suomessa vielä aluillaan. HERA yhteistyö on kuitenkin tarjonnut korkeakouluille kanavan yhteistyöhön ja auttanut korkeakouluja lanseeraamaan markkinointiajattelua. Tästä huolimatta markkinointiyhteistyö kaipaa parempaa jäsentämistä. Metropolialueen korkeakouluilla on jokaisella oma identiteettinsä ja brändinsä, minkä vuoksi yhteinen markkinointi ei ole ongelmatonta. (Helsinki education and research (Hera) toiminnan arviointi 2012, 23–24.)

Tämän kaltainen yhteistyö saattaisi hyödyttää muitakin suomalaisia korkeakouluja. Suomalaiset korkeakoulut ovat verrattain pieniä yksiköitä, joten yhteistyöstä voisi olla apua kansainvälisen näkyvyyden saavuttamisessa. Kuten aikaisemmin luvussa todettiin keskinäinen kilpailu saattaa jopa haitata kansainvälistymispyrkimyksiä. Suomalaisille korkeakoululle voisi olla kannattavaa yhdistää voimavarojaan ja kehittää kansainvälistä markkinointiaan yhteistyössä. Markkinointia rajoittaa myös resurssien vähäisyys, siksi toimimalla yhteistyössä korkeakoulut voisivat vähiä voimavarojaan yhdistämällä saada enemmän näkyvyyttä kuin toimien kukin tahollaan.

Monien raporttien ja selontekojen (kts. esim. Konsortio, federaatio ja yhdistyminen, 2007, Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015, 2009 ja Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016, 2012) mukaan suomalaisten korkeakoulujen ei ole riittävällä tasolla. Vuonna 2007 opetusministeriö teetti selvityksen erilaisista

korkeakoulujen yhteistyön malleista. Tarkoituksena oli pohtia erilaisia malleja ennen kuin suomalaista korkeakoulukenttää ryhdyttiin todenteolla uudistamaan. Koveneva kansainvälinen kilpailu ja korkeakoulujen muuttuva asema ovat pakottaneet korkeakoulut tekemään aikaisempaa enemmän yhteistyötä tai jopa yhdistymään. Suurempia koulutus- ja tutkimusyksiköjä muodostamalla resursseja voidaan käyttää tehokkaammin ja korkeakouluille on helpompaa luoda selkeämpiä profiileja. (Konsortio, federaatio ja yhdistyminen, 2007, 7.) Yliopistojen yhteistyön taustaselvityksen mukaan yhteistä kaikille korkeakoulujen väliselle yhteistyölle on pyrkimys resurssien tehokkaampaan käyttöön ja laadun parantamiseen. Yhteistyö voi olla lähtöisin korkeakouluista itsestään tai se voi olla kansallisen tason käynnistämää. Selvityksen mukaan parhaat mahdollisuudet menestyksekkääseen yhteistyöhön on korkeakouluilla, jotka ovat maantieteellisesti lähekkäin ja joilla on samankaltaiset tavoitteet. Tämän lisäksi korkeakoulujen tulisi kokea, että prosessi on heidän omissa käsissään. (Konsortio, federaatio ja yhdistyminen, 2007, 46.)

Korkeakoulujen yhdentymisselvityksen pohjalta laadittiin korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011 (2008, 8), missä opetusministeriö painotti korkeakoulujen yhteistyön, strategisten liittoumien ja allianssien tärkeyttä. Vuosien 2008–2011 korkeakoulujen rakenneuudistuksen pyrkimyksenä oli luoda vahvempia ja kansainvälisesti vetovoimaisempia korkeakouluja. Tämän lisäksi tavoitteena oli kehittää erityisesti alueellista yhteistyötä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välillä, jotta monipuolinen koulutustarjonta ja elinkeinoelämän tarpeiden tyydyttäminen toteutuisivat myös tulevaisuudessa. (Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011, 2008, 9.) Myöhemmin Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016 raportin (2012, 49) mukaan, suomalaisten korkeakoulujen tulisi kehittää kansainvälistä yhteistyötään, sillä kansainvälistyminen nähdään keinona taata suomalaisen korkeakoulutuksen laatu. Raportin (2012, 49) mukaan tähänastinen kansainvälinen yhteistyö on ollut lähinnä yksittäisiä hankkeita, joilla ei ole ollut suurta vaikutusta. Pirstaleisten hankkeiden sijaan tavoitteena olisi pyrkiä kohti laajempaa yhteistyötä, jonka avulla suomalaisen korkeakoulutuksen kansainvälistymistä pystyttäisiin parantamaan. Tavoitteena on vahvistaa yhteistyöverkostoja, jotta suomalaista korkeakoulutusta kehitettäisiin kansainvälisemmäksi ja tunnetummaksi. Yhteistyötä tulisi kehittää niin korkeakoulujen välillä kuin yrityksienkin suuntaan. (Koulutus ja tutkimus vuosina..., 2012, 49.)

1.4 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne

Tämä tutkimus keskittyy korkeakoulujen kansainväliseen markkinointiin ja korkeakoulujen väliseen yhteistyöhön. Suomessa korkeakoulujen markkinointi on

pienimuotoista, erityisesti resurssien vähäisyyden vuoksi. Korkeakoulujen opiskelijarekrytoinnissa haasteena on hyvien hakijoiden saavuttaminen, heidän kiinnostuksensa herättäminen ja sen ylläpitäminen opiskelupaikan vastaanottamiseen asti. Tähän oikein kohdennettu markkinointi saattaisi tarjota helpotusta. Jotta kasvava kansainvälistyminen olisi mahdollista, on korkeakoulujen houkuteltava aiempaa enemmän ulkomaalaisia opiskelijoita. Toisaalta suomalaisen korkeakoulutuksen tunnettuutta olisi parannettava kansainvälisillä markkinoilla, jotta mahdollisimman päteviä ja motivoituneita opiskelijoita hakeutuisi tänne. Markkinointi on avainasemassa tunnettuuden lisäämisessä. On siis tarpeellista tutkia, minkälaisin keinoin korkeakoulut ovat vastaamassa mm. opetusministeriön asettamiin kansainvälistymistavoitteisiin. Koska markkinoinnin kenttä on hyvin laaja, keskityn vain yhteen osa-alueeseen eli kilpailijayhteistyöhön kansainvälisessä markkinoinnissa, joka painottuu opiskelijarekrytointiin. Korkeakoulujen brändäystä tai koulutusvientiin liittyviä kysymyksiä ei käsitellä tässä tutkimuksessa. Hemsley-Brownin ja Oplatkan (2006, 318) mukaan korkeakoulujen markkinoinnista viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana on kirjoitettu paljon, mutta vain harva tutkimus on keskittynyt etsimään ratkaisuja korkeakoulujen markkinointistrategioihin. Lisäksi tutkimuksissa on tarjottu vähän keinoja, siihen miten vakiintuneita markkinointistrategioita voisi käyttää tueksi korkeakoulujen haasteiden ratkaisussa. (Hemsley-Brown & Oplatka 2006, 333.) Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millaisin keinoin korkeakoulut markkinoivat kansainvälisiä tutkintojaan. Tämän lisäksi tutkimuksessa selvitettiin korkeakoulujen markkinointiyhteistyön muotoja.

Tutkimuskysymyksenä oli, miten suomalaiset korkeakoulut tekevät yhteistyötä kansainvälisessä markkinoinnissa. Kysymyksen voi jakaa seuraaviin alakysymyksiin:

- ketkä tekevät yhteistyötä
- miksi korkeakoulut tekisivät yhteistyötä markkinoinnissa
- mitä markkinoidaan yhteistyössä
- miten markkinoidaan yhteistyössä

Tutkimuksessa paneudutaan kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointiin tähtäävään markkinointiin. Tutkimuskohteiksi valittiin kolme samalla alueella toimivaa korkeakoulua, sillä näillä korkeakouluilla oli aikaisemmin ollut keskinäistä yhteistyötä ja tutkimuksen tekohetkellä ne olivat aloittamassa kunnan vetämää yhteistyötä.

Ensimmäinen luku käsittelee korkeakoulujen markkinointia ja markkinointiyhteistyötä. Korkeakoulujen markkinointia voidaan pitää palveluiden markkinointina. Koulutuspalveluiden markkinoinnissa on kuitenkin erityispiirteitä, minkä vuoksi kaikki yritysmaailmassa käytetyt markkinointikeinot eivät sellaisenaan sovi käytettäväksi korkeakoulujen markkinoinnissa. Luvussa keskustellaan näistä erityispiirteistä ja siitä, miten perinteisiä markkinointikeinoja voitaisiin soveltaa, jotta ne palvelisivat myös korkeakouluja. Kolmannessa luvussa keskustellaan, millaisin

edellytyksin kilpailijayhteistyötä tehdään ja minkälaisia hyötyjä kilpailijayhteistyöllä voidaan saavuttaa. Tämän lisäksi pohditaan kilpailijayhteistyön riskejä ja ongelmia. Lisäksi luvussa käsitellään yritysten markkinointiyhteistyötä, millaisia etuja ja haittoja tällaisesta yhteistyöstä voi olla. Luvut kaksi ja kolme muodostavat tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, johon haastateltavien vastauksia verrataan johtopäätöksiä tehtäessä. Luvussa neljä käsitellään tutkimuksen toteuttamistapoja ja luotettavuutta. Luvussa perustellaan, miksi on valittu käytetty lähestymistapa. Tämän lisäksi kuvaillaan, miten tutkimus ja aineiston analyysi on suoritettu ja keskustellaan tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkielma päättyy kahteen lukuun, joissa esitellään tutkimustulokset ja loppupäätelmät.

2 KORKEAKOULUJEN MARKKINOINTI

Suomalaiset korkeakoulut ovat mukauttaneet tutkintojaan Bolognan prosessin seurauksena. Bolognan prosessin päätarkoituksena oli tehdä eurooppalaisesta korkeakoulutuksesta vetovoimaisempaa ja kilpailukykyisempää. Tutkintorakenteita yhdenmukaistettiin ja selkeytettiin, jotta eri Euroopan maissa suoritetuista tutkinnoista saataisiin vertailukelpoisia. (Bolognan prosessi, 2014). Bolognan prosessin seurauksena voidaan ajatella, että useat eurooppalaiset korkeakoulut kilpailevat suomalaisten korkeakoulujen kanssa samoista opiskelijoista. Kilpailun kiristytessä korkeakoulujen tulisi pyrkiä erottumaan kilpailijoistaan, ja tällöin markkinoinnista tulee aiempaa tärkeämpää. Korkeakoulujen tulisi sopeuttaa perinteisiä markkinointikeinoja omia tarkoituksiaan vastaaviksi, jotta markkinoinnilla onnistuttaisiin tavoittamaan potentiaaliset opiskelijat (Mulnix, Cojanu ja Pettine, 2011, 2.)

2.1 Kiristytvä kilpailu kannustaa markkinointiin

Korkeakoulut tavoittelevat tehokkuutta ja mahdollisia etuja, joita markkinointistrategiat ja mallit voivat tarjota. Pyrkimyksenä on saavuttaa kilpailuetua ja tukevampaa jalansijaa kansainvälisillä markkinoilla. (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006, 317.) Nichollsin, Harrisin Morganin, Clarken & Simsin (1995, 33) mukaan markkinoinnissaan onnistuneet korkeakoulut menestyvät muita paremmin. Korkeakoulujen markkinoijien tulisi olla perillä asiakkaitten tarpeista ja toiveista, minkä lisäksi näiden tulisi osata luoda toimiva markkinointistrategia, joka palvelisi korkeakoulun tavoitteita. (Nicholls ym. 1995, 33.) Samoilla linjoilla on Brookes (2003, 141), jonka mukaan korkeakoulun markkinoijien tulisi tuntea koulutustuotteensa läpikotaisin ja perehtyä asiakkuuden hallintaan. Korkeakoulujen ei tulisi vierastaa markkinointiajattelua, sillä se auttaa korkeakouluja kohtaamaan kiristyvän kilpailun haasteet. (Brookes, 2013, 141.) Esimerkiksi Hon ja Hungin (2008, 339) mukaan Taiwanissa korkeakoulut ovat vähitellen ymmärtäneet, että säilyttääkseen kilpailukykynsä, niillä täytyy olla selkeä markkinointistrategia. Tästä huolimatta korkeakoulut panostavat edelleen liiaksi myynnin edistämiseen, kuten mainontaan, lukukausimaksujen alennuksiin ja stipendeihin. Korkeakoulut ovat unohtaneet, että markkinoinnin pitäisi lähteä asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta ja tarpeiden paremmasta tyydyttämisestä. (Ho & Hung 2008, 339.)

Lahtosen ja Pyykön (2005, 14) mukaan korkeakoulujen tulisi keskittyä omiin vahvuuksiinsa, jotta ne voisivat erottua kilpailijoistaan kansainvälisillä markkinoilla. Sama pätee heidän mukaansa myös vieraskielisiin tutkinto-ohjelmiin, ohjelmien pitäisi tukeutua korkeakoulujen erikoisosaamiseen. Korkeakoulujen tulisi myös tutkia tarjoaako joku toinen suomalainen korkeakoulu vastaavaa tutkinto-ohjelmaa ja lisäksi olisiko

tällaiselle tutkinto-ohjelmalle kysyntää. Vieraskielisiä tutkinto-ohjelmissa korkeakoulut voisivat myös selvittää mahdollisuuksia tiedekuntien ja jopa korkeakoulujen väliseen yhteistyöhön. Tämä saattaisi tehostaa vähäisten resurssien käyttöä. (Lahtonen ja Pyykkö, 2005, 14, 20.) Jos korkeakoulut eivät paneudu riittävästi englanninkielisten tutkinto-ohjelmiansa fokuksen selvittämiseen, vaarana on voimavarojen liiallinen hajauttaminen ja tarvelähtöisyyden unohtaminen. (Lahtonen ja Pyykkö, 2005, 19.)

Nichollsin ym. (1995, 35) tutkimuksesta käy ilmi, että monien akateemisten toimijoiden mielestä korkeakoulujen markkinointi tuo korkeakoulut liian liki kaupallistamista; opiskelijoiden tulisi kilpailla sisäänpääsystä sen sijaan, että korkeakoulut markkinoivat koulutusohjelmiaan potentiaalisille opiskelijoille. Korkeakoulujen tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota ympäröivän maailman muutoksiin ja pyrkiä tarjoamaan koulutusta, joka vastaa opiskelijoiden tarpeita ja toiveita. Kiristynvä kilpailu pakottaa korkeakoulut etsimään uutta tasapainoa kaupallisuuden ja akateemisuuden välillä ja sulauttamaan markkinointinäkökulman korkeakoulun tavoitteisiin. Korkeakoulujen tulisi kiinnittää huomiota brändiinsä ja luomaansa mielikuvaan, sillä se saattaa olla ratkaiseva tekijä hakijan valintapäätöksessä. (Nicholls ym. 1995, 35, 37.) Lisäksi markkinoinnin avulla korkeakoulut voivat herättää tulevien opiskelijoiden mielenkiinnon ja pitää sitä yllä (Mulnix ym. 2011, 2). Markkinointinäkökulman huomioidessaan korkeakoulujen olisi myös helpompi saavuttaa tavoitteensa ja toteuttaa missiotaan, minkä lisäksi korkeakoulut pystyisivät paremmin palvelemaan sidosryhmiään ja asiakkaitaan. (Mainardes, Alves, Raposo & de Souza Domingues, 2012, 54.)

Korkeakoulujen markkinointikäytännöistä on vaikeaa luoda yleispätevää mallia, sillä maiden väliset koulutusjärjestelmien ja kulttuurien erot tekevät kansainvälisestä korkeakoulukentästä pirstaleisen. Tämän vuoksi malli joka toimii yhdessä maassa, ei välttämättä toimi toisessa maassa. Korkeakoulujen tulisi ottaa huomioon ympäristö, jossa ne toimivat ja rakentaa markkinointinsa sen perusteella. Korkeakoulut voivat käyttää markkinointinsa pohjana jo olemassa olevia markkinointimalleja, mutta niiden tulisi sopeuttaa markkinointiaan siten, että se ottaisi huomioon kulttuuristen, sosiaalisten, taloudellisten ja poliittisten tekijöiden erot maiden ja alueiden välillä. (Mainardes, ym. 2012, 59–60.)

2.2 Markkinointistrategian suuntaa etsimässä

Crossedu – rajat ylittävä korkeakoulutus (2010, 21) raportissa suomalaisten korkeakoulujen kansainvälisen markkinoinnin ongelmiksi nostettiin resurssien rajallisuus ja kansainvälisen markkinoinnin osaamisen puute. Yhteisohjelmien markkinoinnin haasteeksi mainittiin eri osapuolien toimintojen yhteensovittaminen. (Crossedu – rajat

ylittävä korkeakoulutus, 2010, 21.) Myös Maringen (2005, 564) mukaan korkeakoulujen markkinoinnissa on kehittämisen varaa. Ensimmäisenä haasteena on, että korkeakouluissa on paljon henkilökuntaa, jotka vastustavat markkinointipyrkimyksiä. Hawkinsin ja Frohoffin (2010, 1) mukaan tämä voi johtua siitä, että henkilökunta näkee markkinoinnin rajoittavan akateemista vapautta. Maringen (2005, 564) mukaan toinen haaste johtuu siitä, että monissa korkeakouluissa tutkimus ja opetus nähdään toisensa poissulkevinä painoituksina, vaikka ne voisivat olla toisiaan tukevia toimintoja. Tätä tukee myös Hawkinsin ja Frohoffin (2010, 1) tutkimus, jonka mukaan korkeakoulujen on vaikeaa hahmottaa asiakkastaan, minkä vuoksi niiden on vaikeaa määrittää ydintoimintojaan. Kolmanneksi haasteeksi Maringe (2005, 564) näkee yritysmaailman markkinointikeinojen käyttämisen. Hawkinsin ja Frohoffin (2010, 1) mukaan erityisenä haasteena on, että korkeakoulut käyttävät markkinoinnissaan yritysmaailman keinoja, jotka soveltuvat tuotteiden eivätkä niinkään palveluiden myyntiin. Yritysmaailman teoriat ja käytännöt eivät aina vastaa korkeakoulujen tarpeita ja todellisuutta.

Korkeakoulujen markkinointi nähdään usein suppeasti mainontana tai promotiona. Vaikka korkeakoulujen johdossa markkinointia pidetään tärkeänä, markkinoinnista vastaavilla ei usein ole riittävää kokemusta tai asiantuntemusta markkinoinnista. Monilta korkeakouluilta puuttuu pitkän tähtäimen markkinointistrategia ja markkinoinnin strateginen rooli on pieni. Tiivistetysti markkinointi korkeakouluissa on operatiivista eikä niinkään strategista. (Maringe, 2005, 564, 570, 571.) Ongelmana on usein myös markkinoinnin hajanaisuus. Usein korkeakouluilla ei ole selkeää markkinointiyksikköä, vaan markkinoinnista huolehtii esimerkiksi viestintäosasto tai opiskelijapalvelut. Tämän vuoksi markkinoinnilta puuttuu usein selkeä suunta, koska markkinointi toimii osana jotain muuta toimintoa, vailla vastuuhenkilöä tai johtoa. (Maringe, 2005, 571.) Lisäksi Hawkinsin ja Frohoffin (2010, 1) tutkimuksessa mukana olleissa korkeakouluissa vain vajaalla puolella markkinoinnista vastaavista ihmisistä oli markkinointisuunnitelma yli vuodeksi eteenpäin, jolloin markkinoinnista on vaikeaa tehdä pitkäjänteistä. Hawkinsin ja Frohoffin (2010, 6) tekemän kyselyn mukaan monissa korkeakouluissa tai korkeakoulujen yksiköissä markkinoinnin haasteena on selkeiden suunnitelmien, päämäärien ja tavoitteiden puute. Lisäksi markkinointiyksiköt kokivat ongelmalliseksi vähäisen tiedonjaon, sillä korkeakoulutuksen markkinoinnin kannalta olennaista tietoa ei aina ymmärretty jakaa markkinointiyksikön kansa. Vastaajien mukaan myös henkilöstö- ja taloudellisten resurssien puute koettiin ongelmaksi markkinoinnissa. (Hawkins & Frohoff 2010, 8.) Edellä mainittujen seikkojen lisäksi, korkeakoulujen markkinointi rajoittuu usein lähinnä markkinointiviestintään ja uusien opiskelijoiden rekrytointiin, sen sijaan että markkinointi otettaisiin kokonaisvaltaisemmaksi tai strategiseksi osaksi korkeakoulun toimintoja. (Durkin, McKenna & Cummins, 2012, 156.)

Monet korkeakoulut suosivat markkinoinnissaan myyntistrategiaa, jolloin markkinoinnissa keskitytään korkeakoulujen koulutustarjonnan ja mielikuvan

tunnettuuden parantamiseen. Tämän strategian mukaan markkinointikeinoina käytetään usein mainontaa, viestintää, suoraa markkinointiviestintää ja henkilökohtaista myyntiä. Tavoitteena on luoda oikeanlainen mielikuva korkeakoulusta ja taata tasainen tai kasvava hakijamäärä. Myyntiin painottuva markkinointi ei kuitenkaan välttämättä takaa suuria hakijamääriä, tyytyväisiä opiskelijoita tai paranna mielikuvaa korkeakoulusta. Myyntistrategiaa käytettäessä asiakkaan tarpeet saattavat unohtua. Pääpaino on valmiin tuotteen markkinoinnissa eikä asiakastyytyvyyden tavoittelussa. Korkeakouluissa tämä tarkoittaa sitä, että opiskelijoille tarjotaan tutkintoa välittämättä siitä, vastaako se heidän tarpeitaan. (Maringe, 2005, 566, 567.) Maringe (2005, 572) ehdottaa ratkaisuksi ongelmaan kehittämänsä cord-mallia, jonka avulla korkeakoulut voisivat muokata markkinoinnistaan tarpeitaan palvelevan strategisen kokonaisuuden. Hänen mallinsa rakentuu kolmesta osasta: markkinointimallien soveltaminen korkeakoulun omaan käyttöön sopivaksi, markkinoinnin järjestäminen ja koordinointi ja kuluttajarajapinnan tutkiminen.

Ensimmäisessä vaiheessa korkeakoulujen tulisi pohtia, mitä markkinoinnilla tavoitellaan ja miten nykyistä tilannetta tulisi muuttaa, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Tässä vaiheessa korkeakoulujen tulisi myös pohtia omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan ja selvittää mahdolliset kilpailijansa ja näiden toiminnan vaikutus korkeakoulun omaan toimintaan. Tämän jälkeen korkeakoulujen tulisi selkeyttää markkinointiorganisaatiotaan. Sen sijaan, että markkinointi rakentuu monen eri toimijan tekemisistä, markkinoinnin tulisi olla selkeä kokonaisuus. Lisäksi markkinointiin tulisi osoittaa riittävästi resursseja. Markkinoinnista pitäisi tehdä ruohonjuuritason prosessi, jossa on mukana monipuolisesti korkeakoulun henkilökuntaa eri organisaatiosoilta. Viimeisessä vaiheessa korkeakoulujen tulisi kiinnittää huomiota asiakkaisiinsa, jotta markkinointiviestintä pystytään kohdentamaan oikein. (Maringe, 2005, 572–576.)

Naudén ja Ivyn (1999, 129) tekemä tutkimuksen mukaan monilla korkeakouluilla oli strateginen markkinointisuunnitelma, vaikka toteutussuunnitelmaa ei ollut. Korkeakouluilla oli siis hallussa strateginen suunnittelu ja visiointi, mutta näitä ei välttämättä viety käytäntöön. Tämä havainto poikkeaa aikaisemmin esitetyistä Maringen (2005) ja Hawkinsin ja Frohoffin (2010) tutkimuksista, joissa ongelmaksi todettiin ennemminkin strategisen suunnan puuttuminen. Naudén ja Ivyn (1999, 129) tutkimuksessa havaittiin myös, että Isossa-Britanniasa vanhojen ja uudempien yliopistojen markkinointistrategioissa oli eroja.¹ Uusissa yliopistoissa esimerkiksi osa-aikaisen opetuksen tarjoaminen, lehdissä mainostaminen ja yhteyden pito koulujen opintoneuvojiin koettiin tehokkaiksi markkinointikeinoiksi. Vanhoissa yliopistoissa sen sijaan oppilaitoksen maine, opetuksen laatu ja tutkimuksen tekeminen nähtiin tärkeämmäksi. (Naudé & Ivy, 1999, 129–130.) Vanhoissa yliopistoissa markkinointia ei

¹ Uusilla yliopistoilla Naude ja Ivy tarkoittavat vuoden 1992 lakimuutoksen myötä yliopisto nimen saaneita oppilaitoksia.

koettu kovin tarpeelliseksi. Nämä oppilaitokset keskittyvät mieluiten opetukseen ja tutkimukseen ja pyrkivät parhaaseensa rekrytoituaan uuden opiskelijan. Uuden yliopiston sijaan yrittivät vaikuttaa hakijan valintapäätökseen. Naudén ja Ivyn (1999, 133) mukaan uusien yliopistojen aktiivinen ja aggressiivinen markkinointistrategia houkuttelee hakijoita, minkä vuoksi vanhojen yliopistojen ei pitäisi tuudittautua tunnettuuteensa. Vanhojen yliopistojen tulisi panostaa markkinointiin, jos ne haluavat jatkossakin houkutella hyviä hakijoita. (Naudé & Ivy, 1999, 132, 133.)

2.3 Korkeakoulujen asiakkaan ja tuotteen määrittely

Kuten edellisessä luvussa todettiin, korkeakouluilla on haasteita asiakkaidensa määrittelyssä. Markkinointia kohdennetaan yleensä potentiaalisille asiakkaille, mutta korkeakoulujen markkinoinnissa asiakasta on vaikea määrittää. Hawkinsin ja Frohoffin (2010, 3) mielestä korkeakouluilla ei ole asiakkaita. Kotlerin ja Foxin (1995, 23) mukaan taas korkeakouluilla on monia asiakkaita, joista tärkeimpiä ovat opiskelijat. Opiskelijat eivät kuitenkaan ole asiakkaita perinteisessä mielessä. Vaikka opiskelijat monissa maissa maksavat koulutuksestaan, he eivät saa rahoilleen suoraan vastikkeeksi tutkintoa. Opiskelijoiden pitää itse osallistua palvelun tuottamiseen, heidän on opiskeltava ja oltava itse aktiivisia saadakseen tutkintonsa kasaan. (Kotler & Fox, 1995, 23.) Toisaalta Ivyn (2008, 289) mukaan korkeakoulujen markkinoimana tuotteena voidaan pitää tutkintoa ja opiskelijoita asiakkaina. Tämän lisäksi korkeakoulujen asiakkaina voidaan ajatella olevan myös työmarkkinat. Tällöin korkeakoulujen voidaan nähdä tarjoavan työmarkkinoille koulutettua työvoimaa. Korkeakoulujen ei tulisi keskittyä liian yksioikoisesti palvelemaan vain toista asiakasta, jottei kokonaiskuva unohtuisi. Tarjottavan koulutuksen tulisi vastata sekä opiskelijoiden että työelämän tarpeita. (Enache, 2011, 25.) Myös Ivy (2008, 289) mainitsee mahdolliseksi asiakkaiksi yritykset, jotka palkkaavat tutkinnon suorittaneita opiskelijoita. Hän kuitenkin toteaa tämän jaottelun olevan hataralla pohjalla, sillä yritykset harvoin maksavat korkeakouluille valmistuvista opiskelijoista. Yleisemmin opiskelijat maksavat koulutuksestaan, jolloin Ivyn (2008, 289) mukaan olisi luontevampaa pitää opiskelijoita korkeakoulujen asiakkaina ja tutkintoja tarjottavana tuotteena.

Useimpien kirjoittajien (ks. esim. Kotler & Fox 1995; Maringe, 2005; Ivy, 2008) mukaan asiakkaana ovat opiskelijat, jolloin voidaan kysyä, ovatko opiskelijat asiakkaita koko ajan. Sharrockin (2000, 150) mukaan opiskelijat eivät ole asiakkaita koko ajan, vaan heidän roolinsa riippuu palvelusta, jota he tarvitsevat. Heitä voidaan pitää asiakkaina silloin, kun he tarvitsevat rutiinitietoa esimerkiksi kursseihin liittyvissä kysymyksissä. He ovat toimeksiantajia silloin, kun he tarvitsevat asiantuntijan ohjausta esimerkiksi opintojen suunnittelussa. Opiskelijat ovat ”korkeakoulun kansalaisia” tilanteissa, jossa

heillä on mahdollisuus käyttää korkeakoulun tarjoamia palveluita tai hyödyntää oikeuksiaan korkeakoulun opiskelijoina. ”Korkeakoulun alamaaisina” heillä on tiettyjä velvollisuuksia ja velvoitteita, esimerkiksi pakko palauttaa kurssityöt, jotta he saavat arvosanan. (Sharrock, 2000, 150.) Maringen (2005, 567) mukaan korkeakoulujen on helpompi palvella opiskelijoita, mikäli ne ymmärtävät opiskelijoiden eri roolit ja niiden mukaan muuttuvat tarpeet. Korkeakoulujen ei tarvitse täyttää opiskelijoiden jokaista vaatimusta, mutta ymmärtämättä opiskelijoiden moninaisia toiveita ja vaatimuksia korkeakoulujen on mahdotonta luoda asiakkaiden tarpeita vastaavaa tarjontaa. Lisäksi korkeakoulujen tulisi muistaa, että opiskelijoiden panostuksella on vaikutusta koulutuspalvelun muodostumiseen. (Maringe, 2005, 568.)

Maringen (2005, 566) mukaan korkeakoulut eivät tutkintoja kehittäessään ota tarpeeksi huomioon opiskelijoiden toiveita ja vaatimuksia. Tällöin korkeakoulut saattavat päätyä tarjoamaan tutkintoja ja kursseja, joiden luullaan vastaavan opiskelijoiden tarpeisiin. Haasteena on myös tarjonnan laaduntarkkailu. On helppoa väittää opetuksen olevan laadukasta, mutta on vaikeampaa todistaa se, sillä usein laatua arvioidaan vain sisäisesti. Monissa korkeakouluissa kinastellaan myös siitä, onko korkeakoulun päätehtävä opetus vai tutkimus. Maringen mukaan tämä jaottelu on turhaa, sillä opetus ja tutkimus eivät ole toisistaan irrallisia eivätkä niiden tavoitteet ole ristiriidassa keskenään. Harva tutkimus on täysin hyödytön opetuksessa, minkä lisäksi opiskelijatkin tekevät paljon tutkimusta. (Maringe, 2005, 569, 570.)

