

Tampereen ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Jani Wahlman

## **Opinnäytetyö**

# **Koulutusohjelmamarkkinoinnin nykytila ja kehittäminen aikuiskoulutusoppilaitoksessa**

Työn ohjaaja

lehtori, KTM Kirsi Tanner

Tampere 12/2009



TAMK University of Applied Sciences  
Business Administration

Writer	Jani Wahlman
Thesis	The Current Situation and Development of the Marketing of Education in the Adult Educational School
Pages	105
Graduation time	12/2009
Thesis Supervisor	lecturer Kirsi Tanner

---

## **Abstract**

The primary research focus for this thesis is to establish the current situation regarding the marketing of education in the school, and suggest improvements. The secondary research issue is to review the existing marketing materials of the organisation, and to find out what has been written about the marketing of education in literature. All information to identify the co-operating company is removed from this public version of the thesis.

Interviews were used to find out about the current situation regarding the marketing of education in the organisation. On the basis of the information gathered in the interviews, a SWOT analysis was created, which sets the direction for the whole work. The work aims at developing the marketing of education in such a way that the weaknesses identified in the SWOT analysis can be removed, and anticipated threats can be prepared for.

The theoretical framework is largely based on the literature dealing with marketing in non-profit organisations, but the traditional marketing perspective is included as well as some insights from the marketing and management of services.

The most notable results of the work were solutions for problems that limit the marketing of education in the school. The biggest problems were understanding of marketing, absence of a systematic marketing process, and problems in the sharing of responsibility. Proposed solutions for these problems were, for example, internal marketing, making the marketing process more systematic, appropriate sharing of tasks and responsibilities, and support for these solutions from the management.

The findings regarding the secondary problem were that there was only a very small amount of marketing materials or documents related to the planning of marketing in the organisation. Also very small amount of literature in overall deals with the marketing of education.

The findings and solutions can be considered reliable as they are strictly based on interviews given by the personnel, together with established theory. The results of the work can be used directly to fix the problems of marketing education, and as a help in the organisation's strategic work.

---

Keywords	marketing, education, strategy, planning, relationship marketing, marketing communications
----------	--

# Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	6
1.1	Työn tarve ja tutkimusongelmat .....	6
1.2	Työn rajaukset.....	8
1.3	Työn tekijä.....	8
1.4	Organisaatio.....	9
1.5	Oppilaitos .....	9
1.6	Työn rakenne .....	10
2	Koulutusohjelmamarkkinointi .....	14
2.1	Olemassa oleva teoria ja aineisto .....	14
2.2	Koulutusohjelmamarkkinoinnin merkitys ja nykytila.....	16
3	Lähtökohta- ja SWOT-analyysit sekä tavoiteasetanta .....	18
3.1	Haastattelut .....	18
3.2	SWOT.....	20
3.3	Aikaisemmat materiaalit.....	22
3.3.1	Organisaation toimintakertomus 2008 ja toimintasuunnitelma 2009 .....	23
3.3.2	Aikuiskoulutuksen strategia.....	24
3.3.3	Vanha markkinointisuunnitelma ja -budjetti.....	25
4	Strategiset ja taktiset päätökset koulutusohjelmamarkkinoinnissa.....	26
4.1	Missio .....	27
4.2	Strategiset päämäärät.....	28
4.3	Organisaation arvojen rakentamisen näkökulma.....	29
4.3.1	Arvon valinta.....	29
4.3.2	Arvon aikaansaaminen ja viestiminen.....	31

4.4	Palvelun laadun johtamisen ja markkinoinnin näkökulma .....	33
4.4.1	Palvelun laadun johtamisohjelma.....	34
4.4.2	Suhtenäkökulma.....	35
4.4.3	Markkinoinnin johtamisen palvelunäkökulma.....	36
4.4.4	Markkinointiosasto ja markkinointitoiminto palvelunäkökulmasta .....	37
4.4.5	Sisäinen markkinointi ja koulutus .....	38
4.5	Asiakaslähtöisen markkinointiajattelun rakentaminen .....	39
4.6	Koulutusohjelmamarkkinoinnin tuottamisen prosessi.....	41
5	Resursointi, organisointi ja aikatauluttaminen .....	45
5.1	Markkinoinnin suunnittelu .....	46
5.2	Resursointi .....	47
6	Ohjaus ja valvonta .....	50
7	Yhteenveto.....	52
	Lähteet .....	57
	Liitteet.....	59
	Liite 1: Työn projektisuunnitelma.....	59
	Liite 2: Organisaation ulkoiset aineistohakukohteet ja niiden oleelliset aineistot.....	79
	Liite 3: Opetushallitukselle lähetetty kysely ja saatu vastaus.....	80
	Liite 4: Aineistohaussa käytetyt hakusanat .....	84
	Liite 5: Haastatteluissa käytetyt kysymykset .....	85
	Liite 6: Haastatteluaineisto luokiteltuna .....	86
	Liite 7: Oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin kehittämisehdotuspaketti.....	97

# 1 Johdanto

Työn tarkoituksena on kartoittaa isompaan organisaatioon kuuluvan oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin nykytilaa ja tehdä selvityksen pohjalta ehdotukset sen kehittämiseksi alkutilanteessa. Työ perustuu projektisuunnitelmalle, joka löytyy liitteestä 1. Alkutilanteella tarkoitetaan koulutusohjelmamarkkinoinnin kehittämisen kriittisimpiä toimia. Työn tarpeellisuutta kuvaa jo yksistään se tosiasia, että koulutusohjelmamarkkinointi on ollut pahimmillaan vain suhteellisen satunnaisen lehti-ilmoittelun varassa (apulaisrehtori 21.7.2009, kehittämisasiantuntija 2.7.2009, opintoneuvoja 28.7.2009 & opettaja 30.11.2009, haastattelut). Toisaalta taas koulutusohjelmamarkkinointi on (aikuis)oppilaitokselle tärkeämpää kuin sen rinnalla toimivalle nuorisoasteelle, jonne hakeminen toimii yhteishaun kautta.

Työn aihe käsittää oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin alkaen lähtökohtien selvittämisestä ja päätyen prosessimalliin tehokkaan, oikea-aikaisen ja toimivan koulutusohjelmamarkkinoinnin suorittamiseksi. Aihepiiri teoreettiselta perusteiltaan on laaja, mutta oppilaitoksen rajalliset resurssit, mahdollisuudet, kanavat ja organisaatorakenne rajoittavat teorian hyödyntämistä laajemmalti osana kehitysehdotuksia. Näin selvityksestä ehdotuksineen rajautuu riittävän kapea ja samalla myös syvä selvitys koulutusohjelmamarkkinoinnin suhteen. Lisäksi työ painottuu lähinnä niihin toimiin, joita organisaatiossa tulee tehdä ensisijaisesti koulutusohjelmamarkkinoinnin tehostamiseksi.

Työn ratkaisut rakentuvat useasta eri lähteestä yhteen sovellettuna; alan kirjallisuudesta ja muusta yleisestä teoriasta, oppilaitoksen erilaisten rajoitteiden huomioonottamisesta sekä koko organisaation yhteisestä strategiasta. Koulutusohjelmamarkkinointia on käsitelty työssä useasta näkökulmasta; mukaan on otettu niin nonprofit-organisaatioiden markkinointiteoriaa, asiakkuusnäkökulmaa kuin palvelujen johtamisen ja markkinoinnin näkökulmaakin.

## 1.1 Työn tarve ja tutkimusongelmat

Tarve työlle on ilmennyt oppilaitoksen henkilöstöä haastatteleamalla. Haastatteluissa on tullut ilmi, että markkinointi kokonaisuudessaan ja sen alle kuuluva koulutusohjelmamarkkinointi eivät ole suunnitelmallisia tai vahvasti organisoituja toimintoja (apulaisrehtori ym. 21.7.2009, haastattelu). Tämän vahvistavat myös koko organisaation toimintakertomus vuodelta 2008 sekä toimintasuunnitelma vuodelle 2009. Näistä lisää osassa *Organisaation toimintakertomus 2008 ja toimintasuunnitelma 2009*.

Oppilaitoksella on tarve koulutusohjelmamarkkinointia koskevan prosessimallin selkiyttämiseksi, markkinointitoiminnon resurssien ja vastuiden määrittämiseksi sekä koulutusohjelmamarkkinointia ohjaavan strategian ja taktisten lähtökohtien kehittämiseksi. Esimerkiksi prosessimalli on ainoastaan lähinnä apulaisrehtorin päässä, sitä ei ole tuotettu kirjallisesti (apulaisrehtori ym. 21.7.2009, haastattelu). Tutkimusongelmana (taulukko 1) on siis, kuten johdannon pääkappaleessa jo mainitaan, kartoittaa isompaan organisaatioon kuuluvan oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin nykytilaa ja tehdä selvityksen pohjalta ehdotukset sen kehittämiseksi alkutilanteessa.

Työ on haasteellinen, sillä koulutuksen markkinointia koskevien tutkimusten rajoja on vaikea määritellä, koska ala on niin uusi. Koulutuksen markkinoinnin kentässä ei ole myöskään olennaisia teorioita tai malleja, ja tämä on pakottanut kouluja käyttämään raa'assa liiketoiminnassa kehitettyjä markkinointiteorioita apunaan. Nämä tulostavoitteiset markkinointiteoriat eivät kuitenkaan sovi täysin käytettäväksi koulutuksen piirissä. (Oplatka & Hemsley-Brown 2004, 391.) Oplatka ja Hemsley-Brown uskovatkin, että perinnäiset, palveluorganisaatioille tai fyysisiä tuotteita valmistaville yrityksille tarkoitetut strategiat eivät sovi suoraan koulutusosalalle, vaan tämän sijaan alaa tulee tutkia ja sen pohjalta laatia malleja sekä konsepteja sen käytettäväksi.

Työllä nähdään olevan myös kaksi osaongelmaa (taulukko 1), jotka auttavat ratkaisemaan varsinaisen tutkimusongelman; oppilaitoksen olemassa oleva koulutusohjelmien markkinoinnin materiaalien selvittäminen sekä koulutuksen markkinoinnista olemassa olevan teoria-aineiston selvittäminen. Jotta pääongelmaan voidaan vastata, tulee siis ensin selvittää se, miten koulutusohjelmamarkkinointia on mahdollisesti aikaisemmin pyritty hoitamaan oppilaitoksessa. Samoin tulee selvittää se, millaisia tarpeita tai suuntaviivoja markkinoinnille on määritelty koko organisaation strategioissa.

Jotta työn pääongelmaan pystytään vastaamaan mahdollisimman syvällisesti, tulee selvittää myös, millaista aineistoa koulutuksen markkinoinnista on olemassa Suomessa ja kansainvälisesti ja millaisia tutkimuksia alalta on mahdollisesti tehty.

Taulukko 1: Työn tutkimusongelmat

Pää tutkimusongelma	Oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin nykytila ja kehittäminen.
Osatutkimusongelmat	Oppilaitoksen olemassa olevien markkinointimateriaalien selvittäminen.
	Koulutuksen markkinoinnista olemassa olevan teoria-aineiston selvittäminen.

## 1.2 Työn rajaukset

Työn aihepiiri on laaja, mutta siitä on pyritty rajaamaan toimeksiantajaa mahdollisimman hyvin palveleva kokonaisuus. Kuten johdannossa mainitaan, tulee osa työn rajauksista oppilaitoksen rajallisista raha-, henkilö-, aika- ja muista mahdollisista **resursseista**. Työssä ei myöskään käsitellä koulutusohjelmamarkkinointia varsinaisesti markkinointisuunnitelman ja **markkinointimixin** näkökulmasta. Oppilaitoksen kehittämistarpeet ovat markkinointisuunnitelman tarvetta syvempiä.

Työn aihepiirin ulkopuolelle rajautuvat myös **imago- ja tunnettuusnäkökulmat**, sillä ne ovat yhteisiä koko organisaatiolle. Oppilaitos ei yksistään voisi lähteä ajamaan imagoratkaisuja organisaatiossa; kaikkien toimintojen on toimittava yhteisen imagokaton alla.

Työssä ei käsitellä **kokonaisstrategisia näkökulmia** niin syvällisesti kuin ehkä olisi mahdollista, sillä oppilaitoksen apulaisrehtorin mukaan aikuiskoulutuksen piirissä tehdään strategiauudistus oppilaitoksen itsensä toimesta ja osa tätä uudistusta on myös markkinointistrategia (apulaisrehtori 21.7.2009, haastattelu). Apulaisrehtorin pyynnöstä työssä annetaan kuitenkin ehdotuksia ja näkökulmia markkinoinnin strategiaan.

Lisäksi työn ulkopuolelle rajautuu **markkinatutkimuksen** käyttö ja siihen liittyvä teoria. Markkinatutkimus on oleellinen osa markkinointitoimintoa ja markkinatilannetta tulee kuitenkin kartoittaa jatkuvasti, vaikka varsinaiseen tutkimukseen resursseja ei olisikaan. Myöskään **tuotenäkökulmaa** työssä ei käsitellä.

## 1.3 Työn tekijä

Tämän opinnäytetyön tekijä, Jani Wahlman, on työskennellyt laajempaan organisaatioon kuuluvassa oppilaitoksessa markkinointiharjoittelijana kesällä 2009 noin kolmen kuukauden ajan. Osa työn tukena käytettävästä tiedosta on peräisin harjoitteluajalta, eikä varsinaisia lähteitä näissä kohdin ole olemassa. Työtehtävät ovat sisältäneet erilaisia markkinoinnin tukitoimia sekä uusien internetsivujen sisällön suunnittelua ja viemistä julkaisujärjestelmään.

Näissä tehtävissä harjoittelijalle on muodostunut jo melko hyvä kuva koulutusohjelmamarkkinoinnin tilasta oppilaitoksessa. Työ ei kuitenkaan perustu mitenkään merkittäviltä osin tähän kuvaan, vaan pikemminkin jäljempänä tarkennettuihin selvitystoimenpiteisiin.



## 1.4 Organisaatio

Organisaation kolme toiminta-alueita ovat nuoriso-asteen ammattiopisto, aikuiskoulutusta tarjoava oppilaitos sekä kokous-, juhla- ja majoituspalveluja tarjoava palveluyksikkö. Organisaation hallinnoima ammattiopisto tarjoaa toisen asteen koulutusta esimerkiksi luonnonvara- ja ympäristöalalla. Valmistuneiden opiskelijoiden nimikkeitä ovat esimerkiksi ravintolakokki ja puutarhuri. (Organisaation internetsivut 2009.)

Historia on merkittävä osa organisaation toimintaa ja markkinointia tänäkin päivänä. Organisaation imago, tunnettuus ja markkinointi perustuvat vahvasti sen historiaan. Organisaatiossa työskentelee noin 30 henkilöä. (Organisaation internetsivut 2009.)

Organisaatio ja siihen kuuluvat oppimisyksiköt voidaan nähdä ns. nonprofit-organisaationa. Termillä tarkoitetaan organisaatiota, jonka tarkoituksena ei ole voiton tuottaminen omistajilleen (Vuokko 2004, 9). Säätiö ei voi Suomen lain mukaisesti toimia pääsääntöisesti liiketoiminnan harjoittamisen piirissä tai taloudellisen edun hankkimisessa sen säätäjille tai toimihenkilöille (Säätiölaki 3.12.1993/1072). Nonprofit-organisaation erityispiirteitä ovat (Lovelock & Weinberg 1989, 15–20):

- Ei-taloudelliset tavoitteet ovat etusijalla.
- **Vaihdantasuhde** on erilainen.
- Kysyntä saattaa ylittää tarjonnan hyvinkin runsaasti.
- Tuotteiden sijasta kohderyhmälle tarjotaan usein **palveluja** ja ajattelumalleja.
- Toiminnan ja saavutusten arviointiperusteet ovat erilaisia kuin muissa organisaatioissa.
- Mission ja asiakaskunnan toiveiden välillä on suuria jännitteitä.
- Vapaaehtoistyön merkitys on suuri.

Organisaation ensisijaisena tavoitteena on ylläpitää maa- ja kotitalousoppilaitosta (Organisaation toimintakertomus 2008, 1), näin ollen siis ei-taloudellinen tavoite on etusijalla. Toimintakertomuksen missio-osa ei mainitse taloudellisia tavoitteita ollenkaan, joten organisaatio täyttää erinomaisesti nonprofit-organisaation tunnusmerkit. Ainoastaan vapaaehtoistyö nonprofit-organisaation tunnuspiirteenä ei täyty, koska organisaatiolla ja sen alaisilla yksiköillä on oltava palkallisia työntekijöitä, jotta koulutusta ja sen tukitoimia voidaan suorittaa.

## 1.5 Oppilaitos

Oppilaitos on ammatillista aikuiskoulutusta tarjoava, edellisessä luvussa mainittuun organisaatioon kuuluva koulutuselin. Oppilaitos tarjoaa ammattitutkintoon valmistavaa koulutusta näyttötutkintoihin. Koulutusohjelmien järjestämisen lisäksi oppilaitos tarjoaa

elinkeinoelämän palveluja alan yrittäjille sekä henkilöstökoulutusta lomahallinnon henkilöstölle ja maatalouslomittajille. (Oppilaitoksen internetsivut 2009.) Aikuiskoulutuksella tarkoitetaan aikuisikäisille tarkoitettua koulutusta, joka voi olla täydentävää tai tutkintoon valmistavaa.

Opetus on lähes poikkeuksetta monimuoto-opetusta. Tässä opetusmuodossa lähiopetuspäiviä on kahdesta neljään kuukaudessa ja muutoin oppiminen tapahtuu etätyöskentelynä sekä etenkin työharjoittelussa.

Oppilaitoksen koulutusohjelmia ovat:

- Puutarhatalouden perustutkinto, viheralan koulutusohjelma, 120 opintoviikkoa (ov)
- Floristin ammattitutkinto, 60 ov
- Karjatalouden ammattitutkintoon valmistava koulutus, 28 ov

Oppilaitoksen organisaatioon kuuluvat apulaisrehtorin lisäksi kehittämisasiantuntija, opintosihteerit, koulutussuunnittelija, koulutuspäällikkö sekä varsinaista opetushenkilöstöä. Opetushenkilöstö toimii osittain yhtä aikaa myös nuorisosaasteen puolen opetustehtävissä.

Oppilaitoksen opiskelijat tulevat pääasiallisesti Pirkanmaalta. Jos koulutusohjelma on Suomessa harvinaisempi tai jopa ainutlaatuinen, markkina-alueena pidetään koko Suomea. Sen sijaan sellaisille alueille koulutusohjelmia ei lähdetä markkinoimaan, joissa on jo entuudestaan kyseistä koulutusta antava oppilaitos. (kehittämisasiantuntija 23.11.2009, haastattelu.) Hakijoita vuositasolla on 250–300 ja opiskelupaikan saa 100 hakijaa (apulaisrehtori 23.11.2009, haastattelu).

Oppilaitoksen koulutuksen markkinoinnin nähdään lähtevän koulutuksen suunnittelusta ja samalla tarkastetaan koulutuksen yhteensopivuus suhteessa organisaation strategiaan. Tämän jälkeen pyritään lisäämään kohderyhmien tietoisuutta koulutusmahdollisuuksista. Samalla markkinoidaan myös uusia koulutuspaketteja, jotta nähdään, riittääkö markkinoiden kysyntä niissä (kehittämisasiantuntija 23.11.2009, haastattelu.)