Jos korkeakoulut perivät lukukausimaksuja, niiden on tarjottava lukukausimaksuja maksaville opiskelijoilleen vastinetta rahoilleen. Lukukausimaksuja maksavilla opiskelijoilla on suuret odotukset korkeakoulun tarjoamista palveluista ja he vertailevat korkeakoulujen ja tarjottuja tutkintoja. (Durkin ym. 2012, 155.) Opiskelijoiden valintapäätökseen vaikuttavat monet tekijät, kuten lukukausimaksut ja korkeakoulun hyvä maine. Korkeat lukukausimaksut saattavat laskea hakijan kiinnostusta, sillä kaikilla ei ole varaa maksaa. Jos korkeakoulut perivät lukukausimaksuja, niiden tulisi kiinnittää huomiota myös hyvään maineeseen, sillä tämä tekee hakijoista vähemmän hintaherkkiä. Jos korkeakoululla on hyvä maine, hakijat ovat valmiimpia maksamaan korkeitakin lukukausimaksuja. Taustalla saattaa olla ajatus siitä, että tutkinto hyvämaineisesta oppilaitoksesta takaa paremmat työllistymismahdollisuudet tulevaisuudessa. Tämän lisäksi kurssitarjonta karsii hakijoita: Jollei korkeakoululla ole tarjota hakijoita kiinnostavia tutkinto-ohjelmia, he hakevat todennäköisesti jonnekin muualle. Korkeakoulut voisivat vastata tähän haasteeseen tarjoamalla opinto-ohjausta tai neuvontaa hakijoille. Hakijoille voitaisiin esitellä korkeakoulun tarjoamia tutkinto-ohjelmia, jotka tukisivat heidän kiinnostustaan ja tulevaisuuden suunnitelmiaan. (Domino – Libraire – Lutwiler – Superczynski ja Tian, 2006, 108, 109.)

Lahtonen ja Pyykkö (2005) käsittelevät raportissaan korkeakoulujen arviointineuvoston vieraskielisten opintojen seuranta-arvioinnin tuloksia. Raportin

mukaan korkeakouluissa on harvoin erillistä kehittämissuunnitelmaa vieraskieliselle (lähinnä englanniksi annettavalle) opetukselle, eikä sitä usein ole nähty tarpeelliseksikaan. Vieraskielisen opetuksen sisällöstä ja laadusta vastaa useimmiten laitos, joka opetusta tarjoaa, minkä lisäksi tutkintoon johtavassa koulutuksessa osan vastuusta kantaa myös tutkinnon myöntävä taho. Vaikka selvityksessä yleisesti ollaan sitä mieltä, että korkeakoulut ovat sitoutuneita kansainvälistymistavoitteisiin, vieraskielinen opetus ei tästä huolimatta aina saa riittäviä resursseja. Kilpailun koventuessa korkeakoulujen tulisi pyrkiä sitomaan vieraskielinen opetus strategiseksi osaksi kaikkea opetusta, jolloin englanninkielinen opetus ei olisi irrallinen osa muusta kokonaisuudesta. (Lahtonen & Pyykkö, 2005, 22, 32.) Selvityksen (Lahtonen & Pyykkö, 2005, 32) mukaan korkeakoulut olivat siirtymässä pois yksittäisistä kursseista ja alkavan keskittyä enemmän kokonaisten tutkinto-ohjelmien tarjoamiseen.

2.4 Liike-elämästä lainatut markkinointimallit

Korkeakoulujen markkinointia voidaan pitää pitkälti palveluiden markkinointina, jolloin markkinointistrategiat nojaavat monesti liike-elämästä tuttuihin palveluiden markkinointikeinoihin kuten positointiin, segmentointiin ja brändäykseen. Koulutuksen markkinoinnissa on kuitenkin erityispiirteitä, joka erottavat sen muiden palveluiden markkinoinnista ja jotka pitäisi ottaa huomioon markkinointistrategiaa luotaessa. Nicolescun mukaan (kts. Tareef & Balas, 2012, 163) korkeakoulujen markkinoinnissa on kaksi tekijää, jotka vaikuttavat siihen, millaisia markkinointikeinoja voidaan käyttää. Korkeakoulut ovat monissa maissa voittoa tavoittelemattomia. Tällöin monet liiketoiminnassa yleisesti käytössä olevista markkinointikeinoista eivät välttämättä sovi korkeakoulujen markkinointiin tai toimivat eri tavoin kuin liike-elämässä, jossa tavoitteena on voiton tekeminen. Lisäksi koulutus on palvelu ja sitä markkinoitaessa tulisi ottaa huomioon palveluiden markkinoinnin erityispiirteet. (kts. Tareef & Bales, 2012, 163.)

Koulutus eroaa monista muista palveluista, sillä asiakkaiden täytyy osallistua aktiivisesti sen tuottamiseen. Toisin kuin vaikka parturissa, jossa asiakas istuu tuoliin ja antaa parturin tehdä kaiken työn, koulutuksessa asiakkaan on tehtävä itse suurin osa työstä. Opiskelija maksaa oikeudestaan opiskella korkeakoulussa ja hänellä on tämän vuoksi oikeuksia, mutta samalla hänellä on velvollisuus opiskella, jotta hän saavuttaisi tavoittelemansa tutkinnon. Koulutus on myös monia muita palveluita arvokkaampi investointi, sillä koulutus vaikuttaa vahvasti ihmisen loppuelämään ja toimeentuloon. (Kts. Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Ivy, 2008; Hawkins & Frohoff, 2010; Mainardes ym., 2012.) Korkeakoulujen markkinoinnin apuna voi käyttää liike-elämästäkin tuttuja markkinointikeinoja. Palveluiden markkinoinnin 7P-mallin avulla korkeakoulut voivat

luoda toimiva yhtenäisen markkinointistrategian, kunhan eri osien väliset vuorovaikutussuhteet ja synergia otetaan huomioon. (Enache, 2011, 25, 29.)

Jos korkeakouluja markkinoidaan palveluiden markkinoinnin periaattein, voidaan 7P-malli jaotella seuraavasti:

- **Tuote:** Korkeakoulujen tuote rakentuu tarjottavista kursseista ja eri vaihtoehtoista esimerkiksi opiskelulinjoista tietyn tutkinto-ohjelman sisällä, minkä lisäksi tulevat korkeakoulujen tarjoamat opiskelijapalvelut. (Nicholls ym. 1995, 33.) Korkeakoulun tuotteena voi siis olla koulutuspalvelu, jolloin opiskelija on asiakas. Voidaan myös ajatella, että korkeakoulujen tuote ovat valmistuvat opiskelijat, jolloin asiakkaina olisi työmarkkinat. Parhaassa tilanteessa sekä opiskelija, että työmarkkinat nähdään asiakkaina, jolloin korkeakoulujen tuotteena on laadukas koulutus, joka takaa opiskelijalle työelämän vaatimat tiedot ja taidot. (Enache, 2011, 26.)
- **Hinta:** Hintaa koostuu monissa maissa lukukausimaksuista ja hakukelpoisuus vaatimuksista. (Nicholls ym., 1995, 33.) Suomessa lukukausimaksuja ei peritä, mutta monissa korkeakouluissa on sisäänkäyntikokeet, joihin uhratun ajan voi ajatella olevan osa hintaa, jonka opiskelija maksaa paikastaan. Myös korkeat elinkustannukset voidaan nähdä osana opiskelupaikan hintaa. Enachen (2011, 26) mukaan hintaan vaikuttavat kustannukset, kysyntä ja kilpailijoiden hinta. Lukukausimaksut tuovat tuloja korkeakouluille, jolloin myös korkeakoulujen muu varainhankinta vaikuttaa lukukausimaksujen suuruuteen. Suuri kysyntä tai harvinainen koulutusohjelma voivat nostaa hintaa.
- **Sijainti:** Tähän kuuluvat opetustavat, oppilaitoksen sijainti, kurssien ajankohdat ja opetuksen toimitustavat eli ovatko kurssit esimerkiksi verkkokursseja vai lähiopetusta. (Nicholls ym. 1995, 33.) Enache (2011, 27) lisää sijaintiin myös valmistuneiden opiskelijoiden yhteyden työelämään.
- **Markkinointiviestintä:** Tähän kuuluvat mainostaminen, tiedotus ja henkilökohtaiset suhteet, kuten kontaktit alumnien tai korkeakoulun henkilökunnan kanssa. (Nicholls ym., 1995, 33.) Markkinoinnissa tulisi etsiä parhaita tapoja saavuttaa kohdeyleisö. Lisäksi korkeakoulujen tulisi kiinnittää huomiota mielikuvaan, jonka ne haluavat itsestään antaa. (Enache, 2011, 27.)
- **Ihmiset:** Korkeakoulujen markkinoinnissa henkilökunta on tärkeässä asemassa, sillä se on osa tuotetta. Henkilökunta on jo hakuvaiheessa mukana luomassa hakijan ensivaikutelmaan korkeakoulusta. Hyvä ensivaikutelma on ensiarvoisen tärkeää, jotta hakijat kiinnostuvat korkeakoulusta ja haluavat tulla sinne opiskelemaan. Laadukas opetus taas vaikuttaa positiivisesti korkeakoulun kuvaan ja opiskelijoiden tyytyväisyyteen. (Enache, 2011, 38.)
- **Prosessi:** Hakuprosessia voidaan pitää opiskelijarekrytoinnin tärkeimpänä osana, sillä tämän vaiheen jälkeen opiskelija on valinnut korkeakoulunsa. Onnistunut

hakuprosessi tekee hakijasta korkeakoulun opiskelijan. Valintaprosessin avulla korkeakoulu varmistaa, että opiskelijalla on tarvittavat taidot ja tiedot tutkinnon suorittamiseen, sillä opiskelijoiden lähtötaso vaikuttaa opetuksen laatuun. (Enache, 2011, 38.)

- Fyysinen ympäristö: Korkeakoulun rakennukset ja tilat, kuten tasokkaat laboratoriot tai hyvät luentosalit vaikuttavat erityisesti hakuvaiheessa mielikuvaan, jonka hakija korkeakoulusta muodostaa. Tämä taas vaikuttaa hakijan valintapäätökseen. (Enache, 2011, 38.)

Toisaalta esimerkiksi Ivy (2008) kiistää palveluiden markkinoinnin 7P-mallin toimivuuden korkeakoulujen markkinointityökaluna. Ivyn (2008, 291) tutkimuksessa selvitettiin, käyttävätkö opiskelijat perinteisen 7P-markkinointimallin osa-alueita valitessaan MBA tutkintoa. Tuloksista kävi ilmi, etteivät opiskelijat valitse koulutusta samoin perustein kuin muita palveluntarjoajia. Hänen mukaansa perinteisestä palveluiden markkinoinnin 7P-mallista johdettu markkinointiajattelu ei ole paras mahdollinen tapa markkinoida MBA koulutusohjelmia. Perinteisten 7P- mallin tuote, hinta, sijainti, markkinointiviestintä, ihmiset, fyysinen ympäristö ja prosessi sijaan tutkimuksessa nousi esille neljä uutta tekijää ja kolme perinteisen palveluiden markkinoinnin osa-alueita.

- Lisäarvo: Tekijä, joka toimii kannustimena valintaa tehdessä tai tuo erityistä arvoa tarjoukseen, joita olivat mm. majoitusmahdollisuudet, tutkinnon laajuus ja kansainväliset vaihtomahdollisuudet.
- Näkyvä asema: Mielikuva korkeakoulusta ja tutkinnosta, mihin vaikuttaa suuresti opetushenkilökunnan maine ja korkeakoulun menestys vertailuissa.
- Markkinointiviestintä: Tähän kuuluvat perinteinen mediamainonta ja postitse kotiin tulevat tarjoukset.
- Esite: Suoraan potentiaalisille hakijoille lähetetty markkinointimateriaali
- Hinta: Maksamisen joustavuus ja tutkinnon hinta
- Tutkinto-ohjelma: Vapaasti valittavien opintojen määrä ja pääaineiden valikoima
- Ihmiset: Kasvokkain tapahtuva opetus omassa kotikaupungissa, henkilökohtainen kontakti valmistuneisiin ja avoimien ovien päivät ja informaatiotilaisuudet

Ivyn tutkimuksen mukaan tärkeimmät korkeakoulun valintaan vaikuttaneet tekijät olivat tutkinto-ohjelma, opetuksen hyvä maine ja korkeakoulun menestyminen vertailuissa, toki myös koulutuksen hinta vaikutti valintaan. (Ivy, 2008, 291–297.) Ho ja Hung (2008, 331) olivat Ivyn kanssa samoilla linjoilla. Heidän tutkimuksensa mukaan potentiaalisten opiskelijoiden vaatimukset voitiin jakaa viiteen ryhmään. Ensimmäisenä asuminen, johon vaikuttaa asuntojen sijainti, kampusmiljöö ja sopivuus hakijan tarpeisiin. Toisena oli oppiminen, joka jakautuu tiedekunnan henkilökuntaan, lukujärjestykseen ja tutkimukseen. Seuraavana tekijänä oli maine, johon vaikuttavat akateeminen tunnettuus ja alumnien maine. Tämän lisäksi olivat taloudelliset tekijät, kuten lukukausimaksut, tuet ja työllistyminen. Viimeisenä vaikuttavana tekijänä oli strategia, johon kuuluivat kurssien

aiheet, tenttien läpäisyprosentit ja valmistumisen vaatimukset. (Ho & Hung, 2008, 331, 332.)

Tareefin ja Balasin (2012, 163) mukaan korkeakoulujen markkinoinnissa myös sisäiseen markkinointiin tulisi panostaa, jotta korkeakoulujen olisi mahdollista saavuttaa markkinointitavoitteensa. Korkeakouluissa sisäisen markkinoinnin asiakkaita ovat erityisesti opetushenkilökunta. Tyytyväinen opetushenkilökunta kykenee paremmin palvelemaan korkeakoulujen ulkoisia asiakkaita, lähinnä opiskelijoita. Sisäisellä markkinoinnilla korkeakoulut voivat parantaa mahdollisuuksiaan saavuttaa tavoitteensa ja menestyä kilpailutilanteessa. (Tareef & Balas, 2012, 164, 165, 168.) Korkeakoulun henkilökunta vaikuttaa vahvasti siihen, millaisen kuvan hakija tai opiskelija saa korkeakoulusta. Mitä parempaa palvelua ja opetusta henkilökunta kykenee opiskelijoille tarjoamaan, sitä parempi kuva opiskelijoille syntyy korkeakoulusta. (Ivy, 2008, 291). Erityisen tärkeässä asemassa ovat luennoitsijat ja opettajat, jotka ovat paljon tekemisissä opiskelijoiden kanssa. Korkeakoulujen tulisi huomioida luennoitsijoiden tarpeet, arvot ja asenteet ja pyrkiä vastaamaan näihin, sillä tällöin luennoitsijat pystyvät paremmin vastaamaan opiskelijoide toiveisiin. (Tareef & Balas, 2012, 165.)

Hon ja Hungin (2008, 339) mukaan korkeakoulujen tulisi markkinoinnissa paneutua entistä enemmän asiakkaiden tarpeiden parempaan tyydyttämiseen. Markkinasegmentoinnilla ja positioinnoilla korkeakoulut voisivat kehittää markkinointiaan tehokkaammaksi. Maringen (2005, 576) mukaan korkeakouluissa markkinointia pidetään usein kapea-alaisesti vain mainontana ja markkinointiviestintänä. Kuitenkin markkinoinnin avulla korkeakoulut voisivat kehittää tuotetta ja palveluita, joita niiden asiakkaat tarvitsevat ja haluavat. Tämän lisäksi korkeakoulujen tulisi rohkeammin soveltaa ja muokata yritysmaailman markkinointimalleja omaan toimintaympäristöönsä sopiviksi. (Maringe, 2005, 576.) Korkeakoulun ja koulutusohjelman valinta on iso ja riskialtis valinta opiskelijalle. Korkeakoulut voisivatkin tehdä enemmän helpottaakseen valintapäätöstä ja pienentääkseen riskejä. Korkeakoulujen tulisi esimerkiksi vastata nopeasti ja tarkasti tiedusteluihin. Lisäksi monet opiskelijat kaipaisivat henkilökohtaista neuvontaa, jota esimerkiksi alumnit kykenisivät antamaan. (Nicholls ym. 1995, 36, 37.) Korkeakoulujen tulisi Nichollsin ym. (1995, 34) mukaan ottaa markkinointiinsa palveluiden markkinoinnin keinojen lisäksi myös yritysten väliseen markkinointiin sovellettavia keinoja. Heidän mukaansa markkinoijan tulisi ymmärtää, miten myyjä-asiakas suhde toimii ja miten ostoprosessi muodostuu. Markkinoijan tulisi olla selvillä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan päätöksentekoon ja mitkä ovat asiakkaan motiivit. (Nicholls ym. 1995, 33.)

2.5 Markkinointiyhteistyö

Edellisessä alaluvussa mainittujen palveluiden markkinointiin sopivien keinojen lisäksi korkeakoulujen tulisi käyttää myös yritysmaailmasta lainattuja käytäntöjä, kuten yhteismarkkinointia. Tällöin korkeakoulujen ei tarvitsisi tehdä kaikkia markkinointitoimenpiteitä yksin vaan ne voisivat yhteistyössä kehittää markkinointiaan. Korkeakouluille voisi olla etua ns. symbioottisesta markkinoinnista, jossa markkinointia kehitetään yhteistyössä kilpailijoiden kanssa.

Adler (1966, 60) määrittelee symbioottisen markkinoinnin toiminnoksi, jossa yritykset ovat riippuvaisia toisistaan. Tällaisessa tilanteessa itsenäiset yritykset jakavat resursseja tai hankkeita keskenään parantaakseen markkinapotentiaaliaan. Dickinsonin (2012, 2) mukaan symbioottisessa markkinoinnissa yritys luo katseensa yrityksen ulkopuolelle ja kilpaileville markkinoille ja etsii sieltä potentiaalisia yhteistyökumppaneita, joilla on tarvittavia resursseja. Yhteistyöllä yritys saa käyttöönsä lisäresursseja ja pystyy pienemmällä rahallisella investoinnilla tunnistamaan ja hyödyntämään markkinoiden tarjoamia tilaisuuksia. (Dickinson, 2012, 2–4.)

Symbioottisia markkinointisuhteita on monenlaisia, yhteistyötä voi määrittää sen ajallinen kesto, läheisyys, lukumäärä, millä tasolla yhteistyötä tehdään, painopiste tai markkinointiyhteistyön laajuus. Osa yhteistyöstä on lyhytkestoista toisiaan täydentävän tuotteen tai palvelun myynninedistämistä, pitkäkestoisemmissa yhteistyösuhteissa taas yritysten yhteistyö on laaja-alaisempaa ja monimuotoisempaa. Läheisyys liittyy yritysten tapaan työskennellä, pidetäänkö yhteistyökumppani etäällä esimerkiksi lisenssein, vai lähellä, jolloin yhteistyö on tiiviimpää. Yhteistyötä voivat tehdä kaksi yritystä keskenään tai yhteistyössä voi olla mukana useita yrityksiä. Yhteistyötä voidaan tehdä yritystasolla tai vain tietyn toiminnon ympärillä. Yhteistyön painopiste voi olla vain toisen yhteistyökumppanin tuotteiden ja/tai palveluiden markkinoinnissa tai molempien yritysten tuotteiden ja/tai palveluiden markkinoinnissa. Edellä mainittujen lisäksi markkinointiyhteistyön laajuus määrittää yhteistyötä, yrityksillä voi olla yhteinen markkinointistrategia, joka kattaa kaikki tarvittavat markkinoinnin osa-alueet. Vaihtoehtoisesti yritykset voivat rajoittaa yhteistyön tiettyihin markkinointikeinoihin, jolloin yrityksillä on edelleen omat markkinointistrategiansa. (Varadarajan & Rajaratnam, 1986, 8–9.)

Yritysten välisessä yhteistyössä verkostoituminen on tärkeää, sillä sosiaaliset verkostot helpottavat yhteistyötä. Kun työntekijät tuntevat toisten yritysten työntekijöitä, heidän on helpompi keskustella esimerkiksi markkinointitavoista ja mahdollisista yhteistyömuodoista. Erityisen tärkeää onnistuneelle yhteistyölle ovat hyvät epämuodolliset suhteet, sillä tällöin strategistakin asioista uskalletaan keskustella. (Felzensztein & Gimmon, 2009, 289.)

Korkeakoulujen tulisi pohtia, missä eri markkinointitoiminnoissa ne haluavat tehdä yhteistyötä. Kalbin (1988, 112) artikkelin mukaan yritykset voivat tehdä yhteistyötä markkinoinnissa, joko markkinoiden yhdessä samaa tuotetta eri brändien alla (yhteistyömarkkinointi) tai markkinoiden yhdessä eri tuotteita (yhteismarkkinointi). Koulutuksessa tämä tarkoittaisi esimerkiksi yhteisten tutkinto-ohjelmien markkinointia tai markkinointiyhteistyötä, jossa kumpikin markkinoi omia tutkinto-ohjelmiaan. Yhteistyömarkkinoinnissa yritykset toimivat itsenäisesti ja jokainen yhtiö vastaa itsenäisesti tuotannon eri vaiheista. Yhteisestä markkinoinnista huolimatta yritykset pyrkivät erilaistamaan tuotteensa ja brändinsä. Yhteismarkkinoinnissa tuotteen kehittänyt yritys vastaa tuotannosta ja brändistä, yhteistyökumppani tarjoaa lisäresursseja lähinnä markkinointiin. Molemmassa yhteistyön malleissa on vaarana keskinäinen kilpailu, joka estää tuloksellisen yhteistyön. Myös yritysten arvojen erilaisuus saattaa vaikuttaa haitallisesti markkinoinnin onnistumiseen. (Kalb, 1988, 114, 118.)

Lähempänä koulutusala on toinen palveluala, matkailu. Matkailualalla markkinointiyhteistyöstä on kasvattanut suosiotaan, tämä johtuu Dieken ja Karamustafan (2000, 467–468) mukaan kahdesta syystä. Ensimmäisenä syynä on matkailualan kasvu merkittäväksi kansainväliseksi liiketoiminnaksi, joka voi tarjota mahdollisuuksia taloudelliseen kehitykseen ja kasvuun. Markkinoinnin merkitys on kasvanut, sillä se tarjoaa keinon optimoida turismista saatavia hyötyjä. Toisena tekijänä ovat mainonnan kasvaneet kustannukset ja kiihtynyt kilpailu. Ongelman luovat alan monet toimijat ja moninaiset kilpailustrategiat. Yritykset voivat kilpailla itsensä markkinoilta. Tämän vuoksi etenkin pienempien toimijoiden kannattaa tehdä yhteistyötä markkinoinnissa, sillä yritykset voivat näin säästää rajallisia resurssejaan. Yhdessä yritykset voisivat saavuttaa mittakaavaetuja ja myös markkinoinnin yksikkökustannukset saattaisivat laskea, kun kustannuksia jakamassa olisi useampi yritys. (Dieke & Karamustafa 2000, 471.) Suomalaiset korkeakoulut ovat vastaavassa tilanteessa, koulusala on kansainvälistynyt ja samalla markkinoinnin merkitys on kasvanut, sillä se tarjoaa keinon houkutellessa hyviä opiskelijoita suomalaisiin korkeakouluihin. Tästä huolimatta monissa suomalaisissa korkeakouluissa markkinointiresurssit ovat pienet, yhteistyössä korkeakoulut voisivat saada enemmän näkyvyyttä ja voimaa markkinointiinsa.

Dieke ja Karamustafa (2000, 471, 472) mainitsevat markkinointiyhteistyön mahdolliseksi koitinkiviksi pitkän sitoutumisen ja yritysten väliset suhteet. Yritysten tulisi sitoutua yhteistyöhön ja ottaa huomioon myös vastapuolen toiveet ja tavoitteet. Tämän tutkimuksen mukaan matkailualan yritykset eivät kuitenkaan toimi yhteistyössä, vaan kilpailevat kiivaasti keskenään. Seurauksena on ollut yritysten huono kannattavuus. Tutkimuksen mukaan yritykset voisivat hyötyä kilpailijayhteistyöstä, mutta eivät ole lähteneet siihen monista eri syistä. Yrittäjät eivät aina ymmärrä yhteistyön etuja, toisinaan taas lyhyen tähtäimen edut vievät voiton pitkäjänteisestä yhteistyöstä, lisäksi maiden väliset poliittiset ristiriidat saattavat toisinaan haitata ylikansallista yhteistyötä. Dieken ja

Karamustafa (2000, 491) mukaan toimiala tarvitsisi päteviä johtajia ja työntekijöitä, jotka kykenisivät tunnistamaan ja kohtaamaan turistien tarpeet. Tämän lisäksi tarvitaan jatkuvaa vaivannäköä yhteistyösopimusten kehittämiseksi. (Dieke & Karamustafa, 2000, 492.) Korkeakoulusektorilla on samankaltaisia haasteita, korkeakoulut ovat tottuneet toimimaan itsenäisesti, minkä vuoksi niiden saattaa olla vaikeaa ryhtyä keskinäiseen yhteistyöhön.

Onnistuneessa markkinointiyhteistyössä tiiviit sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä. Chileläisten ja skotlantilaisten klustereiden markkinointiyhteistyöhön perehtyneen tutkimuksen (Felzensztein & Gimmon, 2009, 286) mukaan monet yritykset keskustelevat markkinointi toimenpiteistään samalla toimialalla toimivien yritysten kanssa. Tästä huolimatta yritykset kokivat haasteelliseksi keskustella strategisista asioistaan, kuten markkinointiyhteistyöstä, kilpailevien yritysten kanssa. Suurimmiksi huolenaiheiksi koettiin voimakas kilpailu ja individualistinen yrityskäyttäytyminen. Tutkimuksen mukaan yritysten väliset markkinointiyhteistyöhön liittyvät keskustelut käytiin usein epämuodollisella ja sosiaalisella tasolla, minkä lisäksi keskustelut olivat epämuodollisia ja niitä käytiin kahdenkeskisesti. Useimpien klustereihin kuuluvien yritysten johtajat olivat vapaamuotoisesti yhteydessä toisten yritysten johtajiin. Luottamuksellisten suhteiden rakentaminen on tärkeä osa toimivaa yhteistyötä, mutta myös hyvät henkilökohtaiset suhteet kilpailevan yritykseen parantavat yhteistyön onnistumisen mahdollisuuksia. (Felzensztein & Gimmon, 2009, 286–291.) Suomessa korkeakouluilla on muun muassa yhteisiä koulutustapahtumia ja muita väyliä, joiden kautta ne jakavat tietoa ja kokemuksia markkinoinnista. Suomessa korkeakoulut tekevät jossain määrin yhteistyötä markkinoinnissa, vaikka jokaisella korkeakoululla onkin oma markkinointistrategiansa. Pienessä maassa samalla toimialalla työskentelevien ihmisten on helppo tutustua, mikäli he sitä haluavat. Jos korkeakoulujen markkinoinnista vastaavat henkilöt tunsivat toisensa paremmin, se saattaa tukea korkeakoulujen markkinointiyhteistyötä.

2.6 Yhteenveto

Kasvava kilpailu opiskelijoista on pakottanut korkeakoulut panostamaan markkinointiin aiempaa enemmän. Monissa maissa ikäluokat pienenevät, minkä vuoksi potentiaalisia opiskelijoita on vähemmän. Tämän lisäksi maiden rajojen yli liikkuminen on lisääntynyt, mikä on tuonut korkeakouluille uusia kilpailijoita ulkomailta ja vastaavasti mahdollistanut opiskelijoiden liikkumisen rajojen ylitse koulutuksen perässä. Korkeakoulut joutuvat aiempaa aktiivisemmin markkinoimaan tutkintojaan, jotta tutkintoihin riittäisi toivotun laisia ja päteviä hakijoita. Siirtyminen kohti kokonaisvaltaista markkinointia ei ole ollut helppo ja monissa korkeakouluissa

markkinointiajattelua vierastetaan edelleen. Monissa tutkimuksissa on havaittu myös, että markkinointiin ei panosteta riittävästi eikä markkinointistrategiaa ole suunniteltu kunnolla. Monissa korkeakouluissa markkinointi mielletään tärkeäksi, mutta se ei heijastu käytännön tasolle. Esimerkiksi markkinointiyksikön henkilökunta ei välttämättä koostu markkinoinnin ammattilaisia tai markkinointi on hajautettu monien eri toimijoiden vastuulle, eikä kukaan koordinoi kokonaisuutta.

Korkeakoulujen markkinointikeinot ovat usein yritysmaailmasta lainattuja, kuten palveluiden markkinoinnin 7P-malli. Käytetyt keinot on havaittu toimiviksi yritysmaailmassa, mutta ne eivät välttämättä toimi yhtä hyvin korkeakoulujen markkinointityökaluina. Markkinointiajattelu on myös varsin uutta, minkä vuoksi monet korkeakoulut etsivät vielä suuntaa markkinoinnilleen. Korkeakoulujen markkinoinnille ei ole vakiintuneita käytäntöjä. Vaikka yritysmaailmasta lainattuja malleja käytetään paljon, monet tutkijat pohtivat näiden mallien mielekkyyttä ja peräänkuuluttavat korkeakoulumaailmaan sovellettujen mallien kehittämistä. Koulutus voidaan yksinkertaistaen mieltää palveluksi. Markkinoinnissa tulisi kuitenkin huomioida koulutuksen moninaiset erityispiirteet, jotka erottavat sen muista palveluista. Esimerkiksi opiskelijoilla on suuri vaikutus koulutuksen lopputulokseen, harvaa palvelua ostettaessa asiakas joutuu sitoutumaan yhtä kiinteästi palvelun tuottamiseen. Korkeakoulujen asiakkaina voidaan pitää opiskelijoita, jolloin heille markkinoitava tuote on tutkintoon johtava koulutus. Korkeakoulujen ei kuitenkaan pitäisi unohtaa työelämän tarpeita, sillä opiskelijoiden on työllistytävä valmistuttuaan ja työelämä tarvitsee pätevää työvoimaa. Hyvät työllistymismahdollisuudet valmistumisen jälkeen voivat olla myös markkinointivaltti. Opiskelija ei myöskään yksiselitteisesti ole korkeakoulujen ainoa asiakas, vaikka useimmissa artikkeleissa opiskelijoista tai hakijoista puhutaankin korkeakoulujen asiakkaina. Koska asiakasta on vaikea määrittää, ei markkinoitava tuotekaan ole yksiselitteinen. Suurimmassa osassa tutkimuksia korkeakoulujen tuotteena pidetään opiskelijoille tarjottuja tutkintoja, muina tuotteina tutkijat esittävät muun muassa tutkimusta ja valmistuvia opiskelijoita. Nämä erityispiirteet ja haasteet tulisi huomioida korkeakoulujen markkinointia suunnitellessa, jotta markkinointi olisi onnistunut. Korkeakoulujen voisi olla menestyksestä tehdä yhteistyötä markkinoinnissa, jolloin ne voisivat hyötyä toistensa resursseista ja tietotaidosta. Eri toimialoilta on tarjolla esimerkkejä, joiden valossa yhteistyö markkinoinnissa voisi olla kannattavaa ja hyvä keino kehittää markkinointia. Onnistuakseen markkinointiyhteistyö vaatii kuitenkin sitoutumista ja luottamuksellisia suhteita eri toimijoiden välillä.

Tässä tutkimuksessa lähdetään oletuksesta, että korkeakoulujen asiakkaina ovat opiskelijat ja tuotteena tutkinto-ohjelmat. Luvussa käsitellyt tutkimukset luovat hyvän pohjan pitää koulutusta palveluna, jolloin on myös syytä olettaa, että palveluiden markkinoinnin keinot soveltuvat ainakin osittain myös koulutuksen markkinointiin. Tutkimuksessa perehdytään syvällisemmin aikaisemmissa tutkimuksissa esiin

nousseisiin kysymyksiin markkinointistrategiasta, markkinointiyhteistyöstä ja palveluiden markkinointiin käytetyn 7P-mallin soveltuvuudesta koulutuksen markkinointiin. Tutkimuksessa ei paneuduta syvällisesti kaikkiin 7P-mallin osa-alueisiin, vaan huomiota kiinnitetään erityisesti seuraaviin: markkinointiviestintä, ihmiset ja prosessi. Markkinointiviestintää oli tarpeellista tutkia, jotta voitiin selvittää toimivatko korkeakoulut markkinoinnissa, siten kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, vai ovatko tutkimuksen kohteena olevat korkeakoulut kehittäneet omiin tarpeisiinsa paremmin soveltuvaa markkinointiviestintää. Tekevätkö korkeakoulut yhteistyötä ja millaisia eri markkinointikanavia ne käyttävät. Korkeakoulun henkilökunta vaikuttaa vahvasti siihen, millainen mielikuva opiskelijalle syntyy korkeakoulusta ja millaiseksi opiskelijan koulutus muodostuu. Tämän vuoksi ihmiset ovat tärkeä osa-alue onnistuneessa markkinointiprosessissa ja merkittävä osa-alue myös tässä tutkimuksessa. Hakuprosessi on hyvin olennainen osa opiskelijarekrytoinnissa, sillä sen onnistuminen takaa onnistuneen opiskelijavalinnan. Mitä parempia opiskelijoita korkeakoulu onnistuu rekrytoimaan, sitä laadukkaampia sen koulutusohjelmat ovat. Opiskelijoiden korkea lähtötaso nostaa tutkinto-ohjelman tasoa, sillä he ovat vahvasti mukana koulutuksen tuottamisessa.

Tuote, hinta, sijainti ja fyysinen ympäristö jäävät tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Tutkimuksen rajauksessa korkeakoulujen tuotteeksi määriteltiin tutkinto-ohjelmat. Tätä näkemystä pohjustettiin tässä luvussa aikaisemmilla tutkimuksilla, minkä vuoksi tämän osa-alueen ei koettu tuovan lisäarvoa tähän tutkimukseen. Hinta ja sijainti määrittyivät tutkimuskohteiden valinnan myötä ja fyysinen ympäristö ei ole kansainvälisessä markkinoinnissa kovin merkittävä, sillä harva ulkomaalainen opiskelija vieraillee suomalaisissa korkeakouluissa ennen valintapäätöksensä tekemistä. Seuraavassa luvussa pohditaan markkinointiyhteistyön etuja ja haittoja.

3 KILPAILIJAYHTEISTYÖ

Kilpailijayhteistyö on tutkimuksissa melko uusi yhteistyön malli. Aikaisemmin teoriat nostivat yritysten välisen kilpailun ihanteeksi, jonka avulla tuotteiden hinta painuisi alas ja innovatiivisuus parantuisi. Nykyisin kilpailijayhteistyö on saavuttamassa yhä suurempaa sijaa yritysten välisissä suhteissa ja kilpailijayhteistyötä on alettu pitää yhä tuottoisampana toimintamallina. (Walley, 2007, 20–21.)

3.1 Kilpailijayhteistyön määritelmä

Perinteisesti kilpailu ja yhteistyö oli nähty toisensa poissulkevinä vaihtoehtoina, vasta 1990-luvulla alettiin tutkia kilpailijayhteistyötä, siihen asti oli keskitytty tutkimaan joko yritysten välistä kilpailua tai yritysten yhteistyötä. (Choi, 2005, 105; Bengtsson – Eriksson & Wincent, 2010, 195.) Kilpailijayhteistyössä yritykset luovat tilanteen, jossa yritysten välinen yhteistyö ja keskinäinen kilpailu toimivat samanaikaisesti. Lisäksi yritykset pyrkivät yhteistyöllä luomaan lisäarvoa ja kaikkia osapuolia hyödyttäviä vaihtosuhteita. Kilpailijayhteistyöllä kilpailijat voivat jakaa tietoa, yhdistää osaamistaan, kasvattaa kannustimia riskinottoon ja ennakointiin tuotekehittämissä, ja parantaa alan tervettä kilpailua. (Zineldin, 2004, 780; Osarenkhoe, 2010, 216.) Yritykset ryhtyvät yhteistyöhön, silloin kun ne voivat hyötyä siitä. Tämän vuoksi yritykset tekevät yhteistyötä, kun yhteistyökumppanilla on täydentävää osaamista tai muuta yrityksen toimintoja täydentävää jaettavaa. Yritysten on kyettävä toimimaan yhteistyössä; yhteistyöhön haastavaa sitoutua, elleivät yritysten toimintamallit ole yhteensopivia. (Choi, 2005, 105.)

Osarenkhoen (2010, 217) jaottelee kilpailijayhteistyön neljään eri tyyppiin. Yritys on joko yksintoimija, haastaja, partneri tai sopeutuja. Kun kilpailu ja yhteistyö ovat vähäistä yrityksen ja sen kilpailijoiden välillä, on yritys yksintoimija. Jos yritys on haastaja, kilpailu markkinavoimista, kilpailuasemasta ja markkinoiden hallinnasta on kovaa. Haastajayritys ei kuitenkaan tee yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa. Partneri toimii tilanteessa jossa kilpailu on vähäistä ja yritys pyrkii yhteistyöhön kilpailijoidensa kanssa saavuttaakseen synergiaetuja. Sopeutujayritykset ovat riippuvaisia toisistaan, sillä ne eivät voi saavuttaa tavoitteitaan tekemättä yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa. Tällaisessa tapauksessa sekä kilpailu että yhteistyö ovat toimialalla voimakkaita. (Osarenkhoe, 2010, 17.)

Osarenkhoen jaottelu perustuu yrityksen toimialan tilanteeseen ja yrityksen toimintatapoihin kulloinkin vallitsevassa tilanteessa. Gangulin (2007, 14) jaottelu taas perustuu yhteistyön eri muotoihin. Gangulin mukaan yritykset voivat tehdä yhteistyötä täydentämällä toisen yrityksen tuotetta, esimerkiksi erilaiset sovelluksen

matkapuhelimiin tai lisäosat olemassa oleviin tuotteisiin voisivat olla kilpailijan tuotetta täydentäviä tuotteita. Yritykset voivat toimia ikään kuin yritysverheenä, jolloin ne tekevät yhteistyötä esimerkiksi lobatessaan lakialoitteita tai luodessaan alalle uusia standardeja. Yritykset voivat myös ulkoistaa asiakkaitaan, tällaisessa tilanteessa yritykset voivat tarjota palveluitaan toisen yrityksen myytäväksi. Yhteistyötä voidaan tehdä myös resursseja jakamalla, kuten yhteisissä infrastruktuurihankkeissa tai teollisuudessa käyttämällä samaa komponenttia useiden eri tuotteiden valmistukseen. Yritykset voivat myös toimia laillisuuden rajoilla salaisten tai epävirallisten sopimusten kautta. Esimerkkinä voisi olla Opecin tyyppinen yhteistyökumppanuus. Edellä mainittujen lisäksi yhteistyötä voidaan tehdä yrityksen ja asiakkaan välillä, tällöin molempien osapuolten on oltava tyytyväisiä, jotta yhteistyösopimus voi syntyä. (Ganguli, 2007, 14.)

Ritalan mukaan (2012, 308) taas kilpailijayhteistyöhön on monia syitä, joista ison osan selittää joko peliteoria tai resursseista lähtevä tarve. Peliteoriaan pohjaavassa ajattelussa yritykset tekevät yhteistyötä luodakseen mahdollisimman suuret markkinat ja kilpailevat kasvaneiden markkinoiden jakamisesta. Kilpailijayhteistyö on hedelmällistä, jos yritykset kykenevät kasvattamaan yhteistä markkinaosuuttaan ja samanaikaisesti kilpailemaan markkinaosuuden jakamisesta. (Ritala, 2012, 308.) Markkinoiden avautuminen on tuonut yrityksille paljon uusia mahdollisuuksia, mutta samalla se on tehnyt markkinoista yhä vaikeammin ennustettavia ja nopeammin muuttuvia. Tämän vuoksi kilpailijayhteistyöstä on tullut enemmän arvонуontiin ja innovointiin tähtäävää kuin laitonta kartellitoimintaa. Tutkimustulokset ovat osoittaneet kilpailijayhteistyön olevan erityisen hedelmällistä tutkimuksen ja tuotekehityksen saralla. (Ritala, 2012, 310.)

Bengtssonin ja Kockin (1999, 180–182) mukaan kilpailijayhteistyö voidaan jaotella neljään erilaiseen suhteeseen.

Rinnakkaiselo: Yritysten välillä ei ole taloudellista vaihdantaa, ainoastaan informaation vaihtoa ja sosiaalista kanssakäymistä. Kilpailijat tietävät toisistaan, mutta eivät ole keskenään vuorovaikutuksessa. Vaikutussuhteet riippuvat yritysten koosta ja hallitsevasta asemasta, pienemmät yritykset ovat riippuvaisia isommista yrityksistä. Tästä huolimatta kilpailijat päättävät itsenäisesti omista tavoitteistaan.

Yhteistyö: Yritysten välillä on paljon liiketoimintaan, informaatioon ja sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyviä vaihtoja. Tavallisimmat siteet yritysten välillä yhteistyötilanteessa ovat sosiaalisia, tietoon liittyviä tai laillisista tai taloudellisista lähtökohdista kumpuavia. Vaikka yritykset tekevät yhteistyötä, ne silti kilpailevat keskenään. Yhteistyösuhde voi olla joko muodollinen tai epämuodollinen. Muodollista sopimusta vaatii esimerkiksi tilanne, jossa yritykset ovat muodostaneet strategisen allianssin. Epämuodolliset suhteen pohjana toimivat sosiaaliset normit ja luottamus. Normit tai sopimus säätelevät yritysten valtasuhteita, lisäksi kilpailijoilla on yhteiset tavoitteet.

Kilpailu: Kilpailijat reagoivat toistensa toimintoihin, tästä johtuen kilpailijoiden vuorovaikutus on yksinkertaista ja suoraa. Valta- ja riippuvuussuhteet ovat tasaisesti jakautuneet kilpailijoille, sillä ne peilaavat yritysten asemaa toimialalla. Yritykset asettavat tavoitteensa itsenäisesti, mutta tavoitteet ovat usein samankaltaisia ja päästäkseen tavoitteisiinsa yritysten on hankittava resurssinsa samasta lähteestä. Tästä johtuen kilpailusuhde on nollasummapeliä.

Kilpailijayhteistyö: Suhde on kaksijakoinen. Yrityksillä voi olla sekä taloudellista, että muuta kuin taloudellista vaihdantaa. Yhteistyösuhteen valta-asema määräytyy funktionaalisista lähtökohdista, kilpailusuhteen valta-asemaa taas määrittää yrityksen asema ja vahvuus. Kilpailijayhteistyösuhteessa on selkeitä normeja, jotka osittain juontavat juurensa muodollisiin sopimuksiin. Yhteistyössä tavoitteet ovat yhteisiä, kilpailussa taas osapuolet asettavat omat tavoitteensa, jotka ovat usein päämääräkeskeisiä.

Suhteet kilpailijoihin vaikuttavat moniin eri yrityksen toiminta-alueisiin. Siteet kilpailijoihin ovat erityisen tärkeitä markkinointiosastolle, sillä yhteistyösuhteet määräävät minkälaisia kilpailuetuja ja minkälaisia asiakaspalvelun edellytyksiä yrityksellä on käytössään. Koska yrityksellä voi samanaikaisesti olla useita erilaisia yhteistyösuhteita kilpaileviin yrityksiin, on tärkeää, että yleis- ja markkinointijohto kykenevät määrittämään yrityksen päämäärän jokaisessa yhteistyösuhteessa. Vahva ja kilpailijoistaan riippumaton yritys ei välttämättä tarvitse yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa menestyäkseen. Jos taas osa yrityksen tarvitsemista resursseista on kilpailijan hallussa ja yrityksen asema on heikko, on yhteistyö järkevää. Tilanteessa, jossa yritys on vahva, mutta osa tarvittavista resursseista on kilpailijan hallussa, kilpailijayhteistyö on kannattavaa. Yritykset voivat tällöin parhaimmillaan keskittyä ydinosaamiseensa ja tästä huolimatta tarjota asiakkaille laajemman tarjonnan kuin mitä olisi mahdollista, jos yritys ei tekisi kilpailijayhteistyötä. (Bengtsson & Kock. 1999, 188–189.)

3.2 Kilpailijayhteistyön edellytykset

Pfefferin ja Salancik kehittämän resurssien riippuvuusteorian mukaan yrityksen tekevät yhteistyötä, sillä ne eivät pysty toimimaan omavaraisesti vaan tarvitsevat toisten yritysten hallussa olevia resursseja. Yhteistyön haasteina ovat riippuvuus toisista yrityksistä ja päätöksenteon epävarmuus. Yritys ei pysty hallitsemaan toisten yritysten toimintoja, mikä saattaa aiheuttaa keskeytyksiä tai viivästyksiä resurssien toimitusketjuissa. (Turner, LeMay, Hartley & Wood, 2000, 18 mukaan.)

Bengtssonin ym. (2010, 208–209) mukaan keskittie yhteistyön ja kilpailun välillä toimii parhaiten. Täydellistä tasapainotilannetta kilpailun ja yhteistyön välille on mahdotonta löytää, mutta sopusuhtainen yhteistyön ja kilpailun yhdistelmä luo pohjaa

dynaamiselle kilpailijayhteistyölle. Yritykset kilpailevat keskenään, mutta tarvitsevat toisiaan kehittääkseen muun muassa uusia tuotteita ja palveluita. Kilpailutilanne kannustaa yrityksiä kehittymään ja samalla kilpailu ehkäisee liiallista yhteistyötä.

Zineldin (2004, 782–783) listaa seitsemän olennaista edellytystä hyvään kilpailijayhteistyöhön.

- Molemminpuolinen halu aloittaa vuorovaikutussuhde
- kaikilla osapuolilla on jotain, mitä muut haluavat
- yhteistyökumppanit ovat valmiita jakamaan, jotta yhteistyösuhde on vastavuoroisesti palkitseva
- osapuolet ovat vapaita hyväksymään tai hylkäämään vaihdannan ehdot
- yhteistyökumppanit kykenevät kommunikoimaan ja olemaan vuorovaikutuksessa keskenään
- osapuolet tiedostavat, että eettiset arvot ja normit, keskinäinen riippuvuus, sitoutuminen ja sopeutuminen ovat elintärkeitä, jotta yhteistyö olisi pitkäikäinen ja toisi lisäarvoa molemmille osapuolille
- osapuolet kykenevät löytämään tasapainon yhteistyön hyvien ja huonojen puolien kesken.

Zineldinin (2004, 782–783) mukaan kaikkien yllämainittujen ehtojen tulisi toteutua, jotta kilpailijayhteistyö voisi toimia kunnolla.

Markkinaosuuden laajentaminen tai kokonaan uusien markkinoiden valloittaminen on yleinen syy kilpailijayhteistyölle. Lähtötilanteessa yrityksiä tuotteen tulisi olla toisiaan täydentäviä tai toisiaan korvaavia, jolloin yhteistyöstä on hyötyä molemmille yrityksille. Yritykset voivat tällöin tarjota omille asiakkailleen parempaa palvelua ja laajemman tuotevalikoiman, sillä kilpailijan tarjoama täydentää yrityksen omaa tuote- tai palveluvalikoimaa. Toimiessaan yhteistyössä kilpailijoidensa kanssa, yritykset pystyvät paremmin hajauttamaan riskit ja jakamaan kustannuksia. Yritykset voivat myös pyrkiä säästämään resurssejaan tai käyttämään niitä tehokkaammin. Tällöin yritykset tekevät yhteistyötä parantaakseen tehokkuuttaan. (Ritala, 2012, 309.) Tilanteissa, joissa markkinoita on vaikea ennustaa tai muutosvauhti on nopea, kilpailijayhteistyö on todennäköisempää kuin ennakoitavammassa markkinatilanteessa. Jos markkinoiden kehitys on helposti ennustettavissa, yrityksillä ei ole suurta tarvetta kilpailijayhteistyöhön, sillä niiden on helppo hallita markkinariskiä omillaan ja yrityksen resurssit on helppo mitoitaa markkinoiden tarpeita vastaaviksi. (Ritala, 2012, 311.)

Ritalan (2012, 318–319) mukaan markkinoiden epävarmuus, verkostojen ulkoisvaikutukset ja kilpailutilanne markkinoilla vaikuttavat kilpailijayhteistyön onnistumiseen ja hyödyllisyyteen. Partnereiden välinen kilpailu ei ole este onnistuneelle yhteistyölle, päinvastoin, pieni kilpailutilanne voi toimia moottorina arvonluonnille. Kilpailijayhteistyö parantaa yritysten innovatiivisuutta ja markkinamenestystä. Epävarmassa markkinatilanteessa kilpailijayhteistyö on tuottoisaa, vakaammassa

tilanteessa yhteistyö ei välttämättä tuo samanlaista lisäarvoa. Kilpailun ollessa vähäistä yhteistyökumppaneiden valinta ja hallinta on helpompaa. Kilpailijoiden toimintaperiaate ja resurssit ovat riittävän samanlaisia onnistuneen yhteistyösuhteen luomiseen. (Ritala, 2012, 318–319.)

Tiedon epätasainen jakautuminen kilpailijoiden välillä vaikuttaa jonkin verran yhteistyön vakauteen. Tiedon epätasaisella jakautumisella on negatiivisia vaikutuksia yhteistyöhön, kun taas yhteistyökumppaneiden osaamisen eroilla on positiivisia vaikutuksia yhteistyöhön. On mahdotonta, että yhteistyön osapuolet jakaisivat kaiken tietonsa, mutta jotta yhteistyöstä olisi hyötyä, tulisi pyrkiä tilanteeseen jossa tieto kulkisi osapuolten välillä mahdollisimman jouhevasti. Tiedon epätasainen jakautuminen johtaa helposti opportunistiseen käytökseen, jossa osapuolet pyrkivät ajamaan omia etujaan, mikä estää yhteistyön hyötyjen optimoinnin. Resurssivaroista johtuvat taitojen ja tiedon erot vahvistavat yhteistyötä, sillä yhteistyön osapuolet pyrkivät oppimaan toisiltaan. Tilanteessa, jossa kumppaneilla ei olisi toisiltaan mitään opittavaa, yhteistyö olisi resurssien hukkaan heittoa. (Cimon, 2004, 24.) Kilpailijayhteistyö ei ole itsestään selvää, sillä keskenään kilpailevien yritysten voi olla vaikeaa löytää sopiva tasapaino tiedon ja resurssien jakamisen ja kilpailuedun säilyttämisen välillä. Tämän lisäksi kilpailijoiden välistä yhteistyötä on rajoitettu ja säädelty lailla. Tarkoituksena on ehkäistä kartellien kaltaiset tilanteet ja turvata vapaa markkinatalous. (Tidström, 2009, 507–508.)

Robson ja Dunk (1999, 226–227) painottavat kilpailijayhteistyön merkitystä yrityksen menestyksessä. Heidän mukaansa toimiva yhteistyösuhte perustuu onnistuneeseen yhteistyökumppanin valintaan, yhteistyöhankkeen hyvään suunnitteluun ja johtamiseen. Yhteistyökumppanin valinnassa on Robsonin ja Dunkin (1999, 227) mukaan tärkeää yhteistyökumppaneiden synergia. Yrityksillä tulisi olla yhteensopivat tavoitteet ja johtamistyyli, muutoin ristiriidat voivat horjuttaa yhteistyötä. Lisäksi johdon tulisi osoittaa pitkäaikaista sitoutumista yhteistyöhön ja yhteisiin tavoitteisiin. (Robson & Dunk, 1999, 228.) Chinin, Chanin ja Lamin (2008, 441–442) mukaan kilpailijayhteistyön onnistumiseen on kolme osatekijää: johdon sitoutuminen, suhteen kehittäminen ja viestinnän johtaminen. Johdon tuki, erityisesti yhteistyön täytäntöönpanossa, vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen; jollei johto ole sitoutunut, yhteistyö ei onnistu. Toimiva ja luottamuksellinen yhteistyösuhte on avain onnistuneeseen yhteistyöhön. Viestinnän johtamisessa tulisi luoda pohja toimivalle viestinnälle niin organisaatioiden sisällä kuin yhteistyökumppaneiden välillä. Chinin ym. (2008, 450–451) tutkimuksessa tärkeimmäksi tekijäksi nousi johdon sitoutuminen yhteistyöhön. Johdon olisi osoitettava tukensa ja sitouduttava johdonmukaisesti yhteistyöhön, jotta strateginen kilpailijayhteistyö voisi onnistua. Johtamisen lisäksi suhteiden luomista pidettiin tärkeänä, sillä tämä auttaa kasvattamaan luottamusta, joka mahdollistaa tiedon jakamisen. Hyvin tärkeässä asemassa ovat myös johtajien johtamistaidot ja luottamuksen luominen yhteistyökumppaneiden välille. Tutkimukseen vastanneiden mukaan johto ei aina tue riittävästi yhteistyötä. Johto

ei aina anna selkeää suuntaa tai tukea yhteistyölle vaan keskittyy välittömiin etuihin ja lyhyen aikavälin voittoihin. Luottamus vähentää ristiriitatilanteita ja parantaa mahdollisuuksia syventää yhteistyösuhdetta. Jo aikaisemmin mainittujen tekijöiden lisäksi pienempiä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä olivat resurssien kohdentaminen, visio, missio ja yhteiset tavoitteet. Resurssien oikea kohdentaminen mahdollistaa yhteistyön, ilman riittäviä resursseja yhteistyö ei toimi. Visio ja missio heijastavat yrityksen johdon aikeita, ne kertovat johdon sitoutumisesta ja suhtautumisesta yhteistyöhön. Yhteisten tavoitteiden löytämisellä on merkittävä rooli yhteistyön toimivuudessa, sillä yhteiset tavoitteet sitovat yhteistyökumppanit yhteen. (Chin ym. 2008, 450–451.)

Yritykset tekevät yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa, kun yhteistyöstä on niille etua. Yritykset voivat esimerkiksi jakaa resursseja tai tietoa keskenään. Yhteistyön aste riippuu yritysten halusta ja tarpeesta sitoutua yhteistyöhön. Onnistunut yhteistyö kilpailijoiden kanssa vaatii molemminpuolista luottamusta ja sitoutumista yhteistyöhön. Yhteistyötä tehdään usein tilanteessa, jossa markkinoilla vallitsee vaikea tilanne tai yritysten omat resurssit ovat rajalliset. Tällöin yhteistyö kilpailijoiden kanssa pienentää riskejä ja kasvattaa yritysten menestysmahdollisuuksia.

3.3 Kilpailijayhteistyön edut

Onnistuessaan yhteistyö voi mahdollistaa synergiaetujen saavuttamisen. Yritykset voivat hyötyä yhteistyökumppaneidensa tietotaidosta ja kasvattaa näin sisäistä osaamistaan. Kilpailijayhteistyö voi luoda yritysten välille hyödyllisen strategisen riippuvuussuhteen. Se mahdollistaa tiedon jakamisen, mutta myös uuden tiedon ja tietotaidon kehittämisen. (Osarenkhoe, 2010, 218–219.) Jankowskan (2010, 1144) tutkimustulosten mukaan yritykset ovat tietoisia siitä, että kilpailijayhteistyö vaikuttaa positiivisesti yrityksen kansainväliseen kilpailukykyyn. Toisaalta tiivis yhteistyö ei välttämättä johda parempaan kansainväliseen menestykseen. Tärkeää ei ole, miten monen yrityksen kanssa tehdään yhteistyötä vaan, että yhteistyö on monipuolista ja syvällistä. (Jankowska, 2010, 1149.) Samoilla linjoilla ovat Kock, Nisuls ja Söderqvist (2010, 118). Heidän mukaansa kilpailijayhteistyö voi parantaa yritysten mahdollisuuksia kansainvälistyä. Kun yritykset voivat hyödyntää toistensa jo olemassa olevia kontakteja ja jakelukanavia, kansainvälistyminen on nopeampaa ja samalla yritysten kilpailukyky paranee. Kilpailijoiden jakamat kontaktit ja verkostot avaavat ovia ja johtavat uusiin mahdollisuuksiin. Kilpailijayhteistyö voi vähentää kansainvälistymisen ja kansainvälisten verkostojen luonnin kustannuksia. Samojen jakelukanavien käyttäminen mahdollistaa myös laajemman tuotevalikoiman. Kilpailijoiden tuotteet voivat olla

toisiaan täydentäviä. Tällöin yritykset voivat keskittyä ydinosaamiseensa ja erikoistua. (Kock ym. 2010, 118–119.)

Kilpailijayhteistyö voi parantaa yrityksen innovatiivisuutta ja menestystä markkinoilla. Tärkeintä on oikeiden kumppaneiden valinta. Jos markkinariski on korkea, kilpailijat voivat yhteistyön avulla vähentää epävarmuustekijöitä. (Ritala, 2012, 310–311.) Yritysten ei välttämättä tarvitse olla tiiviissä yhteistyössä kilpailijoidensa kanssa voidakseen hyötyä yhteistyöstä. Tiiviimmässä yhteistyössä yritysten kilpailijayhteistyö on yleensä pitkäjänteisempää ja laaja-alaisempaa kuin löyhemmässä yhteistyössä, mutta etäisempi yhteistyö ei täysin sulje pois yhteistyön merkittävyyttä. Rajatumpi kilpailijayhteistyö tarjoaa usein satunnaisempia lyhyen tähtäimen mahdollisuuksia. (Kock ym. 2010, 122.)

Monesti kilpailijayhteistyön ajatellaan hyödyttävän vain yrityksiä, jotka tekevät yhteistyötä. Yhteistyöstä saattavat kuitenkin hyötyä myös yritysten asiakkaat. Yhteistyön avulla voi olla mahdollista luoda tarjontaa, jota yritys ei olisi pystynyt yksin tuottamaan. (Walley, 2007, 16.) Yritysten on näin helpompi houkuttaa asiakkaita, sillä ne voivat tarjota asiakkailleen laajemman tuotevalikoiman ja enemmän palveluita. Jokainen yritys keskittyy omiin vahvuuksiinsa, mutta tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden hyötyä myös kilpailijoiden täydentävistä palveluista. Tämän lisäksi yritykset voivat hyödyntää toistensa resursseja ja tietotaitoa, jolloin jokaisen yrityksen ei tarvitse keksiä omaa ratkaisuaan samaan ongelmaan. Esimerkiksi lentoyhtiöiden allianssit tarjoavat asiakkaille mahdollisuuden hyötyä useiden lentoyhtiöiden reiteistä ja yhteisistä eduista. (Ganguli, 2007, 9.)

Yritysten sisällä eri osastot kilpailevat keskenään esimerkiksi resursseista ja strategisista painotuksista. Luon, Slotegraafin ja Panin (2006, 75) tutkimuksen mukaan osastojen välinen kilpailijayhteistyö voi parantaa koko yrityksen kannattavuutta. Tutkimuksen mukaan osastojen rajat ylittävä yhteistyö ja samanaikainen kilpailutilanne vaikuttivat hyvin positiivisesti yritysten taloudelliseen ja asiakaslähtöiseen tulokseen. Osastojen välinen yhteistyö pakottaa osastot tiedonvaihtoon. Hyvässä tilanteessa yhteistyön luoma synergia saattaa kehittyä kilpailueduksi, joka hyödyttää koko yritystä. Tutkimustulosten valossa yritysten ei välttämättä tarvitse huolestua eri osastojen välisestä kilpailusta, sillä se saattaa luoda pohjaa toimivalle yhteistyölle. (Luo ym. 2006, 75–77.)

Kilpailua pidetään modernien markkinatalouksien elinehtona, sillä kilpailu muun muassa lisää luovuutta, pitää yrityksen valppaina ja takaa kuluttajille parempia ja edullisempia tuotteita. Tästä huolimatta kilpailu voi toisinaan olla haitallista. Esimerkiksi teollisuusyrityksissä tutkimus ja kehitys on kallista ja epävarmaa, yritykset investoivat paljon tutkimukseen ja uusien tuotteiden kehittämiseen, vaikka tuloksesta ei ole varmuutta. (Slywotzky & Hobanin 2007, 45.) Slywotzky ja Hobanin (2007, 45) mukaan kilpailu on turmiollista, kun yritykset kilpailevat toimissa, joilla ei ole suurta merkitystä asiakkaille tai joka tarjoaa vähän mahdollisuuksia erilaistamiseen. Tällöin yritykset

tuhlaavat resursseja ja heikentävät jopa koko toimialan tulevaa kannattavuutta. Strategisella yhteistyöllä yritykset voisivat vähentää tarpeettomia kuluja ja säästää tuottamalla suuremmissa erissä ja jakamalla asiantuntemusta. Yritykset voisivat tehdä yhteistyötä toiminnoissa ja prosesseissa, jotka ovat molemmille yhteisiä ja erilaistumattomia. (Slywotzky & Hoban. 2007, 45–46.)