Markkinointiviestintäkeinoina käytetään internetsivuja, ilmoituksia, myyntikirjeitä ja tapahtumaosallistumisia. Lisäksi koulutusta markkinoidaan paikalla käyville seminaarivieraille mahdollisuuksien mukaan. Myös sosiaalisen median hyödyntämistä on kokeiltu. Markkinoinnin haasteena ensi vuonna nähdään erityisesti se, miten henkilöstöä voidaan käyttää paremmin hyödyksi koulutusohjelmien markkinoinnissa. (kehittämisasiantuntija 23.11.2009, haastattelu.)

## 1.6 Työn rakenne

Työn rakenne noudattaa Pirkko Vuokon näkemystä nonprofit-organisaatioiden markkinoinnin suunnitteluprosessin vaiheista (Vuokko 2004, 122–123). Vuokon näkemyksistä, yhdistämällä

hänen esittämänsä kahdeksan kohtaa neljäksi, rakenteeksi on muodostettu seuraava kokonaisuus:

- **Lähtökohta- ja SWOT-analyysit sekä tavoiteasetanta** - Missä organisaation markkinointi on tällä hetkellä? Mitä asioita tulisi korjata? Mihin organisaatio haluaa päästä? Miten markkinakenttää tulisi analysoida koulutuksen markkinoinnin tukemiseksi?
- **Strategiset ja taktiset päätökset** - Mitä organisaatio haluaa olla sekä miten se haluaa edustaa ja kenelle? Mitkä ovat oikeat toimenpiteet ja tarvittavat keinot?
- **Resursointi, organisointi ja aikatauluttaminen** - Mitkä ovat organisaation resurssit ja miten ne tulee allokoida? Kuka tekee, mitä ja koska?
- **Ohjaus ja valvonta** - Miten pysytään halutuissa ratkaisuissa ja suunnissa? Miten markkinoiden muutoksia seurataan ja miten niihin reagoidaan?

Vuokko näkee myös, että erityisen tärkeää on tarkastella nonprofit-organisaation markkinointia kohderyhmien näkökulmasta eli pohditaan, miten vaikutukset prospekteissa, tässä tapauksessa potentiaalisissa opiskelijoissa, syntyvät (Vuokko 2004, 39). Tämä on myös palvelujen markkinoinnin ja johtamisen ydinnäkökulmia; asiakasarvo syntyy siitä palvelusta, jonka asiakkaat kokevat tarjoaman heille tuottavan. Tällainen tarjooma puolestaan koostuu palveluista, tuotteista, tiedoista, huomion saamisesta ja muista mahdollisista tekijöistä. (Grönroos 2003, 26.)

Oplatkan ja Hemsley-Brownin eroa hieman Vuokon markkinoinnin suunnitteluprosessista. Heidän mukaansa koulutuksen markkinoinnillisessa perspektiivissä on neljä merkittävää vaihetta: markkinatutkimus ja -analyysit, markkinointisuunnitelma ja -strategia, markkinoinnin keinovalikoiman määrittäminen ja markkinointiprosessin arviointi (Oplatka & Hemsley-Brown 2004, 377). Silti sekä Vuokon, että Oplatkan ja Hemsley-Brownin näkemyksissä on myös yhtäläisiä piirteitä.

Walter Wymerin, Patricia Knowlesin ja Roger Gomesin näkemys strategisesta markkinoinnin suunnittelusta on myös hyvin lähellä Vuokon näkemystä, joskin siinä eri vaiheet on selitetty hieman eri sanoin; tilanneanalyysiä seuraavat strategiset vaihtoehdot ja näiden arviointi. Tämän jälkeen suoritetaan päätökset ja käyttöönotto. Lisäksi tulee muistaa valvonta. (Wymer ym. 2006, 91.) Käyttöönotto voidaan nähdä Vuokon näkemyksestä johdetussa mallissa kohdan "budjetointi, organisointi ja aikatauluttaminen" kanssa yhteneväisenä. Tämä vaihe tarkoittaa siis strategisten ja taktisten päätösten viemistä operatiiviseen toimintaan, päivittäiselle tehtävätasolle.

### **Lähtökohta- ja SWOT-analyysit sekä tavoiteasetanta**

Vuokon (2004, 123) mukaan tilanneanalyysistä voi olla suurtakin apua ongelmien ja mahdollisuuksien määrittelyssä. Oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin käytäntöjä on selvitetty ensin haastatteleamalla oppilaitoksen apulaisrehtoria, kehittämisasiantuntijaa sekä opintosihteriä. Samalla on perehdytty alan teoriaan oikeanlaisen selvityksen tekemiseksi ja

oikeanlaisen tiedon saamiseksi. Haastattelujen lisäksi selvitysvaiheessa on perehdytty oppilaitoksen markkinointia, strategiaa ja suuntaviivoja koskeviin asiakirjoihin sekä koko organisaation osalta näihin samoihin asiakirjoihin. Selvitysvaiheessa on laadittu myös SWOT-analyysi saatujen tietojen perusteella. Se toimii yhtenä työn ratkaisujen perustana.

### **Strategiset ja taktiset päätökset**

Lähtökohta- ja SWOT-analyysin laatimisen jälkeen työlle on asetettu tavoitteita kahdelta suunnalta. Ensinnäkin tavoitteita tulee alan yleisestä teoriasta, johon analyysien tuottamaan aineistoa verrataan; mitä asioita tulisi korjata? Toiseksi tavoitteita tulee oppilaitoksen omista tarpeista; mitä asioita se tarvitsee avukseen ja mihin seikkoihin se kaipaisi näkemystä?

Oppilaitoksen markkinoinnin strategiset päätökset on tällä hetkellä johdettu pitkälti koko organisaation strategiasta ja edelleen aikuiskoulutuksen strategiasta. Analyysien perusteella tullaan kuitenkin antamaan näkemyksiä siitä, millaista strategiatyötä oppilaitoksen pitäisi mahdollisesti suorittaa haluttuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Strategisissa ja taktisissa päätöksissä kyse on erityisesti markkinoinnin kohderyhmiin, organisaation profilointiin ja markkinoinnin keinovalikoimaan liittyvistä päätöksistä (Vuokko 2004, 125). Työ ei kuitenkaan lähde muodostamaan kokonaan uutta strategista mallia aikuiskoulutuksen markkinoinnille, sillä strategia on jo entuudestaan olemassa ja sitä aletaan kehittää pian uudestaan (apulaisrehtori 21.7.2009, haastattelu). Työ keskittyy pääasiassa markkinoinnin taktisiin päätöksiin sekä operatiivisen toiminnan kehittämiseen.

### **Resursointi, organisointi ja aikatauluttaminen**

Analyysien sekä strategisten ja taktisten päätösten jälkeen on esitetty teoreettisen viitekehyksen avulla lähtökohtia koulutusohjelmamarkkinoinnin resursoimiseksi ja organisoimiseksi. Resursoinnilla tarkoitetaan resurssien allokoimista ja oleellimmat resurssit ovat raha, aika, ihmiset sekä laite- ja materiaaliresurssit (Vuokko 2004, 125). Lähtökohdat perustuvat asiakaslähtöisen markkinoinnin, asiakkuuksien, palveluiden markkinoinnin sekä nonprofit-markkinoinnin vallitseviin teorioihin ja tutkimustietoihin. Organisoinnilla käsitetään tässä yhteydessä ne toimet, joita koulutusohjelmamarkkinoinnissa pitää toteuttaa sekä vastuutus näille toimille (Vuokko 2004, 126).

Työn ensisijaisena lähtökohtana on esittää organisointitoimenpiteitä olettaen, että oppilaitoksen käytössä olevat resurssit eivät vähenny tai lisäänty. Toimenpiteissä voidaan toisaalta ehdottaa myös resurssien määrien muutoksia, jos ne nähdään tarpeellisiksi.

### **Ohjaus ja valvonta**

Ohjaus ja valvonta ovat oleellisia seikkoja, vaikka koulutusohjelmamarkkinointi tuntuisikin toimivan oikealla tavalla. Ohjauksella ja valvonnalla toimintaa pystytään kehittämään ympäristön muutosten mukaan ja näin markkinointitoimenpiteetkin ovat kaikin puolin ajantasaisia.

Tärkeälle sijalle tässä kohtaa nousee poikkeamien analysointi eli se, miksi johonkin tavoitteeseen ei mahdollisesti päästy (Vuokko 2004, 127). Näin samaa virhettä ei pääse syntymään uudelleen ja markkinointitoiminto kehittyy ajan saatossa entistäkin tehokkaammaksi.

## 2 Koulutusohjelmamarkkinointi

Tässä osassa on käsitelty työn toinen osatutkimusongelma: ”koulutuksen markkinoinnista olemassa olevan teoria-aineiston selvittäminen.” Varsinaisen teoria-aineiston selvittämisen lisäksi on pohdittu koulutusohjelmamarkkinoinnin nykytilaa ja ajankohtaisuutta sekä pyritty löytämään aiheesta kertovia artikkeleja esimerkiksi eri artikkelitietokannoista.

### 2.1 Olemassa oleva teoria ja aineisto

Vaikka opetuksen ja koulutuksen markkinakentästä on tehty teoksia, ei koulutuksen, opetuksen tai esimerkiksi koulutusohjelmien markkinoinnista (educational marketing) ole tehty juuri yhtään teoreettista julkaisua. Poikkeuksena on Nick Foskettin *Leading and Managing Education: The International Dimensions*. Pääasiassa koulutuksen markkinointia käsittelevä vähäinen kirjallisuus on muodostettu perinteisten markkinointiteorioiden pohjalta soveltamalla. (Oplatka & Hemsley-Brown 2004, 375–376.)

Kotler ja Fox ovat ehdottaneet koulutuksen markkinoinnin määritelmäksi seuraavaa: ”Vapaaehtoisten arvojen vaihdantaa kohdemarkkinoille organisaation tarkoitusten saavuttamiseksi tuovien, harkiten muodostettujen ohjelmien analysointia, suunnittelua, käyttöönottoa ja ohjausta” (Kotler & Fox 1995, 6). Davies ja Ellison ovat puolestaan ehdottaneet määritelmäksi seuraavaa: ”Keinot, joilla koulu aktiivisesti mainostaa ja viestii tarkoituksestaan, arvoistaan ja tuotteistaan opiskelijoille, vanhemmille, henkilökunnalle ja laajemmalle yhteisölle” (Davies & Ellison 1997, 3). Työn kohdalla tukeudutaan Daviesin ja Ellisonin määritelmään.

Puutteet koulutuksen markkinointia koskevassa kirjallisuudessa kertovat siitä, että koulutuksen markkinointia ei ole pidetty riittävän merkityksellisenä tähän päivään mennessä tai että koulutuskenttää ei ole pidetty spesifinä alueena, joka vaatisi omanlaistaan markkinointiosaamista.

Selvää kuitenkin on, että erilaiset oppilaitokset ovat markkinoivina tahoina aivan omanlaisiaan ympäristöjä verrattuna esimerkiksi tulos-orientoituneisiin teollisuus- tai palveluyrityksiin. Omaa kieltään puhuu myös koulutuksen, opetuksen tai koulutusohjelmien markkinointia koskevien artikkelien loistaminen tyhjyydellään niin ulkomaisissa lähteissä kuin etenkin suomenkielellä.

Koulutusohjelmamarkkinoinnin kohdalla joudutaan siis soveltamaan paljon jo aiempanakin mainittua non-profit-organisaatioiden markkinointiteoriaa, joka on ehkäpä lähimpänä koulutuksen markkinointia oleva sovellus. Lisäksi voidaan näkemyksiä ottaa perinteisestä markkinointiteoriasta ja palveluiden markkinoinnista.

Pääosa teoria-aineistosta perustuu Tampereen ammattikorkeakoulun Teiskontien kirjaston aineistotietokannasta (TARKKA) löydettyihin kirjamuotoisiin teoksiin. Nämä ja muut lähdeaineistot on listattuna tarkemmin työn lähdeluettelossa. Liitteeseen kaksi on koottu myös eri aineiston hakukanavat sekä niistä löydetty oleelliset aineistot.

Työtä ja sen antamia ratkaisuja varten selvitettiin myös, millaisia tutkimus- tai muita aineistoja on tarjolla aikuiskoulutuksen kehittämistä, vetovoimaisuudesta ja markkinoinnista. Aineistoja etsittiin ensisijaisesti Opetushallituksen sivuilta julkaisutietokannasta, tutkimusrekisteristä (KOTU) sekä tilastotietojen raportointipalvelu WERASTA. Lisäksi tutkittiin Suomen Kauppaopettajien (SKO) Internet-sivuston resursseja sekä heidän Kauppaopettaja-lehteään ja Opetusalan ammattijärjestön (OAJ) sivustoa sekä julkaisuja. Näistä ei löydetty oleellisia aineistoja.

KOTUsta ja WERASTA löydettiin jonkin verran mahdollisesti käyttökelpoista tietoa. Työn kannalta mahdollisesti oleellisin aineisto oli Puutarha-alan osaamistarveselvitys (Mikko Rahtola 2007), joskaan tämän ei nähty antavan työn kannalta merkittävää lisätietoa. Pääasiassa Opetushallituksen aineistot keskittyvät itse opetuksen kehittämiseen ja siitä tehtyihin raportteihin. Koulutuksen markkinointiin otetaan kantaa hyvin vähän, jos ollenkaan.

Materiaalia tai sellaisen olemassaoloa tiedusteltiin myös suoraan Opetushallitukselta sähköpostitse (liite 3). Tiedusteluun vastasi opetushallituksen kirjaston informaatikko, joka ilmoitti 12 potentiaalisen aineiston olemassaolosta (liite 3).

Osa vanhimmista teoksista oli luettavana vain Opetushallituksen kirjastossa. Aineistosta suurin osa löytyi sähköisenä versiona ja näitä tutkimalla yhden todettiin olevan oleellinen tämän työn kannalta. Teos oli nimeltään Aikuisten opiskelumahdollisuudet ja järjestäjäverkko toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa (Raivola ym. 2006).

Lisäksi Internetistä etsittiin yleisesti (Google) eri aikuiskoulutusta tarjoavien oppilaitosten markkinointisuunnitelmia, -strategioita tai muita vastaavia linjauksia. Kuten arvata saattaa, tarkemmin määriteltyjä tietoja eri oppilaitosten markkinoinnista ei saatu selville. Löydetty aineisto koostui lähinnä muistioista, joissa oli kirjattu yleisellä tasolla oppilaitosten aikuiskoulutuksen kehittämistarpeita. Kun tarpeet lisäksi lähtevät organisaatioista syvemmältä, ei aineistojen katsottu olevan tämän työn kannalta oleellisia.

Ainoa vähänkään merkittävä aineisto oli koulutuskeskus Salpauksen Aikuiskoulutuksen markkinointilinjaukset, joka on käytännössä SWOT-analyysi koulutuskeskuksen markkinoinnista. Tämäkään ei tosin tuonut työn kannalta merkittäviä lisätietoja koulutuksen markkinoinnista. Haussa käytettiin apuna myös tieteellisten julkaisujen hakemiseen erikoistunutta Google Scholaria.

Työn taustamateriaaliksi etsittiin laajalti aineistoa myös Tampereen ammattikorkeakoulun kirjaston käytössä olevista tietokannoista. Haussa käytettiin eAineisto- ja tiedonhakuportaali Nelliä sekä opinnäytetöitä sisältävää Doria-tietokantaa.

Nelli-portaalissa suoritettiin haku oleellisilla hakusanoilla (liite 4) kotimaisista (mm. Aamulehti, Helsingin Sanomat, Kauppalehti) ja ulkomaisista (mm. Emerald Journals, Business Source Premier, ProQuest, Communication & Mass Media Complete) eLehti-tietokannoista.

Alalta löytyi kolme merkittävää koulutusjournalia tietokantahakujen tuloksena; Educational Management and Administration, School Leadership and Management sekä International Journal of Educational Management. Kahteen ensimmäisistä ei päässyt käsiksi portaalin kautta ja muutoin niiden lukeminen olisi ollut maksuperusteista. Sen sijaan International Journal of Educational Management -journalin numeroita pystyi lukemaan Emerald Journalsin kautta. Kyseisestä koulutusalan jurnaalista löytyikin muutamia artikkeleja työn tueksi.

Hakujen perusteella voidaan osaltaan todeta, että tietoja aihepiiristä on olemassa hyvin vähän. Käytännössä työn kannalta oleellisia artikkeleja löytyi muutama; The Research on School Marketing (Oplatka & Hemsley-Brown 2004) ja Marketing Online Degree Programmes (Adams & Eveland 2007). Jälkimmäisen ei kuitenkaan katsottu tuottavan työlle lisäarvoa.

## 2.2 Koulutusohjelmamarkkinoinnin merkitys ja nykytila

Koulutusohjelmamarkkinointi on kriittinen ja pakollinen osa aikuiskoulutusta tarjoavan oppilaitoksen toiminnassa (apulaisrehtori 21.7.2009, haastattelu). Aikuiskoulutuspuolella ei ole esimerkiksi yhteishakujärjestelmää, jota kautta aikuiskoulutusta voisi tuoda esille ja jossa halukkaat voisivat hakea aikuiskoulutuksiin kootusti. Näin ollen koulutusohjelmamarkkinointi on yksi harvoista ja samalla merkittävin keino tuoda esille oppilaitoksen koulutustarjontaa. Koulutusohjelmamarkkinointia pidetään ainoana mahdollisuutena saada järjestettäviin koulutuksiin ja kursseihin täydet tai edes minimimääräiset ryhmät (apulaisrehtori 21.7.2009, haastattelu).

Tästä syystä koulutusohjelmamarkkinoinnin kehittäminen on merkittävää. Eri keinojen kartoittaminen sekä nykytoiminnan organisoiminen ja selkeyttäminen johtaisivat parhaimmillaan siihen, että koulutusohjelmia pystyttäisiin markkinoimaan vaivattomasti ja samalla tehokkaasti niin, että markkinointiviestintä saavuttaa paljon potentiaalisia opiskelijoita ja myös vetoaa näihin.

Koulutusohjelmamarkkinointia tehostamalla saataisiin myös resurssien käyttöä tehostettua. Henkilöresurssien työaika säästyisi, jos koulutusohjelmamarkkinointi pohjautuisi suunnitelmalle ja selkeälle työnjaolle. Raharesurssien säästöä syntyisi selkeästä budjetista ja tarkkaan harkituista kanavavalinnoista.

1980-luvun lopulle saakka koulutuksen markkinointi ja potentiaalisista opiskelijoista kilpailu oli vähäistä lähinnä valtakunnallisen ja keskitetyn koulutuksen organisoimisen vuoksi. Opiskelijoiden saaminen tuolloin ei vaatinut erityisiä markkinointikampanjoita tai muita vastaavia keinoja. Ohjausta kuitenkin vähennettiin reilusti 1980-luvulta lähtien ja tämän seurauksena koulutuksen



parissa alettiin vaatia markkinoinnillisten näkökulmien huomioonottamista. (Raivola, Heikkinen, Kauppi, Nuotio, Oulasvirta, Rinne, Kamppi & Silvennoinen 2006, 27).

Koulutuksen markkinointi etenkin korkeakoulusektorilla on ollut otsikoissa enenevässä määrin (mm. Salomaa 2008: Korkeakoulut mainostavat tv:ssä, Irc-galleriassa ja pitsalaatikoissa, Ylioppilaslehti 07/08, 18.4.2008; Tikkanen 2007: Ammattikorkeakoulut markkinoivat yliopistoja näkyvämmiin, Joensuun ylioppilaslehti 2007 sekä SAMOKin kannanotto Korkeakoulujen markkinoinnin on perustuttava tosiasioihin, 15.4.2009). Korkeakoulut ovat kilpailutilanteessa, jossa parhaiden opiskelijoiden saamiseksi on markkinointiin alettu panostaa yhä enemmän. Tämä ei näy vielä niinkään voimakkaana toisen asteen koulutuksessa tai aikuiskoulutuksessa, mutta trendin siihen suuntaan nähdään olevan kehittymässä.

Hahmo Designin Art Director Jenni Kuokka mainitsee, että markkinoinnilla halutaan puhutella asiakkaita ja että sen avulla voidaan näyttäytyä hyvänä opiskelupaikkana (Heinänen 2009). Robert C. Lockwood ja Jerry Hadd mainitsevat puolestaan, että nykyisin potentiaalisilla opiskelijoilla, kuten potentiaalisilla asiakkailakin, on vaihtoehtoja, mistä valita, laajalla skaalalla. Lockwood ja Hadd tähdentävät myös brändin merkitystä koulutuksen markkinoinnissa sanomalla, että brändin on perustuttava lupaukseen, joka voidaan lunastaa (Lockwood & Hadd 2007).

Voidaankin todeta, että koulutusohjelmien tai ylipäätään koulutuksen markkinointi on ajankohtainen aihe, jonka merkitystä ei tule vähätellä. Voi jopa olla, että koulutuksen markkinointi tulee ajan myötä olemaan yhä tärkeämmässä roolissa opiskelijoiden saamiseksi oppilaitoksiin. Oplatka ja Hemsley-Brown (2004, 377) huomauttavat myös, että koulutuksen markkinointi on toiminto, jota ilman oppilaitokset eivät voisi selviytyä modernissa, haasteellisessa markkinakentässä ja sen kilpailussa.

Oplatkan ja Hemsley-Brownin selvityksissä havaittiin tosin myös, että esimerkiksi kaikkien koulujen rehtorit tai opetushenkilökunta eivät pitäneet markkinointia järkevänä toimintona koulutusmaailmassa. Opetuksen ja markkinoinnin ei nähty sopivan yhteen. Syvempi analyysi paljasti, että syitä tähän oli kaksi; yhtäältä opetushenkilökunta ymmärsi markkinoinnin hyvin suppeana käsitteenä. Sillä luultiin tarkoitetavan vain myyntiponnistuksia tai mainontaa sekä kohderyhmien taivuttelua. Toisaalta markkinoinnin nähtiin olevan vain kiilloteltujen ja harhaanjohtavien viestien syöttämistä kohderyhmille. (Oplatka & Hemsley Brown 2004, 382.)

Todellisuudessa markkinointi on käsitteenä erittäin laaja. Määrittelyjä on monia, mutta yksi yleisimmin esitetyistä kuuluu; ”markkinointi on sosiaalinen ja johtamisen prosessi, jossa yksilöt ja ryhmät saavat haluamansa ja tarvitsemansa luomalla ja vaihtamalla tuotteita ja arvoja toistensa kanssa” (Kotler, Armstrong, Wong, Saunders 2008, 7). Samoin fakta, että markkinoinnin on perustuttava tosiasioihin poistaa toisen huomioidun syyn sille, miksi markkinointi ei sopisi käytettäväksi myös koulutusmaailmassa.

### 3 Lähtökohta- ja SWOT-analyysit sekä tavoiteasetanta

Lähtökohta-analyysit jakautuvat karkeasti kahteen osaan, haastatteluihin perustuvaan SWOT-analyysiin ja aikaisempaan materiaaliin tutustumiseen. Haastattelemalla on saatu tietoja sekä koulutusohjelmamarkkinoinnin historiasta, nykytilasta että kehittämistarpeista.

Haastattelujen pohjalta on tuotettu koulutusohjelmamarkkinoinnin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia kartoittava SWOT-analyysi, joka toimii koko työn yhtenä merkittävänä suunnannäyttäjänä. Aikaisempaan materiaaliin tutustuminen on tuonut lisänäkemystä siitä, miten koulutusohjelmamarkkinointia on hoidettu aikaisemmin ja siitä, onko kyseistä toimintoa pyritty kehittämään aikaisemmin millään tapaa.

Vuokko (2004, 123) korostaa tilanneanalyysin vaiheessa paljolti SWOT-analyysia. SWOT onkin työkaluna merkittävä organisaation tilanteen kuvaamisessa, mutta se antaa yksistään ehkä liian kapean kuvan siitä, missä ollaan ja millaisia ratkaisuja pitäisi tehdä. Tästä syystä analysoinnin kohteeksi on otettu myös oppilaitoksen erilaisia materiaaleja ja haastatteluissa on kartoitettu myös muita kuin SWOT-analyysiin tarvittavia näkökulmia. Vaikka oppilaitoksen strategia heijastuukin haastatteluista, joiden pohjalta SWOT on muodostettu, on nähty parhaaksi tulkita myös suoraan oppilaitoksen strategia-aineistoa, jotta on saatu selkeä kuva sen sisällöstä.

Analysointivaiheessa voidaan tehdä ja usein tehdäänkin paljon muutakin. Mika Kamenskyn (2008, 58) mukaan yrityksen niin kutsuttu strateginen arkkitehtuuri käsittää analyysivaiheen, jossa tuotetaan SWOT tai muita vastaavia synteesianalyysejä, mutta myös esimerkiksi kysyntä- ja kilpailuanalyysejä sekä oppilaitoksen ympäristön tilaa luotaavia analyysejä. Syy, miksi tämä työ tukeutuu pääosin ainoastaan ulkoisia ja sisäisiä ympäristöä luotaavaan synteesianalyysiin, on se, että työn ratkaisut tähtäävät sen tavoitteen mukaisesti ensisijassa oppilaitoksen sisäiseen markkinointitoiminnon selkiyttämiseen. Tästä johtuen esimerkiksi kilpailuanalyysin ei nähdä olevan merkityksellinen työn kannalta. Samoin makroanalyysit sosiaalisesta tai taloudellisesta ympäristöstä koskettaisivat työtä ainoastaan silloin, jos sillä voitaisiin vaikuttaa koko organisaation markkinoinnin ja kenties jopa koko talon strategioiden kehittämiseen.

#### 3.1 Haastattelut

Kasvokkainen haastattelu tehtiin kolmelle oppilaitoksen työntekijälle; apulaisrehtorille, kehittämisasiantuntijalle sekä opintoneuvojalle. Haastattelut suoritettiin 2.7. – 28.7.2009 välisenä aikana ja haastatteluaineistoa kertyi noin 130 minuuttia. Apulaisrehtoria haastateltiin siksi, että hän toimii oppilaitoksen vastuullisena esimiehenä ja hänellä on näin myös paras näkemys organisaation strategiasta. Kehittämisasiantuntija toimii oppilaitoksessa puolestaan

markkinoinnin asiantuntijana ja hänelle on vastuutettu pääasiassa oppilaitoksen markkinointi. Opintoneuvoja puolestaan toi aineistoon erilaista näkökulmaa ja hänkin toimii markkinointitoimintoa lähellä.

Haastattelut perustuvat 20–30 kysymykseen, joista osa (liite 5) on laadittu siten, että ne koskettavat haastateltavan tehtäviä oppilaitoksessa. Suurin osa kysymyksistä on kuitenkin peruskysymyksiä, jotka on kysytty jokaiselta haastateltavalta. Peruskysymykset on rakennettu markkinoinnin teorian pohjalta sekä pitäen silmällä erilaisia näkökulmia. Esimerkiksi neljä kysymystä perustuu suoraan SWOT-analyysiin. Osassa selvitetään näkemystä koulutusohjelmamarkkinoinnin vastuusta ja osassa puolestaan kysytään oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin historiasta.

Haastatteluissa on kartoitettu myös näkemystä oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin prosessista, käytettävissä olevista resursseista, käytössä olevista työkaluista ja kanavista, strategiasta, markkinoinnin sanomasta sekä vapaasti koulutusohjelmamarkkinoinnin kehittämistarpeista. Selvää on, että kaikki haastatteluissa kysytyt asiat tai haastateltujen vastaukset eivät tule käsittelyyn työn rajauksen vuoksi.

Haastattelut on nauhoitettu digitaalisesti ja litteroitu. Litteroitu aineisto on käsitelty Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven teoksessa *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (2004) esitetyllä aineistolähtöisen sisällönanalyysin käsittelytavalla. Käsittelytavan mukaisesti aineisto tulee ensin pelkistää. Tämän jälkeen pelkistetyistä kohdista tulee etsiä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Näiden perusteella pelkistetyt kohdat yhdistetään ja muodostetaan ensin ala- ja sitten yläluokkia sekä lopuksi kokoavat käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 111.)

Luokiteltu aineisto löytyy liitteestä 6. Luokiteltua aineistoa on käytetty seuraavassa luvussa esitellyn SWOT-analyysin perustana. Lisäksi aineistoa on peilattu työn myöhemmissä vaiheissa alan teoriaan sekä koulutusohjelmamarkkinoinnista annettuihin kehittämissuhteisiin.

Varsinaisten haastattelujen täydentäjänä haluttiin käyttää opetushenkilöstön sähköpostihaastatteluja. Oppilaitoksen kehittämissiantuntijalta pyydettiin muutaman opettajan nimeä haastattelua varten. Opettajiin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja tiedusteltiin halukkuutta osallistua sähköpostihaastatteluun. Vastauksia saatiin oppilaitoksen puutarha-alan opettajalta ja vastaukset yhdistettiin aikaisempaan haastatteluaineistoon.

Varsinaisissa ja täydentävässä haastattelussa nousivat esiin erityisesti oppilaitoksen ongelmat vastuutuksessa, markkinoinnin suunnittelemattomuus ja aikataulujen puute, selkeän prosessin puute sekä se, että tieto koulutusten alkamisesta tulee markkinointitoiminnolle varsin myöhään. Haastattelujen perusteella koulutusohjelmien markkinoinnissa on tapahtunut myös paljon kehitystä. Esimerkiksi yksittäiset koulutusohjelmat ovat saaneet tunnettuutta ja alkaneet sitä kautta toimia muutoinkin hyvin. Koko organisaatio on saanut niin ikään positiivista lehtikirjoittelua. Markkinointiviestinnän sinänsä nähtiin olevan hyvällä tasolla, vaikkakin markkinoinnin lähtökohdat ontuvat.

Lisäksi käytettiin vielä työn myöhemmässä vaiheessa kahta lyhyttä sähköpostihaastattelua, joissa selvitettiin oppilaitoksen apulaisrehtorilta sekä kehittämisasiantuntijalta muutama oppilaitokseen liittyvä yksityiskohta.

## 3.2 SWOT

SWOT-analyysi on niin kutsuttu synteesianalyysi, joka selvittää organisaation tilaa kartoittamalla sen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysi on työkalu organisaation sisäisen kyvykkyyden ja tilan sekä ulkopuolisten mahdollisuuksien ja uhkien havainnointiin. (Koski & Virtanen 2005.)

Alla oleva analyysi (taulukko 2) on koottu edellisessä kappaleessa kuvattujen haastattelujen pohjalta muodostetusta luokitellusta aineistosta. Jokaisella neljästä haastattelusta oli sellaisia näkemyksiä oppilaitoksen tilasta, joita muilla kolmella ei ollut. Toisaalta myös yhtenäisiä näkemyksiä löytyi runsaasti. Lisäksi näkemyksissä oli jossain määrin ristiriitoja. Risteävät näkemykset tuli jättää analyysistä pois, sillä varmuutta ei saatu siitä, mikä näkemyksistä olisi edustanut oppilaitoksen tosiasiallista tilaa.

Taulukko 2: SWOT-analyysi oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnista

	+	-
<b>Sisäinen ympäristö</b>	<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Floristiikan puolella tunnettuus.</li> <li>- Jatkokoulutuksen aikaansaaminen (myynnin ammattitutkinto)</li> <li>- Kasvanut ja kasvava imagoarvo.</li> <li>- Henkilöjärjestelyt on saatu hyvään malliin.</li> <li>- Tapahtumat tuovat tunnettuutta.</li> <li>- Tarjonta ja mahdollisuudet mahdollistavat onnistuneen markkinoinnin.</li> <li>- Uusi, huomiota herättävämpi lehtimainonta.</li> <li>- Esitteiden lisääntyminen.</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tekeminen yleisesti.</li> <li>- Ymmärtäminen siitä, että markkinointi kytkeytyy jatkuvasti tunnettuuteen.</li> <li>- Ei luovuta vanhasta, jotta voitaisiin kehittyä.</li> <li>- Järjestelmällisyyden puute.</li> <li>- Suoramarkkinointi on lapsenkengissään.</li> <li>- Vanhojen opiskelijoiden hyödyntäminen.</li> <li>- Selkeän vastuutuksen puute.</li> <li>- Aikataulukus.</li> <li>- Toimintaympäristön seuraaminen.</li> </ul>

Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet	Uhat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimintaympäristön seuraaminen ja sieltä uudet kehitysaihiot koulutuksiin.</li> <li>- Rohkeat valinnat.</li> <li>- Osaaminen.</li> <li>- Pienen talon joustavuus.</li> <li>- Yhteistyö eri tahojen kanssa.</li> <li>- Oppimisympäristöt ja miljöö.</li> <li>- Rakentaminen.</li> <li>- Erityiskoulutus.</li> <li>- Nettisivun vahva hyödyntäminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muuttuvan maailman haasteet ja ajan hermolla pysyminen.</li> <li>- Paikalleen jähmettyminen.</li> <li>- Laadun puute.</li> <li>- Kilpailu on kovaa tietyillä aloilla.</li> <li>- Monipuolisuus, mutta silti määrättyissä rajoissa pysyminen.</li> <li>- Markkinoinnin vaikutusta ei ymmärretä.</li> <li>- Ajoituksen epäonnistuminen.</li> </ul>

Suurimpana **vahvuutena** nähtiin koko organisaation kasvava imagoarvo sekä yksittäisten koulutusalojen tunnettuus. Malli, jolla tunnettuutta on saatu rakennettua yksittäisille aloille, oli myös **mahdollisuus**, jota voitaisiin hyödyntää muillekin aloille. Toisaalta imagoarvo ja tunnettuus nähtiin sellaisena tekijänä, jota ei ymmärretä kokonaisvaltaisesti kaikkia aloja koskettavana. Kun tunnettuus kytkeytyy suoraan markkinointiin, vievät koko organisaation tunnettuutta heikentävät ratkaisut perusteita myös yksittäisten koulutusohjelmien markkinoinnilta. Yleisesti ottaen vahvuuksien kautta tuli ilmi, että kehitystä koulutusohjelmamarkkinoinnin parantamiseksi on kuitenkin tapahtunut.

Yhtenä suurimmista **uhkista** oli se, että markkinoinnin vaikutusta ei ymmärretä oikein; sitä pidetään vain "välttämättömänä pahana" organisaatiossa tai toimintona, jonka parissa puuhastellaan huvikseen. Tosiasiassa markkinointi on kovaa työtä, joka vaatii taustalleen kestävän imagon sekä tuekseen yhtenäisen näkemyksen ja järjestelmällisen rakenteen. Järjestelmällisyyden puute nousikin analyysin perusteella koulutusohjelmien markkinoinnin suurimmaksi **heikkoudeksi** muodossa tai toisessa.

Kun koulutusohjelmamarkkinoinnin suhteen nähtyjä mahdollisuuksia kehitetään eteenpäin oppilaitoksen vahvuuksiksi, saa markkinointi huomattavasti parempaa jalansijaa ja pontta. Toisaalta tämä ei yksin auta; koulutusohjelmamarkkinoinnin **heikkouksina** nähdään kokonaisvaltaisesti tarkastellen sellaisia tekijöitä, jotka syövät koko markkinoinnin ydinrakenteita. Koulutusohjelmamarkkinoinnilla ei nähdä olevan mitään raameja, joihin toiminta voisi perustua. Tämä jo yksistään on vakava puute.

Positiivista on, että oppilaitoksessa ei nähdä olevan varsinaisesti sellaisia **uhkia**, jotka saattaisivat realisoitua nopeasti. Lähes kaikki nähdyt uhkat liittyvät organisaation toiminnan ja koulutusohjelmamarkkinoinnin hitaaseen näivettymiseen. Uhkia ei tästä huolimatta pidä aliarvioida.

### 3.3 Aikaisemmat materiaalit

Haastattelujen ja muiden tietojen kautta ilmeni, että eri paikoissa voisi olla tarkempia tietoja siitä, miten koulutusohjelmamarkkinointia tai markkinointia ylipäätään on suoritettu aikaisemmin oppilaitoksella. Koska markkinointi perustuu muiden toiminnan osa-alueiden ohella strategiassa määriteltyihin suuntaviivoihin, tuli myös strategiseen aineistoon tutustua huolellisesti.

Koko organisaatiolla ja täten myös oppilaitoksella on käytössä useita eri ratkaisuja tiedostojen arkistoinniseksi. Taulukosta 3 ilmenee, mistä arkistointikohteista tietoja haettiin ja millaisia dokumentteja niistä saatiin työn tueksi.

Taulukko 3: Oppilaitoksen dokumenttien arkistointikohteet ja niistä löydetty dokumentit.

Arkistointikohde	Dokumentit (tiedostomuoto)
Organisaation intra - ”Pukukoppi”	Oppilaitoksen strategia 2010 (ppt) Organisaation toimintakertomus 2008 (doc) Organisaation strategiset linjaukset (doc) Ammattiopiston toimintasuunnitelma vuodelle 2009 (doc)
Verkkolevyt	Julkaistuja ja suunniteltuja lehtimainoksia 2002–2006, mm. Aamulehti, Maaseudun tulevaisuus (doc) Markkinoinnin seuranta – mistä opiskelija sai tietoa koulutuksesta, 2005–2007 (xls) Markkinointibudjetti, kevät 2006 (xls) Lehti-ilmoitusten aikataulut, kesä 2006 (xls) Eri alojen yhteysrekisterejä (xls)
Mappiarkistot	Julkaistuja lehtimainoksia eri vuosilta Markkinointisuunnitelma 2005–2006 (xls)

### 3.3.1 Organisaation toimintakertomus 2008 ja toimintasuunnitelma 2009

**Toimintakertomuksesta 2008** käy ilmi, että oppilaitos ja muu siihen varsinaisesti kuulumaton liiketoiminta eriytettiin omiksi tulosityksiköikseen 2007. Kun otetaan lisäksi huomioon, että oppilaitos itsessään perustettiin vasta 2005 – 2006 (opintoneuvoja 28.7.2009, haastattelu), voidaan sen nähdä olevan hyvin nuori ja vielä kasvu- tai kehitysvaiheessa monessakin suhteessa. Toimintakertomuksessa mainitaan myös, että osa aikuiskoulutustuotteista on tullut tiensä päähän ja uusia otetaan käyttöön 2009. (Organisaation toimintakertomus 2008.)

**Toimintasuunnitelmassa vuodelle 2009** onkin seuraavanlainen maininta: ”Uudet ammattitutkinnot: myyjän ja eläintenhoitajan ammattitutkinto. Osatutkinto: maidon jatkojalostamisesta...Jatketaan puutarha-alan perustutkintoja, floristien ja karjalouden ammattitutkintoja, sekä maatalouden starttitutkintoa, täydennyskoulutusta tuottajille sekä ravintola-alan henkilöstölle ja yrittäjille.” (Organisaation toimintasuunnitelma 2009, 3.) Uudet, tänä vuonna käynnistyneet tutkinnot voivat olla haasteellisimpia ja kriittisimpiä koulutusohjelmamarkkinoinnin kannalta.