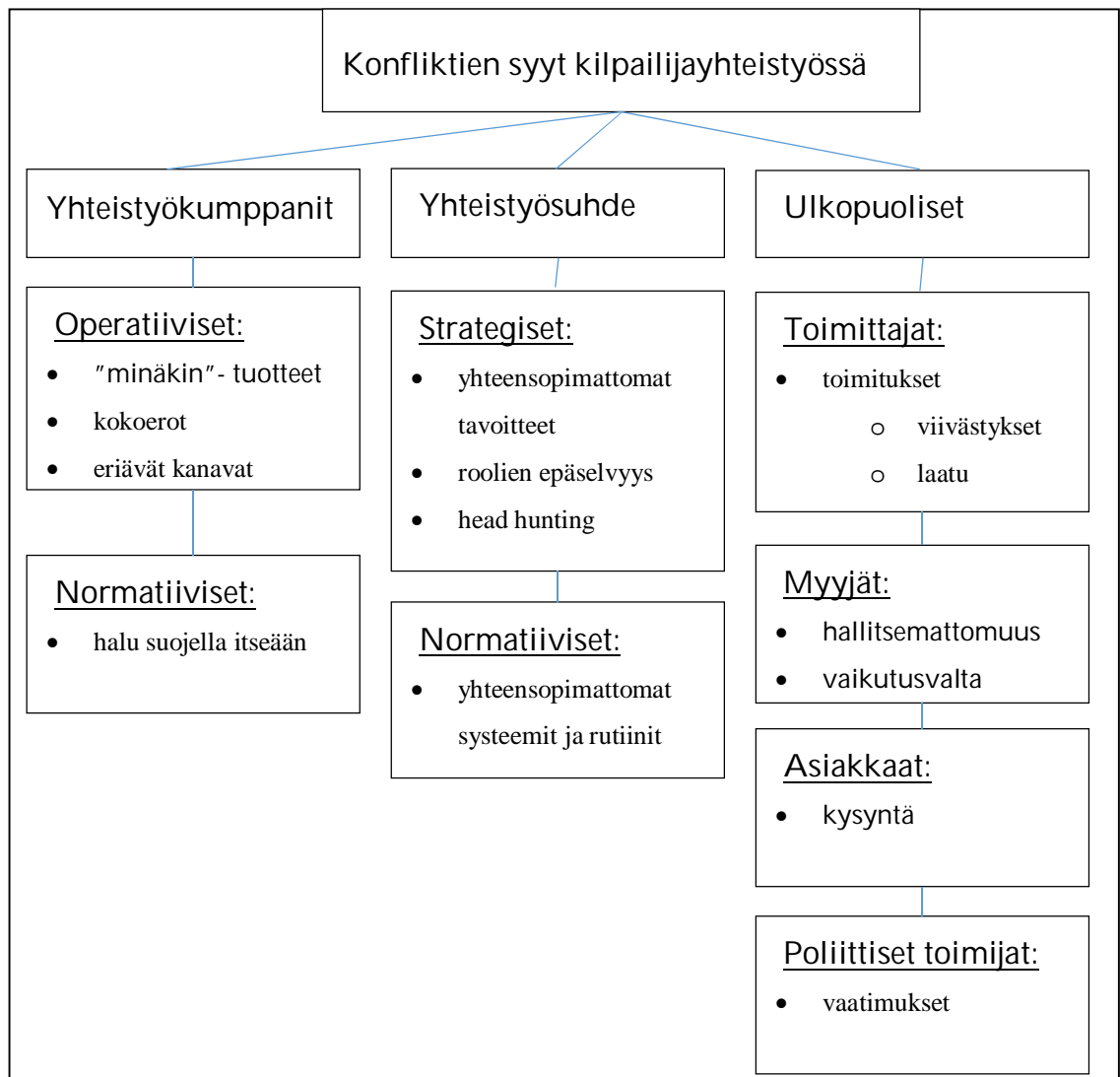
Kiivas kilpailu toimii monilla aloilla niin pitkään kun ala kasvaa ripeää tahtia. Yritykset voivat kilpailla keskenään kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla, sillä kysynnän kasvaessa kasvavasta kapasiteetista on hyötyä. Lisäksi kilpailutilanne voi parantaa yritysten tuottavuutta ja tarjota mahdollisuuksia erilaistumiseen. Kun alan kasvu hidastuu, kiihkeä kilpailu kääntyy itseään vastaan. (Slywotzky & Hoban, 2007, 46.) Slywotzkyn ja Hobanin (2007, 46) mukaan yritysten johtamiskulttuuri on pitkään painottanut kilpailun tärkeyttä, minkä vuoksi yritysjohtajien on edelleen haastavaa nähdä yhteistyötä kilpailijoiden kanssa kannattavana strategiana. Yritysostoihin verrattuna strategisen yhteistyön etuna on kohdennettavuus. Yhteistyö voidaan rajata vain toimintoihin, joissa yhteistyöstä on hyötyä. Yritysten ei tarvitse jakaa kaikkia toimintansa osa-alueita kilpailijoidensa kanssa, jolloin strateginen yhteistyö voi luoda tervettä kilpailua yhteistyötä tekevien yritysten välille. Kilpailijayhteistyössä on toisinaan kyse toisiaan täydentävien toimintojen yhteensovittamisesta. Strategisessa yhteistyössä yritykset yhdistävät voimansa saman toiminnon toteuttamiseen, esimerkiksi uuden tuotteen innovointiin. Strateginen yhteistyö voi parantaa toimialojen ja yksittäisten yritysten kannattavuutta, sillä yhteistyön avulla yritykset voivat saavuttaa skaalaetuja, järjeistää varojensa käyttöä ja yhdistää osaamistaan niillä arvoketjun alueilla, joilla ei ole suurta strategista erilaistamisen mahdollisuutta. Näin yrityksille jää enemmän potentiaalia käytettäväksi osa-alueilla, jotka tarjoavat mahdollisuuksia kilpailuedun luontiin. (Slywotzky & Hoban 2012, 47–48.)

Esimerkiksi Isossa-Britanniassa korkeakoulujen laadun parantaminen on useiden eri valtion virastojen vastuulla, jolloin niiden tehtävät linkittyvät yhteen tai ovat osin päällekkäisiä. Tämän vuoksi osa virastoista on ryhtynyt tekemään yhteistyötä järjestyttäväksi toimintojaan ja poistaakseen päällekkäisyyksiä. Lisäksi yhteistyön avulla eri virastojen henkilökunnat pystyivät jakamaan osaamistaan. Yhteistyö on ollut haasteellista, sillä keskenään kilpailevien virastojen on vaikeaa hetkessä muuttaa toimintatapojaan. Tutkimuksen mukaan onnistunut yhteistyö vaatii osaavaa muutosjohtajuutta, minkä lisäksi yhteistyön esteet tulisi tunnistaa ja niihin pitäisi puuttua. Olisi myös tärkeää, että yhteistyön osapuolilla olisi yhteinen visio, osapuolet olisivat tehtäväsuuntautuneita, avoimia, käytännönläheisiä ja joustavia. (Gosling, D'Andrea & Blackwell, 2005, 62, 75.)

3.4 Kilpailijayhteistyön haasteet

Osarenkhoen (2010, 217–218) artikkeli osoittaa, että kilpailijayhteistyössä on monia haasteita ja riskejä. Toimivan yhteistyön luominen vaatii aikaa ja rahaa. Jollei yhteistyötä johdeta kunnolla, ei yhteistyön etuja välttämättä saavuteta. Yritysten epätasapainoinen riippuvuussuhde voi johtaa tilanteeseen, jossa heikompi osapuoli joutuu hyväksymään itselleen epäedullisen toimintatavan. (Osarenkhoe, 2010, 217–218.) Sekä kilpailulla että yhteistyöllä voi olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan, kilpailijayhteistyö voidaan käsittää keinona torjua näitä huonoja puolia. (Bengtsson ym. 2010, 203.) Bengtssonin ym. (2010, 204) mukaan tiivistä yhteistyötä tai kiivasta keskinäistä kilpailua ei voida pitää parhaana mahdollisena pohjana kilpailijayhteistyölle. Liiallinen yhteistyö saattaa johtaa tilanteeseen jossa yritykset sulautuvat liiksi yhteen tai solmivat jopa laittomia yhteistyösopimuksia, jolloin keskinäinen kilpailu kärsii. Toisaalta liiallinen kilpailu saattaa johtaa yritysten etääntymiseen toisistaan tai liian kiivaaseen keskinäiseen kilpailuun, jolloin yhteistyö ei ole hedelmällistä. Toisin sanoen liian suuri epätasapaino kilpailun tai yhteistyön välillä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa jompikumpi osa-alue vie kaiken huomion. Äärimmäinen kilpailu tai yhteistyö saattaa estää kilpailijayhteistyön dynamiikan. (Bengtsson ym. 2010, 204, 210.)

Osarenkhoen (2010, 217) mukaan kilpailijayhteistyössä haasteena on yhteistyön vaatima aika ja rahallinen panostus sekä saatavan hyödyn epävarmuus. Tämän lisäksi yhteistyön huono johtaminen saattaa johtaa tilanteeseen, jossa yritysten vastakkaiset tavoitteet syövät yhteistyöllä saavutetun kilpailuedun. Tidströmin (2009, 514) mukaan taas kilpailijayhteistyön haasteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: yhteistyökumppaneista johtuvat, yhteistyösuhteeseen liittyvät ja ulkopuolisiin tekijöihin liittyvät syyt. Alla olevassa kuvassa 2 on eritelty nämä kolme ryhmää.



Kuva 2 Konfliktien syyt (Tidström, 2009, 514)

Yhteistyökumppaneista johtuvat syyt on jaettu operatiivisiin ja normatiivisiin syihin. Operatiiviset syyt liittyvät yritysten toimintatapoihin ja käytäntöihin. Yritykset voivat esimerkiksi haluta valmistaa samanlaista tuotetta kuin kilpaileva yhteistyökumppani, yritysten kokoerot voivat aiheuttaa ongelmia, kuten myös eri kanavien käyttö. Lisäksi haasteena on yritysten halu pysyä itsenäisinä, jolloin yrityksen haluavat yhteistyösuhteessakin suojella itseään. Yhteistyösuhteeseen liittyvät tekijät Tidström (2009, 514) jakaa strategisiin ja normatiivisiin. Strategiset haasteet johtuvat yhteensopimattomista tavoitteista, roolien sekaantumisesta ja rekryointitarpeista. Yrityksillä saattaa olla tarve rekrytoida samankaltaista pätevää henkilökuntaa, jolloin yritykset saattavat kilpailla samojen ihmisten palkkaamisesta. Normatiiviset ongelmat kumpuavat yritysten erilaisista järjestelmistä ja toimintatavoista. Viimeinen ryhmä, eli ulkopuoliset syyt liittyvät toimittajiin, myyntiedustajiin, asiakkaisiin ja poliittisiin

toimijoihin. Tavarantoimittajien aikataulut saattavat pettää tai tuote ei vastaa odotuksia. Myyntiedustajia on vaikea hallita, mutta he ovat tästä huolimatta vaikutusvaltaisia. He voivat esimerkiksi levittää huonoa sanaa yrityksestä. Asiakkaiden toiveisiin saatetaan vastata tavalla, joka on epäedullinen yhteistyökumppanille. Poliittiset toimijat, kuten viranomaiset tai lakiasäättävät elimet, saattavat päätöksillään vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen. Hallitus on saattanut esimerkiksi kehottaa yrityksiä yhteistyöhön, vaikka yritykset eivät tätä itse haluaisi. (Tidström, 2009, 514–515.)

Kilpailijoidensa kanssa yhteistyötä tekevillä yrityksillä on monesti haasteena yrityksen omanedun tavoittelu. Yhteistyöstä huolimatta yritykset pyrkivät kohti omaa parastaan välittämättä suuresti koko toimialan yhteisestä edusta. Yritykset voisivat pyrkiä välttämään konflikteja yhdistämällä toimintoja, jotka ovat pitkällä tähtäimellä yhteistyön kannalta tärkeimpiä. Yhteistyön toimivuuden takaamiseksi on myös tärkeää olla tietoinen yhteistyöhön vaikuttavista ulkopuolisista tekijöistä, ja miten nämä saattavat aiheuttaa konflikteja. Tämän lisäksi yritysten tulisi konfliktien välttämiseksi parantaa sisäistä ja ulkoista kommunikaatiotaan. Luodakseen menestyksekkään yhteistyösuhteen, yritysten tulisi ottaa huomioon koko toimialan pitkän tähtäimen etu oman lyhyen tähtäimen edun sijaan. (Tidström, 2009, 515.)

3.5 Yhteenveto

Yritysten välistä kilpailua on perinteisesti pidetty toivottavana, sillä sen on nähty parantavan yritysten suoritusta ja kannustavan yrityksiä etsimään omaa kilpailuetuaan. Kilpailua on pidetty toimivan markkinatalouden elinehtona. Yritykset ovat kuitenkin havahtuneet huomaamaan, että liiallinen keskittyminen kilpailuun voi olla haitallista niiden liiketoiminnalle. Jos yritykset keskittyvät liiaksi kilpailuun, ne saattavat esimerkiksi viedä toisiltaan markkinoita, käyttää turhaan resursseja kehittääkseen kilpailijoidensa kanssa hyvin samankaltaisia tuotteita tai ajautua kauaksi ydinosaamisestaan hajauttaessaan toimintojaan. Yhteistyö kilpailevien yritysten kanssa on noussut hyväksyttäväksi toimintamalliksi, joka parhaissa tapauksissa parantaa molempien yritysten tulosta. Yhteistyön avulla yritykset voivat oppia kilpailijoidensa virheistä ja olla toistamatta niitä omassa toiminnassaan. Yhteistyö voi tuoda tasaisuutta ja jatkuvuutta toimialalle, kun keskenään kilpailevat yritykset myös tukevat toisiaan. Erityisesti markkinatilanteen ollessa epävakaa, yritykset voivat yhteistyön avulla pienentää markkinariskiään. Yritykset voivat myös laajentaa toimintojaan ja palveluitaan yhteistyössä kilpailevien yritysten kanssa. Sen sijaan, että kaikki yritykset keskittyisivät palvelemaan kaikkia asiakassegmenttejä, yritykset voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja laajentaa palveluvalikoimaansa tarjoamalla asiakkailleen kilpailevien yritysten tarjontaa. Usein yhteistyö ei ole vain kahden yrityksen välistä, vaan

kilpailijayhteistyö voi olla verkostomaista jolloin yhteistyössä on mukana useita eri osapuolia.

Yhteistyö ei toki ole ongelmaton, molempien osapuolten täytyy sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, jotta yhteistyö olisi hyödyllistä. Johdon on oltava sitoutunut yhteistyöhön, minkä lisäksi yhteistyöhön tulisi sitoutua pitkällä tähtäimellä. Tämä tarkoittaa usein yhteistyöstrategian luomista ja riittävien resurssien panostamista toimivan yhteistyön luomiseen. Yritysten tulisi pohtia tarkoin missä toiminnoissa se tekee yhteistyötä ja mitä tietoja se jakaa kilpailijoidensa kanssa. Yrityksen tulisi määrittää omat ydintoimintonsa ja mahdolliset muut toiminnot, jotka vaikuttavat olennaisesti yrityksen tuottavuuteen. Näillä alueilla yrityksen ei välttämättä kannata tehdä yhteistyötä toisten kanssa, sillä vaarana on ydinosaamisen siirtyminen kilpailijan haltuun. Toisaalta toiminnoissa, joissa yrityksellä ei ole erityistä osaamista tai joiden tuottaminen yksin ei ole kannattavaa, yrityksen tulisi etsiä mahdollisia yhteistyökumppaneita. Luottamuksellisten suhteiden rakentaminen vaatii aikaa, minkä vuoksi lyhytaikainen sitoutuminen ei välttämättä kannata hedelmää. Yritykset eivät voi keskittyä vain oman etunsa tavoitteluun vaan niiden tulisi kiinnittää huomiota myös yhteistyökumppanin tarpeisiin. Kilpailijayhteistyöstä on erityisesti apua epävarmoissa markkinatilanteissa tai kun kilpailu markkinoilla on kiivasta. Tällöin yhteistyö voi tarjota synergia etuja, jotka auttavat kilpailuedun luomisessa.

Myös markkinoinnissa yhteistyö on kasvattanut suosiotaan, yritykset voivat yhdessä markkinoida kilpailevia tuotteita ja säästää näin kustannuksissa ja hyötyä toisten yritysten tietotaidosta. Tämän kaltainen markkinointiyhteistyö voisi toimia myös korkeakouluympäristössä. Yritykset ovat jo pitkään (kts. Adler, 1966) tehneet yhteistyötä markkinoinnissa ja tämä käytäntö on kasvamassa. Yritykset hakevat yhteistyöllä säästöjä ja parempia tuloksia. Erityisesti pienten yritysten voi olla hyödyllistä yhdistää voimavarojaan ja markkinoida tuotteitaan yhteisesti. Tällöin yrityksillä on käytössään paremmat resurssit ja mahdollisesti myös enemmän tietotaitoa, kun eri osapuolten osaamista voidaan hyödyntää yhdessä.

Yhteistyö kilpailijoiden kanssa saattaisi parhaimmillaan tarjota uusia mahdollisuuksia ja parantaa menestymismahdollisuuksia, pahimmillaan yhteistyö on hukka-investointi, joka saattaa viedä yrityksen oman kilpailuedun. Taulukossa 1 on eritelty tässä luvussa esiinnoitettuja yhteistyön hyviä ja huonoja puolia. Näitä osa-alueita käytetään apuna, kun analysoidaan miten suomalaiset korkeakoulut tekevät yhteistyötä. Erityistä huomiota kiinnitetään yhteistyön tuomiin mahdollisuuksiin kehitysehdotuksia annettaessa.

Taulukko 1 Yhteistyön SWOT analyysi

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen yhdistäminen • Tilaisuus keskittyä omaan ydinosaamiseen • Yhteistyön kohdennettavuus vain tarpeellisille osa-alueille • Riskien ja kustannusten hajauttaminen • Omien kustannusten pienentäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaatii molemminpuolista sitoutumista • Toimintamallien ja tavoitteiden oltava yhteensopivia • Aloitus haastavaa • Kumppanin hallinta vaikeaa • Vakaassa markkinatilanteessa ei suuria etuja • Oikean tasapainon löytäminen haastavaa
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Synergia • Mahdollisuus kasvattaa markkinoita ja saavuttaa win-win tilanne • Parempi kilpailukyky • Keskinäinen kilpailu ajaa tavoittelemaan parempaa • Mahdollisuus hyötyä kumppanin osaamisesta ja tietotaidosta • Lisäarvon tuotanto • Innovatiivisuuden kasvattaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Oman edun tavoittelu menee yhteistyön edelle • Saatavan hyödyn epävarmuus • Vastakkaiset tavoitteet syövät yhteistyön etuja • Suunnittelun unohtamine tai vähäinen resursointi → yhteistyö ei kannata • Ydinosaamisen valuminen kilpailijalle

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

4.1 Tutkimusstrategia

Soinisen (1995, 46) mukaan tutkimuskohteen valinnan tulisi lähteä liikkeelle aikaisempaan tutkimukseen perehtymisestä ja tutkimusongelman löytämisestä. Tämän jälkeen tulisi täsmentää tutkimusongelmaa ja valita tutkimusmenetelmät joilla tutkimusongelmaan voidaan vastata. Tätä kautta voidaan luoda tutkimukselle teoreettinen viitekehys eli raamit. (Soininen, 1995, 48.) Tutkimusmetodin tulee olla harmoniassa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa, esimerkiksi muutamasta yksilöhaastattelusta ei voida vetää kaikkia suomalaisia koskevia johtopäätöksiä. Toisin sanoen teoreettinen viitekehys määrittää millaista aineistoa kerätä ja minkälainen analyysimenetelmä valita. (Alasuutari, 1994, 73, 74.) Tämä tutkimus aloitettiin perehtymällä aikaisempiin tutkimuksiin korkeakoulujen markkinoinnista ja kilpailijayhteistyöstä, minkä lisäksi tutkittiin korkeakoulutuksen tämän hetkistä tilannetta Suomessa. Aikaisempien tutkimusten pohjalta luotiin teoreettinen viitekehys tälle tutkimukselle. Teoreettinen viitekehys auttoi muodostamaan tutkimuskysymykset ja sitä kautta valikoitui myös tutkimuksen suorittamistapa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten suomalaiset korkeakoulut tekevät markkinointiyhteistyötä. Tutkittavasta ilmiöstä johtuen tutkimuksen suorittamiseen valittiin laadullinen tutkimus, sillä sen avulla pystyttiin parhaiten vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Ghaurin (2004, 109) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla pystytään perehtymään aiheeseen syvällisesti. Soinisen (1995, 42) mielestä laadullisella tutkimuksella aikaisempaa teoriaa voidaan tarkistaa tai korjata, tai tutkimuksen avulla voidaan rakentaa uutta teoriaa. Tämän lisäksi Alasuutari (1994, 30) puoltaa laadullisen tutkimuksen käyttämistä tilanteissa joissa tutkimuskohteesta ei ole saatavissa suurta tutkimusyksiköiden joukkoa ja tilastollinen tutkimustapa ei ole tarpeen tai mahdollinen. Tämä tutkimus tehtiin käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää, sillä tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää, miten hyvin teoria vastaa käytäntöjä tutkimuksen kohteina olleissa korkeakouluissa. Tutkimuskohteiden vähäisyydestä johtuen laadullisen tutkimuksen menetelmät sopivat parhaiten aineiston keruuhun ja analysointiin.

Teorialukujen avulla oli tarkoitus pohtia aikaisemmin havaittuja haasteita ja niihin löydettyjä ratkaisuja, joihin kerättyä tutkimusaineistoa voitiin verrata. Aikaisempiin tutkimuksiin perehtymällä ja niitä vertailemalla luotiin myös runko haastatteluille. Tämän tutkimuksen teorialuvut kirjoitettiin suurelta osin akateemisten journaliartikkeleiden pohjalta. Aluksi perehdyttiin laaja-alaisesti aikaisempiin samasta aihepiiristä tehtyihin tutkimuksiin, jotta tälle tutkimukselle saatiin luotua rajat. Tämän jälkeen valikoituihin

artikkeleihin perehdyttiin syvällisemmin ja niitä vertailtiin keskenään, jolloin kyettiin nostamaan esiin tutkimusaiheen kannalta tärkeimmän kohdat ja luomaan runko tälle tutkimukselle.

Tutkimuskohteeksi haluttiin useampi korkeakoulu, jotta eri korkeakouluista kerättyä aineistoa voitaisiin verrata toisiinsa. Tutkimuksen tarkoituksena oli päästä tutkimaan markkinointiyhteistyön syitä ja haasteita, joita oli nostettu esiin aikaisemmissa tutkimuksissa. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduin haastatteluin, minkä lisäksi aineistoa täydennettiin tiedoilla, joita kerättiin tutkimuksen kohteena olleiden korkeakoulujen verkkosivuilta. Haastattelu sopii hyvin abstraktien ilmiöiden tutkimiseen. Tutkija voi keräämänsä teoreettisen aineiston avulla muodostaa tutkimuksensa kannalta olennaisista aiheista kysymyksiä, joihin haastateltavat voivat vastata tuntematta kysymyksien takana olevaa teoriaa. Haastattelun etuna on myös mahdollisuus pyytää tarkennuksia ja muotoilla kysymyksiä haastateltavalle ymmärrettävämpään muotoon. (Puusa, 2011b, 76.) Haastatteluiden etuna on, että haastateltavat voivat puhua vapaammin ja syvällisemmin aiheesta kuin mitä olisi mahdollista lomaketutkimuksessa. Tämän lisäksi haastateltavat voivat nostaa esiin asioita, joita tutkija ei olisi tullut ajatelleeksi. Haastateltavat siis osallistuvat tutkimuksen tekemiseen, sillä he voivat vastauksillaan muokata haastattelun suuntaa. (King, 1994, 15.) Analyysivaiheessa haastatteluaineisto litteroitiin ja ryhmiteltiin teemoittain. Tällöin pystyttiin etsimään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia eri haastateltavien vastauksista ja muusta aineistosta. Kerättyä aineistoa verrattiin myös teoriaan, minkä jälkeen muodostettiin tutkimuksen johtopäätökset.

4.2 Tutkimuskohteiden ja haastateltavien valinta

Tutkimuskohdetta valitessa tulisi ensin kartoittaa mahdolliset tutkimuskohteet ja tämän jälkeen valita näistä parhaiten sopivat. Valittavien tutkimuskohteiden tulisi sopia teoreettiseen viitekehykseen ja tutkittaviin muuttujiin. (Ghuri, 2004, 113.) Tutkimuksessa pyrittiin tutkimaan korkeakoulujen yhteistyötä, minkä etsittiin korkeakouluja, joilla mahdollisesti olisi keskinäistä yhteistyötä. Mukaan haluttiin niin yliopistoja kuin ammattikorkeakouluja, sillä niin yliopistot kuin ammattikorkeakoulutkin markkinoivat tutkintojaan ulkomailla. Taulukossa 2 on esitelty tutkimuskohteiksi valitut korkeakoulut.

Taulukko 2 Tutkimuskohteet

	Opiskelijoiden määrä	Kv opiskelijoiden määrä/joista tutkinto-opiskelijoita	Kv tutkinto-ohjelmien määrä	Milloin ensimmäinen kv ohjelma
YO 1	5000–10000	1000/700	alle 10	1990-luvulla
YO 2	15000–20000	1500/800	yli 10	1990-luvulla
AMK	5000–10000	600/300	alle 10	1990-luvulla

Taulukossa 2 on kuvattu korkeakoulujen kansainvälisten opiskelijoiden ja kansainvälisten tutkinto-ohjelmien määrät. Korkeakoulujen internet-sivuja tutkiessa havaittiin, että kaikissa korkeakouluissa oli kansainvälisiä tutkinto-ohjelmia ja että korkeakoulut tekivät yhteistyötä joidenkin koulutusohjelmien toteuttamisessa. Internet-sivuilta kävi myös ilmi, että kaikissa tutkimuskohteiksi valikoiduissa korkeakouluissa oli kansainvälisiä tutkinto-ohjelmia. Tämän lisäksi korkeakoulut olivat yhdessä kunnan kanssa ryhtyneet kartoittamaan mahdollisuuksia koulutusviennille, minkä perusteella oli aiheellista olettaa, että alueen korkeakouluilla olisi yhteistyötä markkinoinnissa. Näistä syistä tutkimuskohteiksi valikoitui kolme saman kunnan alueella toimivaa korkeakoulua.

Kingin (1994, 20) mukaan haastateltavien valinnassa tulisi ottaa huomioon tutkimuksen fokus, haastateltavien tulisi olla sellaisia, jotka kykenevät tarjoamaan vastauksia tutkimusongelmaan. Haastateltavien määrää pohdittaessa tutkijan tulisi myös ottaa huomioon omat resurssinsa ja aikarajoitteensa, sen lisäksi että varmistetaan aineiston riittävä laajuus. (King, 1994, 20.) Puusan (2011b, 76) mukaan haastattelun etuna on, että haastateltavat voidaan valita heidän tietämyksensä perusteella. Lisäksi haastattelu on joustava tapa kerätä aineisto, sillä tutkija voi ohjata haastattelua tutkimuksensa kannalta mielekkääseen suuntaan. (Puusa, 2011b, 76.) Tutkimuksen kannalta oli olennaista valita haastateltaviksi henkilöitä, joilla oli laaja näkemys oman korkeakoulunsa tai tutkinto-ohjelmansa markkinoinnista. Tämän lisäksi haastateltiin CIMO:n edustajaa, jolla katsottiin olevan näkemystä suomalaisesta korkeakoulukentästä.

4.3 Aineiston keruu

Kingin (1994, 18) mukaan laadullisten haastattelujen laadinnassa ja toteutuksessa on neljä eri vaihetta: tutkimuskysymyksen määrittely, haastattelurungon laadinta, haastateltavien valinta ja haastatteluiden toteutus. Tutkimuskysymys ei saisi tehdä olettamuksia tai olla johdatteleva, sillä tällöin tutkijalta saattaa jäädä huomioimatta havainnot, jotka eivät ole oletuksen mukaisia. Tämä tulisi huomioida myös haastattelurunkoa laadittaessa, sillä johdattelevilla kysymyksillä ei välttämättä saada totuudenmukaista vastausta. Haastattelurungolla varmistetaan, että kaikki tutkijalle

olennaiset aiheet käydään läpi haastattelun aikana. Haastattelurungossa tulee ottaa huomioon tutkimuksessa käytetty kirjallisuus, tutkijan omat tiedot ja mahdolliset ennen varsinaista tutkimusta tehdyt esikartoitukset. Tämän lisäksi haastattelurunkoa voi muokata haastatteluiden myötä, jos esimerkiksi haastatteluissa nousee esiin huomioita, joita tutkija ei ollut tullut ajatelleeksi. (King, 1994, 18–20.) Jos aineisto kerätään haastatteluin, teoreettisen viitekehyksen tulisi olla selvillä ennen haastattelujen tekemistä, sillä haastattelukysymyksen muodostetaan sen pohjalta. Teoreettisen viitekehyksen ja haastattelurungon tulisi olla linjassa tutkimuskysymysten ja tavoitteiden kanssa. (Hart, 1991, 199.)

Danielsin ja Cannicen mukaan (2004, 188, 192) kun haastattelututkimuksella pyritään testaamaan olemassa olevaa teoriaa, haastattelukysymykset tulisi rajata tarkemmin, jolloin tutkijan on helpompi saada vastauksia häntä askarruttaviin kysymyksiin. Lisäksi haastatteluissa on hyvä olla runko, jota haastattelijä seuraa, sillä tällöin haastattelu on helpompi pitää aiheessa ja vastauksia on helpompi verrata keskenään. Eskola ja Suorannan (1998, 87) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelijä ei anna valmiita vastausvaihtoehtoja vaan haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. Tällöin tutkijalla on valmiina haastattelurunko tai lista teemoista, joita haastattelun aikana on tarkoitus käsitellä. Haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin, mutta haastattelijan on helpompi ohjata keskustelua haluttuun suuntaan. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 80, 81) mielestä puolistrukturoidun haastattelun etuna on, että aihe on jäsenelty, mutta se mahdollistaa kuitenkin vapaamuotoisemman keskustelun aiheesta. Heidän mukaansa haasteena on vastausten monimuotoisuus, minkä vuoksi vastaukset eivät välttämättä ole suoraan vertailukelpoisia. Iso osa aineistosta kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluin, sillä näin pystyttiin varmistamaan, että tutkittuihin kysymyksiin saataisiin vastauksia. Samalla vastaajille jäi mahdollisuus kertoa aiheesta vapaammin, omin sanoin. Kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat. Kysymyksiä täsmennettiin ja vastauksia tarkennettiin tarvittaessa jatkokysymyksin. Liitteenä 1. löytyy käytetty haastattelurunko.

Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse kunkin korkeakoulun markkinointi- tai viestintäosastolle. Tutkimuksen kannalta oli olennaista, että haastateltavat olisivat mahdollisimman hyvin perillä oman korkeakoulunsa markkinoinnista. Tämän vuoksi haastattelupyyntöihin oli liitetty lyhyt kuvaus tutkimuksesta, jotta haastattelupyyntö ohjautuisi oikealle henkilölle osaston sisällä. Näin saatiin kolme haastateltavaa, joista kaksi edusti yliopistoja ja kolmas ammattikorkeakoulua. Taulukossa 3 eritellään kerätty aineisto korkeakouluittain.

Taulukko 3 Kerätty aineisto

Aineisto	YO1	YO2	AMK
Markkinointiosaston haastattelut	Viestintävastaava, työssään alle 10 vuotta. Aikaisemmin markkinointitoimistossa.	Markkinointisuunnittelija. Työssään alle 10 vuotta. Aikaisemmin markkinointitehtävissä.	Markkinointisuunnittelija. Työssään alle 5 vuotta. Aikaisemmin viestintäsihteerinä.
Kv. ohjelmien koordinaattorit	6/13 vastasi sähköpostihaastatteluun	2/9 vastasi sähköpostihaastatteluun	2/4 vastasi sähköpostihaastatteluun
Verkkosivut	Tilastotietoja ja markkinointistrategia-raportti	Tilastotietoja ja markkinointistrategia-raportti	Tilastotietoja ja markkinointistrategia-raportti

Kuten taulukosta 3 käy ilmi, kaksi haastateltavista oli yliopistojen markkinointiosastoilta ja yksi ammattikorkeakoulun markkinointivastaava. Ensimmäinen haastateltava oli opiskelijarekrytoinneista vastaava henkilö pienemmästä alle 7000 opiskelijan yliopistosta, yliopiston omien verkkosivujen mukaan heillä on 800 kansainvälistä opiskelijaa. Toinen haastateltava oli markkinointikoordinaattori suuremmasta yli 20 000 opiskelijan yliopistosta. Yliopiston verkkosivujen mukaan heillä on lähes 750 ulkomaalaista tutkinto-opiskelijaa. Kolmas haastateltava oli markkinointikoordinaattori lähes 10 000 opiskelijan ammattikorkeakoulusta. Ammattikorkeakoululla on 360 kansainvälistä tutkinto-opiskelijaa.