Toimintakertomuksessa on maininta Opin ovi -hankkeesta<sup>1</sup> sekä aikuiskoulutusta kehittävästä AIKO-foorumista<sup>2</sup> (Organisaation toimintakertomus 2008, 10). Nämä eivät kuitenkaan näyttäisi tarjoavan työn kannalta oleellisia lisätietoja tai yhteneviä teemoja. Toimintakertomuksessa mainitaan myös, että opetusministeriö on linjannut ammattiopistostrategian, jonka päämääränä on taloudellisesti ja rakenteellisesti vahvan perustan muodostaminen ammatilliselle koulutukselle eri alueille ja koulutusaloilla. Toimintakertomuksen näkemyksen mukaan strategian toteuttaminen on haastavaa ja edellyttää muun muassa asiakaskeskeisyyden kehittämistä. (Organisaation toimintakertomus 2008, 11.) Asiakaskeskeisyyden voidaan nähdä olevan erittäin merkittävä osa koulutusohjelmamarkkinointia ja sen kehittämistä.

Organisaation tuorein toimintasuunnitelma sisältää lisäksi useita kohtia, jotka toimivat tämän työn perusteena. Tuloksellisuuden ja tehokkuuden toimenpiteisiin on määritelty yrittäjyyskoulutuksen markkinointi. Muun muassa kehittämispalvelun laatua kuvaavassa kohdassa on mainittu oppilaitoksen kohdalla puolestaan palautteen keräämisestä ja yritysten kehitystarpeiden selvittämisestä. (Organisaation toimintasuunnitelma 2009, 1-2.) Palautteen kerääminen voi olla esimerkiksi osa markkinoinnin ohjauksen, valvonnan ja seurannan järjestelmiä. Kehitystarpeiden selvittämistoimet puolestaan ohjaavat sitä, miten koulutusohjelmamarkkinointia tulee suorittaa jatkossa – minkä asioiden markkinointi on kohderyhmille oleellista?

---

<sup>1</sup> Opinovi – Euroopan sosiaalirahaston hankelinjaa toteuttava hanke, joka tähtää mm. uusia työpaikkoja luovan yritystoiminnan lisäämiseen.

<sup>2</sup> AIKO-foorumi – Aikuiskoulutusfoorumi, joka luo yhteisen vaikutus- ja tiedonvälityskanavan kaikkien aikuiskoulutuksen toimijoiden kesken.

Edelleen toimintasuunnitelman opinto- ja uraohjauksen strategiaan on määritelty oppilaitoksen puolella oman rekrytointikonseptin laatiminen sekä markkinoinnin ja viestinnän strategian luominen. Oppilaitoksen yrityskuvaan ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyen on mainittu oppilaitoksen asiakaskohderyhmien määrittely, tavoitteellinen yrityskuva ja imagollisen viestinnän kohdentaminen. Yleisellä tasolla tässä on toimenpiteiksi määritelty ”markkinointisuunnitelmien laatiminen, tavoiteprofiilista sopiminen, sidosryhmien ja kumppaneiden hyödyntäminen, kansallisiin ja kansainvälisiin yhteishankkeisiin osallistuminen”. (Organisaation toimintasuunnitelma 2009, 2-5.)

Tämä työn ulkopuolelle rajautuvat imagoa ja yrityskuvaa koskevat ratkaisut, koska niiden perusta rakentuu todellisesta laadusta ja siitä juonnetuista lupauksista. Nämä asiat puolestaan menevät jo koulutusohjelmamarkkinointia syvemmälle organisaation eri toimintoihin. Lisäksi imago ja yrityskuva ovat koko organisaation yhteinen asia; oppilaitos tai muut organisaation yksiköt eivät voisi rakentaa koko organisaatiosta eroavaa imagoa itselleen.

Toki yrityskuva ja imago koskettavat tämänkin työn ratkaisuja siinä määrin, että ratkaisujen on rakennuttava yhteiseen imagopohjaan tukeutuen – ei siitä eriytyvästi. Sen sijaan esimerkiksi markkinointisuunnittelu koskettaa tätä työtä, sillä suunnitelma voi saada ratkaisuja koulutusohjelmamarkkinointia koskevan tiedon osalta tästä opinnäytetyöstä.

### **3.3.2 Aikuiskoulutuksen strategia**

Oppilaitoksen strategiassa tuodaan heti esiin koko organisaation arvot: arvostus, hyvinvointi, luonnonläheisyys, maaseudun elinvoimaisuus, ammattitaito ja näkyvyys (oppilaitoksen strategia 2010, 1). Kaikki markkinointitoimet ja yleisesti ottaen muukin toiminta organisaatiossa rakentuvat luonnollisesti näiden peruspilareiden päälle.

Palvelu- ja kehittämistehtävissä mainitaan esimerkiksi ennakointitiedonkeruu, osaamiskartoitukset sekä liiketoimintaosaamisen kehittäminen (oppilaitoksen strategia 2010, 2). Markkinoinnin kannalta muita oleellisia tietoja strategiasta ei juuri löydy, mutta oletettavasti aikuiskoulutus toimii pääasiassa yllä esitetyn organisaation toimintasuunnitelman 2009 varassa ja ohjaamana. Aikuiskoulutuksen strategia lienee tarkoitettu lähinnä ohjaamaan tarkemmin itse opetustyön ja koulutusohjelmien kehittämistä.



### 3.3.3 Vanha markkinointisuunnitelma ja -budjetti

Esiselvityksissä löydettiin paperiarkistoista vanha markkinointisuunnitelma vuosilta 2005–2006. Siinä on määritelty tutkinnoittain markkinoinnin kohderyhmät, käytettävät mediat, tärkeät ajankohdat, karkea budjetti sekä muut mahdolliset tiedot (Markkinointisuunnitelma 2005 – 2006). Käytännössä koko suunnitelma on hyvin karkea, kahdelle a4-sivulle mahtuva Excel-tilukko, mutta sen kaltainen sovellus saattaisi olla avuksi Oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnissa tälläkin hetkellä. Vanha markkinointisuunnitelma löytyy tämän työn liitteisiin kuuluvasta oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin kehittämisehdotuspaketista (liite 7). Siitä voi mahdollisesti olla apua suunniteltaessa markkinointia jatkossa.

Sähköisistä arkistoista löytyi puolestaan keväälle 2006 tehty markkinointibudjetti. Siinä ovat eriteltynä mediat, niissä käytetyt tuotteet, määrät, hinnat, ajankohdat, aineiston takaraja-ajat, yhteyshenkilöt ja -tiedot sekä mahdolliset lisätiedot. Budjettiin on laadittu myös vaihtoehto B, jossa toistomääriä on rajoitettu kustannusten alentamiseksi (Markkinointibudjetti 2006). Niin ikään tällaisen budjetin laatiminen ja ylläpitäminen voisi auttaa koulutusohjelmamarkkinoinnin organisoimisessa tehokkaammaksi. Budjetointia ei ole kuitenkaan käsitelty tässä työssä sen tarkemmin.

## 4 Strategiset ja taktiset päätökset koulutusohjelmamarkkinoinnissa

Pirjo Vuokko (2004, 133) toteaa, että markkinoinnin ratkaisujen tulee perustua organisaation strategiaan. Tämä on yleisestikin vallalla oleva käsitys ja jo loogisestikin järjeiltävissä; markkinointi ei voisi olla linjassa organisaation muun toiminnan ja arvojen kanssa, jos se ei rakentuisi niistä aineksista, joita organisaation yhteiset strategialinjaukset pitävät sisällään. Vuokon mukaan (2004, 139) tärkeää on myös keskittyä olennaiseen ja jättää tarvittaessa asioita strategioiden ulkopuolelle. Strateginen suunnittelu ja päätökset tukkeutuvat, jos niissä pyritään tekemään kaikkea. On valittava selkeät suuntaviivat ja edettävä niitä pitkin johdonmukaisesti.

Klassinen strategiset tason päätösmalli on Michael Porterin kolmen vaihtoehdon **kilpailustrategiamalli** (Kamensky 2008, 201–224). Se soveltuu Vuokon (2004, 134) näkemyksen mukaisesti hyvin myös nonprofit-organisaatioiden strategisen markkinointisuunnittelun lähtökohdaksi. Vähintäänkin malli tuo jonkinlaista näkemystä siihen, miten organisaation markkinointia voitaisiin linjata. Kolme klassista vaihtoehtoa ovat siis hintajohtajuus, differointi sekä kohdistaminen (Vuokko 2004, 134).

Oppilaitoksen markkinointistrategisissa pohdinnoissa tulisikin ajatella sitä, mitä näistä kolmesta vaihtoehdosta haluttaisiin lähteä erityisesti painottamaan. Hintajohtajuus on seikka, joka ei tule tässä tapauksessa juurikaan kysymykseen; aikuiskoulutuksen kokonaisuuksien hinnat ovat varsin alhaisia, eikä hinnalla kilpailu ole kentällä yleistä tai välttämättä mahdollistakaan. Toisaalta Vuokko huomauttaa, että hintajohtajuus ei tarkoita ainoastaan edullisen hinnan tarjoamista, vaan hinta-ajatteluun sisältyy se uhrauksien kokonaisuus, jonka kohderyhmä joutuu tekemään halutessaan organisaatiolta palvelua (Vuokko 2004, 135).

Vuokko käyttääkin termiä ”**uhrausjohtaja**” hintajohtajan sijaan ja havainnollistaa tämän tarkoittavan organisaatiota, joka on saavutettavuudeltaan erinomainen, palvelultaan nopea ja esimerkiksi sosiaalisilta riskeiltään alhainen (Vuokko 2004, 135).

Oppilaitoksen markkinointistrategiassa voitaisiinkin pohtia myös sitä uhrauksien kokonaisuutta, jonka jokainen koulutuksen markkinoinnin kohderyhmään kuuluva joutuu tekemään koulutukseen hakiessaan ja tullessaan. Samoin voitaisiin pohtia niitä keinoja, miten tällaista uhrausten määrää pystyttäisiin minimoimaan, jolloin todennäköisyys sille, että kohderyhmään kuuluva henkilö hakisi mukaan koulutukseen laskisi.

**Differoinnissa** tarkoituksena on tarjota kilpailijasta poikkeavia, erilaistettuja tuotteita tai palveluja kohderyhmille (Vuokko 2004, 134). SWOT-analyysin perusteella tätä on pohdittukin jo organisaatiossa. Oppilaitoksessa on koettu, että koulutusohjelmiin voisi kehittää spesifejä ratkaisuja; tavallaan eksoottisia, uusia yhdistelmiä vanhoista koulutusohjelmista, jotka kuitenkin

vastaavat työelämän tarpeisiin paremmin kuin mahdollisesti nykyiset koulutusohjelmat (apulaisrehtori 21.7.2009 & kehittämisasiantuntija 2.7.2009, haastattelu). Päätös tällaisesta erilaistamisesta on varmasti enemmänkin varsinaisen koulutusstrategian piirissä, kuin markkinoinnin strategioissa, mutta koska markkinointi rakentuu näille lupauksille koulutuksesta ja voi käyttää tällaisen erilaistamisen voimaa avukseen, voidaan näkökulma nähdä myös strategisena markkinointisuunnitteluna. Huomattava kuitenkin on, että erilaistamista ei pidä alkaa suorittamaan vain sen itsensä tähden. Erilaisuuden tavoittelu voi johtaa siihen, että organisaation mielenkiinto laskee kohderyhmien silmissä. Ratkaisujen tulee olla siis tarkkaan harkittuja. (Vuokko 2004, 135.)

**Kohdistamisessa** valitaan puolestaan määritelty kohderyhmä ja tälle kohderyhmälle kohdistetaan mahdollisimman hyvin heidän tarpeisiinsa soveltuvia tuotteita tai palveluja (Vuokko 2004, 134). Yleiskäsitys aikuiskoulutuksen – tai koulutuksen ylipäättään – kentästä on, että segmentointi ja tarkkojen kohderyhmien määrittely on harvinaisempaa kuin vaikkapa liukuhinnateollisuuden parissa (Oplatka & Hemsley-Brown 2004, 385). Kohdistamisen kautta voitaisiin löytää markkina-alueita ja opiskelijapotentiaalia, joita aikaisemmin ei ole pystytty havaitsemaan tai joita ei ole aikaisemmin pystytty puhuttelemaan oikealla tavalla.

Oppilaitos soveltaa tavallaan jo nyt kohdistamisstrategiaa, sillä se tarjoaa koulutusta aikuisille ja näiden parissa sellaisille, joilla on tarvetta esimerkiksi luonnonvara-alan täydennyskoulutukseen. Edellä mainittu on segmenttinä kuitenkin niin suuri, että myös tarkempia kohdistamistoimenpiteitä voitaisiin harkita strategisissa pohdinnoissa.

Näistä kolmesta klassisesta strategiavaihtoehdosta oppilaitokselle voisi soveltua parhaiten differointi. SWOT-analyysin perusteella oppilaitoksen mahdollisuutena nähdään erikoiskoulutusten kehittäminen ja differointistrategialla nämä mahdollisuudet voitaisiin nostaa oppilaitoksen vahvuuksiksi. Selkeä differointistrategia voisi tuoda merkittäväkin kilpailuetua oppilaitokselle pidemmällä aikavälillä.

## 4.1 Missio

Strategiset tason päätöksiä nonprofit-organisaatiossa edustavat yhden näkemyksen mukaan organisaation missio ja siitä juonnetut strategiset päätökset, differointi, asemointi, ainutkertainen arvolutaus, brändin rakentaminen ja segmentointi (Wymer ym. 2006, 24). Koko organisaation missioon ei tässä työssä oteta sen enempää kantaa, mutta koska siitä rakentuu myös tekemisen ydin oppilaitokselle, on missio hyvä tuoda esiin:

”Organisaation tarkoituksena on ylläpitää yhdistettyä maatalous- ja kotitalousoppilaitosta— Tarkoitustaan organisaatio toteuttaa järjestämällä luonnonvara- ja ympäristöalan, majoitus-, ravitsemis- ja talousalan sekä hotelli- ja ravintola-alan perustutkintokoulutusta ja aloihin rajoittumatonta aikuiskoulutusta.” (Organisaation toimintakertomus 2008, 1.)

Oppilaitoksen kannalta missio on erittäin väljä, sillä se puhuu ”aloihin rajoittumattomasta aikuiskoulutuksesta”. Missiossa ei ole myöskään määritelty varsinaisia tavoitteita, joita kohti pitäisi jatkuvasti pyrkiä. Strategisena pohdintana oppilaitoksessa voitaisiinkin miettiä, voisiko sille kehittää oman alamissionsa, joka olisi tarkemmin määritelty ja ajaisi myös koulutuksen markkinoinnin sanomaa oppilaitoksen strategioihin. Mission avulla oppilaitos voisi keskittää resurssejaan myös paremmin haluttuihin suuntiin niin koulutuksen markkinoinnissa kuin muissakin toiminnoissa, opetus mukaan lukien.

Työn aineistojen perusteella on hankalaa tehdä ehdotusta varsinaisesta missiosta, mutta yleisesti ottaen sen tulisi olla sellainen, että sitä voitaisiin aidosti käyttää haluttujen päämäärien tavoitteluun. Mission olisi hyvä olla lyhyt, helposti muistettava ja sisäistettävä sekä toiminnallisuuteen kehottava.

## 4.2 Strategiset päämäärät

Strategisia päämääriä oppilaitoksella on jo käytössään ja näitä on tuotu esille kappaleessa 3.3.1. Strategiset päämäärät on tuotu esille hyvin yleistasolla olevissa muodoissa. Strategiassa mainitaan kaksi palvelu- ja kehittämistehtävää (maataloustuotannon ja maaseutuelinkeinojen palvelu- ja kehittämistehtävät) sekä kaksi koulutus- ja kehittämistehtävää (lomitus- ja tilatyöntekijöiden sekä puutarha- ja kukkakauppa-alan koulutus ja kehittäminen). Edelleen kustakin näistä on määritelty strategiset toimintalinjat sekä palvelu- ja kehittämislinjat. Esimerkiksi maataloustuotannon palvelu- ja kehittämistehtävässä strategisena toimintalinjana on ”tuotannollinen yrittäjäyys” ja sen alle yhtenä kohtana määritelty ”lypsykarjatuotanto”. Palvelu- ja kehittämislinjana samassa kohtaa on puolestaan esimerkiksi ”ennakointitiedon keruu” ja ”ammattitutkinnot”. (Oppilaitoksen strategia 2010.)

Strategia on siis ainakin tämän asiakirjan mukaan vahvasti yleisellä tasolla; se ei kerro, mitä oikeastaan tulee tehdä, vaan strategiaan on määritelty ikään kuin teemoja linjojen alle. Strategisia toimintalinjoja on yhteensä 14. Palvelu- ja kehittämislinjoja on puolestaan 39. Mainittuja teemoja on siis yhteensä 43 kappaletta, joka on varsin suuri määrä strategisen tason linjoja pienen oppilaitoksen eteenpäin vietäväksi. Tällaiset teemat eivät ole myöskään mitenkään mitattavissa.

Wymerin ym. (2006, 31) mukaan nonprofit-organisaation strategisten päämäärien tulisi olla hierarkkisesti järjestetty tärkeimmästä vähintään tärkeään. Niiden tulisi olla myös mitattavissa ja niiden pitäisi ehdottomasti olla selkeitä ja loogisia, jotta niistä voidaan vaivatta johtaa operatiivisen tason tavoitteita. Kuten tämän luvun alussakin todettiin, strategisissa päämäärissä ja päätöksissä tulisi myös uskaltaa jättää jotakin pois; kaikkeen ei voi keskittyä. 43 mainittua teemaa kielii strategisella tasolla kaikesta muusta kuin tarkasti harkittuihin asioihin pyrkimisestä.

### 4.3 Organisaation arvojen rakentamisen näkökulma

Vuokon (2004, 137) mukaan strategisten ja taktisten päätösten keskiössä on markkinoinnin arvoprosessi, joka jakautuu arvon valintaan, aikaansaamiseen ja viestimiseen. Arvon valinta on strateginen ratkaisu ja se pitää sisällään Wymerin ym. (2006, 24) mukaan segmentoinnin, differoinnin ja positioinnin. Arvon aikaansaaminen ja viestiminen ovat puolestaan taktisen tason ratkaisuja (Vuokko 2004, 137).

Markkinoinnin suunnittelussa on erittäin tärkeää määritellä se, miten organisaatio tuottaa arvoa ja minkälaisille kohderyhmille tätä arvoa tuotetaan (Vuokko 2004, 136). Asiakasarvon tuottaminen on se seikka, joka ylipäättään mahdollistaa asiakkuuksien syntymisen; kukapa haluaisi olla tekemisissä sellaisen organisaation kanssa, jolta ei itse saisi yhtään mitään? Arvojen tuottaminen on myös markkinoinnin kannalta kriittisessä roolissa, sillä juuri organisaation tuottamiin arvoihin markkinoinninkin lupaukset perustuvat.

Alun perin Kotler (2003, 111) on jakanut markkinoinnin arvoprosessin siis kolmeen vaiheeseen; Ensin tulee valita arvo, sen jälkeen saada se aikaan ja viimeiseksi viestiä se eteenpäin. Malli on yksinkertaisuudessaan erinomainen työkalu. Monesti arvoja pyritään saamaan aikaiseksi ennen kuin on edes päätetty, mitä arvoja halutaan saada aikaan. Toisaalta taas saatetaan tuottaa arvoa, mutta ei koskaan muisteta tai viitsitä viestiä siitä eteenpäin, jolloin kaikki arvontuottamisen eteen tehty työ jää turhaksi.