Hartin (1991, 196) mukaan haastatteluiden tallentaminen nauhurilla helpottaa haastatteluaineiston keruuta. Haastateltavat saattavat toki vierastaa nauhuria ja pidättyä siksi vastaamasta täysin totuuden mukaisesti. Haastatteluiden nauhoittaminen auttaa kuitenkin haastattelijaa keskittymään itse haastatteluun ja ohjaamaan sitä haluttuun suuntaan, lisäksi haastatteluaineisto on näin tallennettu luotettavaan ja sanatarkkaan muotoon. Muistiinpanoja otettaessa vaarana on, että haastatteluaineisto ei ole tarkka eikä luotettava, sillä aineisto on muistin ja muistiinpanojen varassa. (Hart, 1991, 196.) Ensimmäiset kasvokkain tehdyt haastattelut toteutettiin joulukuussa 2013. Kaikki haastateltavat olivat vastuussa oman korkeakoulunsa markkinoinnista tai viestinnästä. Heillä oli myös tietämystä, siitä miten yksittäiset tiedekunnat tai koulutusohjelmat markkinoivat kansainvälisesti. Tämän lisäksi he osasivat kertoa jotain myös muiden korkeakoulujen markkinoinnista. Haastattelut kestivät 40 minuutista tuntiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Tällöin kerätty aineisto oli luotettavampi, sillä ei ollut vaaraa, että muistiinpanot ja muistikuvat vääristäisivät vastauksia.

Tämän lisäksi joulukuussa 2014 tehtiin sähköpostihaastatteluja. Kaikkien tutkimuskohteina olleiden korkeakoulujen kansainvälisten ohjelmien koordinaattoreille lähetettiin sähköpostihaastattelupyyntö. Viestissä kerrottiin lyhyesti tutkimuksen

tarkoituksesta ja esitettiin kolme kysymystä, joihin haastateltavat saivat vastata omin sanoin. Haastateltaville lähetettiin muistutusviesti viikon jälkeen, jotta vastausprosenttia saataisiin parannettua. Tämän lisäksi CIMO:n korkeakoulujen markkinoinnista vastaavalle työntekijälle lähetettiin haastattelupyyntö ja hän vastasi kysymyksiin lyhyesti sähköpostitse. Näiden haastatteluiden tarkoituksena oli täydentää aikaisemmin kerättyä aineistoa, jotta korkeakoulujen markkinoinnista saataisiin kattavampi käsitys. Liitteenä 2. löytyvät sähköpostitse tehtyjen haastatteluiden kysymysrungot. Näiden lisähaastatteluiden lisäksi täydentävää aineistoa kerättiin myös korkeakoulujen verkkosivuilta. Tiedot olivat haastatteluaineistoja täydentäviä tietoja, kuten tilastoja korkeakoulujen opiskelijamääristä, hallintorakennekaavioita, markkinointistrategiaan liittyviä tietoja ja kansainvälisyyteen liittyviä tilastoja.

4.4 Aineiston analysointi

Laadullista aineistoa analysoidaan erittelemällä aineisto osiin, luomalla osioista synteesejä ja lopulta kokoamalla aineisto lopulliseen muotoonsa, josta johtopäätökset tehdään. (Puusa, 2011a, 115.) Kingin (1994, 25) ja Puusan (2011a, 120) mukaan aineistoon on perehdyttävä huolella ennen analysoinnin aloittamista, sillä aineiston tunteminen parantaa analyysin laatua. Tämän jälkeen valitaan menetelmä, jolla aineistoa analysoidaan. Haastatteluaineistoa voidaan analysoida tilastotieteellisin menetelmin, jolloin pyritään muuttamaan laadullisen aineistonsa määrälliseen muotoon, jotta sitä voitaisiin analysoida tilastotieteen menetelmin. Aineistoa voidaan myös editoida, jolloin aineistoa muokataan, yhdistellään ja tiivistetään. Siitä etsitään merkittäviä kohtia ja niitä analysoidaan. Teemoja ja kategorioita analysoidaan ja verrataan alkuperäiseen aineistoon, kunnes aineistosta ei enää nouse uusia havaintoja. (Puusa, 2011a, 121). Tämän lisäksi King (1994, 26) ehdottaa aineiston koodaamista tai teemoittelu. Teemat voidaan Kingin (1994, 27) valita joko teoreettisen viitekehyksen pohjalta tai ne voivat nousta aineistosta itsestään. Puusa (2011a, 121) lisää tähän analyysitapaan aineiston keruuvaiheessa valitut teemat. Valittuja teemoja/koodeja voidaan myös lisätä tai muokata aineiston analyysin edetessä, jotta aineistosta saadaan esille tärkeät osa-alueet. (King, 1994, 25–27.) Puusan (2011a, 121) mukaan tärkeää on myös käydä valitut teemat kriittisesti läpi, jotta hän varmistuu niiden tärkeydestä. Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin teemoittain. Teemat oli valittu jo etukäteen aikaisempien tutkimusten pohjalta, mutta niiden soveltuvuutta pohdittiin aineiston käsittelyn yhteydessä. Hartin (1991, 199) mukaan teemojen valinta on ratkaiseva vaihe analysoinnissa, sillä ne ratkaisevat mitä aihealueita aineistosta nostetaan esille. Teemoittelun tulisi pohjautua käytettyyn teoreettiseen viitekehykseen.

Tämän tutkimuksen teemoiksi valittiin markkinointistrategia, markkinointiyhteistyö, markkinointiviestintä, ihmiset ja prosessi. Eskolan ja Suorannan (1998, 175) mukaan tässä vaiheessa tulee pitää mielessä tutkimuksen näkökulma ja kiinnittää erityistä huomiota asioihin, jotka ovat olennaisia teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten kannalta. Tällöin on mahdollista vertailla näiden esiin nostettujen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa, ja verrata aineiston havaintoja teoriaan. Teemoittain analysoinnissa tulisi muistaa kerätyn aineiston ja teorian keskinäinen vuoropuhelu, jotta aineiston analyysi ei jäisi pinnalliseksi. (Eskola ja Suoranta, 1998, 175–176; Alasuutari, 1994, 30–31.)

Puusan (2011a, 116) mukaan analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta kokonaisuus, joka mahdollistaa tulkinnan ja johtopäätöksen teon. Tutkimusprosessin eri vaiheet tulisi raportoida mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Laadullisessa tutkimuksessa prosessin kulun kuvaaminen saattaa olla haastavaa, ja siksi sitä kirjoittaessa olisi pidettävä mielessä systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. (Puusa, 2011a, 116.) Aineisto on siis ensin eriteltävä osasiksi ja kasattava siten uudelleen, että se mahdollistaa johtopäätösten tekemisen.

Tässä tutkimuksessa aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla haastattelunauhat. Näin ensimmäisistä haastatteluista kerätty aineisto saatiin kirjalliseen muotoon, jota oli helpompi työstää. Litteroidut haastattelut luettiin ensin läpi yksitellen useaan kertaan. Tässä vaiheessa jokaisesta haastattelusta etsittiin tutkimuksen kannalta kiinnostavia aiheita. Tämän jälkeen haastatteluista saatuja vastauksia verrattiin toisiinsa, jotta saatiin kokonaisvaltainen käsitys haastateltavien vastauksista ja kyettiin muodostamaan kokonaisvaltainen käsitys esiin nousevista teemoista. Tässä vaiheessa analyysiin otettiin mukaan myös sähköpostitse tehdyt haastattelut ja korkeakoulujen verkkosivuilta kerätty aineisto. Tarkoituksena oli muodostaa suurempia kokonaisuuksia teorian pohjalta valituista teemoista ja linkittämään isommiksi kokonaisuuksiksi haastatteluiden vastauksia. Haastateltavien vastaukset järjesteltiin teemojen pohjalta taulukoihin, joiden avulla pystyttiin vertailemaan vastauksia toisiinsa ja tutkimuksessa käytettyyn teoriaan. Teemoittelun avulla oli mahdollista havaita, mitä yhteneväisyyksiä ja mitä eroavaisuuksia eri haastateltavien vastauksissa oli. Taulukossa 4 ollaan havainnollistettu, miten valitut teemat linkittyvät tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 4 Teemoittelu

Miten suomalaiset korkeakoulut tekevät yhteistyötä kansainvälisessä markkinoinnissa	Osakysymys	Teemat
	Ketkä tekevät yhteistyötä?	Strategia, yhteistyö
	Miksi korkeakoulut tekevät/eivät tee yhteistyötä?	Strategia, prosessi, yhteistyö
	Mitä yhteistyössä markkinoidaan?	Markkinointiviestintä, prosessi
	Miten yhteistyössä markkinoidaan?	Prosessi, ihmiset

Kun aineisto oli saatu jäsenneilyä taulukkomuotoon, ryhdyttiin järjestelmällisesti etsimään aineiston ja teorian pohjalta vastauksia tutkimuskysymyksiinsä. Analyysia tehtäessä esiin nostettiin tärkeimpiä teemoja, jotka näkyvät taulukossa 4, jotta kyettiin vastaamaan mahdollisimman selkeästi tutkimuskysymyksiin. Kaikkia yksittäisiä aineistosta esiin nousseita aiheita ei käsitelty, vaan keskityttiin aiheista muodostettuihin laajempiin teemoihin. Näin oli mahdollista muodostaa selkeämpiä johtopäätöksiä aineistosta.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon, että laadullinen tutkimus tuottaa objektiivisen totuuden sijaan tietyn näkökulman tutkitusta ilmiöstä. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin eivät sovellu perinteiset menetelmät. Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voi yleensä yleistää. Tämän vuoksi tutkimusprosessi on kuvattava riittävän tarkasti, jotta lukija voi pohtia tutkimustulosten soveltamista myös toisiin saman tyyppisiin tutkimuskohteisiin. (Tynjälä, 1991, 390.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on tulkintojen ja valintojen perustelemista siten, että lukija kykenee arvioimaan niitä. (Aaltio ja Puusa, 2011, 157.) Tutkimuksen tuloksen ja tulkinnan on oltava perusteltuja, mutta niiden ei tarvitse olla lopullisia. Toinen tutkija voi samankaltaisella aineistolla päätyä perustellusti toisenlaiseen tulkintaan (Aaltio ja Puusa, 2011, 158.)

Triangulaation avulla voidaan pyrkiä varmistamaan aineiston luotettavuutta, esimerkiksi haastatteluaineistoa voidaan täydentää raporteilla ja muilla kirjallisilla lähteillä, jolloin on mahdollista verrata eri lähteistä kerättyä aineistoa keskenään. (Tynjälä, 1991, 393.) Myös Aaltio ja Puusa. (2011, 160) puoltavat triangulaation käyttöä luotettavuuden varmistamiseksi, sillä eri aineistosta saatuja tietoja voidaan tällöin verrata keskenään. Monenlaisten aineistojen keruu parantaa tutkimuksen reabiliteettia (Aaltio ja Puusa 2011, 164). Tynjälän (1991, 395) ja Aaltion ja Puusan (2011, 164) mukaan tutkimuksen luotettavuudelle on tärkeää, että lukija kykenee seuraamaan tutkimuksen kulkua ja

tutkijan päättelyketjuja. Tämän vuoksi on tarpeellista kuvata tutkimusprosessin eteneminen huolellisesti ja perustellusti. Haastateltuja voi myös pyytää arvioimaan johtopäätöksiä, jotta voidaan varmistaa, ette haastateltavien vastauksia ole tulkittu eri merkityksessä kuin he ovat tarkoittaneet. (Tynjälä, 1991, 395.)

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy kolme kriteeriä. Jotta uskottavuus toteutuisi, on tarkistettava, että tulkinta vastaavat tutkittavien käsitystä. Tutkimustulosten pitäisi olla siirrettävissä ja tehtyjen tulkintojen pitäisi pohjata tutkitusta ilmiöstä aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. (Eskola ja Suoranta, 1998, 212, 213.) Tämän lisäksi Eskolan ja Suorannan (1998, 214, 215) mukaan jotta tutkimus olisi luotettava sisäisen ja ulkoisen validiteetin tulee olla kunnossa, minkä lisäksi tutkimuksen tulee olla reliaabeli. Soininen (1995, 120) lisää tähän myös tutkimuksen objektiivisuuden, jolloin tuloksien tulee pohjautua tutkittavan ilmiön ominaisuuksiin ja kontekstiin, eivätkä tutkijan omiin mieltymyksiin. Teorian, käsitteiden määrittelyn ja käytettyjen tutkimusmenetelmien tulisi loogisessa suhteessa keskenään, jotta tutkimuksen sisäinen validiteetti toteutuisi. Analyysin arvioitavuudessa on tärkeää, että lukija pystyy seuraamaan päättelyketjuja. Ulkoisen validiteetin edellytyksenä on, että tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset pohjaavat tutkimusaineistoon.

Aineiston tulkinnan sanotaan olevan reliaabeli, kun siinä ei ole ristiriitaisuuksia, minkä lisäksi tutkimuksen ja tutkimustulosten tulisi olla toistettavissa. Koska laadullisessa tutkimuksessa toistettavuus on haastavaa, reliaabelius viittaa ennen kaikkea tulosten paikkansapitävyyteen ja ymmärrettävyyteen. Analyysin tekniset operaatiot ja päättelyt pitää kuvailla selkeästi, jotta varmistettaisiin tutkimuksen arvioitavuus ja toistettavuus. Kun tutkimuksen tekotapa on kuvailtu selkeästi, muutkin tutkijat voivat samanlaisella aineistolla päätyä samanlaisiin tuloksiin. (Eskola ja Suoranta, 1998, 214, 215; Soininen, 1995, 120–122; (Mäkelä, 1990, 53.) Tämän lisäksi Silvermanin mukaan (2001, 229) haastattelututkimuksen reliaabeliutta voidaan parantaa varmistamalla, että haastattelukysymykset ovat selkeitä ja haastateltavat ymmärtävät ne samalla tavoin. Haastattelut tulisi tallentaa mahdollisimman luotettavasti, esimerkiksi nauhoittamalla ja tämän jälkeen litteroimalla, jotta haastateltavien vastaukset eivät muuttuisi tutkijasta johtuen (Silverman 2001, 230).

Kun aineisto on kerätty haastatteluun, tulee tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kiinnittää huomiota haastattelukysymysten muotoiluun ja johdattelevuuteen ja mahdollisiin tulkintavirheisiin. Kysymysten muotoilu vaikuttaa paljon siihen, miten haastateltavat kysymyksiin vastaavat ja tämä vaikuttaa edelleen kerättyyn aineistoon ja siitä tehtäviin johtopäätöksiin. Haastateltavat saattavat ymmärtää kysymyksen väärin tai tutkija saattaa tulkita vastauksia eri tavoin kuin mitä haastateltava tarkoitti. Laadullista tutkimusta tehdessä on kuitenkin hyväksyttävä, että tulkintatasoja on monia erilaisia. (Puusa, 2011b, 78.) Tutkimusaineiston tulkintaan vaikuttaa myös valittu teoreettinen viitekehys. Haastattelukysymykset ovat tutkijan itsensä muotoilemia, jolloin haastattelu

muodostuu tutkijan käsityksiin tutkittavasta ilmiöistä. Nämä valinnat vaikuttavat vahvasti millaiseksi kerätty laadullinen aineisto muodostuu ja millaisia johtopäätöksiä siitä tehdään. (Puusa, 2011b, 76.)

Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin takaamaan perehtymällä tutkimusaiheeseen laajalti ennen tutkimuskysymysten muodostamista. Tästä johtuen perehdyttiin Suomen korkeakoulukentästä aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin, raportteihin ja selontekoihin. Etsimällä aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tulleita haasteita, muodostettiin tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen hän valittiin sopivimmaksi katsottu tapa kerätä aineisto. Haastattelukysymykset muotoutuivat tutkimuksessa käytetyn teorian pohjalta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta varmistettiin kuvailemalla mahdollisimman kattavasti tutkimuksen tekovaiheet ja analyysi. Analyysiosiossa käytettiin suoria sitaatteja haastatteluista johtopäätöksiä tukevana esimerkkeinä.

Haastattelurunko oli kaikissa haastatteluissa sama, minkä lisäksi haastatteluiden kuluessa pystyttiin tekemään tarkentavia kysymyksiä, mikäli haastateltava ei vastannut kaikkiin tutkimuksen kannalta olennaisiin kohtiin. Tätä tutkimusta tehdessä pidemmät haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tarkasti, jotta sekä kysymykset että vastaukset olisivat helposti analysoitavassa muodossa. Nauhoitukset säästettiin litteroinnin jälkeen, jotta tutkija voisi tarvittaessa palata niihin. Tämän lisäksi tehdyt lyhemmät haastattelut tehtiin sähköpostitse, jolloin aineisto oli valmiiksi kirjallisessa muodossa. Haastatteluja tehtäessä pyrittiin välttämään johdattelevia kysymyksiä ja antamaan haastateltaville mahdollisimman paljon aikaa vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta ja pyrkivät antamaan mahdollisimman kattavan kuvan oman korkeakoulunsa markkinoinnista. Haastateltavat kuitenkin pyysivät saada pysyä nimettöminä, sillä näin he kokivat voivansa vastata kysymyksiin avoimemmin. Tämän lisäksi haastateltaville suotiin mahdollisuus kommentoida tutkimuksen tuloksia.

Koska tutkimuksen kohteena oli vain kolme korkeakoulua, ei aineiston perusteella voida tehdä johtopäätöksiä koko Suomen korkeakoulujen markkinoinnista. Kuitenkin tutkimuksen tuloksista saadaan hyvä kuva alueellisesta yhteistyöstä ja alueen korkeakoulujen kansainvälisestä markkinoinnista. Tutkimukseen osallistuneilla korkeakouluilla oli rajalliset markkinointiresurssit. Osa suomalaisista korkeakouluista markkinoi hyvinkin aktiivisesti, jolloin haastateltavien vastaukset eivät kuvaa näiden korkeakoulujen tilannetta. Jotta suomalaisten korkeakoulujen markkinoinnista saisi kattavamman maanlaajuisen kuvan, olisi syytä haastatella muidenkin korkeakoulujen markkinointi-ihmisiä ja mahdollisesti muita asiantuntijoita. Tässä tutkimuksessa keskityttiin alueelliseen yhteistyöhön, sillä koko maan kattavaan tutkimukseen ei ollut resursseja.

Aineisto käytiin läpi moneen kertaan ja haastateltavien vastauksista etsittiin niin ristiriitaisuuksia kuin toisiaan tukevia kommentteja. Vastauksia taulukoitiin teemoittain, jotta niitä olisi helpompi verrata keskenään ja aineistosta saataisiin selkeämpi

kokonaiskuva. Tämän jälkeen aineistosta pyrittiin tekemään perusteltuja päätelmiä. Tukena toimivat myös aikaisemmat tutkimukset ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joihin haastateltavien vastauksia peilattiin. Tämän tutkimuksen rajoituksena on suppea haastattelumateriaali. Vaikka aineiston avulla pystyttiin tekemään johtopäätöksiä, tutkimuksen tulosten luotettavuutta pyrittiin parantamaan etsimällä lisäaineistoa suomalaista korkeakoulutusta käsittelevistä raporteista ja selonteoista. Näin pyrittiin linkittämään tutkimuksen tulokset maanlaajuiseen tilanteeseen. Raporttien avulla kyettiin arvioimaan kriittisemmin tähän tutkimukseen kerättyä aineistoa, sillä haastateltavien vastauksia voitiin verrata aikaisemmin tehtyihin selvityksiin. Tämän tutkimuksen johtopäätöksiä tehtäessä oli otettava huomioon suppean aineiston aiheuttamat rajoitukset yleistettävyyteen.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian 2009–2015 (2009, 10) mukaan suomalaisista korkeakouluista on tarkoitus luoda kansainvälisesti vetovoimaisia ja vahvoja vuoteen 2015 mennessä. Lisäksi strategian (2009, 10) tavoitteena on parantaa korkeakoulutuksen ja tutkimuksen laatua. Korkeakoulut määrittelevät omat kansainvälistymisen painopisteensä itsenäisesti kansallisten tavoitteiden pohjalta (Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia - - 2009, 11). Yhteistyöllä on pyritty kehittämään ja parantamaan näkyvyyttä ulkomailla. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla korkeakoulut ovat tehneet yhteistyötä HERA konsortion kautta ja maanlaajuisesti ammattikorkeakouluilla on ollut Pinnet-verkosto, jonka tarkoituksena on ollut kehittää ammattikorkeakoulujen kansainvälistä toimintaa. Vaikka suomalainen korkeakoulukenttä on kansainvälistynyt voimakkaasti 2000-luvun aikana, kilpailijoihin verrattuna kansainvälisyys on edelleen vähäistä (Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia - - 2009, 14). Strategian mukaan globaalissa maailmassa korkeakoulujen kansainvälisyyden merkitys kasvaa. Laadun voidaan ajatella houkuttelevan laatua, toisin sanoen maailmalla tunnettu korkeakoulusektori houkuttelee osaajia ja investointeja muista maista. Lisäksi kansainväliset verkostot ja korkeakoulujen henkilöstön kansainvälinen kokemus parantavat tutkimuksen ja opetuksen laatua (Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia - - 2009, 18, 26.)

5.1 Yhteistyössä toimiminen

5.1.1 *Strateginen yhteistyö*

Tutkimuksessa mukana olleiden korkeakoulujen mukaan korkeakoulujen välistä yhteistyötä tehdään monien kansallisten tai kunnallisten hankkeiden ja organisaatioiden kautta. Valtakunnallisella tasolla esimerkiksi kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus, CIMO, tukee toimillaan suomalaisten korkeakoulujen kansainvälistymistä. CIMOn edustajan mukaan yhtenä organisaation tarkoituksena onkin tehdä suomalaista korkeakoulutusta tunnetuksi maailmalla, jolloin korkeakoulut voisivat menestyksekkäämmin panostaa omaan markkinointiinsa. CIMOn edustajan mukaan yhteistyössä on voimaa, sillä yksittäiset korkeakoulut hukkuvat massaan. Korkeakoulut tiedostavat yhteistyön tärkeyden, mutta keskinäinen kilpailu saattaa toisinaan viedä voiton yhteistyöstä.

CIMO on kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön asiantuntija. Virasto toimii opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuudessa ja palvelee korkeakoulusektoria monin eri

tavoin. CIMO rahoittaa ja tukee korkeakoulutuksen kansainvälistymistä. Se esimerkiksi koordinoi monia vaihto-ohjelmia, mutta tarjoaa korkeakouluille myös tukea kansainvälistymisessä mm. mainostamalla suomalaista korkeakoulutusta maailmalla. Tämän lisäksi CIMO myös tuottaa erilaisia raportteja ja selontekoja kansainvälistymiseen liittyvistä aiheista. (Mikä on CIMO ja Palvelut toimialoittain, 2015.)

Ammattikorkeakoulut tekevät kansainvälisissä asioissa yhteistyötä Pinnet-verkoston kautta. Tämä kansainvälisen toiminnan kehittämisverkosto perustettiin vuonna 2004. Haastatellun ammattikorkeakoulun edustajan mukaan heille on ollut Pinnetistä hyötyä, sillä heidän omat resurssinsa kansainvälisessä markkinoinnissa ovat rajalliset; kokemusten ja käytäntöjen jaosta on aina apua myös oman toiminnan kehittämiseen. Pinnetin kautta ammattikorkeakoulut ovat voineet jakaa toimintatapojaan ja kokemuksiaan ja nostaa esille kansainvälistymiseen liittyviä epäkohtia mistä on ollut hyötyä kaikille verkostossa mukana olleille korkeakouluille. Verkoston tarkoituksena on ollut kehittää ja vahvistaa ammattikorkeakoulujen kansainvälistymiseen liittyvää osaamista, luoda yhteisiä menettelytapoja ja kiinnittää huomiota laadun kehittämiseen. Tämän lisäksi verkoston avulla on pyritty parantamaan ammattikorkeakoulujen valtakunnallista kansainvälistä toimintaa. Pinnet-verkosto on myös alkuvuosinaan laatinut selvityksen ammattikorkeakoulujen kansainvälisestä markkinoinnista. Vuodesta 2004 vuoteen 2009 Pinnet-verkosto sai opetusministeriöltä rahoitusta, nykyisin verkosto toimii epämuodollisemmin. Pinnet-verkoston suuriksi eduiksi ovat nousseet yhteistyön tekeminen, kansainvälisemmän ammattikorkeakoulusektorin kehittäminen ja mahdollisuus osaamisen ja tiedon jakoon. Tiivistetysti Pinnet-verkosto mahdollistaa hyvien toimintatapojen ja käytäntöjen jakamisen ja yhteisten haasteiden esiinnostamisen ammattikorkeakoulujen välillä. (Salonen & Virtanen, 2009, 8-9, 10.)

5.1.2 Toiveissa laajempi yhteistyö

Haastateltujen markkinoinnista vastaavien henkilöiden mukaan yhtenä esteenä laajamittaiselle kansalliselle yhteistyölle on korkeakoulujen ja tutkinto-ohjelmien erilainen tilanne ja eriävät tavoitteet. Lisäksi kaksi vastanneista tutkinto-ohjelmien edustajista sanoi yhteistyön olevan vähäistä, sillä korkeakoulut kilpailevat keskenään samoista opiskelijoista. Osa korkeakouluista on esimerkiksi lähtenyt mukaan lukukausimaksukokeiluun, tai on muuten voimakkaasti suuntautunut kansainvälisesti ja markkinoinnin innokkaasti ohjelmiaan myös ulkomailla. Toiset korkeakoulut taas ovat pitäneet matalampaa profiilia ja tyytyneet nykyiseen tilanteeseen. Eriävät tavoitteet saattavat hankaloittaa yhteistyön tekemistä ja pienentää siitä saatavaa hyötyä. Yksi haastateltavista huomauttikin, että esimerkiksi CIMOn voi olla vaikeaa palvella hyvin erilaisia toiveita samanaikaisesti. Tutkimuksen kohteina olleet korkeakoulut eivät olleet

laajamittaisesti mukana lukukausimaksukokeilussa. Kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa korkeakouluissa lukukausimaksukokeiluun mukaan lähtemistä oli harkittu, toisessa yliopistoista ja ammattikorkeakoulussa lukukausimaksuja perittiin yhdessä tutkinto-ohjelmassa. Lisäksi korkeakouluissa oli jo ennalta käyty keskusteluja, mitä tehtäisiin, jos lukukausimaksut tulisivat pakollisiksi koko maassa. Lukukausimaksukokeilun koettiin sekoittaneen markkinointia, sillä kaikki vieraskieliset tutkinto-ohjelmat eivät olleet mukana kokeilussa.

Tulevassa rahoitustilanteessa, ennen kuin me päästään siihen että ulkomaalaiset opiskelijat alkaa tuottamaan rahaa maksamalla lukukausimaksuja, se [kansainvälistyminen tutkintoja tarjoavana kouluna] ei välttämättä ole kannattavaa toimintaa.

Osa ohjelmista on maksullisia ja osa ei, se on hirveen vaikea profiloida ulospäin. Jos sanotaan, että meillä on maksuton koulutus, niin se on meidän valtion strategia, että ollaa innovaatio-, koulutusmaa. [...] Mutta se pois sulkee maksulliset ohjelmat. Toisaalta, jos aletaan kehuaan, että meillä on hyviä maksullisia ohjelmia, silloin aletaan ihmetellä, että onko maksuttomat ohjelmat huonompia, vai?

Haasteena yhteistyölle on myös korkeakoulutuksen jako yliopistoihin ja ammattikorkeakouluihin. Suomessa jako ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välillä on eurooppalaisittain hyvin jyrkkä. Esimerkiksi tähän asti yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kansalliset yhteishaut ovat olleet erillisiä. Kansallisten hakujen yhdistyttyä voisi myös kansainvälisten ohjelmien hakujen yhdistämistä pohtia. Tämä voisi tuoda selkeyttä kansainvälisiin ohjelmiin hakeville. Jo esimerkiksi yhteinen hakuportaali yksinkertaistaisi hakua. Tällä hetkellä kaikki tutkinnot löytyvät opetushallituksen ylläpitämältä Opintopolku-sivustolta ja englanninkielisiä tutkinto-ohjelmia esitellään erikseen CIMOn ylläpitämällä study in Finland sivustolla. Eri ohjelmiin haku on kuitenkin eriytetty monille eri toimijoille ja hakuajat ovat ohjelmakohtaisia. Hakijan on siis ensin selvitettävä, mihin ohjelmaan hän haluaisi hakea, milloin hänen tulisi ohjelmaan hakea ja tämän jälkeen vielä selvittää, miten ohjelmaan haetaan. Esimerkiksi ammattikorkeakouluilla on jo yhteinen hakuportaalin ja yhteiset hakuajat kansainvälisiin ohjelmiin. Osa yliopistoista järjestää itse oman hakunsa, toiset taas ovat mukana UAF-konsortiossa, jonka kautta hakemukset tulee lähettää.

Suomen- ja ruotsinkielisissä tutkinnoissa yhteishaku saattaa lisätä ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välistä kilpailua. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet, että mahdollisesti lisääntyvä yhteistyö ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välillä lisäisi kilpailua merkittävästi kansainvälisissä tutkinnoissa, sillä

ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen painotukset eroavat toisistaan. Yliopistot painottavat enemmän tutkimukseen ja teoriaan painottuvia maisterintutkintoja, kun taas ammattikorkeakouluilla painopiste on enemmän työelämään valmentavassa alemmantasoisessa korkeakoulutuksessa. Erityisesti kansainvälisissä tutkinto-ohjelmissa, ammattikorkeakoulut keskittyvät alempiin korkeakoulututkintoihin, yliopistojen keskittyessä ylempiin korkeakoulututkintoihin.

5.1.3 *Tulevat strategiset linjaukset*

Kaikkien haastateltujen mielestä opetusministeriön tulisi pikaisesti linjata, mihin korkeakoulujen kansainvälistymisellä pyritään ja mikä on kansainvälisten tutkinto-ohjelmien tarkoitus. Onko tarkoituksena esimerkiksi mahdollistaa kaikille kansalaisuuteen katsomatta ilmainen koulutus, kouluttaa osaavaa työvoimaa Suomeen vai ehkä kansainvälistää korkeakoulujen opiskelija- ja henkilökuntaa ja tarjota näin suomalaisille korkeakouluopiskelijoille mahdollisuuden kotikansainvälistymiseen. Koska selkeää tavoitetta ei ole, korkeakoulujen on vaikeaa asettaa omia tavoitteitaan ja painopisteitään kansainvälisille tutkinto-ohjelmille.

kansalliset että yliopistotason tavoitteet pitäisi kirkastaa ja asettaa ne sillä tavalla, että kaikki ymmärtäis sen. [...] ollaan käyty sitä keskustelua, minkä takia me halutaan niitä kv.-opiskelijoita.

Korkeakoulujen on myös vaikeaa tehdä pitkän tähtäimen suunnitelmia, sillä korkeakoulukentän tulevaisuutta on vaikea ennustaa. Tällä hetkellä auki on useampi suuri kysymys, kuten tulevatko esimerkiksi lukukausimaksut tai hakijamaksut pysyväksi käytännöksi ja pyritäänkö yliopistoja ja ammattikorkeakouluja jatkossa yhdistämään. Jo nyt hallituksen tavoitteena on luoda korkeakouluista suurempia yksikköjä ja parantaa näin suomalaisten korkeakoulujen profiileja ja näkyvyyttä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2014.) Myös ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhdistämistä on ehdotettu ja Tampereen seudulla korkeakoulut ovatkin ryhtyneet tiiviimpään yhteistyöhön ja pyrkivät yhteistyön avulla kehittämään toimintaansa ja parantamaan näkyvyyttään ja opetuksen laatua. Haastatellun ammattikorkeakoulun edustajan mukaan he ovat ministeriön aloitteesta tunnustelleet yhteistyömahdollisuuksia toisen lähellä sijaitsevan ammattikorkeakoulun kanssa. Yhteistyön tavoitteena ei ollut yhdistää näitä kahta ammattikorkeakoulua, vaan järkevöittää toimintoja ja etsiä toimintoja joissa ammattikorkeakoulut voisivat tehdä yhteistyötä ja poistaa päällekkäisyyksiä koulutusohjelmatarjonnassa. Tavoitteena on kehittää ammattikorkeakouluista vahvempia ja selkeyttää eri yksiköiden profiileja.

Nykyisin korkeakoulut tarjoavat monenlaisia vieraskielisiä tutkinto-ohjelmia yksittäisten kurssien sijaan. Haasteena on kuitenkin yhä edelleen vieraskielisen opetuksen strateginen asema osana muuta korkeakoulutusta. Hallituksen linjaus korkeakoulujen kansainvälistymisestä ei ole antanut selkeää suuntaa, jota kohti korkeakoulujen tulisi pyrkiä. Yhdeksi tavoitteeksi on asetettu kansainvälisten opiskelijoiden määrän kasvattaminen, mutta sitä mihin kansainvälisten opiskelijoiden määrää nostamalla pyritään, ei ole kovin tarkasti selkeytetty. (Kts. Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015.) Kansainvälistymiseen on voitu pyrkiä myös parantamalla sekä opiskelijoiden että henkilökunnan vaihtomahdollisuuksia, rekrytoimalla vaihto-opiskelijoita tai henkilökuntaa ulkomailta tai tarjoamalla nykyisille opiskelijoille muita keinoja kansainvälistyä esimerkiksi kurssien tai harjoitteluiden kautta.

Vieraskieliset tutkinto-ohjelmat ovat täten vain osa kansainvälistymisen kokonaisuutta. Niillä on kuitenkin merkittävä vaikutus korkeakoulukentän kansainvälistäjänä. Haastatellut kertoivat kansainvälisten tutkinto-ohjelmien edelleen hakevan suuntaansa. Jokainen tutkinto-ohjelma on voinut asettaa omat tavoitteensa, minkä lisäksi korkeakoulut ovat voineet itse linjata omia tavoitteitaan kansainvälisille tutkinto-ohjelmilleen. Tästä voi seurata haasteita tutkinto-ohjelman jatkuvuudelle ja toimivuudelle osana korkeakoulun muuta opetusta.

Osa näkee, että me saadaan tänne työvoimaa, kun ne ohjelmat on ilmaisia. Toinen on että, sitä kautta saadaan täällä olleita ihmisiä maailmalle. Eli mikä hyvänsä suomalainen korkeakoulu saa tänne opiskelijoita, jotka palaa kotimaahansa tai kv.-tehtäviin, ja sitä kautta Suomi kansainvälistyy. [...] Kolmas näkökulma on sitte tällänen potentiaalinen koulutusvientiajattelu, että sitä kautta saadaan tehty kv.-ohjelmia, jotka jossain vaiheessa tulee maksullisiksi ja niistä saadaan jotain tuottoa yliopistolle.

5.1.4 Markkinoinnin ja yhteistyön tavoitteet

Selkeän kansainvälistymistavoitteen puute saattaa myös heijastua markkinointiin. Kaikki haastatellut korkeakoulut olivat samantapaisessa tilanteessa, niissä ei tehty laajamittaista kansainvälistä markkinointia ja kansainvälinen markkinointi oli hajautettu monien eri toimijoiden käsiin. Kaikkien haastateltujen mukaan kansainvälisessä markkinoinnissa voisi tehdä enemmän, mikäli siihen panostettaisiin enemmän resursseja. Nykyisillä resursseilla korkeakouluilla ei ole mahdollisuuksia laajamittaisempaan kansainväliseen markkinointiin. Toisaalta haastateltujen mukaan korkeakouluissa myös pelättiin

aktiivisemman markkinoinnin vaikutuksia. Hakijoita on tälläkin hetkellä niin paljon, että korkeakoulut hukkuvat hakemustulvaan. Vieraskielisiin tutkinto-ohjelmiin ei kaivattu lisää hakijoita, mutta hakijoiden tasoa haluttaisiin parantaa. Laadukkaat opiskelijat nostaisivat koulutusohjelman tasoa ja tekisivät siitä houkuttelevamman tulevina vuosina. Mainonnan pelättiin tavoittavan vääriä kohderyhmiä ja houkuttelevan vielä nykyistä enemmän hakijoita.

Meillä ei tällä hetkellä ole kuin yksi ohjelma, jolla on lukukausimaksut ja nekin EU:n ulkopuolelta tuleville. Ei ole ollut resursseja viedä markkinointia ammattimaiseen ajatteluun.

Korkeakoulut olivat mukana yhteistyössä, joka helpottaa niiden kansainvälistymisprosesseja. Kaikki haastatellut korkeakoulut tekivät monenlaista yhteistyötä toisten korkeakoulujen ja kansallisen tason toimijoiden kanssa. Maanlaajuiset yhteistyöprojektit hyödyttävät kaikkia osapuolia, sillä näiden kautta tietoa voidaan jakaa tehokkaasti ja yhteisiä ongelmia saadaan nostettua paremmin esille. Pienistä resursseista huolimatta kaikissa korkeakouluissa tehtiin kansainvälistä markkinointia ja pyrittiin löytämään kustannustehokkaita ja toimivia keinoja kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointiin. Erityisesti tutkinto-ohjelmat käyttivät monenlaisia pienimuotoisia markkinointikeinoja, joilla pyrittiin tavoittamaan hyviä opiskelijoita. Niin CIMO:n kuin korkeakoulujenkin edustajien mukaan yhteistyötä voitaisiin tehdä nykyistä enemmän. Haastateltujen mukaan yhteistyöstä olisi erityisesti hyötyä kaikille yhteisten haasteiden ratkomisessa ja perustoimintojen yhdistämisessä. Erään haastatellun mukaan yhteistyötä tulisi kehittää ja laajentaa erityisesti niissä toiminnoissa, joita jo nyt tehdään yhteistyössä. Lisäksi korkeakoulut voisivat nykyistä enemmän pohtia, mitkä toiminnot ja haasteet ovat kaikille yhteisiä, sillä näillä alueilla yhteistyöstä voisi olla erityistä hyötyä.

Pitäis löytää sellasii asioita, mitä me pystytään tekee yhdessä jatkuvasti, mitä me jo tehdään ja mihin panostetaan, mikä me voidaan vaan siirtää yhteistyöhön.

Toki on paljon semmosta mikä joku korkeakoulu haluaa tehdä tahollaan ja kuuluu varsinaiseen opetukseen, mutta on myös paljon yhteistyöjuttuja joita voitais tehdä yhdessä.

Lähes kaikkien kyselyyn vastanneiden ohjelmakoordinaattoreiden mukaan heidän ohjelmansa tekivät yhteistyötä toisten korkeakoulujen kanssa. Yksittäisillä ohjelmilla ja tiedekunnilla on melko vapaat kädet yhteistyön suhteen ja monilla tutkinto-ohjelmilla onkin omat yhteistyökumppaninsa ja partnerinsa. Tutkinto-ohjelmilla on myös omat

budjettinsa, joiden kautta ne voivat halutessaan ohjata resursseja markkinointiin, mikäli se koetaan tarpeelliseksi. Yhteistyötä tehtiin myös ns. yhteisohjelmien kautta. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa korkeakouluissa oli ainakin yksi toisen korkeakoulun kanssa yhteistyössä järjestetty tutkinto-ohjelma. Syynä tähän mainittiin usein olevan yhteistyöstä saatavat synergia edut ja kustannustehokkuus. Tämä tukee Lahtosen ja Pyykön (2005, 32) selvitystä, jonka mukaan vieraskielistä opetusta on järjestetty yhteistyössä korkeakoulun eri laitosten ja toisten korkeakoulujen kanssa, jolloin kustannuksia on saatu jaettava.

5.2 Markkinoinnin kohteet

5.2.1 *Kansainvälisen markkinoinnin kehittäminen*

Haastateltujen mukaan korkeakoulujen yhteisohjelmissa yhteinen markkinointi on luontevaa, sillä molemmat hyötyvät saavutuksista. Toisaalta yhteisohjelman markkinointi voi olla myös haastavaa, sillä korkeakoulujen tulisi kyetä yhdessä sopimaan tavoitteista ja säännöistä. Yhteismarkkinoinnin eduiksi haastateltavat mainitsivat paremmat resurssit, sillä kahden eri korkeakoulun voimavarat voidaan yhdistää. Toisaalta yhteismarkkinoinnissa myös kulut ja rekrytoidut opiskelijat tulisi jakaa tasapuolisesti, mistä voi seurata hankaluuksia. Markkinointi on kuitenkin yhteisissä tutkinto-ohjelmissa vähäisessä asemassa, sillä korkeakoulut panostavat resursseja ensisijaisesti ohjelman kehittämiseen ja laadukkaaseen opetukseen.

Haastatellut korkeakoulut arvostavat CIMOn resursseja, sillä niillä ei olisi yksin mahdollisuutta saada samanlaista näkyvyyttä. Kaikkien korkeakoulujen edustajat mainitsivat organisaation parantavan suomalaisen korkeakoulutuksen tunnettuutta maailmalla, mistä on hyötyä myös yksittäisille korkeakouluille. Haastateltavien mukaan CIMO markkinoi suomalaista korkeakoulutusta ja Suomea korkeakoulumaakohteen, jolloin korkeakoulujen omalla vastuulla on tutkinto-ohjelmiansa markkinointi ja opiskelijarekrytointi. Esimerkiksi kansainvälisillä messuilla korkeakoulut ovat tervetulleita osallistumaan Study in Finland messuständille, ja haastateltavien mukaan näin tehdäänkin. Haastateltavien mukaan heidän korkeakoulunsa osallistuvat harvoin messuille, ellei CIMOlla ole siellä osastoa, sillä messuille osallistuminen on kallista eikä messuilla käymistä koettu parhaaksi mahdolliseksi rekrytointikeinoksi. Messuille osallistuminen on ennen kaikkea koko Suomen korkeakoulukentän näkyvyyden ja tunnettuuden parantamista, enemmän kuin vartenotettava keino rekrytoida uusia opiskelijoita.

Haastatellut toivoivat CIMOn ottavan aiempaa enemmän vastuuta toiminnoista joita korkeakouluilla ei ole resursseja tehdä. Esimerkkeinä haastatellut mainitsivat markkina-

alueselvitykset ja Suomen-laajuiset hankkeet, kuten yhteisen verkkonäkyvyyden parantamisen. Haasteeksi nähtiin suomalaisen korkeakoulukentän hajanaisuus. Suomalaiset korkeakoulut ovat hyvin erilaisia ja niillä on erilaiset tavoitteet. Tämän vuoksi CIMOn voi olla vaikeaa vastata kaikkien korkeakoulujen tarpeisiin ja toiveisiin. CIMOn edustajan mukaan yhteistyö voisi kuitenkin olla nykyistä tiiviimpää. Tämä voisi auttaa parantamaan suomalaisen korkeakoulutuksen kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla.

5.2.2 Kansainvälisen markkinoinnin asema

Valtio on pyrkinyt kannustamaan korkeakouluja kansainvälistymään sitomalla osan korkeakoulujen rahoituksesta kansainvälistymisstrategian toimeenpanoon. (Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia, 2009, 52.) Haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että markkinointiin panostetaan heidän korkeakouluissaan liian vähän ja resurssien puute koettiin yhdeksi suurimmista haasteista markkinoinnissa. Erityisen niukkaa panostus on kansainväliseen markkinointiin. Vaikka yhteistyöllä vähäisiä markkinointivoimavaroja voitaisiin yhdistää ja parhaimmassa tapauksessa saavuttaa synergiaetuja, yhteistyö on hajanaista ja monien eri toimijoiden mosaiikki. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että opetuksen ja tutkimuksen korkea laatu on korkeakouluissa ensisijaista. Heidän mielestään on hyödytöntä markkinoida, jolleivät opetus ja tutkimus ole laadukkaita. Haastateltujen mukaan korkeakoulujen resursseja pitäisikin ennen kaikkea käyttää laadukkaaseen opetukseen ja tutkimukseen ja markkinoinnin tulisi olla tätä tukeva toiminto. Markkinoinnilla voidaan esimerkiksi pyrkiä luomaan myönteinen kuva korkeakoulusta työnantajana ja täten parantaa korkeakoulun mahdollisuuksia rekrytoida osaavaa opetus- ja tutkimushenkilökuntaa.

Tutkimukseen osallistuneissa korkeakouluissa vähäisiä markkinointiresursseja pyritään kohdentamaan kotimaiseen markkinointiin ja yleiseen viestintään. Esimerkiksi suomalaisiin hakijoihin kohdistettu hakijamarkkinointi koettiin kannattavammaksi kuin yksittäisten ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden houkuttelu. Suomessa hakijamarkkinointi tavoittaa helpommin oikean kohderyhmän ja laajemman kohdeyleisön. Kansainvälisessä markkinoinnissa kohdentaminen on paljon haastavampaa ja markkinointiviesti ei välttämättä koskaan saavuta kohdeyleisöään. Haastateltujen mukaan korkeakoulut eivät toki voi kokonaan unohtaa kansainvälistä markkinointia, sillä ulkomaalaisten tutkijoiden ja pätevän opetushenkilökunnan rekrytointi ulkomailta on hyödyksi korkeakouluille ja pitää yllä niiden hyvää mainetta ulkomailla. Yksi haastatelluista painotti, ettei kansainvälinen markkinointi ei ole vain opiskelijarekrytointia vaan tarkoituksena on myös parantaa koko korkeakoulun tunnettua maailmalla. Mitä parempi maine korkeakoululla on, sitä helpompi sen on

muun muassa rekrytoida pätevää henkilökuntaa ja päästä osalliseksi kansainvälisiin tutkimushankkeisiin. Nämä ovat hyvin tärkeitä elementtejä korkeakoulun opetuksen ja tutkimuksen tason nostamisessa.

Kaikissa tutkimuksen kohteina olleissa korkeakouluissa markkinointiin kansainvälisesti, vaikkei kovin laajalti. Haastateltujen mukaan kansainvälistä hakijamarkkinointia voisi kohdentaa nykyistä enemmän maakohtaisesti, erityisesti niihin maihin, joista toivottaisiin enemmän hakijoita. Korkeakouluilla ei kuitenkaan ole resursseja tehdä itse markkina-analyyseja ja selvittää, millaisin keinoin missäkin tulisi markkinoida. Pieniä askelia tähän suuntaan korkeakouluissa oli kuitenkin tehty, ammattikorkeakouluissa pääsykokeita järjestetään niissä maissa, joissa se katsotaan strategisesti tarpeelliseksi ja yliopistoissa markkinointimateriaalia oli tehty useammalla eri kielellä eri kohderyhmille. Esimerkiksi kiinankielinen markkinointimateriaali on kohdennettu enemmän hakijoiden vanhemmille kuin hakijoille itselleen, sillä Kiinassa vanhemmilla on tärkeä rooli opiskelupaikan valinnassa.

5.2.3 *Lähtökohtien ja tavoitteiden tunnistaminen*

Valtion tavoite selkeyttää korkeakoulujen profiileja, saattaa auttaa myös korkeakouluja pohtimaan painopisteitään ja keskittymään tarjoamaan opetusta, joka linkittyy vahvasti kunkin korkeakoulun omiin vahvuuksiin. Haastateltavien mukaan heidän korkeakouluissaan on jo pitkään käyty keskustelua, mikä on kansainvälisten tutkinto-ohjelmien asema. Erään haastatellun mukaan heidän korkeakoulussaan on odotettu ministeriön tasolta tulevaa selkeää linjausta kansainvälistymiseen ja lukukausimaksuihin. Tutkinto-ohjelmien rakennetta ja aihealueita olisi mielekkäämpää suunnitella, jos korkeakouluilla olisi selkeä päämäärä ohjelmista valmistuville. Haastateltavien mukaan, mikäli esimerkiksi linjataan, että vieraskielisillä tutkinto-ohjelmilla tavoitellaan uutta työvoimaa Suomeen, tulisi tutkinto-ohjelmiin sisällyttää nykyistä enemmän esimerkiksi suomen- tai ruotsinkielen opetusta, mikä saattaisi parantaa ulkomaalaisten opiskelijoiden työllistymismahdollisuuksia valmistumisen jälkeen. Tai koulutusohjelmat voisivat tukea työllistymistä myös kouluttamalla osajia, joista suomessa on pulaa. Tällä hetkellä myös osa vieraskielisestä koulutuksesta on aloilta, joilla työllistymisnäkyvät Suomessa ovat heikot.

Osittain hallituksen tasolta tulevat toimenpiteet ja strategiat vaikuttavat siihen, etteivät korkeakoulut ole innostuneita pohtimaan strategioitaan kovin pitkällä tähtäimellä. Tällä hetkellä ei esimerkiksi ole varmuutta, tulevatko hakijamaksut pakollisiksi EU/EEA:n ulkopuolelta tuleville hakijoille tai pyritäänkö korkeakoulukenttää uudelleen järjestelemään voimakkaasti. Korkeakoulujen lukukausimaksukokeilun seuranta ja arviointiraportin (2014, 28) mukaan korkeakoulujen tulisi panostaa nykyistä enemmän

markkinointiin, jos ne haluavat menestyä kansainvälisessä kilpailussa hyvistä opiskelijoista. Lukukausimaksukokeilu ei vaikuttanut suuresti korkeakoulujen markkinoinnin resursointiin. Jotkin korkeakoulut ohjasivat osan lukukausimaksuista saaduista tuloista markkinointiin, kuten verkkosivujen kehittämiseen, mutta monet markkinoivat maksullisia ohjelmia osana muuta markkinointikokonaisuutta. (Korkeakoulujen lukukausimaksukokeilun seuranta ja arviointiraportti, 2014, 28.) Haastateltujen mukaan kansainvälisellä markkinoinnilla ei nykyisessä tilanteessa ole selkeää tarvetta, sillä englanniksi tarjottu opetus on hyvin rajattua ja hakijoita riittää vaikei ohjelmia ole juuri mainostettu. Englanninkielisten tutkinto-ohjelmien ongelma ei tällä hetkellä ole niinkään hakijoiden vähäisyys vaan oikeanlaisten hakijoiden houkuttelemisen. Hakijamääriä ei haluta kasvattaa, sillä siitä seuraisi lisää kustannuksia.

5.2.4 Kansainvälisen markkinoinnin kohdentaminen

Haastateltujen mukaan heidän korkeakouluissaan ei ole tavoitteena nostaa hakijamääriä vaan houkutella laadukkaita hakijoita. Koulutusohjelmista vastaavien mukaan näitä opiskelijoita ei tavoiteta niinkään markkinoinnin vaan ennen kaikkea henkilökohtaisten suhteiden kautta. Esimerkiksi opetushenkilökunta saattaa rekrytoida päteviä opiskelijoita tutkimusverkostonsa kautta tai hyviä vaihto-opiskelijoita saatetaan houkutella tutkinto-opiskelijoiksi. Myös korkeakoulujen markkinoinnista vastaavat kokivat henkilökohtaisten suhteiden ja verkostojen olevan tärkeässä asemassa onnistuneissa opiskelijarekrytoinneissa. Verkostojen kautta markkinointiviesti on helpompi kohdentaa potentiaalisiin hakijoihin. Kaikissa kyselyyn vastanneissa koulutusohjelmissa opiskelijoita rekrytoitiin verkostojen kautta. Valtaosassa koulutusohjelmia opetushenkilökunta osallistui opiskelijoiden rekrytointiin, myös alumneja ja muita yhteistyökumppaneita käytettiin jonkin verran markkinointiviestinnän eteenpäin viejinä. Tällainen markkinointi ei useinkaan vaadi suurta rahallista panostusta.

Me ei periaatteessa edes haluttais kasvattaa sitä hakijamäärää vaan löytää parhaita opiskelijoita. Ja se me tehdään ehkä parhaiten just verkostojen kautta.

Korkeakoulujen omien markkinointipanostusten lisäksi esimerkiksi CIMO mainostaa suomalaista ilmaista korkeakoulutusta maailmalla. Tämä saattaa houkutella hakijoita, vaikka korkeakoulut eivät itse kansainväliseen hakijamarkkinointiin panostaisikaan. Korkeakoulut voisivat kuitenkin pyrkiä houkuttelemaan mahdollisimman hyviä hakijoita, sillä opiskelijoiden lähtötaso vaikuttaa vahvasti siihen, millaiseksi tutkinto-ohjelma muodostuu. Pelkkä hakijoiden suuri määrä ei vielä takaa, että massasta löytyisi

potentiaalisia hyviä opiskelijoita. Lisäksi suuret hakijamäärät hidastavat valintaprosesseja ja tekevät hyvien opiskelijoiden löytämisen haastavaksi. University Admissions Finland konsortiossa mukaan olleissa yliopistoissa vuoden 2014 hakukierroksella vireille tulleista lähes 10 000 hakemuksesta vain noin 1 600 hakemusta lopulta johti opiskelupaikan vastaanottamiseen. (Luvut laskettu korkeakoulujen hakijatilastojen pohjalta.) Tämä kaikki hakemukset on kuitenkin käsiteltävä ja arkistoitava, mikä kasvattaa kustannuksia. tarkoittaa valtavasti hukkaan heitettyjä resursseja hakemusten käsittelyvaiheessa. Hyvillä hakijoilla on varaa valita, sillä he saattavat saada useamman opiskelupaikkatarjouksen. Ei siis ole yhdentekevää millaista hakijamarkkinointia korkeakoulut tekevät. Kansainvälinen hakijamarkkinointi pohjautuu vahvasti siihen, mitä kansainvälisillä tutkinto-ohjelmilla tavoitellaan. Jos ainoana markkinointivalttina on ilmainen koulutus, tänne ei välttämättä saada parhaita hakijoita. Haastateltujen mukaan markkinointiviestinnällä voisi rajallisessa määrin olla mahdollista selkeyttää hakijoiden toiveita ja nostaa hakijoiden tasoa. Jos markkinointiviestintä on oikein kohdennettua ja riittävän selkeää, se tavoittaa halutunlaiset hakijat ja luo samalla hakijoille selkeän kuvan siitä, millaiseen tutkinto-ohjelmaan he ovat hakemassa. Haastateltujen mukaan olisi tärkeää, että hakijoilla olisi alusta alkaen selvää, mihin koulutusohjelmaan he ovat hakemassa ja millainen Suomi on asuinmaana. Tällöin tulee harvemmin keskeytyksiä ja opinnot etenevät ajallaan. Juuri tähän haasteeseen koulutusohjelmat ovat pyrkineet vastaamaan rekrytoimalla hakijoita verkostojen kautta.

Hakijamäärät on mun mielestä äärettömän tärkeitä, mutta ei yhtä tärkeitä kun että tulee oikeita hakijoita. Eli mieluummin niin, että tulee tasan sen verran hakijoita kuin niitä aloituspaikkoja, jos ne kaikki on niitä jotka oikeesti haluaa sinne, tietää mihin ne tulee ja haluaa just valmistuu sieltä.

Kaikki maisteriohjelmat on ilmoittanu, että he ei itseasiassa edelleenkään halua kasvattaa hakijamääriä. Vaan he on ennenkaikeä kiinnostunu hakijoiden laadun nostamisesta ... Yliopiston tasolta on pyritty siihen, että ohjelmilla olisi omaan markkinointiinsa, joka tapahtuu heidän omien kontaktien ja yhteistyöyliopistojen kautta, hyviä välineitä.

5.2.5 Kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointi

Haastateltujen mukaan kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointi on kalliimpaa ja haastavampaa kuin kotimaisten opiskelijoiden rekrytointi. Jo hakuvaiheessa ulkomaalaiset opiskelijat kaipaavat enemmän ohjeistusta ja neuvontaa, hakemuksien käsittelyyn menee enemmän aikaa, sillä eri maista tulevien todistusten oikeiksi ja

riittäväksi todistaminen on haasteellista. Tämän lisäksi suuret hakijamäärät lisäävät kustannuksia. Ulkomaalaiset opiskelijat tarvitsevat monia suomalaisia opiskelijoita enemmän tukea myös opintojensa alkuvaiheessa, sillä heidän on sopeuduttava yhtäaikaaisesti sekä uuteen maahan ja maan kulttuuriin että uuteen opiskelutyyliinkin. Opintojen loppuvaiheessa haastateltavien mukaan ongelmana on myös valmistuvien ulkomaalaisten opiskelijoiden huono työllistyminen. Tämän hetkessä taloustilanteessa vastavalmistuneille on tarjolla vähän työpaikkoja, ja ulkomaalaisten opiskelijoiden työllistyminen Suomeen on ollut erityisen haastavaa. Ongelmaa on pohdittu opetusministeriön selvityksissä jo pitkään (Ks. esim. korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015, 2009). Heikko työllistyminen vaikuttaa myös tutkinto-ohjelmien houkuttelevuuteen, sillä monet tänne suuntaavista kansainvälisistä opiskelijoista olisivat halukkaita työllistymään Suomeen valmistumisensa jälkeen. Suomi on kansainvälisesti pieni tekijä ja maailmalla suomalaiset korkeakoulut ovat vähän tunnettuja. Tällöin suomalaisella tutkinnolla voi olla vaikea kilpailla kansainvälisillä työmarkkinoilla paremmin tunnetuista korkeakoulusta valmistuneiden hakijoiden kanssa.

Haastateltujen mukaan toiveissa olisi saada hakijoiksi opiskelijoita, jotka ovat hyvin selvillä siitä, mitä he ovat tulossa opiskelemaan ja joiden lähtötiedot ja -taidot ovat sillä tasolla, että he pystyvät suorittamaan tutkintonsa loppuun. Selkeäksi haasteeksi kaikki korkeakoulut kokivat hyvien hakijoiden rekrytoimisen ja heidän kiinnostuksensa ylläpitämisen hakuprosessin loppuun asti. Erityisenä haasteena on rekrytointiprosessin kesto, sillä englanninkielisiin koulutusohjelmiin haku on jo aikaisin keväällä, mutta hakijat saavat vastauksen vasta usean kuukauden kuluttua hakemuksensa jättämisestä. Tänä aikana hakija on jo saattanut ottaa vastaan opiskelupaikan toisaalta. Lisäksi kaikissa korkeakouluissa on ollut ongelmana saada kansainväliset opiskelijat suorittamaan tutkintonsa loppuun.

Kansainvälisten opiskelijoiden rekrytoinnissa suomalaiset korkeakoulut tekevät monenlaista yhteistyötä. Tutkimuksessa mukana ollut ammattikorkeakoulu on mukana Finnips verkostossa, jonka kautta valintakokeet ulkomailla järjestetään. Ammattikorkeakoulujen Finnips verkoston tarkoituksena on helpottaa rekrytointia ulkomailta. Verkostossa mukana olevat ammattikorkeakoulut järjestävät yhdessä valvottuja valintakoetilaisuuksia ennalta valituissa maissa. Maat valitaan vuosittain ja jokainen verkoston ammattikorkeakoulu saa valita, missä näistä maissa heidän valintakokeitaan järjestetään. (Finnips, 2014.)

Kymmenen yliopistoa taas tekee yhteistyötä University Admission Finland (UAF) konsortiossa. UAF tarjoaa hakijoille yhteisen hakuportaalin, jonka kautta hakemukset tulee tehdä. UAF myös käsittelee hakemukset, tarkistaa hakijoiden kielitaidon ja varmistaa hakijan hakukelpoisuuden maasteritason opintoihin. Lopullinen valintapäätös on toki kunkin yliopiston vastuulla, mutta UAF-yhteistyö helpottaa yhteistyössä mukana olevien korkeakoulujen taakkaa hakuprosessissa. Yliopistoihin saapuvat hakemukset on

jo esikäsitelty, jolloin korkeakoulu voi keskittyä valitsemaan ohjelmiinsa parhaat mahdolliset hakijat.

Myös ammattikorkeakouluilla on oma sivustonsa admissions.fi, joka toimii UAF:in tavoin yhteisenä portaalina ammattikorkeisiin hakeville ulkomaalaisille opiskelijoille. Ammattikorkeakouluilla ei kuitenkaan ole keskitettyä hakemusten käsittelyä, vaan jokainen ammattikorkeakoulu vastaa itse hakijoidensa kelpoisuuden tarkistamisesta. Haastatellut kokivat näiden yhteistyötapojen olevan hyödyllisiä, sillä esimerkiksi yhteinen hakuportaali selkeyttää hakuprosessia ja tuo enemmän näkyvyyttä myös yksittäisille korkeakouluille ja koulutusohjelmille. Hakijat löytävät tietoa yhdestä paikasta ja he voivat esittää yleiset kysymyksensä hakuportaalien työntekijöille. Ohjelmakohtaiset kysymykset ohjataan suoraan korkeakouluille.

5.3 Markkinointi yhteistyössä kilpailijoiden kanssa

5.3.1 Tukea kilpailijayhteistyöstä

Yhteistyön eduiksi mainittiin mahdollisuus resurssien tehokkaampaan käyttöön ja asiantuntijuuden hyödyntämiseen. Esimerkiksi CIMO pystyy tuottamaan raportteja ja selvityksiä, joihin yksittäisillä korkeakouluilla ei olisi mahdollisuuksia. Tämän lisäksi korkeakoulut kokivat erityisesti yhteisten hakuportaalien ja yhteisen hakemusten käsittelyn olevan hyödyllisiä, sillä näin erityisosaaminen keskittyy tietyille ammattilaisille, mikä vapauttaa korkeakoulujen resursseja muihin toimintoihin. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa korkeakouluissa englanninkielisten tutkinto-ohjelmien tarjonta oli suppea. Haastateltavat kokivat, että ilman hakuyhteistyötä korkeakouluilta kuluisi suhteettoman paljon resursseja ulkomaalaisten hakijoiden rekrytointiin ja hakupapereiden käsittelyyn verrattuna rekrytoiduista opiskelijoista saatuihin hyötyihin.