#### 4.3.1 Arvon valinta

Arvojen rakentamiselle tulee luoda vankka pohja valitsemalla määrätyt arvot ja pidättäytymällä niissä. Vuokon (2004, 137) mukaan tässä kohtaa tulee valita myös kohderyhmät ja keskittää arvoajattelu heihin. Vuokko mainitsee myös, että juuri arvon valinnan vaiheessa pohdittavaksi tulevat segmentointi, fokusointi ja positiointi (Vuokko 2004, 139). Tässä kohtaa mainittakoon, että arvoilla voidaan käsittää sekä asiakkaille tuotettavia arvoja, että organisaation arvomaailmaa. Jälkimmäistä ei käsitellä tässä yhteydessä sen merkittävämmän, mutta seuraavassa kappaleessa on huomio koko organisaation arvoista, sillä myös ne voivat osaltaan vaikuttaa asiakkaalle tuotettavaan arvoon.

Oppilaitoksen kohdalla arvomaailma tulee vahvasti organisaatiolle määritellyistä arvoista: arvostus, hyvinvointi, luonnonläheisyys, maaseudun elinvoimaisuus, ammattitaito ja näkyvyys (oppilaitoksen strategia 2010). Arvoja ei ole tunnut pohdittavan sen syvällisemmin oppilaitoksen kannalta, vaan niiden merkitystä käsitellään meneillään olevassa strategiatyössä (apulaisrehtori 23.11.2009, haastattelu). Pohdittaessa arvomaailmaa, tulisikin tehdä päätöksiä, mitä nämä arvot merkitsevät käytännössä ja näkyvätkö ne asiakkaalle tuotettavassa arvossa.

Oppilaitoksen strategiatyössä voitaisiin pohtia asiakasarvojen valintaa koskevia päätöksiä; segmentointia, fokusointia ja positiointia. Vaikkakin arvopohja on koko organisaatiolle yhteinen,

on aikuiskoulutuksella luonnollisesti omat segmenttinsä opiskelijaprojekteissa. Näin ollen oppilaitos voisi huoletta pohtia näitä kolmea näkökulmaa vain oman strategiatyöskentelynsä piirissä.

Haastattelujen perusteella mitään näistä kolmesta arvovalintojen päätöksestä ei oppilaitoksessa ole juuri tehty (apulaisrehtori ym. 21.7.2009 haastattelu). **Segmentointi** voi olla olemassa löyhästi yhteystietorekistereissä, kun tieto koulutuksista lähtee määrätyn tavoin rajatuille joukoille. Rajauksia ei kuitenkaan ole tunnut tehtävän minkään yksiselitteisten ja selkeiden suuntaviivojen mukaisesti tai kirjallisesti. Maantieteelliset kriteerit sekä yrittäjätausta ovat olleet jonkin verran käytössä prospekteja rajatessa. Segmentoinnin ainoa selkeä piirre oppilaitoksessa onkin koulutuksen markkinoinnin kohdistaminen aikuisopiskelijoille.

Vuokko (2004, 141) toteaa, että kohderyhmälähtöisyys on suorastaan elinehto tehokkaan markkinoinnin suorittamiselle. Selkeiden segmenttien rakentaminen saattaisikin helpottaa oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin prosessia luomalla selkeät raamit sille, millaisia vastaanottajaryhmiä markkinoinnilla oikeastaan on. Näin ollen saattaisi olla aikaisempaa helpompaa määrittellä se, millaisia viestejä ja kanavia kunkin koulutusohjelman markkinoinnissa tulisi käyttää.

**Fokusointi** on seuraava tärkeä vaihe segmentoinnin jälkeen. Jos segmenttejä lähdetään käyttämään suoraan markkinoinnin ohjaamisessa, voi syntyä tilanne, jossa markkinointiponnistukset jakaantuvat niin isolle alueelle, että niiden vaikutukset ovat mitättömiä tai olemattomia (Vuokko 2004, 141). Tästä syystä tulisikin keskittyä ja panostaa vain määrättyihin segmentteihin, jotta markkinointi olisi riittävän tehokasta. Oppilaitoksessa fokusointi tulisi keskittää esimerkiksi alkavien koulutusohjelmien segmentteihin tai sellaisten koulutusohjelmien segmentteihin, joissa on ollut havaittavissa opiskelijakatoa. Fokusointia varmasti harjoitetaan oppilaitoksessa autoteelisesti, mutta olisi hyvä pohtia, voisiko fokusointi olla segmentoinnin jälkeen myös yksi osa oppilaitoksen kirjallista markkinointistrategiaa.

Fokusoinnin jälkeen tärkeään rooliin nousee **positiointi**. Kunkin fokusoinnin kautta valikoidun segmentin kohdalla tulisi pohtia, mitä organisaatio haluaa tässä kohtaa edustaa (Vuokko 2004, 142). Positioinnissa apuna voivat olla organisaation arvot, mutta tässä kohtaa voitaisiin pohtia esimerkiksi sitä, halutaanko kaikkia organisaation arvoja viestiä tietyille kohderyhmille vai voisivatko tietyt arvot toimia tässä kohtaa toisia paremmin. On kuitenkin tehtävä jälleen kerran ero organisaation arvomaailman ja asiakkaille tuotettavan arvon välillä. Asiakasarvoa pohdittaessa voidaan tukeutua arvomaailmaan tässäkin kohtaa, mutta tärkeämpää on pohtia ainutlaatuisista arvolutausta.

Täytyy huomioida myös se, että viestinnän keinoin saattaa olla vaikeaa muodostaa yhtenäistä kuvaa organisaatiosta, kun arvosanoma perustuu kuuteenkin erilaiseen näkökulmaan. Sama ajatus pätee operatiivisella tasolla; voi olla hyvin haasteellista kehittää organisaatiossa arvontuotantoa kuuden eri haaran puitteissa. Asiakasarvot tulisi muodostaa siis segmenttikohtaisiksi ja tukena voitaisiin käyttää organisaation kuutta arvoa.

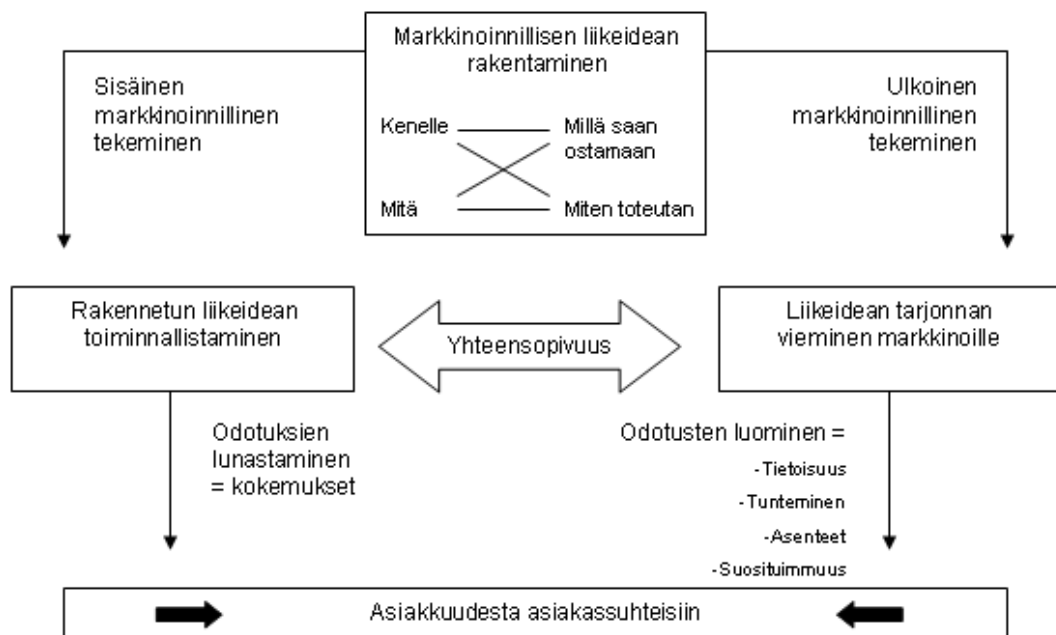
Arvomaailman kohdalla näkökulmana on se, että niissä tulisi kehittää samaan aikaan arvostusta, hyvinvointia, luonnonläheisyyttä, maaseudun elinvoimaisuutta, ammattitaitoa ja näkyvyyttä. Jo pelkästään arvostus arvona voi pitää sisällään todella suuren määrän pienempiä näkökulmia ja niiden vaatimia toimenpiteitä.

### **4.3.2 Arvon aikaansaaminen ja viestiminen**

Suunnitelmatasolla olevat arvot eivät ole mitään, jos niitä ei lähdetä tuottamaan. Arvot tulee viedä organisaation jokapäiväiseen toimintaan ja operationalisoida, jotta ne kantaisivat hedelmää. Tässä kohtaa voidaan puhua vaikkapa organisaation tuotteiden tai palvelujen kehittämisestä yhtä lailla kuin asiakaspalvelun monipuolistamisestakin (Vuokko 2004, 137).

Lopuksi tulee huolehtia tuotettujen arvojen viestimisestä eteenpäin. Jos kukaan ei tiedä ylivertaisia arvoja tuottavan organisaation olemassaolosta, ei hienosta arvoprosessista ole mitään hyötyä. Vuokon (2004, 138) mukaan tässä vaiheessa tulee pohtia esimerkiksi sitä, mitä halutaan sanoa ja miten sekä missä ja milloin. Tässä kohtaa markkinointiviestinnän strategiset ratkaisut korostuvat. Unohtaa ei pidä myöskään sitä, että arvontuotannosta tulee viestiä organisaation sisällä. Jos jokin osa organisaation henkilöstöstä on pimennossa tällaisen seikan suhteen, voi syntyä konflikteja tai vääränlaista arvon viestimistä. Jokainen yrityksen työntekijä on kuitenkin talon imagolähteläs. Näistä näkökulmista lisää jäljempänä työssä.

Alla olevan Timo Ropen kuvio (kuvio 1) havainnollistaa myös omalla tavallaan asiakasarvojen rakentamisen mallia. Markkinoinnillisen liikeidean rakentamisen vaiheessa suoritetaan asiakkaalle tuotettavien arvojen valinta. Rakennetun liikeidean toiminnallistaminen pitää puolellaan sisällään arvojen aikaansaamisen ja liikeidean tarjonnan vieminen markkinoille käsittää käytännössä arvoista viestimisen. Huomioon tulee ottaa myös se, että luodaan sellaisia odotuksia, jotka voidaan todella täyttää.



Kuvio 1: Markkinoinnin toimintakehikko (Rope 2005, 43)

Kuviossa esiintyvä markkinoinnillisen liikeidean rakentaminen on strategisen tason päätös. Rakennetun liikeidean toiminnallistaminen sekä liikeidean tarjonnan vieminen markkinoille ovat puolestaan taktisia päätöksiä. Taktiset päätökset pohjaavat organisaation missioon, markkinoinnin strategisiin päätöksiin sekä kohderyhmien tarpeisiin. Strategia vastaa karkeasti kysymyksiin "kenelle?" ja "miksi?". Taktiikka puolestaan perehtyy kysymyksiin "mitä?" ja "miten?". (Vuokko 2004, 152.) Näin ollen taktinen taso on lähempänä itse tämän työn rajausta ja päämääriä. Taktisen tason ratkaisuihin voidaan vaikuttaa myös oppilaitoksen tasolla helpommin kuin strategiseen tasoon, joka määrittyy vahvemmin koko organisaation toimintalinjoista. Luonnollisesti taktisetkin ratkaisut nivoutuvat strategiaan, mutta koska aikuiskoulutuksella on esimerkiksi omat spesifit kohderyhmänsä, on myös omien taktisten ratkaisujen tekeminen perusteltua.

Kotlerin (2003, 111) arvoprosessin mukaan taktisella tasolla tehdään päätökset siis arvojen aikaansaamisesta sekä viestimisestä. Arvon aikaansaaminen oppilaitoksen kaltaisessa



koulutusorganisaatiossa on vahvasti palvelun tuottamista ja näin ollen sen kehittämiseksi voidaan soveltaa näkemyksiä palvelujen markkinoinnista. Tästä lisää kappaleessa *Palvelun laadun johtamisen ja markkinoinnin näkökulma*. Arvojen viestimässä mukaan tulevat puolestaan erilaiset markkinointiviestinnän ratkaisut. Niihin ei kuitenkaan tämän työn tiimoilta oteta sen enempää kantaa. Markkinointiviestintä sinänsä nähdään oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnissa toimivana markkinoinnin osana analyysien perusteella.

Arvojen aikaansaamisessa tulisi arvioida nykyistä ja suunniteltua tarjontaa kohderyhmien tarpeiden sekä organisaation mission kautta (Vuokko 2004, 155). Tutkimuksissa on ilmennyt, että oppilaitosten rehtorit sekä muu henkilökunta jättävät usein koulutuksen kehittämisessä tyystin huomiotta kohderyhmien tarpeet. Sen sijaan palveluja kehitetään paljolti sen pohjalta, mitä henkilökunta olettaa heidän tarpeikseen. (Oplatka & Hemsley-Brown 2004, 386-387.)<sup>1</sup>

Oppilaitoksen koulutusohjelmien markkinoinnissa tulisikin pohtia, perustuuko palvelujen tuottaminen aidolle kohderyhmien tarpeelle vai vain henkilökunnan näkemykselle ja tuntumalle siitä, millaista koulutusta kohderyhmät saattaisivat haluta. Tämä ratkaisu on jälleen pikemminkin itse koulutuksen kehittämisen strategioiden ja taktiikoiden piirissä, mutta se koskettaa myös koulutuksen markkinointia; miten sellaisia koulutusohjelmia voitaisiin markkinoida tehokkaasti, jotka eivät perustu kohderyhmien aitoon tarpeeseen?

Satunnaisena esimerkkinä segmentistä voisi toimia vaikkapa aikuiset, jotka ovat työskennelleet pitkään henkisesti raskaan työn parissa ja haluavat uudelleen koulutautua käytännönläheiselle alalle, esimerkiksi puutarha-alalle. Tähän segmenttiin fokusoiduttaisiin tekemällä esimerkiksi kohderyhmää puhutteleva kampanja ja viestintäkanavina käytettäisiin kohderyhmän suosimia kanavia. Positioiden kohdalla mietittäisiin, miten organisaation arvomaailmaa voitaisi tuoda mahdollisesti esiin ja erityisesti sitä, millaisella asiakasarvolla kohderyhmää voitaisiin puhutella.

#### 4.4 Palvelun laadun johtamisen ja markkinoinnin näkökulma

Oppilaitoksen tarjooma koostuu palveluista ja näin ollen palvelunäkökulma on sen kannalta oleellinen. Palvelun laadun johtamisen ja markkinoinnin näkökulma pitää sisällään esimerkiksi sellaisia käsitteitä kuin asiakassuhteiden hallinta, suhdemarkkinointi ja palvelun tuottavuus. Tässä työssä ei pääasiassa oteta kantaa palvelun käsitteeseen, palvelujen johtamiseen tai tuottamiseen sekä laatuun. Vaikka ne edustavatkin tärkeitä osia oppilaitoksen toiminnassa, olisivat ne kokonaan oman selvityksen ja ratkaisujen arvoinen osa-alue.

---

<sup>1</sup> Alkuperäiset lähteet: Bush, T.; Bell, L.; Bolam, R.; Glatter, R. & Ribbins, B. 1999. *Educational Management: Redefining Theory, Policy, Practice*. Lontoo: Paul Chapman.

James, C. & Philips, P. 1995. The practice of educational marketing in schools. *Educational Management and Administration* 23 (2), 75 – 88.

Palvelun laadun johtamisen ja markkinoinnin näkökulma voi tarjota kuitenkin useita hyviä ajatuksia, jotka nivoutuvat koulutusohjelmamarkkinointiin lähes saumattomasti. Esiin nousevat erityisesti Christian Grönroosin palvelujen johtamisohjelman (Grönroos 2003, 159) peilaaminen markkinointitoiminnon toimintaan, suhdenäkökulman korostaminen sekä markkinoinnin johtamisen malli palvelunäkökulmasta ja sisäisen markkinoinnin merkitys.

#### 4.4.1 Palvelun laadun johtamisohjelma

Christian Grönroos on määritellyt palvelun laadun johtamisohjelman, jonka näkökulma on huomattavan erilainen kuin perinteisempi markkinoinnin suunnittelun ja johtamisen kokonaisuus. Palvelujen laadun johtamisnäkökulma tuo kuitenkin huomattavan hyödyllisiä seikkoja pohdittavaksi myös nonprofit-organisaation strategiaa sekä markkinointia ajatellen. Palvelujen johtamisohjelma koostuu seitsemästä osasta (Grönroos 2003, 159):

1. Palveluajatuksen kehittäminen
2. Asiakkaitten odotusten hallinta
3. Palvelun lopputuloksen hallinta
4. Sisäinen markkinointi
5. Fyysisen ympäristön ja fyysisten resurssien hallinta
6. Tietotekniikan hallinta
7. Asiakkaan osallistumisen hallinta

Palveluajatuksen kehittäminen voidaan nähdä yhteneväisenä seikkana organisaation arvojen rakentamisen kanssa; molemmissa perusajatuksena on luoda ajatuksia, jotka tuottavat toimia ja resursseja sekä ohjaavat laatua (Grönroos 2003, 160). Grönroos painottaa kuitenkin enemmän asiakaskeskeistä näkökulmaa tässä kohtaa.

**Asiakkaiden odotusten hallinta** on tuo ajatteluun mukaan vahvaa laadunäkökulmaa ja saman seikan, jota toistetaan myös perinteisemmässä markkinointiteoriassa; markkinoinnin on perustuttava aitoihin lupauksiin. Asiakkaille on luotava markkinoinnilla sellainen kuva tarjonnasta, joka oikeasti voidaan näille tarjota (Grönroos 2003, 160). Näin ollen organisaation tuottamaa laatua ei pidä unohtaa missään tapauksessa ja näin laatu liittyy myös vahvasti markkinointiin.

**Palvelun lopputuloksen hallinnalla** tarkoitetaan lähinnä sitä, että lopputuloksena asiakkaalle annetaan jotain sellaista, jota odotusten hallinnan kohdalla on luvattu, ja ehkä vähän enemmänkin (Grönroos 2003, 160). Palvelun laatu sinänsä ei liity tämän työn aihepiiriin, mutta tämäkin näkökulma on hyvä muistaa markkinointia kehitettäessä. Samoin tämän työn aiheen puolelle rajautuvat selkeästi fyysisen ympäristön, resurssien ja tietotekniikan hallinta.

**Asiakkaan osallistumisen hallinnalla** tarkoitetaan puolestaan toimia, joilla asiakasta ohjataan toimimaan määrättyllä tavalla palvelutilanteessa (Grönroos 2003, 160). Oppilaitoksen kohdalla asiakkaan osallistumisen hallinta tulee kyseeseen suurimmaksi osaksi opetustilanteissa tai opinto-ohjauksessa (sillä suurin osa asiakkaista on opiskelijoita), eikä niinkään koulutusohjelmien perinteisemmässä markkinoinnissa. Toisaalta markkinointi voi olla hyvä väylä opettaa asiakkaille sitä, miten he voivat osallistua oppilaitoksen arvontuotantoprosessiin.

#### 4.4.2 Suhdenäkökulma

Nykyaikaisilla markkinoilla kokonaisuudessaan tarjonta ylittää kysynnän ja siksi esimerkiksi massamarkkinointi on tehotonta sekä kannattamatonta. Kertamyynnit eivät ole enää mahdollisuus tehdä todellista tulosta ja käyttää markkinoiden potentiaalia tehokkaasti hyödyksi. Tämän vuoksi suhdenäkökulma – pitkäaikaiset asiakassuhteet ja niiden vaaliminen – ovat ajankohtaisempia kuin kenties koskaan aikaisemmin. (Grönroos 2003, 51.)

Perinteisessä **vaihdantänäkökulmassa** markkinoinnin tehtävänä on pyrkiä toimittamaan ennaltatuotettua arvoa mahdollisimman tehokkaasti ja tähän perustuu esimerkiksi perinteinen markkinointimix-malli (keskittyminen tuotteeseen, jakeluun, markkinointiviestintään ja hintaan). Sen sijaan **suhdenäkökulmasta** arvoa ei synnytetä ennakkoon ja markkinoida kohderyhmille, vaan arvo syntyy kohderyhmien ja palveluntarjoajien vuorovaikutuksessa. Tällöin markkinointitoiminnon tehtäväksi tulee ennemminkin arvon luominen kuin sen toimittaminen (Grönroos 2003, 53.)

Arvon luomisen vastuu vaatii suuriakin valtuuksia markkinointitoiminnolle. Mikäli oppilaitoksessa halutaan, että koulutusohjelmamarkkinoinnin tarkoituksena on erityisesti synnyttää asiakasarvoa, tulee toiminnolle taata riittävät toimintavaltuudet. Jos toimintavaltuuksia ei suoda, voi toiminto toimia vain jossain organisaation ylemmillä tahoilla määriteltyjen arvojen välittäjänä.

**Vaihdantänäkökulman** merkittävä tunnuspiirre on, että asiakas nähdään palveluun haluttomana ja häntä yritetään taivutella palvelun kannalle (Grönroos 2003, 54). Oppilaitoksessa voidaan pohtia, onko markkinointi ajateltu tällaisena toimintona, vai ajatellaanko asiaa aidosti siten, että mitä organisaatio voisi tehdä asiakkaan hyväksi. Työn SWOT-analyysi ja muut selvitystoimet antavat kuvan siitä, että sidosryhmäsuhteita ja erilaisia yhteistyömuotoja on otettu kyllä käyttöön, mutta kuinka laajaa yhteistyö ja -toiminta on varsinaisten asiakkaiden kanssa? Toisaalta SWOT ilmentää vahvasti sitä, että käytössä on runsaasti perinteisen markkinointimixin mukaisia toimenpiteitä ja markkinointiajattelu saattaa tapahtua paikoin vain markkinointimix-näkökulmien kautta.

**Suhdepainotteisessa** näkökulmassa markkinointimixillä on kyllä paikkansa, mutta pelkästään sen kautta ajattelemisen on liian kapeakatseista, sillä markkinointi pitää sisällään paljon muutakin (Grönroos 2003, 329). Oppilaitoksessa voitaisiinkin pohtia, onko koulutusohjelmien markkinointi useampien tahojen mielestä vain esimerkiksi summa mainontaa, hinnoittelua ja

henkilökohtaista myyntityötä. Vaikka asiantuntijatoiminnossa markkinointi ymmärrettäisiinkin vaivatta suhdenäkökulmasta, onko tällainen käsitys vallitseva silti koko koulutusohjelmamarkkinointiin liittyvän henkilöstön keskuudessa?

Toinen näkökulma on se, ajatellaanko asiakkuuksia prosesseina, joita hoidetaan läpi niiden elinkaaren, vai onko ainoa ajateltu prosessi se, miten koulutusohjelmamarkkinointia hoidetaan esimerkiksi vuositasolla lähinnä edelläkin mainitun markkinointimixin näkökulmasta.

SWOT- ja muiden analyysien perusteella oppilaitoksella on kuitenkin ensisijaisesti ollut tarve edes jonkinlaiselle koulutusohjelmamarkkinoinnin runkoprosessille sekä yleisesti vuosisuunnittelulle. Asiakkuusprosessin ja siinä huomioitavien näkökulmien laatiminen voisi kuitenkin olla seuraava askel oppilaitoksen toiminnassa, kun markkinointi on ensin saatu organisoitua perusteiltaan toimivaksi ja selkeäksi.

#### 4.4.3 Markkinoinnin johtamisen palvelunäkökulma

Alkuun on tehtävä suora lainaus Christian Grönroosin teoksesta *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*, sillä työn analyysien pohjalta vaikuttaa siltä, että lainaus soveltuisi suoraksi ohjenuoraksi oppilaitokselle: ”Kokopäiväisiä markkinoijia tarvitaan antamaan lupauksia ja etsimään asiakkaita, mutta ilman osaavia osa-aikaisia markkinoijia ei lupauksia voida pitää ja koko markkinointiprosessi luhistuu” (Grönroos 2003, 311).

**Osa-aikaisella markkinoijalla** tarkoitetaan henkilöä, jolla on kosketus asiakasrajapintaan, mutta joka ei työnsä puolesta ole markkinoinnin asiantuntija tai toiminnon vastuullinen henkilö (Grönroos 2003, 331). Oppilaitoksessa tällaisia edustavat esimerkiksi opettajat.

Vaikuttaa siltä, että toimiva koulutuksen markkinointiprosessi on jäänyt syntymättä juuri siksi, että oppilaitoksessa ei ole osaavia osa-aikaisia markkinoijia. Tämä voi johtua siitä, että markkinointia ei pidetä oppilaitoksessa riittävän merkityksellisenä seikkana ja tästä tai jostakin muusta syystä osa-aikaisille markkinoijille ei ole annettu koulutusta aiheesta. Voi olla myös, että markkinointia ei pidetä koko organisaation asiana, mitä sen pitäisi olla. Markkinointi ei voi olla yhden tai muutaman henkilön erityistoiminto, sillä silloin se ei toimi niin kuin sen pitäisi.

Markkinoinnin johtamisen palvelunäkökulmassa tulee palata jälleen markkinointimixin käyttöön markkinoinnin suunnittelun ja toteutumisen runkona. Markkinointimix- eli 4P-malliin on kehitetty aikojen saatossa neljän alkuperäisen (product, place, promotion, price eli tuote, jakelu, markkinointiviestintä ja hinta) tekijän lisäksi uusia tekijöitä, kuten prosessit, ihmiset ja suhdetoiminta. Tällainen ratkaisu ei kuitenkaan toimi edes laajennettuna, sillä markkinointimix on siltikin vain rajallinen luettelo toimenpiteitä, tekijöitä ja toiminnon osia. (Grönroos 2003, 322–323.) Näin ollen markkinointimixin runkoa ja tekijöitä pitäisi jatkuvasti päivittää, jotta se olisi ajantasainen ja tällöinkin huomioon pitäisi ottaa useita organisaation sisäisiä sekä ulkoisia tekijöitä.

Grönroos (2003, 324) listaa useita seikkoja, joita **markkinointimixiin pohjautuva markkinoinnin johtamistapa** aiheuttaa:

1. Markkinoinnissa käytetään vain asiantuntijoita, jolloin markkinointiajattelu ja -asenne eivät siirry ja juurru koko organisaatioon.
2. Kun em. osa-aikaisilla markkinoijilla ei ole oikeaa asennetta ja tietoutta markkinoinnista, asiakkaan edut tulevat korostetuiksi vain niissä kohdissa, joissa markkinoinnin asiantuntijat ovat asiakasrajapinnassa (alkuvaiheessa).
3. Kulutusvaiheessa, kun osa-aikaiset markkinoijat ovat asiakasrajapinnassa, asiakasnäkökulmaa ei korosteta osaamattomuuden ja tietämättömyyden vuoksi.
4. Koska markkinointia ohjaa markkinointimix, kehitetään vain tähän kuuluvia asioita. Sen sijaan muun muassa asiakassuhteen elinkaariajattelu ja sen aikaiset toimenpiteet jäävät helposti huomiotta.

Tutkimalla tämän työn analyysejä ja peilaamalla niitä edellä mainittuihin seikkoihin, voidaan todeta, että oppilaitoksen markkinointi toimii tällä hetkellä ainakin jossain määrin vain markkinointimix-ajattelutapaan nojaten. Tämä voidaan havaita ainakin seuraavista seikoista:

- Markkinointikoulutukselle koetaan olevan tarvetta henkilöstön parissa.
- Haastatteluissa ei mainittu missään muodossa asiakassuhteita, sen sijaan markkinointimix-toimenpiteitä (perinteiset markkinointiviestintäratkaisut, saatavuus jossain määrin, koulutussisällöt eli tuote) korostettiin vahvasti.
- Koettiin, että markkinointia ei hoideta koko talossa tasapuolisesti, kuten pitäisi.
- Nähtiin, että osa-aikaisilla markkinoijilla ei ole ymmärrystä aiheesta.

Näin ollen voidaan selkeästi nähdä, että oppilaitoksessa olisi tarve antaa tällaisille osa-aikaisille markkinoijille koulutusta aiheesta. Analyysien perusteella voidaan nähdä, että tämä saattaisi olla suurin yksittäinen korjausliike, jota oppilaitoksessa voidaan tällä hetkellä tehdä koulutusohjelmamarkkinoinnin suhteen. Mahdollisen koulutuksen sisältöä ja sen tuottamia hyötyjä suhteessa koulutusohjelmamarkkinoinnin nykytilaan on käsitelty kappaleessa *Sisäinen markkinointi ja koulutus*.

#### **4.4.4 Markkinointiosasto ja markkinointitoiminto palvelunäkökulmasta**

Kulutustavaroita tuottavassa yrityksessä markkinointiosasto voidaan nähdä lähes koko toiminnosta vastuussa olevana, mutta palveluyrityksen kohdalla näin ajattelemisen olisi kohtalokasta (Grönroos 2003, 397). On huomattava, että siinä missä tällaisen tuotantoyrityksen markkinointiosasto hoitaa esimerkiksi noin 97 % markkinoinnista, on palveluyrityksen kohdalla sama prosentti noin 3 (Grönroos 2003, 397). Tämä seikka korostaa jälleen sitä, miten merkityksellistä palveluyrityksessä on osa-aikaisten markkinoijien toiminta ja sitä, että markkinoinnin tulisi olla jokaisen kontolla.

Samalla ei pitäisi joutua myöskään siihen ansaan, että palveluorganisaation markkinointivastuullinen tai markkinointiosasto olisivat vastuussa markkinoinnista yksin ja muilla osastoilla työskentelevien ei pitäisikään enää huolehtia asiakassuhteista (Grönroos 2003, 398).

Työn haastattelujen ja analyysien perusteella markkinointivastuuta on oppilaitoksessa jaettu juuri tässä mielessä määrätyille tahoille; on oletettu, että palveluorganisaation markkinoinnista voi hyvin vastata yksi tai muutama taho, joille vastuu on keskitetty.

Sen sijaan palveluorganisaatiossa, kuten oppilaitoksessa, kokopäiväisten markkinoijien (tässä tapauksessa pikemminkin puolipäiväisten) tehtävänä on pitää huolta perinteisistä ulkoisen markkinoinnin prosesseista eli lähinnä aikaisemminkin esitetyn markkinointimixin ratkaisusta (Grönroos 2003, 408). Markkinoinnin päävastuullinen on aina paikallisen yksikön johtaja; markkinointijohtaja tai markkinointivastuuseen erikseen nimetty henkilö voi vastata käytännössä vain omasta osastostaan. Markkinoinnin vastuuhenkilöllä pitää olla kuitenkin merkittävä rooli ylimmän johdon konsulttina markkinointiasioissa. (Grönroos 2003, 409.)

#### 4.4.5 Sisäinen markkinointi ja koulutus

Sisäinen markkinoinnin tarkoituksena on myydä asenteita, ajatuksia, palveluja ja kampanjoita organisaation itsensä sisälle ennen kuin niitä lähdetään markkinoimaan organisaation ulkopuolelle (Grönroos 2003, 431). Tällä varmistetaan se, että aikaisemmin esitetyn Timo Ropen markkinoinnin suunnittelukehikossakin näkyvä seikka lupauksen antamisesta ja täyttämisestä toimisi. Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on siis muun muassa varmistaa se, että henkilöstö tietää, mitä asiakkaat tulevat odottamaan ja näin pystyvät myös tuottamaan sellaisia arvoja, jotka vastaavat näitä lupauksia.

Sisäinen markkinointi on oppilaitoksessa siksi olennaista, että sen avulla pystytään viemään ajatuksia ja asenteita palvelujen markkinoinnista kaikille organisaatiotasolle. Sisäisen markkinoinnin tukena tulisi käyttää myös sen osana nähtävää koulutusta, sillä oppilaitoksessa ei tunnuta analyysien perusteella tunnevan markkinoinnin näkökulmaa siten, kun se palveluorganisaatiossa pitäisi tuntea. Koulutus voisi sisältää esimerkiksi seuraavia näkökulmia:

- Koulutusohjelmamarkkinoinnin tuottamisen **prosessi** (esitetty jäljempänä tässä työssä).
- Prosessiin liittyen selkeät **vastuut ja valtuudet**.
- Prosessiin liittyen selkeä kuva siitä, missä kohtaa prosessia kukin yksittäinen työntekijä toimii ja mihin asioihin hänen tekemisensä vaikuttavat.
- Palveluorganisaation markkinointi, **suhdeajattelu** ja **osa-aikaisten markkinoijien merkitys** kokonaisuudessa.

Tällaisesta koulutuksesta voisi tämän työ analyysihin peilaten olla esimerkiksi seuraavia hyötyjä:

- **Ymmärrys markkinoinnista** ja tämän myötä mahdollisesti oma-aloitteisuus markkinointia koskevissa asioissa lisääntyisi.
- Koko- tai puolipäiväiset markkinoinnin asiantuntijat saisivat tiedot alkavista koulutusohjelmista riittävän ajoissa.
- Organisaation kokonaisvaltainen markkinointi lisääntyisi, kun ymmärrettäisiin osa-aikaisten markkinoijien käsite.
- Koko koulutusohjelmamarkkinointi alkaisi toimia jouhevammin, kun henkilöstö ymmärtäisi sen toimintatavan ja mekanismit.

## 4.5 Asiakslähtöisen markkinointiajattelun rakentaminen

Kuten palvelujen laadun ja johtamisen näkökulmasta aikaisemmin voitiin havaita, on markkinointiajattelu oppilaitoksessa lähempänä perinteistä markkinointimix-ajattelua kuin suhdemarkkinoinnin ja asiakaskeskeisyyden rajapintaa, jollainen on lähes ehdottomuus non-profitsektorin palveluorganisaatiolla.

Ongelma ei johtune siitä, ettei oppilaitoksessa olisi osaamista tällaisen näkökulman rakentamiseksi. Kuten havaittiin, suurin puute suhdenäkökulman hyödyntämisessä oppilaitoksessa johtuu lienee puutteista osa-aikaisten markkinoijien koulutuksessa. Philip Kotler ja Alan R. Andreasen ovat laatineet tarkastuslistan (1996, 331–334) sille, mitä toimenpiteitä ja näkökulmia tulisi ottaa huomioon rakennettaessa organisaatiota asiakslähtöisemmäksi. Näitä näkökulmia voidaan käyttää pohdittaessa myös oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin nykytilaa. Alla tarkastuslistan kohdat eriteltynä.

### **Ylimmän johdon tuki**

Kuten yleisesti markkinointivetoisuus, ei myöskään asiakslähtöisyys tai suhdeajattelu synny organisaatioon vain yhden toiminnon tai henkilön ajattelutavan muutoksella (Kotler & Andreasen 1996, 323). Asiakslähtöisyyden ja suhdeajattelun tulee olla läsnä organisaation jokaisessa kolkassa. Tämä on ongelmallista tämän työn kannalta, sillä kantaa pitäisi ottaa lähinnä oppilaitoksen tilanteeseen. On kuitenkin sanomattakin selvää, että koulutusohjelmamarkkinoinnin kehittämiseksi suhdeajattelun pitää lähteä koko organisaation johdosta. Oppilaitoksen kohdalla apulaisrehtoria voidaan pitää organisaation korkeimpana markkinointivastaavana. Kotler ja Andreasen (1996, 323) toteavatkin, että vain ylimmän johdon sitoutuminen voi taata asiakslähtöisen asenteen kasvamisen organisaatioon. Ylimmän johdon tulee uskoa siihen, tukea ja ymmärtää sitä, haluta sitä sekä saada myös kaikki muut uskomaan siihen.

## Sisäinen markkinointikoulutus ja koulutus rekrytoitaville

Henkilöstön koulutusta käsiteltiin jo kappaleessa *Sisäinen markkinointi ja koulutus*, mutta koska asia on tärkeä, voidaan se ottaa uudelleen esiin vielä tässä näkökulmassa. Kotler ja Andreasen (1996, 333) mukaan markkinoinnin asiantuntijoiden tulisi pitää eri henkilöstöryhmille työpajoja markkinoinnista, koska on erittäin todennäköistä, että eri henkilöstöryhmillä on rajallinen ymmärrys siitä ja sen potentiaalista. Huomattava on, että ensimmäisen tällaisen työpajan pitäjänä pitäisi olla organisaation ylin vastuuhenkilö eli oppilaitoksessa apulaisrehtori tai koko organisaation kohdalla rehtori. Ylimmän johdon pitämä työpaja on yksi parhaista keinoista viestiä henkilöstölle ylimmän johdon sitoutuneisuudesta markkinointiin. (Kotler & Andreasen 1996, 333.)

Näkökulma on myös se, että uusille taloon rekrytoitaville henkilöille tulisi antaa koulutusta asiakastyytyväisyyden lisäämisestä ja suhdenäkökulmasta heti ensimmäisistä päivistä alkaen (Kotler & Andreasen 1996, 333). Huomattava on, että esimerkiksi oppilaitoksessa ei liene yhtään tahoa, jotka eivät olisi edes jossain määrin tekemisissä asiakasrajapinnan kanssa. Näin ollen jokaisella työntekijällä tulisi olla tietämys suhdenäkökulmasta ja oman toiminnan vaikutuksista osana koko organisaation markkinointia.

## Palkitseminen suhdeajattelusta

Yksi hyvä näkökulma ja erinomainen kannustin suhdeajattelun voimistamiselle organisaatiossa on siitä palkitseminen. Ylimmän johdon tulisi suorittaa palkitseminen, jolloin edelleen vahvistetaan viestiä siitä, että ajattelutavalla on johdon tuki. (Kotler & Andreasen 1996, 334.) oppilaitoksessa voitaisiin käyttää esimerkiksi ”vuoden opettaja”-palkintoa, jonka saamisesta äänestäisivät opiskelijat; hehän ovat kuitenkin niitä, joille positiivinen suhdeajattelu ja sen mukainen käyttäytyminen näkyvät voimakkaimmin. Muulle henkilöstölle voitaisiin luoda muita mittareita palkitsemisen perusteeksi. Erilaiset markkinoinnin ja asiakaspalvelun laatua mittaavat kyselyt voisivat olla esimerkkejä tällaisista.