Suomalaisten korkeakoulujen yhteistyön tueksi CIMO tuottaa raportteja, esittelee suomalaista korkeakoulutusta maailmalla ja käy esimerkiksi opiskelija- ja asiantuntijamessuilla ulkomailla. CIMO ylläpitää myös study in Finland-sivustoa, joka esittelee eri koulutusmahdollisuuksia Suomessa. Sivustolla hakijalle tarjotaan tietoa opiskelusta Suomessa, esitellään Suomea ja tarjotaan mahdollisuus hakukoneen avulla etsiä tarjolla olevia opiskelumahdollisuuksia. Korkeakoulujen vastuulla on tarjota esittelyt omista englanninkielisistä ohjelmistaan. (CIMO korkeakoulutuksen kansainvälistäjänä 2010, 2010, 14.) Mahdollisuus esitellä omaa koulutustaan yhteisellä sivustolla paransi heidän mielestään tutkinto-ohjelmien näkyvyyttä. CIMOn edustajan mukaan organisaatio panostaa aikaisempaa enemmän verkkonäkyvyyteen ja sosiaaliseen mediaan, mikä on linjassa myös korkeakoulujen edustajien vastausten kanssa. Kaikissa

korkeakouluissa hakijamarkkinoinnissa panostetaan erityisesti verkkonäkyvyyden parantamiseen. Erilaisissa portaaleissa ja sosiaalisessa mediassa näkyminen tavoittaa laajan kohdeyleisön hallittavissa olevin kustannuksin.

Kansallisen yhteistyön lisäksi haastatelluissa korkeakouluissa on jo pitkään, -80–90-luvuilta alkaen, ollut alueellista yhteistyötä kansainvälisten palveluiden osalta. Korkeakoulut esimerkiksi julkaisevat yhteistä opasta kaupunkiin saapuville ulkomaalaisille opiskelijoille ja henkilökunnalle. Kunnan aloitteesta, korkeakoulut olivat aloittamassa uutta yhteistyötä. Aluillaan olevaan alueelliseen yhteistyöhön suhtauduttiin varovaisen optimistisesti. Aikaisemmat hankkeet olivat lopahtaneet, minkä vuoksi nyt toivottiin pitkäjänteisempää yhteistyötä, josta olisi hyötyä kaikille osapuolille myös tulevaisuudessa. Tarkoituksena olisi tehdä yhteistyötä markkinoinnissa ja imagonluonnissa, nostaa kunnan profiilia opiskelijakaupunkina ja tuoda täten lisää näkyvyyttä kaikille osapuolille. Kunnan vetämä yhteistyö ei toki ole ongelmatonta, erityisesti jos kyseessä on lyhykestoinen projekti tai hanke, haastattelut huomauttivat. Sen sijaan, että etsittäisiin hyviä yhteistyön muotoja, jotka voisivat toimia pitemmän aikaa, pääpaino on hankkeen tai projektin kannalta olennaisissa asioissa. Haastatteluiden aikana (loppuvuodesta 2013) kunnan ja korkeakoulujen yhteistyö oli vasta alkutekijöissään, eikä haastatelluilla ollut selkeää kuvaa, mihin suuntaan yhteistyö kehittyisi.

Totta kai se on jokaisen etu että ne [hakijat] tulee siihen omaan oppilaitokseen, mutta mitä näkyvämpi kaupunki on opiskelijakaupunkina, sitä houkuttelevampia meidän kaikkien alueen korkeakoulujen tarjonta on.

5.3.2 Markkinoinnin kohderyhmät

Kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden korkeakoulujen tavoitteena on kansainvälistyä ja parantaa näkyvyyttään ulkomailla. Kansainvälinen opiskelijamarkkinointi muodosti vain pienen osan kansainvälisestä markkinoinnista. Haastateltavien mukaan heidän korkeakouluissaan kansainvälistä markkinointia ei tällä hetkellä nähdä tarpeelliseksi, eikä markkinointiin ehkä siksi panosteta haastateltavien mielestä riittävästi resursseja. Tämän lisäksi vastuu kansainvälisestä markkinoinnista on hajautettu useille eri tahoille, esimerkiksi englanninkielisille ohjelmille ja opintotoimistolle. Taustalla oli ajatus, että jokainen tuloksikkö on vastuussa omasta markkinoinnistaan. Kaikissa tutkimuksen kohteina olleista korkeakouluista kansainvälistä markkinointia oli jaettu muun muassa markkinointiyksikön, koulutusohjelmien, kansainvälisen yksikön ja opintotoimiston kesken. Opintotoimisto saattaa esimerkiksi olla vastuussa rekrytointimessujen

suunnittelusta ja kansainväliset palvelut saattavat mainostaa vieraskielisiä tutkinto-ohjelmiaan yhteistyökorkeakouluille.

Haastateltujen mukaan kansainvälisen markkinoinnin hajauttaminen monien eri toimijoiden käsiin vaikeuttaa kokonaiskuvan muodostamista ja tekee haastavaksi kehittää suunnitelmallista otetta kansainväliseen markkinointiin. Toisaalta eri yksiköillä on eri tavoitteet markkinoinnille, jolloin markkinointiviestein tavoitellaan hyvinkin erilaisia kohde- ja sidosryhmiä. Näin ajateltuna keskitetty markkinointiviestintä ei palvelisi kaikkien eri toimijoiden etuja. Esimerkiksi koulutusohjelmat ovat keskenään hyvin erilaisia, jolloin yhteinen markkinointiviestintä ei palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla kaikkien koulutusohjelmien etuja. Samanlaisia haasteita oli havaittavissa myös korkeakoulujen markkinointiyhteistyössä, on vaikeaa löytää yhteistä viestiä, joka palvelisi kaikkien osapuolten etuja.

Meillä on se [kv. markkinointistrategia] vielä tällä hetkellä semmosella tasolla, että sitä vastuuhenkilöä ei ole. [...] Ja se on ihan selvästi semmonen mihin meidän tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Totuus on että tässä [kansainvälisessä markkinoinnissa] on paljon toimijoita. Tietysti se prosesseja ja dynaamisuutta hidastaa, mutta toisaalta jos sanottais että on vaan yksi vastuullinen yksikkö, se ei toimis tälläsessä organisaatiossa. Koska on hyvä, että tälläsessa asiassa on monta mielipidettä.

Monissa lukukausimaksukokeiluun osallistuneissa korkeakouluissa on kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota kansainvälisen markkinoinnin kehittämisen tärkeyteen osana kansainvälistymistavoitteita. Osassa lukukausimaksukokeiluun osallistuneissa korkeakouluissa markkinoinnin tehostamista oli pohdittu, sillä hakijamäärät olivat jääneet pieniksi. Markkinointi- ja myyntiosaamisen parantaminen nähtiin monessa korkeakouluissa tarpeelliseksi, tärkeimmiksi kehityskohteiksi miellettiin mm. verkkosivut, kansainväliset portaalit sekä kohdealueiden tarkempi kartoitus. Korkeakoulut kaipaisivat lisätietoa potentiaalisista kohdemaista eli maista joissa maksukykyä ja -halua. Jos lukukausimaksujen periminen jatkuu, korkeakoulut uskovat, että markkinointia pystyttäisiin kehittämään ja koulutukseen hakeutuisi entistä parempia opiskelijoita. Toisaalta monet korkeakoulut pelkäävät, että kansainvälisten hakijoiden määrät laskevat, jos korkeakoulut ottavat käyttöön lukukausimaksut. (Korkeakoulujen lukukausimaksukokeilun seuranta., 2014, 28, 31.) Tutkimukseen haastatellut korkeakoulut odottavat kokeilun tuloksia ja näistä seuraavia päätöksiä, ennen kuin ne ryhtyvät toden teolla muokkaamaan kansainvälistä markkinointiaan uuteen suuntaan. Haastatteluja tehtäessä tilanne oli myös haastava, sillä osa ohjelmista peri

lukukausimaksuja samalla kun valtaosa jatkoi aikaisemmalla ilmaisella linjalla. Tämä toi omat haasteensa kansainväliseen markkinointiin ja sen painopisteiden määrittelyyn. Tällä hetkellä on todennäköistä, että ensi vuodesta alkaen EU/ETA maiden ulkopuolella tutkintonsa suorittaneet opiskelijat joutuvat maksamaan hakijamaksun. Tällä on tarkoitus kattaa osa kustannuksista, jotka syntyvät hakijoiden hakukelpoisuuden tarkastamisesta.

5.3.3 *Markkinointikeinot*

Markkinointiyhteistyötä tehtiin niin kotimaan, kuin kansainvälisessä markkinoinnissa. Kotimaassa tutkimukseen osallistuneet korkeakoulut järjestivät esimerkiksi uusien opiskelijoiden avoimien ovien päivän samaan aikaan muiden korkeakoulujen kanssa. Tämä koettiin hyödylliseksi, sillä isompi tapahtuma vetää enemmän vierailijoita, muilta paikkakunnilta tulevat opiskelijat voivat saman päivän aikana tutustua useampaan alueen korkeakouluun ja keskitetty tapahtuma säästää henkilökunnankin aikaa. Samansuuntaista hyötyä korkeakouluille oli myös valtakunnallisista Studia-messuista, vaikka jokainen korkeakoulu onkin paikalla omalla ständillään. Suuri tapahtuma vetää paljon potentiaalisia hakijoita, joita ei välttämättä muuten tavoitettaisi. Tällä hetkellä myös ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen kansalliset tutkinto-ohjelmat ovat samassa yhteishaussa. Tämän lisäksi käynnissä on monia kansallisia yhteistyökuvioita, joiden avulla pyritään kehittämään kansainvälistymistä ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä.

Tapahtumien lisäksi korkeakoulut ja yksittäiset tiedekunnat tekevät paljon kansainvälistä markkinointia omien verkostojensa ja partnereidensa kautta. Esimerkiksi aktiiviset luennoitsijat tai professorit voivat houkutella hyviä hakijoita tutkinto-ohjelmiinsa. Erityisen tärkeäksi tämänkaltaisen henkilökohtainen markkinointi koettiin kansainvälisessä markkinoinnissa, sillä tutkimusverkostojen ja henkilökohtaisten suhteiden avulla saadaan rekrytoitua parhaita opiskelijoita. Hyvien yhteistyöverkostojen kautta voidaan tehokkaasti tavoittaa halutunkaltaisia hakijoita. Korkeakouluilla on myös paljon kahdenvälisiä vaihtosopimuksia, joiden kautta korkeakoulujen opiskelijat, tutkijat tai muu henkilökunta voivat lähteä vaihtoon ulkomaille ja luoda hyödyllisiä kansainvälisiä verkostoja. Osassa koulutusohjelmia myös Suomeen tulleet vaihto-opiskelijat koettiin potentiaalisiksi tutkinto-opiskelijoiksi.

Laadukas opetus ja tutkimus koettiin haastatteluissa hyviksi keinoiksi markkinoida korkeakoulua ilman suuria panostuksia markkinointiin. Mitä parempi maine korkeakoululla on kansainvälisesti, sitä helpompaa on esimerkiksi rekrytoida pätevää henkilökuntaa, saada uusia yhteistyökumppaneita ja päästä osalliseksi tutkimusprojekteihin. Haastateltavat huomauttivatkin, että korkeakoulun maine rakentuu ennen kaikkea laadukkaan tutkimuksen ja opetuksen kautta. Jolleivät opetus ja tutkimus ole riittävän laadukkaita herättääkseen kansainvälistä kiinnostusta, ei kannata resursoida

markkinointiin vaan ensisijaisesti opetuksen ja tutkimuksen laadun parantamiseen. Jolleivät tutkinto-ohjelmat tee hyvää ja laadukasta opetustyötä, ei sitä voida pelkästään markkinoinnilla korjata.

Vaikka mä nyt oon ekonomi ja teen markkinointia, ni mun mielestä suurin osa resursseista pitää panostaa opetuksen ja tutkimuksen laatuun. Ja sitte ku se on kunnossa, ni sitte siitä voi kertoa.

Voidaan sanoa, että yritysmaailmassa voidaan rakentaa brändejä hyvin pitkälti markkinoinnin ja viestinnän keinoin, mutta kyllä yliopisto on vahvasti sellainen, että profiili ja hyvä maine syntyy siitä tutkimuksen tekemisestä ja opetuksesta ennen kaikkea. Ja viestinnällä ja markkinoinnilla on siitä sellainen tukeva rooli.

Markkinointiyksiköt tukevat koulutusohjelmien ja tiedekuntien markkinointia omien resurssiensa puitteissa. Haastatelluissa korkeakouluissa tiedekunnat ja oppiaineet voivat resurssiensa mukaan tuottaa sisältöä oppilaitoksen internet-sivuille. Kansainvälisessä markkinoinnissa ollaan siirtymässä perinteisistä markkinointikeinoista internetiin, erityisesti sosiaaliseen mediaan. Haastateltujen mukaan aikaisemmin painettiin suuria esitteitä ja mainostettiin lehdissä, mutta nämä keinot koetaan nyt turhan hintaviksi ja ehkä hieman vanhanaikaisiksi. Toisessa haastatelluista yliopistoista ei julkaista enää paperista hakijanopasta, sillä se on koettu kalliiksi. Myös messukäynnit ovat vähentyneen kaikissa haastatelluissa korkeakouluissa, sillä ne ovat kalliita ja niistä saatu hyöty on koettu pieneksi. Haastatelluissa korkeakouluissa markkinointi on painottumassa internetiin: korkeakoulujen omille sivuille, koulutushakuportaaleihin ja sosiaaliseen mediaan. Yhden korkeakoulun edustaja kertoi iloitsevansa siitä, että myös CIMO on pikkuhiljaa aloittamassa markkinointia sosiaalisessa mediassa, minkä kautta korkeakoulutkin voivat saada näkyvyyttä omille sosiaalisessa mediassa pyöriville kampanjoilleen.

Haastateltavien mukaan on tärkeää toimia niillä forumeilla, mistä hakijat etsivät tietoaan. Painettujen esitteiden sijaan, hakijoita pyritään houkuttelemaan etsimään lisätietoa koulutusohjelmien internet-sivuilta. Korkeakoulujen omat verkkosivut ja sosiaalinen media ovat nousemassa ensisijaiseksi markkinointikeinoksi kansainvälisten opiskelijoiden rekrytoinnissa. Haastateltujen mukaan hakijat ovat tottuneita etsimään tietoa näiden lähteiden kautta, joten on luontevaa, että myös korkeakoulut panostavat näihin markkinointikanaviin. Koulutusohjelmat kokivat markkinoinnin tarpeelliseksi, joten pienilläkin resursseilla pyritään saamaan mahdollisimman paljon näkyvyyttä. Nettisivut ovat tärkeässä asemassa, sillä niiden kautta kansainväliset hakijat voivat helposti löytää tietoa korkeakoulusta ja koulutusohjelmien sisällöistä. Haastateltavien mukaan tämä vaatii kuitenkin, että korkeakoulu on näkyvillä myös erilaisilla kotimaisilla

ja kansainvälisillä sivustoilla ja portaaleissa, jotka keräävät yhteen eri koulutusmahdollisuuksia. Näiden portaaleiden kautta hakijat ohjautuvat edelleen korkeakoulun ja yksittäisten tutkinto-ohjelmien omille sivuille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

6.1 Mitä ja miten yhteistyössä markkinoidaan

Crossedu – raportissa (2010, 24) kerrotaan korkeakoulujen ongelmana olevan kokemattomuus tuotteistamisessa ja markkinoinnissa. Raporttia varten haastateltujen korkeakoulujen edustajien mukaan, suomalaisten korkeakoulujen tulisi tehdä enemmän keskinäistä yhteistyötä markkinoinnissa, henkilökunnan tuotteistamiskoulutuksessa, valintakokeissa, tiedon- ja kokemuksenvaihdossa. Pienten suomalaisten korkeakoulujen tulisi hyödyntää toistensa osaamista, eikä kilpailla keskenään. Raportissa ehdotettiin esimerkiksi CIMOa yhteenkokoavaksi tahoksi. (Crossedu – rajat ylittävä - - 2010, 24, 25.)

Opetusministeriö on asettanut tavoitteeksi, että suomalaisten korkeakoulujen tulisi kansainvälistyä ja rekrytoida aiempaa enemmän opiskelijoita ulkomailta. Haastatellut korkeakoulujen edustajat kaipasivat selkeämpää linjausta, millä keinoin korkeakoulujen tulisi kansainvälistyä ja mikä on vieraskielisten tutkinto-ohjelmien tarkoitus. Haastateltujen mukaan esimerkiksi vaihto-opiskelu on pysynyt suosittuna kansainvälistymisen muotona, ja se on helppoa järjestää. Vieraskieliset tutkinto-ohjelmat sen sijaan vaativat enemmän resursseja, sillä jo ulkomaalaisten opiskelijoiden rekrytointi on raskas prosessi. Lisäksi kansainväliset opiskelijat kaipaavat usein enemmän tukipalveluita kuin suomalaiset korkeakouluopiskelijat. Kun lukukausimaksuja ei peritä, eikä tutkinto-ohjelmille ole asetettu selkeää tavoitetta, on vaikeaa arvioida saadaanko niihin investoiduille rahoille vastinetta.

Haastatelluissa korkeakouluissa vieraskielisten tutkinto-ohjelmien järjestämisen miellekyttä oli pohdittu jonkin verran. Toisaalta niiden nähtiin tuovan korkeakouluille kansainvälistä näkyvyyttä ja tarjoavan mahdollisuuden houkutella lahjakkaita opiskelijoita myös ulkomailta. Tutkimuksessa mukana olleen yliopiston mukaan heidän tavoitteenaan on saada ulkomaalaisia opiskelijoita erityisesti tohtorivaiheeseen, sillä tällöin lahjakkaat opiskelijat voivat tuoda korkeakoululle mainetta tutkimuksiensa kautta. Vastakkaisena näkemyksenä oli ulkomaalaisten opiskelijoiden rekrytoinnin haasteellisuus ja lyhytnäköisyys. Tällä hetkellä monien Suomeen tulevien ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden on vaikeaa löytää töitä Suomesta valmistumisensa jälkeen. Korkeakoulut siis käyttävät resurssejaan rekrytoidakseen ja kouluttaakseen opiskelijoita, joista valtaosa muuttaa pois maasta valmistumisensa jälkeen.

Haastatteluitten perusteella yksi suurimmista haasteista tällä hetkellä oli markkinointiin käytössä olevien resurssien vähäisyys ja pitkäntähtäimen suunnitelmien tekemisen vaikeus. Koska julkisella sektorilla on säästöpainetta, on vaikea ennustaa, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Kaikkien haastateltujen mukaan resursseja on tarpeellista

kohdentaa ennen kaikkea opetukseen ja tutkimukseen, sillä hyvätasoinen koulutus ja maineikas tutkimus toimivat mainoksena itsessään ja toisaalta huonolaatuista opetusta ei pelasta parhainkaan markkinointi. Kansainväliseen markkinointiin korkeakoulujen markkinoinnista vastaavat suhtautuivat varauksellisesti, sen sijaan kansainvälisten ohjelmien koordinaattorit pitivät omien ohjelmiansa kansainvälistä markkinointia tarpeellisena. Yhtä mieltä oltiin kuitenkin siitä, että korkeakoulujen kannattaa käyttää markkinointiresursseja yleisen tunnettuuden parantamiseen ja laadun nostamiseen, sillä siitä on hyötyä pitkällä tähtäimellä. Jos korkeakoulu on tunnettu ja arvostettu ulkomailla, on sen helpompi rekrytoida pätevää opetushenkilökuntaa ja hyviä opiskelijoita niin kotimaasta kuin ulkomailtakin. Yleiseen näkyvyyteen ja laatuun panostetut resurssit hyödyttävät siis koko korkeakoulua.

Vastuuta kansainvälisestä markkinoinnista oli kaikissa tutkimuksen kohteina olleissa korkeakouluissa hajautettu markkinointiyksikön lisäksi kansainvälisten palveluiden ja yksittäisten tutkinto-ohjelmien vastuulle. Tämän vuoksi voi olla vaikeaa nähdä koko korkeakoulun yhtenäistä linjaa kansainvälisessä markkinoinnissa. Toki viime kädessä vastuu markkinoinnista ja viestinnästä kaikissa korkeakouluissa oli viestintä- tai markkinointiyksikön vastuulla. Tästä huolimatta esimerkiksi yksittäiset ohjelmat saivat toimia melko vapaasti ja markkinoida ohjelmiaan parhaaksi katsomillaan tavoilla. Tutkimuksessa mukana olleilla korkeakouluilla ei tällä hetkellä ollut selkeää pitkántähtäimen strategiaa tai suuntaa kansainväliselle markkinoinnilleen. Haastateltavien mukaan tähän vaikutti korkeakoulun nykyinen tilanne. Kaikissa haastatelluissa korkeakouluissa oli haastatteluita tehtäessä meneillään rakenneuudistuksia, joilla tulisi olemaan vaikutusta myös markkinointirakenteeseen. Lisäksi suomalaisen korkeakoulutuskentän tulevaisuus oli haastatteluiden tekohetkellä epävarmaa, haastatellut nostivat esille poliittisten linjauksien lisäksi sekä lukukausimaksujen kohtalon, että koulutusviennin tulevaisuuden.

Tutkimuksen kohteina olleissa korkeakouluissa markkinoinnissa käytettiin paljon yrityselämässä käytettyjä markkinointikeinoja, kuten lehtimainontaa, internetiä ja sosiaalista mediaa. Pääpaino kaikissa korkeakouluissa oli kuitenkin edullisissa markkinointikeinoissa. Erityisesti internet-markkinointiin oli viime aikoina panostettu aiempaa enemmän, sillä vähäisillä resursseilla internetissä voi saada paljonkin näkyvyyttä. Kaikissa korkeakouluissa hakijamarkkinoinnissa panostettiin verkkonäkyvyyden parantamiseen ja markkinointiviestinnässä hakijoita pyrittiin houkuttelemaan korkeakoulun ja tutkinto-ohjelmien kotisivuille etsimään lisätietoa. Tämän lisäksi erityisesti tutkinto-ohjelmat panostivat paljon verkoston kautta tehtävään markkinointityöhön. Monien vastaajien mielestä verkostojen kautta rekrytoidaan hyviä opiskelijoita tehokkaasti, sillä verkostoissa markkinointiviesti on helpompi kohdistaa toivotun laiselle kohdeyleisölle.

6.2 Ketkä tekevät yhteistyötä

Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian 2009–2015 (2009, 36) mukaan korkeakoulut ovat vastuussa markkinoinnistaan ja opiskelijarekrytoinnistaan. Raportti painottaa sujuvan ja tehokkaan opiskelijavalintaprosessin vaikuttavan olennaisesti korkeakoulujen vetovoimaan. Kansainvälistymisstrategian (2009, 37) mukaan opetusministeriö, opetushallitus ja korkeakoulut kehittävät yhteistyössä yhteisiä opiskelijavalintajärjestelmiä ja opiskelijapalveluita ulkomaalaisten opiskelijoiden rekrytoinnin tueksi. Myös korkeakoulujen markkinointiosaamista tulisi parantaa, sillä korkeakoulut ovat vastuussa omasta markkinoinnistaan. Tämän lisäksi markkinoinnissa yhteistyöstä voi olla apua, koska suomalaiset korkeakoulut ovat kansainvälisesti pieniä tekijöitä. (Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian 2009–2015, 2009, 37). Tutkimusta tehtäessä suomalaisilla korkeakouluilla ei vielä ollut yhteistä opiskelijavalintajärjestelmää, mutta nyt opetushallitus pyrkii keskittämään kaikentasoisiin koulutuksiin liittyvän informaation opintopolku-sivustolle. Tarkoituksena on, että kaikki Suomessa tarjottava koulutus löytyisi tältä sivustolta ja sivuston kautta myös haettaisiin koulutuksiin. Opetushallitus ylläpitää sivustoa ja korkeakoulut vastaavat siitä, että niiden ohjelmat ja ohjelmien kuvaukset pysyvät ajantasaisina. (Mikä on opintopolku, 2015.)

Kilpailijayhteistyötä tarkastelleissa tutkimuksissa yritysten tulos saattoi parantua, kun ne luopuivat kiivaasta kilpailusta ja siirtyivät tekemään yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa. Korkeakoulutkin voisivat hyötyä tällaisesta ajattelusta. Ne voisivat yhdistää suppeat markkinointibudjettinsa ja pohtia yhteisiä keinoja kansainvälisen markkinoinnin haasteisiin, sen sijaan että jokainen oppilaitos toimii omillaan. Korkeakouluille saattaisi näin jäädä voimavaroja omien kilpailuvalttien kehittämiseen ja niistä tiedottamiseen. Jossain määrin haastatellut korkeakoulut tekivätkin näin. Esimerkiksi ammattikorkeakoulu teki yhteistyötä pääsykokeiden järjestämiseksi ulkomailla ja yliopistot olivat mukana University Admissions Finland-konsortiossa. Haastateltujen mukaan koko korkeakoulua koskettava yhteistyö on rajattu hyvin täsmällisiin alueisiin, kuten yhteistyöohjelmien markkinointiin tai hakemuksien ja niihin kuuluvien todistusten käsittelyyn. Yhteistyöhön voitaisiin panostaa myös nykyistä enemmän. Korkeakoulut voisivat tehostaa kansainvälistymiskäytäntöjään ja markkinointiaan tekemällä selviä strategisia linjauksia yhteistyöhön. Erityisesti Suomessa, jossa korkeakoulut ovat pieniä ja kansainvälisesti tuntemattomia, yhteistyö voisi tuoda parempaa näkyvyyttä ja tehostaa resurssien käyttöä.

Crossedu – rajat ylittävä korkeakoulutus (2010, 22) raportin mukaan suomalaiset korkeakoulut toivovatkin laajempaa yhteistyötä eri tahojen välille, osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakamista korkeakoulujen kesken sekä valtakunnallisten käytäntöjen muodostamista. Korkeakoulut kaipaaisivat myös keskitetysti tuotettua tietoa kohdemaista,

sillä niillä ei itsellään ole resursseja tämänkaltaisen tiedon keräämiseen ja tuottamiseen. (Crossedu – rajat ylittävä korkeakoulutus, 2010, 22.) Vuonna 2010 käynnistettiin CIMOn vetämä kansainvälisen opiskelijaviestinnän yhteistyöryhmä, johon kuuluu edustajia eri korkeakouluista ja sekä edustaja University Admissions Finlandista. Työryhmän tarkoituksena on ollut jakaa tietoa ja keskustella kansainvälistä opiskelijamarkkinointia koskevista aiheista, kuten yhteistyöstä kansainvälisillä messuilla ja verkkomarkkinoinnista. (CIMO korkeakoulutuksen kansainvälistäjänä - - 2010, 15.)

Markkinointiyhteistyöstä voisi ajatella olevan apua nykytilanteeseen. Jokaisen korkeakoulun ei tarvitsisi toimia yksinään vaan resursseja yhdistäen voitaisiin saada aikaan näkyvämpää tulosta. Eroista huolimatta yhteistyö yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välillä voisi kantaa hedelmää. Oppilaitokset voisivat hyötyä toistensa osaamisesta ja parantaa markkinointiaan, Toki laajemman markkinointiyhteistyön aloittaminen sitoisi aluksi enemmän resursseja, sillä ilman kunnollista suunnitelmaa yhteistyö ei välttämättä toimisi. Alueellisessa yhteistyössä oli nähtävissä yritystä parantaa käytäntöjä ja oppia toisilta. Voidaankin kysyä, miksi näin ei ole tehty jo aikaisemmin. Samalla alueella, samalla toimialalla toimivien korkeakoulujen luulisi hyötyvän yhteisestä näkyvyydestä. Haastateltavienkin mukaan suurempi näkyvyys olisi vain hyväksi, sillä näin kaikki korkeakoulut parantaisivat tunnettuuttaan. Seurauksena voisi olla kilpailijayhteistyössä tavoiteltu tilanne, jossa jokainen yhteistyön osapuoli saisi suuremman osan kasvaneista asiakasvirroista. Toki yhteinen markkinointi saattaa myös koventaa kilpailua, sillä jokainen oppilaitos toivoo opiskelijoiden hakeutuvat heidän tutkinto-ohjelmiinsa. Toisaalta, jos korkeakoulut tekisivät yhteistyötä niissä markkinointitoimenpiteissä, jotka ovat kaikille yhteisiä, niille voisi jäädä enemmän resursseja omien vahvuksiensa ja kilpailuvalttien markkinointiin.

Yhteistyön aloittaminen on ongelmallista, sillä yhteistyökumppani on tunnettava hyvin ja yhteistyölle on asetettava selkeät tavoitteet, erityisesti tilanteessa, jossa yhteistyö liittyy strategiaan osa-alueisiin kuten markkinointiin. Tämä voi olla haastavaa pienien resurssien kanssa toimiville markkinointiyksiköille. Kun vielä lisäksi kansainvälistä markkinointia ei nähdä erityisen tarpeellisenä tällä hetkellä, ei yhteistyön aloittaminenkaan välttämättä ole houkuttelevaa. Tällä hetkellä kaikki korkeakoulut tekevät paljon samankaltaisia markkinointikampanjoita ja käyttävät resursseja samankaltaisten toimenpiteiden tekemiseen. Kaikki korkeakoulut esimerkiksi panostavat paljon hakijamarkkinointiin. Tietysti jokainen oppilaitos toivoo saavansa itselleen parhaat mahdolliset hakijat, mutta esimerkiksi alueellisella yhteistyöllä voitaisiin tavoittaa suurempi joukko hakijoita, kun resursseja olisi enemmän käytettävissä. Yhteistyö voisi, kuten kilpailijayhteistyötä käsitelleessä luvussa todettiin, liittyä ennen kaikkea kaikille yhteisiin toimintoihin, jolloin korkeakouluille jäisi voimavaroja omien vahvuksiensa markkinointiin. Tällaista yhteistyötä haastatellut korkeakoulut olivat juuri aloittamassa kunnan johdolla.