## Suunnittelujärjestelmän parannukset

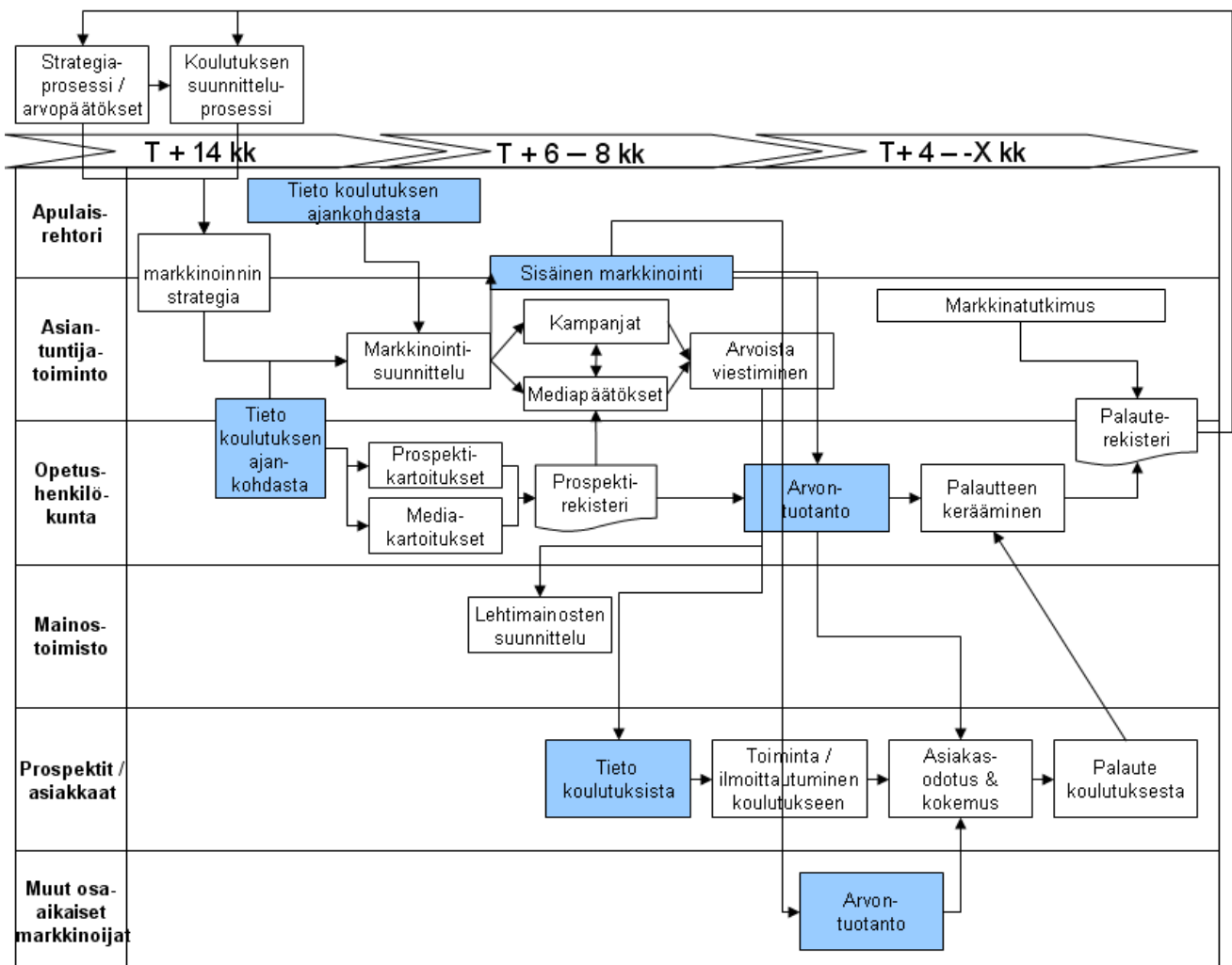
Organisaation suunnittelujärjestelmät voivat olla hyvällä mallilla, mutta markkinointi voi silti ontua. Organisaation kannalta pitäisi kuitenkin ymmärtää se, että markkinointikäytännöt ovat yksi parhaista tehokkaan suunnittelun kulmakivistä; miten muutoin saataisiin parempaa tietoa markkinatilanteesta ja prospektien vaatimuksista kuin huolellisella markkinatutkimuksella, -informaatiolla ja -analyseillä? (Kotler & Andreasen 1996, 334.) Siksi tehokkaan ja suunnitelmallisen markkinointijärjestelmän rakentamisen idean pitäisi olla helppo myydä organisaatiolle. Tällaisen järjestelmän rakentaminen puolestaan vahvistaisi myös suhdeajattelun rakentumista organisaatioon, jos se vain otettaisiin huomioon järjestelmää rakennettaessa.



## 4.6 Koulutusohjelmamarkkinoinnin tuottamisen prosessi

Työn selvitysten perusteella oppilaitoksella ei tällä hetkellä ole määriteltynä prosessia siitä, miten koulutusohjelmamarkkinointia tuotetaan. Apulaisrehtori ja kehittämisasiantuntija ymmärtävät prosessin kulun, mutta esimerkiksi muulle henkilöstölle ymmärrystä siitä voi olla vaikeaa lisätä, jos prosessia ei ole olemassa missään visuaalisessa muodossa. Lisäksi eri henkilöiden päässä olevat prosessit voivat poiketa näkökulmiltaan tai muutoinkin toisistaan, jolloin eri asiat saavat erilaisia painoarvoja.

Markkinointiprosessi palveluorganisaatioissa voidaan jakaa karkeasti asiantuntijatoimintoon, joka hoitaa edelläkin mainittuja markkinointimix-toimenpiteitä sekä markkinatutkimusta; ja kuluttajarajapinnassa tapahtuvaan markkinointitoimintoon, jota hoitavat osa-aikaiset markkinoijat (Grönroos 2003, 332). Koulutusohjelmamarkkinoinnin tuottamisen prosessilla tarkoitetaan tässä yhteydessä pääasiassa vain asiantuntijatoiminnan prosessia koulutusohjelmamarkkinoinnissa, sillä nähdään, että juuri se vaatii ensisijaisesti selkeän prosessimallin. Mukaan on tosin otettu näkökulmaa myös osa-aikaisten markkinoijien tekemästä markkinointityöstä. Seuraavalla sivulla (kuvio 2) on kuvattu se markkinoinnin prosessi, jota vaadittaisiin oppilaitokselta tehokkaan ja oikea-aikaisen koulutusohjelmamarkkinoinnin suorittamiseksi.



Kuvio 2: Koulutusohjelmamarkkinoinnin tuottamisprosessi oppilaitoksessa

Prosessikuvauksessa on korostettu värillä ne kohdat, jotka tuntuvat analyysien perusteella olevan kaikkein kriittisimpiä koulutusohjelmamarkkinointia kehitettäessä. Ajanhetki T on se hetki, jolloin määrätty koulutus alkaa. Prosessikuvauksen mukaan prosessin olisi hyvä alkaa 14 kuukautta ennen koulutuksen alkamista, jos huomioon otetaan strategiset kehittämistoimenpiteet. Tiedon koulutuksen alkamisajankohdasta olisi hyvä tulla edes karkealla tasolla 12 kuukautta ennen koulutuksen alkamista. Näin asiantuntijatoiminnossa voidaan aloittaa markkinointisuunnittelu koulutuksille.

Opetushenkilökunta vastaa puolestaan prosessin mukaan **prospektien kartoituksesta** ainakin siltä osin, kun heillä on tietämystä alasta ja vanhoja kontakteja sekä verkostoja. Opetushenkilökunta suorittaa myös **mediakartoitusta**, sillä juuri heillä on tietoa oman alan tunnetuimmista medioista. Tiedot kootaan prospektirekisteriin, joka sisältää siis paitsi kartoitettujen prospektien yhteystietoja, myös medioita, joita voitaisiin käyttää määrätyn koulutusohjelman markkinoinnissa. Asiantuntijatoiminto käyttää rekisteriä hyödykseen tehdessään **mediapäätöksiä** ja kampanjasuunnitelmia.

Yksikön johdon ja asiantuntijatoiminnon tehtävänä on suorittaa myös **sisäistä markkinointia** mahdollisimman varhaisessa vaiheessa prosessia. Sisäisen markkinoinnin aloittamisajankohta riippuu siitä, koska tieto koulutuksen alkamisajankohdista saadaan. Sisäisellä markkinoinnilla varmistetaan, että osa-aikaisten markkinoijien arvontuotanto ja asiantuntijatoiminnon arvoista viestiminen vastaavat toisiaan ja asiakkaiden odotus täyttyy.

Kun edellä olevat toimet on tehty riittävän ajoissa, saavat prospektit tiedon koulutuksesta parhaimmillaan 10-8 kuukautta ennen koulutuksen alkamista. Lisäkampanjointi voi vaikuttaa myös siihen, kuinka moni siirtyy kognitiivisesta eli tietämysvaiheesta konatiiviseen eli toimintavaiheeseen ja ilmoittautuu koulutukseen.

Aikakuvaus  $T + 4\text{ kk} - - X\text{ kk}$  tarkoittaa aikaväliä neljä kuukautta ennen koulutuksen alkamisajankohtaa (T) ja X kuukautta koulutuksen alkamisajankohdan jälkeen. X riippuu siis koulutuksen kestosta. Koulutuksen aikana tärkeimpään rooliin nousee **osa-aikaisten markkinoijien työ** (joita ovat opetushenkilökunta sekä muut osa-aikaiset markkinoijat), joiden arvontuotannon täytyy vastata prospekteille aikaisemmin viestitettyjä arvoja.

Koulutuksen aikana ja sen jälkeen kerätään **palautte asiakkailta** ja tämä viedään palauterekisteriin. Rekisteriin lisätään myös tiedot asiantuntijatoiminnon mahdollisesti suorittamasta markkinatutkimuksesta. Näitä palautetietoja käytetään prosessin **kehittämiseen ja ohjaamiseen**. Tiedot viedään käsiteltäväksi koulutuksen ja strategian suunnitteluprosesseihin, jolloin ne korjaavat koko markkinointiprosessin puutteet aikanaan.

Prosessikuvaus ei ole täydellinen, eikä se edusta esimerkiksi markkinointiviestintätoimenpiteiden kannalta kovinkaan kattavaa näkemystä. Sen pääajatuksena on tuoda esiin fakta siitä, miten tärkeää koko prosessin kannalta on saada tietoon koulutusten alkamisajankohdat huomattavan ajoissa. Lisäksi prosessikuvaus ilmentää sitä, missä vaiheessa ja miten esimerkiksi opetushenkilöstö on mukana markkinointitoiminnossa. Tärkeää on myös asiantuntijatoiminnon ja yksikön johdon sisäinen markkinointi, jota ilman osa-aikaisilla markkinoijilla ei ole perusteita oikeanlaiseen arvontuotantoon tai edes ymmärrystä siitä.

## Työntekijöiden valtaistaminen

Valtaistamisella tarkoitetaan yleisesti ottaen valtuuksien myöntämistä työntekijöille. Tämä nähdään markkinoinnissa oleellisena näkökulmana. Valtuuksissa huomattavaa on, että niiden on oltava ehdottoman selkeitä ja vastattava niitä vastuita, joita markkinointihenkilöstölle asetetaan. (Grönroos 2003, 453.) Valtaistamisesta on huolehdittava niin osa- kuin kokoaikaistenkin markkinoijien kohdalla; ei yksin riitä, että osa-aikaiset markkinoijat tietävät esimerkiksi suhdeajattelusta, jos he eivät uskalla toimia sen mukaisesti epäselvien valtuutuksien vuoksi.

Valtaistamiseen liittyy myös mahdollistamisen käsite, jolla tarkoitetaan sitä, että työntekijät saattavat riittävän tuen valtaansa ja vastuiinsa liittyvissä asioissa. Tukea ovat esimerkiksi johtamis-, osaamis- ja tekninen tuki. Mahdollistaminen on erittäin tärkeä osa valtuuksien suomista, sillä valtuudet ilman toiminnan mahdollisuuksia tekevät laskevat työntekijän motivaatiota. (Grönroos 2003, 454–455.)

Oppilaitoksen kohdalla on pohdittava, vastaavatko valtuudet ja vastuut toisiaan markkinointihenkilöstöllä ja onko heille osana valtuuksia myös mahdollistettu näiden valtuuksien käyttö. Samaa tulisi pohtia myös osa-aikaisten markkinoijien kohdalla; onko kullakin asiakasrajapinnassa toimivalla työntekijällä riittävät valtuudet ja mahdollisuudet tuottaa asiakasarvoa parhaalla mahdollisella tavalla?

## 5 Resursointi, organisointi ja aikatauluttaminen

Oplatkan ja Hemsley-Brownin tutkimusten mukaan on epätodennäköistä, että koulutusmaailmassa olisi juuri missään käytössä systemaattisesti rakennettua markkinointisuunnitelmaa. Heidän selvitystensä mukaan eri tutkimuksissa mukana olleilla oppilaitoksilla ei ollut sen paremmin selkeää markkinointisuunnitelmaa, markkinointipolitiikkaa kuin -budjettiakaan. Samoin tutkimuksissa havaittiin, että koulut eivät harjoittaneet juurikaan markkinointitutkimuksellisia toimenpiteitä. (Oplatka & Hemsley-Brown 2004, 384.)

Muutamissa tutkituista kouluista havaittiin, että jonkinlaisia syvällisempiä analyysejä oli käytössä; yhdessä oppilaitoksessa tehtiin SWOT-analyysejä heikkouksista ja vahvuuksista suhteessa kilpailijoihin ja toisessa lähetettiin oppilaiden vanhemmille lomakkeita, joissa kysyttiin koulun valintaan johtaneita syitä. Analyysejä tehtiin kuitenkin hyvin harvoin ja tämän syyksi nousi erityisesti aikapula. (Oplatka & Hemsley-Brown 2004, 384.)

Oplatka ja Hemsley-Brown ovat kartoittaneet myös sitä, käytetäänkö koulutuksen markkinoinnissa segmentointia ja tämä rajanveto on ollut yleisesti hieman epäselvä. Vaikka johdonmukaisia suunnitelmia markkinoiden segmentoimiseksi ei ole tehty, segmentointia pidetään silti tärkeänä ja markkinointiponnistukset halutaan kohdistaa määrättyille kohderyhmille tarpeen ja tilanteen mukaan. (Oplatka & Hemsley-Brown 2004, 384.)

Edelleen Oplatka ja Hemsley-Brown ovat tutkimuksissaan huomanneet, että PR-toimet ovat poikkeus koulutuksen markkinoinnin keinovalikoimassa; tutkimuksissa mukana olleet koulut käyttivät hyvinkin merkittävästi aikaa lehtijuttujen aikaansaamiseksi oppilaitoksistaan tai koulutuksestaan. (Oplatka & Hemsley-Brown 2004, 384.)

Edellä mainitut tutkimustulokset osoittavat, että koulutuksen markkinointi perustuu harvoin systemaattisiin suunnitelmiin tai markkinointitoimenpiteiden tarkempiin määrittelyihin. Usein syyksi saattaa nousta edelläkin mainittu aikapula.

Suunnitelmallisuus ja johdonmukaiset markkinointitoimenpiteet saattaisivat kuitenkin juuri säästää aikaa suhteessa siihen, miten paljon markkinointitoimia saataisiin aikaiseksi. On sanomattakin selvää, että suunnitelmiin ja aikataulutuksiin pohjautuva markkinointi on kaikkien resurssien kannalta tehokkaampaa kuin mihinkään kirjaamaton ja sattumanvarainen markkinointi. Ja kun markkinointia tulee kuitenkin harjoittaa, pohdittavaksi jää, miksi toimintoon ei voisi tehdä tällaista alkupanostusta suunnittelun muodossa. Jatkossa suunnitteluun käytetyt resurssit tulisivat varmasti takaisin markkinointitoiminnon kasvaneena tehokkuutena; joko aikaa ei tarvittaisi niin merkittävästi kuin ennen samojen tulosten saamiseksi tai sitten samassa ajassa kuin aikaisemmin saataisiin merkittävästi enemmän markkinointitoimenpiteitä aikaiseksi.

## 5.1 Markkinoinnin suunnittelu

Markkinoinnin suunnittelu voidaan jakaa karkeasti neljään eri aikaulottuvuuteen; pitkän aikavälin runkosuunnitelmaan, vuosisuunnitelmiin, kampanja- eli taktisiin suunnitelmiin ja markkinoinnin viikko- ja päiväsuunnitelmiin (Lahtinen & Isoviita 1998, 30). Runko-, vuosi- ja myös jossain määrin kampanjasuunnitelmiin liittyviin päätöksiin keskityttiin enemmän osassa *Strategiset ja taktiset päätökset koulutusohjelmamarkkinoinnissa*. Tässä kohtaa voidaan kuitenkin mainita markkinoinnin suunnittelusta päivittäin tai viikoittain toteutettavana asiana, johon pohjautuu suurin osa tehtävästä resursoinnista, organisoinnista ja aikatauluttamisesta.

On kuitenkin huomattava, että esimerkiksi markkinoinnin kehysbudjetit laaditaan yleensä pitkälle aikavälille (Lahtinen & Isoviita 1998, 30). Budjetteja tarkastetaan sen jälkeen jokaisella suunnittelutasolla, kunnes vuositasolla ne alkavat saavuttaa melko tarkan muotonsa.

Suunnittelu on merkittävän tärkeä osa myös koulutusohjelmamarkkinoinnin onnistumista. Toimivasta suunnittelusta on esimerkiksi seuraavia hyötyjä (Lovelock & Weinberg 1989, 100–102):

- Eri toimintojen koordinointi helpottuu.
- Aikataulujen tekeminen mahdollistuu ja helpottuu.
- Organisaation viestintä helpottuu.
- Eri kehitystoimenpiteiden havaitseminen mahdollistuu.
- Muutosvalmius kasvaa.
- Tietoisuus toimintojen tärkeydestä kasvaa ja niiden priorisointi helpottuu.
- Toiminnan ohjaus ja valvonta helpottuu.
- Organisaatiolle määritellyssä suunnassa pysyminen helpottuu.

Suunnittelu on siis lähes pakollinen osa toimivaa markkinointitoimintoa. Vaikka toimintoa voitaisiinkin johtaa ilman suurempaa suunnittelua, voi silti olla, että tarkempi suunnittelu toisi esiin aivan uusia mahdollisuuksia ja helpottaisi tai tehostaisi muutoinkin toiminnon suorittamista. Täsmällinen suunnittelu luo myös pohjan resursoinnille, organisoinnille ja aikatauluttamiselle. Jos organisaatiossa on ongelmia näillä osa-alueilla, voi olla, että suunnittelutyöhön ei ole käytetty tarpeeksi aikaa.

Oppilaitoksessa ei ole käytössä markkinointisuunnitelmaa, mutta sellaisen tekeminen voisi olla harkinnan paikka. Vaikka markkinoinnin asiantuntijatoiminto onkin kokenutta ja pystyy pääosin toimimaan ilman suunnitelmaan tukeutumista, voi suunnitelman kirjoittaminen paljastaa silti uusia näkökulmia toiminnasta. Vähintäänkin se kirkastaa ajatuksia koulutusohjelmien markkinoinnin suhteen. Lisäksi suunnitelmaa voidaan käyttää aikaisemmin käsitellyn sisäisen markkinoinnin työkaluna.

Hyvä suunnitelma on kullannarvoinen työkalu ja sen ominaisuuksia ovat muun muassa (Vuokko 2004, 118–119, mukailleen):

- Kirkastaa mission; mitä ollaan ja kenelle.
- Pohjana tosiasiat sekä perustellut ja tutkitut oletukset.
- Huomioi kaikki resurssit mahdollistaen tehokkaan resurssiallokaation.
- Sisältää organisoinnin, työnjaon ja aikataulujen laatimisen.
- On helppo viestiä kaikille osapuolille.
- On muutoksille joustava, sillä muutoksia melko varmasti tulee.
- Toimii ohjauksen ja valvonnan välineenä.