Kaikki haastatellut korkeakoulut tekivät yhteistyötä, erityisesti verkostojen kautta. Tämä nähtiin tarpeelliseksi ja hyödylliseksi, sillä korkeakoulujen omat resurssit olivat rajalliset. Yhteistyön nähtiin parantavan korkeakoulujen mahdollisuuksia rekrytoida opiskelijoita ulkomailta, sillä kustannukset saadaan yhteistyön avulla pidettyä kurissa. Haastateltujen mukaan heidän korkeakoulunsa ovat hyvin pieniä toimijoita kansainvälisillä markkinoilla, joten ilman yhteistyötä niiden näkyvyys jäisi minimaaliseksi. Lisäksi yhteistyötä tehtiin toiminnoissa, jotka on järkevää keskittää yhteen paikkaan. Haastateltujen mukaan erityisesti opiskelijarekrytoinnissa näistä verkostoista on ollut hyötyä, sillä koulutusohjelmat voivat rekrytoida hyviä opiskelijoita suoraan verkostojensa kautta. Tämän lisäksi maanlaajuisilla verkostoilla tehostetaan korkeakoulujen toimintaa ja niissä jaetaan ajatuksia. Yksittäisen suomalaisen korkeakoulun on haastavaa saada riittävästi näkyvyyttä tullakseen noteeratuksi kansainvälisesti. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että kansalliset toimijat kuten CIMO tekevät työtä suomalaisen korkeakoulutuksen tunnettuuden parantamiseksi. Samalla tavoin palvelevat hakuportaalit, joiden kautta voi löytää kaikki Suomessa tarjotut vieraskieliset koulutusohjelmat. Suomesta koulutusmaana kiinnostuneen hakijan ei tarvitse etsiä tietoa jokaisen korkeakoulun sivuilta vaan hän voi helposti tutkia vaihtoehtojaan yhdellä internetsivulla. Yhteistyön haasteena voidaan pitää monia osittain päällekkäisiä yhteistyökuvioita ja monia eri toimijoita, joilla on kaikilla omat intressinsä. Yhteistyötä ei tarvitsisi tehdä vain nykykäytäntöjen mukaan vaan huomiota voitaisiin kiinnittää myös potentiaalsiin kehityskohteisiin ja ideoida uusia yhteistyön muotoja.

6.3 Miksi korkeakoulut tekisivät yhteistyötä markkinoinnissa

Vaikka suomalaisen koulutuksen tasoa pidetään maailman laajuisesti korkeana, on suomalaisten korkeakoulujen vaikeaa kilpailla paremmin tunnettujen oppilaitosten kanssa parhaista opiskelijoista. Suomalaiset korkeakoulut ovat kansainvälisesti pieniä ja heikosti tunnettuja, minkä vuoksi ne hukkuvat massaan globaalissa kilpailussa. Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian 2009–2015 (2009, 18) mukaan laadun voidaan ajatella houkuttelevan laatua. Laadukkaan opetuksen pitäisi siis houkuttaa hyviä opiskelijoita, jotka puolestaan nostavat opetuksen tasoa ja tekevät tutkinto-ohjelmasta houkuttelevamman myös tuleville opiskelijoille. Näin ollen on luontevaa, että korkeakoulut pyrkivät houkuttelemaan parhaita mahdollisia opiskelijoita tutkinto-ohjelmiinsa. Tähän markkinointiyhteistyö voisi tarjota uusia työkaluja, yhdessä tehden suomalaisten korkeakoulujen olisi mahdollisesti helpompaa tavoittaa ja houkuttaa Suomeen hyviä opiskelijoita. Korkeakoulujen tulisi analysoida, millaisille koulutuspalveluille olisi kysyntää, mitkä ovat niiden pääasialliset markkina-alueet ja millaiset yhteistyömuodot sopisivat suomalaisille korkeakouluille. (Korkeakoulujen

kansainvälistymisstrategia, 2009, 40). Kun tavoitteet on selkeästi asetettu, on markkinointiakin helpompi suunnitella pitkäjänteisesti ja rakentaa siitä kaikkia korkeakoulun eri tahoja palveleva kokonaisuus.

Ketolaisen (2009, 15) mukaan pienessä maassa kuten Suomessa hyviä toimintatapoja kannattaa jakaa muiden toimijoiden kanssa. Koska suomalaiset korkeakoulut pyrkivät kansainvälistymään, monenlaiselle yhteistyölle on kysyntää jatkossakin, sillä korkeakoulujen on haastavaa kehittää kansainvälistä osaamistaan yksin. On hedelmällisempää viedä asioita eteenpäin yhteistyössä toisten korkeakoulujen kanssa. (Ketolainen, 2009, 17.) Kansallisen yhteistyön avulla korkeakoulut voisivat yhdistää markkinointiosaamistaan ja resurssejaan. Markkinointiin saataisiin näin enemmän resursseja ja olisi mahdollista tavoittaa kohderyhmiä, joita ei nykyisin resurssein tavoiteta. Yhteinen markkinointi voisi vapauttaa resursseja ydinosaamisen kehittämiseen ja laadun parantamiseen. Ainakin toiminnoissa, jotka ovat kaikille korkeakouluille yhteisiä, laajempaa yhteistyötä voisi harkita kustannusten säästämiseksi. Yhteistyötä on mahdollista kohdentaa vain niille osa-alueille, joissa yhteistyöstä katsotaan olevan hyötyä ja jotka ovat kaikille yhteisiä haasteita. Tällaisia osa-alueita voisivat olla esimerkiksi suomalaisen korkeakoulutuksen tunnettuuden parantaminen ja rekrytointiprosessien tehostaminen.

Onnistuessaan yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden synergiaetujen saavuttamiseen ja prosessien tehostamiseen. Parempi kansainvälinen näkyvyys voisi houkuttaa Suomeen enemmän hyviä opiskelijoita, josta kaikki korkeakoulut voisivat hyötyä. Laajempi näkyvyys herättäisi mielenkiintoa, ja korkeakoulujen vastuulle jäisi houkuttaa potentiaalinen hakija opiskelemaan juuri niiden tutkinto-ohjelmaan. Keskinäinen kilpailu hyvistä hakijoista, saattaisi parhaimmillaan herätellä korkeakouluja pohtimaan omia vahvuuksiaan ja ydinosaamistaan, mikä voisi nostaa opetuksen ja tutkimuksen laatua. Yhteistyön tekeminen tarjoaisi mahdollisuuksia oppia toisilta ja jakaa kokemuksia ja tietoutta. Lisäksi yhteistyön avulla on mahdollista puuttua kaikkia koskettaviin ongelmakohtiin tehokkaammin.

Toisaalta yhteistyössä on riskinsä ja vaikeutensa, sillä työskentely kilpailijoiden kanssa on haastavaa. Kumppanin sitoutuneisuudesta ei ole takuita eikä tuloksia voi ennustaa yhteistyön alkaessa. Aloitusvaihe sitoo myös resursseja, joita voitaisiin samaan aikaan tarvita toisaalla. Korkeakoulut kilpailevat keskenään samoista opiskelijoista. Kaikki toivovat parhaiden opiskelijoiden hakeutuvat juuri niiden tutkinto-ohjelmiin, minkä vuoksi yhteistyötä ei välttämättä nähdä hyväksi vaihtoehdoksi. Yhteistyön tekeminen vaatii molemmanpuoleista luottamusta ja sitoutumista. Monet koulutusohjelmat tekivätkin yhteistyötä omien verkostojensa kautta, jolloin kumppani tunnetaan ja suhde rakentuu luottamukselle. Yhteistyön riskinä onkin opportunistinen käyttäytyminen, jossa osapuolet keskittyvät oman edun tavoitteluun.

Kansallista yhteistyötä kannattaakin tehdä toiminnoissa, jotka ovat kaikille yhteisiä eivätkä ole lähellä korkeakoulujen ydinosaa tai sellaisia toimintoja jotka luovat yksiköille kilpailuetua. Esimerkiksi rekrytointiprosessin tehostaminen ja parempi kansainvälinen näkyvyys palvelisivat kaikkien etuja. Tehokkaasti toimiva rekrytointiprosessi takaisi sen, että hakija on varmasti hakukelpoinen ja hän saa riipeästi tiedon valintapäätöksestä. Näin hän ei ehdi saada opiskelupaikkaa toisaalta. Korkeakoulut ja tutkinto-ohjelmat voisivat näin yhteistyöverkostoja ja muiden yhteistyökuvioidensa kautta keskittyä omien tavoitteiden saavuttamiseen, kuten tavoittelemaan itselleen parhaita opiskelijoita. Tutkinto-ohjelmien koordinaattorien vastauksista voi päätellä, että verkostojen kautta rekrytointi on tehokasta ja sitä kautta tavoitetaan hyviä hakijoita.

6.4 Lopuksi

Valtio asetti ensimmäisen kerran vuonna 2001 määrällisen tavoitteen ulkomaalaisille tutkinto-opiskelijoille, tällöin tavoite oli 4 % korkeakoulujen opiskelijoista. (Lahtonen & Pyykkö, 2005, 13) Tämä tavoite saavutettiin vasta vuonna 2008 ja vuoteen 2012 mennessä ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden prosenttiosuus kaikista korkeakouluopiskelijoista oli kasvanut 6,2 prosenttiin. Tällä vauhdilla korkeakoulut olivat opetusministeriön asettaman tavoitteen vauhdissa. Korkeakoulujen kansainvälistymistavoitteena oli noin 20 000 ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijaa vuoteen 2015 mennessä ja tämä tavoite oli lähes saavutettu jo vuonna 2012. (Garam & Korkala, 2013, 4, 7.) Tästä huolimatta suomalaisten korkeakoulujen tilanne on tällä hetkellä haastava, sillä suomalaisen korkeakoulutuskentän tulevaisuus on epäselvä. Suurena kysymyksenä on esimerkiksi tulevatko lukukausimaksut pakollisiksi vai eivät ja pyritäänkö korkeakoulukenttää uudelleen järjestelemään. Tutkimukseen valitut korkeakoulut kaipasivat valtion tasolta pikaisesti selkeämpää linjausta korkeakoulutuksen tulevista tavoitteista, erityisesti kansainvälisten ohjelmien kohtalosta. Selkeämpi tavoitteiden asettelu helpottaisi kansainvälisten tutkinto-ohjelmien tuloksien arviointia ja mahdollistaisi niiden kehittämisen kansallisia tavoitteita hyödyntävään suuntaan.

Korkeakouluilla ja koulutusohjelmilla oli moninaisia yhteistyömuotoja. Osa yhteistyöstä oli kahden välistä ja osa laaja-alaisempaa. Erityisesti koulutusohjelmat kokivat yhteistyön tehokkaaksi keinoksi markkinoida tutkinto-ohjelmia kansainvälisesti ja rekrytoida hyviä opiskelijoita. Verkostot koettiin tehokkaiksi, sillä niiden kautta kyettiin tavoittamaan toivotunlaisia opiskelijoita kustannustehokkaasti. Tutkinto-ohjelmien koordinaattorien kertoivat, että he pyrkivät hyödyntämään monipuolisesti kaikki kontaktit, joiden kautta ohjelmaa kyetään markkinoimaan ja uusia opiskelijoita

rekrytoimaan. Toisaalta myös myönnettiin, että yhteistyö samoista opiskelijoista kilpailevien korkeakoulujen kanssa on haastavaa.

Nykyisessäkin tilanteessa korkeakoulut voisivat hyötyä laajamittaisemmasta yhteistyöstä, sillä ne voisivat näin jakaa markkinointikustannuksia ja oppia toisten korkeakoulujen markkinointikäytännöistä. Lisäksi korkeakoulut voisivat rohkeammin hyödyntää yhteistyötä toiminnoissa, joihin niillä ei yksin ole resursseja ja jotka ovat kaikille korkeakouluille yhteisiä. Haastateltavat mainitsivatkin mahdolliset markkina-analyysit esimerkiksi tällaisesta yhteistyöstä, joka hyödyttäisi kaikkia. Suomalainen korkeakoulukenttä on myös suppea, ja yhteistyöhön mukaan haluavia korkeakouluja on siten rajallinen määrä. Yhteistyöverkostoja voitaisiin koordinoida nykyistä paremmin ja strategisemmin, poistaa päällekkäisyyksiä ja kaataa raja-aitoja ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen väliltä. Erityisesti kansainvälisessä markkinoinnissa valtaosa suomalaisista korkeakouluista kohtaa samantapaisia haasteita, jolloin yhteistyö ei vain yliopistojen tai ammattikorkeakoulujen vaan kaikkien korkeakoulujen kesken voisi olla hedelmällistä ja palvella kaikkien korkeakoulujen etuja.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että tutkituissa korkeakouluissa markkinointia tehdään yritysmaailmassakin käytetyin keinoin, eikä näitä keinoja ole erityisesti sovellettu korkeakoulumaailmaan. Korkeakouluilla ei tällä hetkellä ollut pitkántähtäimen suunnitelmia, sillä niiden oli vaikeaa ennustaa tulevaisuutta. Nykyistä tilannetta oli kuitenkin arvioitu ja markkinoinnin resurssien vähäisyyden vuoksi painopistettä oli keskitetty enemmän koko korkeakoulua hyödyttäviin markkinointitoimenpiteisiin kuin kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointiin. Haastateltavat kokivat, että yhteistyöstä muiden korkeakoulujen kanssa olisi heille hyötyä ja yhteistyötä tehtiinkin monin eri tavoin. Haastateltavien mukaan heidän korkeakoulunsa olisi vaikeaa markkinoida kansainvälisesti ilman minkäänlaista yhteistyötä. Esille nousi kuitenkin yhteistyötapojen moninaisuus. Korkeakoulut voisivat selkeyttää nykyistä yhteistyökenttäänsä, kiinnittämällä enemmän huomiota esimerkiksi päällekkäisyyksien poistoon ja yhteistyön strategisten tavoitteiden asettamiseen.

Tämä tutkimus oli melko suppea, sillä tutkimuskohteena oli vain kolme korkeakoulua, jotka kaikki kertoivat haastatteluissa markkinoivansa hyvin pienimuotoisesti. Tämän vuoksi tutkimuksen tuloksista ei voida vetää kaikkia suomalaisia korkeakouluja koskevia johtopäätöksiä. Olisi siis mielenkiintoista verrata nyt tutkimuksen kohteina olleita korkeakouluja oppilaitoksiin, jotka käyttävät paljon enemmän resursseja kansainväliseen markkinointiin. Eroavatko markkinointikäytännöt suuresti toisistaan ja tekevätkö markkinointiin panostavat korkeakoulut enemmän yhteistyötä yritysmaailman tai toisten korkeakoulujen kanssa? Lisäksi olisi mielenkiintoista pohtia, tuoko suurempi panostus markkinointiin toivottuja tuloksia. Jotta suomalaisten korkeakoulujen kansainvälisestä markkinoinnista saataisiin tarkempi kuva, tulisi tehdä kattavampi tutkimus, johon haastateltaisiin asiantuntijoita myös korkeakoulujen ulkopuolelta.

7 LÄHTEET:

- Aaltio, Iris – Puusa, Anu (2011) Teoksessa: Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Anu Puusa ja Pauli Juuti. Johtamistaidon opisto. s. 153 – 166.
- Abdullahi, Ismail – Kajberg, Leif – Virkus, Sirje (2007) Internationalization of LIS education in Europe and North America. *New Library World* Vol. 108 (1/2), s. 7-24.
- Adler, Lee (1966) Symbiotic Marketing. *Harvard Business Review*, Vol. 44, (6), s. 59-71.
- Alasuutari, Pertti (1994) Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Jyväskylä.
- Bengtsson, Maria – Eriksson, Jessica – Wincent, Joakim (2010) Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An international Business Journal*. Vol 20. (2) s. 194-214.
- Bengtsson, Maria – Kock, Soren (1999), Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, (3), s. 178-194.
- Bolognan prosessi (2014)
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/bologna/index.html>, haettu 4.3.2014.
- Brookes, Mari (2003). Higher education: Marketing in a quasi-commercial service industry. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 8, (2), s. 134–142.
- Chin, Kwai-Sang – Chan, Boris L. – Lam, Ping-Kit (2008) Identifying and prioritizing critical success factors for co-opetition strategy. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 108, (4), s. 437-454.
- Choi, Pilsik (2005) The Nature of Co-Opetition: Literature Review and Propositions. *American Marketing Association. Conference Proceedings* Vol. 16, s. 105-106.
- CIMO korkeakoulutuksen kansainvälistäjänä 2010, 2010.
http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/21260_CIMO_korkeakoulutuksen_kansainvalistajana_2010_web.pdf, noudettu 18.9.2014.
- Cimon, Yan (2004) Knowledge-related asymmetries in strategic alliances. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, (3) s. 17 – 30.

- Crossedu – rajat ylittävä korkeakoulutus (2010) ryhmätyöraportti, Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE ry, Suomen yliopistot UNIFI ry
<http://www.helsinki.fi/halvi/srno/raportit_ja_julkaisut/CrossEdu-raportti_FINAL_liitteinen.pdf>, haettu 11.9.2014.
- Daniels, John – Cannice, Mark (2004) Interview Studies in International Business Research. Teoksessa: Handbook of qualitative research methods for international business, toim. Marrschan-Piekkari, Rebecca – Welch, Cathrine , 185-203, Edward Egar Publishing, Cheltenham.
- Dickinson, J. Barry. (2012). Symbiotic marketing: A network perspective. Journal of Management and Marketing Research, Vol. 11, s. 1-27.
- Dieke, Peter – Karamustafa, Kurtulus (2000) Cooperative marketing in the accomodation subsector: Southeastern Meditteranean perspective. Thunderbird International Business Review. Vol 42, (4), s.467-494.
- Domino, Stefanie – Libraire, Teresa – Lutwiller, Danielle – Superczynski, Shannon ja Tian, Robert (2006) Higher Education Marketing Concerns: Factors Influence Students' Choice of Colleges. The Business Review, Cambridge;Vol.6, (2), s. 101-111.
- Durkin, Mark – McKenna, Seamas – Cummins, Darryl (2012) Emotional connections in higher education marketing. International Journal of Educational Management Vol. 26, (2), s. 153-161.
- Enache, Ioan-Constantin (2011) Marketing Higher Education Using the 7Ps Framework. Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Vol. 4, (1), s. Series V, 1-30.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) Qualitative Methods in Business Research. Sage Publications, London, UK.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Felzensztein, Christian – Gimmon, Eli (2009) Social networks and marketing cooperation in entrepreneurial clusters: An international comparative study. Journal of International Entrepreneurship Vol. 7, (4), s. 281-291.
- Finnips (2014) <<http://www.jamk.fi/en/Education/finnips/further-information/>> haettu, 20.12.2014.
- Ganguli, Shirshendu (2007) Coopetition Models in the Context of Modern Business. The Icfai Journal of Marketing Management, Vol. 6, (4), s. 6-16.
- Garam, Irma – Korkala, Siru (2013) Mitä tilastot kertovat kansainvälisestä opiskelijaliikkuvuudesta Suomessa? Cimo. Faktaa. Tietoa ja tilastoja 1A, 2013.

- Ghauri, Pervez (2004) Designing and Conducting Case Studies in International Business. Teoksessa: Handbook of Qualitative Research Methods for International Business, toim. Rebecca Marschan-Piekkari – Catherine Welch, s.109-124. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Gibbs, Paul – Maringe, Felix. (2008) Marketing Higher Education: Theory and Practice. Open University Press.
- Gosling, David – D'Andrea, Vaneeta ja Blackwell, Richard (2005) Promoting enhancement in the UK: The experience of collaboration between national agencies. Tertiary Education and Management. Vol 11 s. 55–79.
- Hallituksen esitys 308/2014 (2014)
<<http://217.71.145.20/TRIPviewer/show.asp?tunniste=HE+308/2014&base=erhe&palvelin=www.eduskunta.fi&f=WORD>>, haettu 20.01.2014.
- Hart, Susan (1991) A first-time user's guide to the collection and analysis of interview data from senior managers. Teoksessa: The management research handbook. Toim. N.C. Smith – P. Dainty. Routledge, London. s.190 – 203.
- Hawawini, Gabriel (2011) The Internationalization of Higher Education Institutions: A Critical Review and a Radical Proposal. INSEAD working paper no. 2011/112/FIN.
- Hawkins, Alfred – Frohoff, Katherine (2010) Promoting the academy – the challenges of marketing higher education. Research in Higher Education Journal vol. 7, s. 1-13.
- Helsinki education and research area (Hera) toiminnan arviointi 2012 (2012), Helsingin yliopisto.
- Hemsley-Brown, Jane – Oplatka, Izhar (2006) Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. International Journal of Public Sector Management Vol. 19, (4), s. 316-338.
- Ho, Hsuan Fu – Hung, Chia-Chi (2008) Marketing mix formulation for higher education. An integrated analysis employing analytic hierarchy process, cluster analysis and correspondence analysis. International Journal of Educational Management Vol. 22, (4), s. 328–340.
- Horta, Hugo (2009) Global and national prominent universities: internationalization, competitiveness and the role of the State. Higher Education Vol. 58 s.387–405.
- Huang, Futao (2006) Internationalization of curricula in higher education institutions in comparative perspectives: Case studies of China, Japan and The Netherlands. Higher Education Vol. 51 s. 521–539.
- Ivy, Jonathan (2008) A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. International Journal of Educational Management Vol. 22, (4) s. 288–299.

- Jankowska, Barbara (2010) Looking for interdependencies between cooperation and internationalization of a company - the case of enterprises in Wielkopolska. An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings (May 26-May 29, 2010), s. 1139-1151.
- Kalb, Clifford (1988) Joint Marketing Or Co-Marketing: Cooperation Or Competition. Medical Marketing and Media Vol. 23, (14), s. 112-119.
- Ketolainen, Juha (2009) Pinnet-verkoston toiminta CIMOn näkökulmasta. Teoksessa: Kansainvälisyys osana ammattikorkeakoulujen arkea, toim. Hellevi Leppiaho, Annikki Pulkkinen, Marjo Pääskylä, Katri Salonen, Satu Virtanen, (15-17). Turun ammattikorkeakoulun raportteja 87, Turun ammattikorkeakoulu, Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- King, Nigel (1994) The Qualitative Research Interview. Teoksessa: In Qualitative methods in organizational research. A practical guide. Toim. Catherine Cassel ja Gillian Symon, s.14-35. Sage Publications, London.
- Kock, Sören – Nisuls, Johanna – Söderqvist, Anette (2010) Co-opetition: a source of international opportunities in Finnish SMEs. Competitiveness Review: An International Business Journal Vol. 20, (2), s. 111–125.
- Konsortio, federaatio ja yhdistyminen – kansainvälinen taustaselvitys korkeakoulujen yhteistyömuodoista (2007) Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:21. Opetusministeriö, Yliopistopaino, Helsinki.
- Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009-2015 (2009) Opetusministeriön julkaisuja 2009:21, Opetusministeriö, Helsinki.
- Korkeakoulujen lukukausimaksukokeilu (2014) <<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/lukukausimaksukokeilu/>>haettu 30.3.2014.
- Korkeakoulujen lukukausimaksukokeilun seuranta ja arviointi (2014) Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014: 16, Opetus- ja kulttuuriministeriö, Helsinki.
- Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008-2011 (2008) Opetusministeriö.
- Kotler, Philip – Fox, Karen (1995) Strategic marketing for educational institutions. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Koulutus ja tutkimus vuosina 2011-2016 (2012) Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:1 . Opetus- ja kulttuuriministeriö, Helsinki.
- Lahtonen, Suvi – Pyykkö, Riitta (2005) Korkeakoulujen vieraskielisen opetuksen arvioinnin seuranta. Korkeakoulujen arviointineuvosto, verkkojulkaisuja 6:2005.
- Liikkuvuus ja korkeakoulutuksen eurooppalainen ulottuvuus (2014) <http://cimo.fi/nakokulmia/kansainvalinen_yhteistyö/bolognan_prosessi/liikkuvuus_ja_eurooppalainen_ulottuvuus> haettu 30.3.2014.

- Luo, Xueming – Slotegraaf, Rebecca – Pan, Xing (2006) Cross-Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. *Journal of Marketing* Vol. 70, April 2006, s. 67–80.
- Mainardes, Emerson Wagner – Alves, Helena – Raposo, Mário – de Souza Domingues, Maria José Carvalho (2012) Marketing in higher education: A comparative analysis of the Brazil and Portuguese cases. *International Review on Public and Non - Profit Marketing* Vol. 9, (1), s. 43 – 63.
- Maringe, Felix (2005) Interrogating the crisis in higher education marketing: the CORD model. *The International Journal of Educational Management* Vol. 19, (7), s.564–578.
- Mikä on CIMO (2015) < http://cimo.fi/mika_on_cimo>, haettu 22.3.2015
- Mikä on Opintopolku (2015) <<https://opintopolku.fi/wp/fi/opintopolku/tietoa-palvelusta/>>, haettu 15.3.2015
- Mulnix, Michael William – Cojanu, Kevin – Pettine, Susan B. (2011) Critical role of the dominant coalition in higher education marketing strategy formulation. *Research in Higher Education Journal*. Vol. 11, s. 1–10.
- Mäkelä, Klaus (1990) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Toim. Klaus Mäkelä, s. 42-61. Gaudeamus, Helsinki.
- Naudé, Pete – Ivy, Jonathan (1999) The marketing strategies of universities in the United Kingdom. *The International Journal of Educational Management* Vol. 13, (3), s.126-134.
- Nicholls, John – Harris, John – Morgan, Eleanor – Clarke, Ken – Sims, David (1995) Marketing higher education: The MBA experience. *The International Journal of Educational Management*. Vol. 9 , (2), s. 31–38.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2014) Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen. <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen_kehittaminen/>, haettu 20.01.2015
- Osarenkhoe, Aihie (2010) A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation - a coopetion strategy. *Database Marketing & Customer Strategy Management* Vol. 17, (3 / 4), s. 201–221.
- Palvelut toimialoitain (2015) < http://cimo.fi/palvelut/palvelut_toimialoitain>, haettu 22.3.2015.
- Puusa, Anu (2011a) Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa: Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Anu Puusa ja Pauli Juuti, s.115-125. Johtamistaidon opisto.
- Puusa, Anu (2011b) Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Anu Puusa ja Pauli Juuti, s.73–87. Johtamistaidon opisto.

- Ritala, Paavo (2012). Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management*, Vol. 23, s. 307–324.
- Robson, Matthew J. – Dunk, Mark A.J (1999). Developing a pan-European co-marketing alliance: the case of BP-Mobil. *International Marketing Review*, Vol. 16, (3), s. 216–230.
- Ruotsissa opiskelevien ulkomaalaisten määrä romahti, (2011) *Helsingin Sanomat* 1.11.2011.
- Salonen, Katri – Virtanen, Kirsti (2009) Katsaus ammattikorkeakoulujen kansainvälisen toiminnan kehittämisverkosto Pinnetin toimintaan. Teoksessa: Kansainvälisyys osana ammattikorkeakoulujen arkea, toim. Hellevi Leppiaho, Annikki Pulkkinen, Marjo Pääskylä, Katri Salonen, Satu Virtanen, (8-11). Turun ammattikorkeakoulun raportteja 87, Turun ammattikorkeakoulu, Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Sharrock, Geoff (2000). Why Students are not (Just) Customers (and other reflections on Life After George). *Journal Of Higher Education Policy & Management*, Vol. 22, (2), s. 149-164.
- Silverman, David (2001) *Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction.* Sage Publications.
- Slywotzky, Adrian – Hoban, Charlie (2007) Stop competing yourself to death: strategic collaboration among rivals. *Journal of Business Strategy* Vol. 28, (3), s. 45–55.
- Soininen, Marjaana (1995) Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu A: 43. Painosalama oy, Turku.
- Suomi kansainvälisille koulutusmarkkinoille. Selvitysryhmän muistio. Toimenpideohjelma koulutusviennin edellytysten parantamiseksi. (2013) Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2013:9. Opetus- ja kulttuuriministeriö <<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2013/liitteet/tr09.pdf>> haettu 21.1.2014.
- Tidström, Annika (2009) Causes of conflict in intercompetitor cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 24, (7), s. 506-518.
- Tareef, F. – Balas, A. (2012) Marketing in Higher Education Institutes: Using an Internal Marketing Strategy and Innovation Models. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*. Vol. 3, s. 163-169.
- Tuition fees. (2013) Study in Finland. <http://studyinfinland.fi/tuition_and_scholarships/tuition_fees>, haettu 2.1.2013.
- Turner, Gregory B – LeMay, Stephen A – Hartley, Mark – Wood, Charles M (2000) Interdependence and cooperation in industrial buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 8, (1), s.16 – 24.

- Tynjälä, Päivi (1991) Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus. (5-6). s.387 – 398.
- Unesco (2008)<http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm>, haettu 10.3.2014.
- Varadarajan, P., – Rajaratnam, D. (1986). Symbiotic Marketing Revisited. Journal Of Marketing, Vol. 50 (1), s.7-17.
- Walley, Keith (2007) Coopetition An Introduction to the Subject and an Agenda for Research. International studies of management and organization. Vol. 37, (2), s. 11–31.
- Yle (2014) Ammattikorkeakouluista valmistunut jää aloilleen. <http://yle.fi/uutiset/ammattikorkeakouluista_valmistunut_jaa_aloilleen/7113479>, haettu 3.12.2014.
- Yle uutiset (7.12.2014) Government u-turn on tuition fees. <http://yle.fi/uutiset/government_u-turn_on_tuition_fees/7673955> haettu 20.01.2015.
- Zineldin, Mosad (2004) Co-opetition: the organisation of the future. Marketing Intelligence Planning. Vol. 22, (7), s. 780–789.

LIITE 1.

Haastattelurunko korkeakoulujen markkinointivastaaville.

- Kertoisitko itsestäsi ja työnkuvastasi?
- Miten korkeakouluanne markkinoidaan?
 - Millainen markkinointistrategia teillä on?
 - Millaisia markkinointikeinoja käytätte?
 - Millaisia haasteita olette markkinoinnissa kohdanneet?
 - Kenen vastuulla markkinointi on (ja miten vastuualueita on jaettu)?
- Millaista on kansainvälinen markkinointi?
 - Millainen markkinointistrategia teillä on?
 - Millaisia markkinointikeinoja käytätte?
 - Millaisia haasteita olette markkinoinnissa kohdanneet?
 - Kenen vastuulla markkinointi on (ja miten vastuualueita on jaettu)?
 - Millainen on kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointiprosessi
- Millaista yhteistyötä teette muitten korkeakoulujen kanssa?
 - Minkälaisia eri yhteistyön muotoja teillä on muiden korkeakoulujen kanssa?
 - Tarkentavia kysymyksiä eri yhteistyömuodoista, jotta saa hyvän selvyyden kunkin yhteistyön toiminnasta
 - Miksi yhteistyötä tehdään näiden tahojen kanssa?
 - Millaisia haasteita/hyötyjä yhteistyöstä on ollut?
- Onko vielä jotain mitä haluaisin näihin aiheisiin liittyen kertoa?
- Kiitos

LIITE 2.

Haastattelurunko ohjelmien koordinaattoreille:

- Taustatietoja ohjelmasta:
 - Miten pitkään tutkinto-ohjelma on ollut olemassa?
 - Kuinka monta opiskelijaa ohjelmaan hyväksytään vuosittain?
- Miten tutkinto-ohjelmaa markkinoidaan ja miten opiskelijoita rekrytoidaan kansainvälisesti? (Ajatelkaa markkinointia laaja-alaisesti, tarkoitan kaikkia keinoja, joilla ohjelmaanne tehdään tunnetummaksi ja keinoja joilla opiskelijoita rekrytoidaan)
- Teettekö yhteistyötä markkinoinnissa toisten korkeakoulujen kanssa? Miksi/miksi ei?

Haastattelurunko CIMO:lle:

- Mikä on CIMOn rooli suomalaisten korkeakoulujen kansainvälisessä markkinoinnissa?
- Millaisin keinoin suomalaisia korkeakouluja markkinoidaan kansainvälisesti?
- Ja millaista yhteistyötä suomalaiset korkeakoulut tekevät kansainvälisessä markkinoinnissa?