## 5.2 Resursointi

Resursoinnin neljä tärkeintä luokkaa ovat aika, raha, ihmiset ja esimerkiksi laitteet sekä materiaalit (Vuokko 2004, 125). Näistä edelleen kolmeksi tärkeimmäksi nousevat aika, raha ja ihmiset. Niiden kohdalla tulee pohtia, miten paljon aikaa kuluu toimintoihin, mitä toimia raharesurssit mahdollistavat ja mikä on ihmisten kykyjen, halujen ja mahdollisuuksien taso suunnitelmien toteuttamisessa. (Vuokko 2004, 126.) Raharesursseihin ei tässä työssä oteta sen enempää kantaa, sillä analyysivaiheessa ei keskitytty tähän näkökulmaan koulutusohjelmamarkkinoinnissa. Sen verran tietoa rahallisesta budjetoinnista saatiin, että tällaista budjetointia ei oppilaitoksessa tällä hetkellä suoriteta. Rahallisen budjetoinnin suhteen ei analyysien perusteella nähty myöskään ongelmia, joten käsittelyssä tärkeimmiksi nousevat aika- ja ihmisresurssit.

### Aika

Aika on kenties resursseista rajallisin. Aikaa voidaan kuitenkin käyttää enemmän tai vähemmän tehokkaasti ja tehokkaan ajankäytön mahdollistaa toimiva suunnittelu. Oppilaitoksessa on analyysien perusteella hieman liian vähäisesti aikaa koulutusohjelmamarkkinoinnin vaatimille toimenpiteille. Pohdinnoissa voitaisiinkin ajatella, jäisikö tälle toiminnolle enemmän aikaa, jos toiminta ensiksikin perustuisi suunnitelmiin ja toiseksi suunnitelmien pohjilta laadittuihin aikatauluihin. Kyse ei välttämättä ole ihmisresurssien vähäisyydestä, vaan siitä, millaista aikaohjausta organisaatioissa harjoitetaan.

Aikaohjaukseen erityisen tehokkaita työkaluja antaa projektinhallintateoria. Projektimaailmassa puhutaan projektiosituksesta, jossa projekti jaetaan työvaiheisiin ja vaiheet edelleen työpaketteihin – yksittäisiin työtehtäviin, jotka voidaan suorittaa kerralla (Pelin 2008, 93).

Tehokas aikatauluohjaus puolestaan perustuu näihin työtehtäviin. Kun kaikki projektin työtehtävät ovat selvillä, voidaan niille määritellä kestot ja resurssit (Pelin 2008, 110).

Vaikka kyseessä onkin projekteihin perustuva ohjausmenetelmä, voidaan sitä käyttää myös osana prosesseja; kampanjatason päätökset voidaan pilkkoa työpaketteihin ja näille voidaan edelleen laatia nopeastikin aikataulutus. Itse aikataulutekniikoista tehokkain lienee janakaavio, jossa merkittynä ovat suoritettavat tehtävät, niille määritellyt resurssit (etenkin ihmiset), riippuvuussuhteet (mitä tehtäviä tulee suorittaa ennen tehtävän x aloittamista), kestot sekä aloitus- ja lopetuspäivämäärät (Pelin 2008, 125).

Oppilaitoksessa voitaisiin pohtia, olisiko tällaisista aikataulutustyökaluista hyötyä koulutusohjelmamarkkinoinnin ja tarvittaessa muidenkin toimintojen tehostamiseksi. Janakaavio pystytään tuottamaan esimerkiksi Excel-taulukkolaskentaohjelmassa, joten mitään ohjelmistokoulutusta ei sen enempää välttämättä tarvittaisi.

## **Ihmiset ja vastuutus**

Henkilöresurssien taitoja ja niiden kehittämistä pohdittiin jo aikaisemmin sisäistä markkinointia ja markkinoinnin koulutusta käsittelevissä kohdissa. Huomautettakoon kuitenkin tässä vielä se, että mitä paremmin henkilöstö on koulutettu ja ymmärtää koulutusohjelmamarkkinoinnin, sitä tehokkaammin koulutusohjelmamarkkinointia pystytään suorittamaan. Lisääntynyt ja edelleen lisääntyvä ymmärrys mahdollistavat sen, että aika- ja raharesursseja käytetään entistä vähemmän samojen tulosten saavuttamiseksi.

Projektinhallinta tarjoaa edelleen myös ihmisresurssien kohdentamiselle erinomaisia näkökulmia ja työkaluja. Yksi käsiteltävä teema on henkilötason kuormitus suunnittelu, jossa pohditaan, kuinka paljon määrättyä työtä voidaan kullekin henkilölle määrittää (Pelin 2008, 156). Oppilaitoksen tapauksessa tulisi pohtia, kuinka paljon koulutusohjelmamarkkinoinnin työmäärästä kullekin henkilölle kuuluu. Huomioon tulee tällöin ottaa kunkin henkilön kohdalla esimerkiksi hallinnollisiin tehtäviin, työryhmätyöskentelyyn, opetustehtäviin, perehdytykseen ja moneen muuhun työskentelyn osa-alueeseen kuluva aika (Pelin 2008, 156).

Jos tällaiset tehtävät täyttävät jo valmiiksi 100 % henkilön työajan, ei koulutusohjelmamarkkinointia koskevia töitä voida tällaiselle henkilölle määrittää. Näin ollen huomioon tulee ottaa henkilöiden kokonaistyö ja karsia muusta työstä jotain pois, mikäli koulutusohjelmamarkkinointia koskevia tehtäviä halutaan henkilölle antaa tai näiden tehtävien osuutta henkilön työajassa lisätä.

Henkilöresurssien kuormittamisen suhteen tärkeä näkökulma on tämän työn teemojen kannalta jälleen osa-aikaiset markkinoijat. Oletetaan, että osa-aikaisten markkinoijien tulisi käyttää työajastaan 5 % eri koulutusohjelmamarkkinoinnin toimenpiteisiin liittyen. Kokoaikaisten markkinoijien tulisi käyttää puolestaan tähän samaan vaikkapa 50 % ja 50 % heidän työstään koostuisi muista tehtävistä. Mikäli organisaatiossa nähtäisiin olevan kaksi kokoaikaista



markkinoijaa ja kymmenen osa-aikaista ja mikäli osa-aikaiset markkinoijat eivät olisi ymmärtäneet tätä tehtäväänsä, kasvaisi kokoaikaisten markkinoijien koulutusohjelmamarkkinoinnin työtaakka kummallakin 75 %:iin muun työn pysyessä edelleen 50 %:ssa. Tämä tarkoittaisi 125 % työpanosta eli ylitöitä tai loppuun palamista.

Havainnollistuksella halutaan kertoa, että oppilaitoksessa olisi merkityksellistä ymmärtää osa-aikaisten markkinoijien merkitys palveluorganisaatioissa myös henkilöressurssien ja tähän liittyvien työkuormien suhteen.

Henkilöressursseihin liittyy myös vastuutuksellinen näkökulma, joka on periaatteessa synonyymi kuormitussuunnittelulle. Sovitut vastuunjaot on kirjattava ylös ja niin kutsuttujen henkilökohtaisten tavoiteohjelmien käyttö auttaa siinä, että jokainen tietää omat vastuunsa (Lahtinen & Isoviita 1998, 278). Henkilökohtaisen tavoiteohjelman näkökulmia ovat (Lahtinen & Isoviita 1998, 279):

- Työtehtävien määrittely; avaintulokset jokaiselle tarkastelukaudelle erikseen.
- Yhteisvastuullisuus; jokaiselle pakko kantaa vastuuta kokonaisuudesta.
- Henkilösuhdekeskustelut; palautteet ja työtehtävien määrittelyn korjaukset.

Liitteen 7 osaksi on laadittu oppilaitokselle henkilökohtaisen tavoiteohjelma pohja mukaillen Lahtista ja Isoviitaa (1998, 280–281). Jos lomaketta ei suoraan haluta ottaa käyttöön, olisi kuitenkin hyvä pohtia, olisiko sen näkökulmista hyötyä koulutusohjelmamarkkinointia kehitettäessä. Tämän työ analyysien pohjalta henkilökohtainen tavoiteohjelma voisi ratkaista useitakin koulutusohjelmamarkkinoinnissa nähtyjä ongelmakohtia.

## 6 Ohjaus ja valvonta

Nonprofit-organisaatioiden suunnitteluprosessin viimeisenä vaiheena on ohjaus ja valvonta, joka tarkoittaa esimerkiksi seuraavia näkökulmia (Vuokko 2004, 127);

- Mitä kaikkea halutaan valvoa, milloin ja miten?
- Millaisiin poikkeamiin puututaan?
- Millä tavoin poikkeamiin puututaan?

Poikkeamissa on tärkeää, että niiden syyt analysoidaan, koska tällöin ymmärretään, mikä poikkeaman aiheutti ja syyhyn voidaan puuttua. Valvontatoimenpiteillä saadaan myös palautetta markkinoinnin korjaamiseksi. (Vuokko 2004, 127) Kuten aikaisemmin esitellyssä prosessikaaviosta huomataan, on palautteen hankkiminen tärkeä ohjaustoimenpide koko koulutusohjelmamarkkinoinnin prosessille oppilaitoksessa.

Tutkimuksissa on todettu, että oppilaitokset eivät useinkaan seuraa markkinointijärjestelmiensä vaikutusta prospekteihin. Useat rehtorit ovat näissä tutkimuksissa ilmoittaneet markkinointinsa olleen tehokasta, mutta yksikään ei ollut tehnyt systemaattista selvitystä asian tiimoilta. (Oplatka & Hemsley-Brown 2004, 390.) Seuranta on kuitenkin erityisen merkityksellistä myös oppilaitoksille, sillä se muodostaa pohjan koko markkinoinnin suunnitteluprosessille.

Ohjaustoimenpiteisiin kuuluu myös seurantaprosessi, joka pitää sisällään seuraavia asioita (Lahtinen & Isoviita 1996, 286):

1. Seurannan kohteiden nimeäminen.
2. Seurannan menetelmien määrittely.
3. Tulostavoitteiden ja merkittävien poikkeaminen määrittely.
4. Aikaansaannosten mittaaminen.
5. Tulosten ja tavoitteiden vertailu sekä poikkeaminen toteaminen.
6. Poikkeamien syiden analysointi.
7. Korjaavat toimenpiteet.
8. (Paluu prosessin alkuun).

Markkinoinnin ohjaus- ja valvontatoimenpiteet muodostavat melkein oman tieteenhaaransa, mutta oppilaitoksessa ei ole mahdollisuutta eikä toisaalta tarvettakaan erityisen suuren markkinoinnin ohjausjärjestelmän kehittämiseksi. Huomattava kuitenkin on, että ohjaus ja valvonta ovat erittäin tärkeitä osa-alueita myös koulutusohjelmamarkkinoinnissa; ilman niitä järjestelmä ei tule kehittymään ja saatetaan tehdä väriä asioita.

Työn analyysien perusteella oppilaitoksessa kerätään esimerkiksi palautetta uusilta opiskelijoilta siitä, miksi he halusivat opiskelemaan oppilaitokseen. Analyyseissa ei kuitenkaan tullut esille se, että näiden palautteiden tuloksia olisi hyödynnetty mitenkään johdonmukaisesti järjestelmän kehittämiseksi.

Palautejärjestelmä tulisi rakentaa mahdollisimman automaattiseksi (esimerkiksi sähköinen lomake ja vastauksista automaattisesti luotu tietokanta) ja palautejärjestelmän antamat tiedot pitäisi hyödyntää selkeästi koulutusohjelmamarkkinoinnin tuottamisen prosessissa. Näin varmistettaisiin se, että esimerkiksi SWOT-analysissä esiin noussut uhka paikalleen jäämisestä voitaisiin unohtaa.

## 7 Yhteenveto

Työn yhteenvetoa on hyvä tarkastella alussa määritellyn SWOT-analyysin perusteella. Tähän SWOT-analyysiin (taulukko 4) on esitettyä seikat, joilla heikkouksia poistetaan tai muutetaan vahvuudeksi ja joilla uhkat poistetaan tai niihin varaudutaan. Vahvuuksien kohdalla hyväksi todettuja linjoja tulee jatkaa ja mahdollisuuksia kannattaa puolestaan pyrkiä kehittämään oppilaitoksen vahvuudeksi. Korjaustoimenpide on esitetty heikkouksien ja uhkien kohdalla nuolella (→).

Taulukko 4: SWOT-analyysi oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin korjatusta tilasta.

	+	-
<b>Sisäinen ympäristö</b>	<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Floristiikan puolella tunnettuus.</li> <li>- Jatkokoulutuksen aikaansaaminen (myynnin ammattitutkinto)</li> <li>- Kasvanut ja kasvava imagoarvo.</li> <li>- Henkilöjärjestelyt on saatu hyvään malliin.</li> <li>- Tapahtumat tuovat tunnettuutta.</li> <li>- Tarjonta ja mahdollisuudet mahdollistavat onnistuneen markkinoinnin.</li> <li>- Uusi, huomiota herättävämpi lehtimainonta.</li> <li>- Esitteiden lisääntyminen.</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tekeminen yleisesti. → Suunnittelu; resursointi, aikataulutus, valtaistus; sisäinen markkinointi.</li> <li>- Ymmärtäminen siitä, että markkinointi kytkeytyy jatkuvasti tunnettuuteen. → Sisäinen markkinointi ja koulutus, prosessin selventäminen, vastuiden selventäminen.</li> <li>- Ei luovuta vanhasta, jotta voitaisiin kehittyä. → Prosessinäkemyks, kehittyminen, strategiset näkökulmat.</li> <li>- Järjestelmällisyyden puute. → Suunnittelu, resursointi ja aikataulutus. Prosessinäkemyks.</li> <li>- Suoramarkkinointi on lapsenkengissään. → Prosessin mukaiset rekisterit.</li> <li>- Vanhojen opiskelijoiden hyödyntäminen. → Prosessinäkemyks, ohjaus- ja valvontatoimenpiteet.</li> <li>- Selkeän vastuutuksen puute. → Vastuu, valtaistaminen ja mahdollistaminen.</li> <li>- Aikataulutus. → Suunnittelu;</li> </ul>

		resursointi. - Toimintaympäristön seuraaminen. → Ohjaus- ja valvontatoimenpiteet
<b>Ulkoinen ympäristö</b>	<b>Mahdollisuudet</b> - Toimintaympäristön seuraaminen ja sieltä uudet kehitysaihiot koulutuksiin. - Rohkeat valinnat. - Osaaminen. - Pienen talon joustavuus. - Yhteistyö eri tahojen kanssa. - Oppimisympäristöt ja miljö. - Rakentaminen. - Erityiskoulutus. - Nettisivun vahva hyödyntäminen.	<b>Uhat</b> - Muuttuvan maailman haasteet ja ajan hermolla pysyminen. → Ohjaus ja valvonta osana kehittämistä. Palautteen aito hyödyntäminen. - Paikalleen jähmettyminen. → Ohjaus ja valvonta osana kehittämistä. Palautteen aito hyödyntäminen. - Laadun puute. → Sisäinen markkinointi, selkeä prosessi, valtaistaminen. - Kilpailu on kovaa tietyillä aloilla. → Kilpailuun voidaan vastata korjaamalla useita muita sudenkuoppia. - Monipuolisuus, mutta silti määrättyissä rajoissa pysyminen. - Markkinoinnin vaikutusta ei ymmärretä. → Sisäinen markkinointi ja koulutus. - Ajoituksen epäonnistuminen. → Suunnittelu; aikataulutus.

Yleisesti ottaen voidaan siis nähdä, että työn eri näkökulmat ja ratkaisuehdotukset tarjoavat parannuksia ja korjauksia lähes jokaiseen oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnissa nähtyyn heikkouteen ja uhkaan. Kysymys on enää siitä, halutaanko oppilaitoksen tehdä näitä korjaustoimenpiteitä, operationalisoidaanko ne oikealla tavalla ja onko niihin ylipäättään resursseja. Niukoilla resursseillakin toimenpiteitä voidaan tehdä, esimerkiksi yksi kerrallaan.

Korjaustoimenpiteet ovat luonteeltaan paljolti sellaisia, joissa henkilökunnan tulee sisäistää uudenlaisia ajattelutapoja ja asenteita. Näiden jalkauttaminen organisaatioon voi ottaa oman aikansa, mutta niistä saatavat hyödyt ovat koulutusohjelma- ja myös koko muun markkinoinnin kannalta merkittäviä. Jalkauttamisessa etuna toimii kuitenkin suhteellisen pieni ja ketterä organisaatio.

## Strategiset ja taktiset päätökset

Yhteenvetona strategisista ja taktisista päätöksistä voidaan todeta, että koko koulutusohjelmamarkkinoinnin kehittäminen lähtee liikkeelle juuri strategisista päätöksistä, joissa voidaan ottaa huomioon useita erilaisia näkökulmia. Koko organisaation strategia ja arvot ohjaavat luonnollisesti oppilaitoksen toimintaa, mutta voidaan pohtia, pystyttäisiinkö näissä rajoissa omia strategisia päätöksiä ja ajattelua kehittämään pidemmälle, kohti palveluorganisaation ihannetilaa ja suhdenäkemyksiä. Strategisten ja taktisten päätösten yksi merkittävimmistä näkökulmista onkin, ajatellaanko koulutusohjelmamarkkinointia liikaa markkinointimix-näkökulmasta. Tästä pitäisi päästä eroon korostamalla **suhdenäkökulmaa** ja palvelujen markkinoinnin muita näkökulmia. Tällöin merkittävämpään rooliin nousisivat osa-aikaiset markkinoijat, joiden panos palveluorganisaatiossa on merkittävä. Tämä ratkaisisi useita koulutusohjelmamarkkinoinnissa nähtyjä ongelmia.

**Osa-aikaisten markkinoijien** ideologian kanssa käsi kädessä kulkee huutava tarve **sisäiselle markkinoinnille** ja markkinoinnin koulutukselle. Vain tällä tavalla arvoista viestiminen ja arvojen tuotanto ovat yhtenäisiä ja syntyy laatua sekä lunastettuja asiakaslupauksia. Sisäisessä markkinoinnissa korostuu erityisesti **johdon tuki**; koko organisaation johdon on seistävä suhdeajattelun takana ja päästä eroon mahdollisesta markkinointimix-näkökulmasta. Suhdeajattelu ja **palvelun markkinoinnin näkökulmat** avaavat oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnille uusia ovia ja purkavat siihen syntyneen monien ongelmien vyyhden.

Sisäisessä markkinoinnissa ja koulutuksessa sekä toiminnan organisoimisessa tärkeää on myös ymmärtää koulutusohjelmien markkinoinnin prosessi, siihen liittyvät toimijat sekä se, miten kukin vaikuttaa prosessiin omalla työpanoksellaan. **Visuaalisen prosessikuvauksen** avulla ymmärrystä asiasta voidaan lisätä ja työntekijöitä voidaan sitouttaa yhteisen markkinointipanoksen aikaansaamiseksi. Merkittävä osa prosessia ja sen vastuita on myös valtaistaminen eli vastuita vastaavien valtuuksien antaminen työntekijöille. Tärkeää on myös mahdollistaminen eli valtuuksia vastaavien mahdollisuuksien luonti kullekin. Näin varmistetaan se, että myös osa-aikaisilla markkinoijilla on tieto, valtuudet ja uskallus markkinoida koulutusohjelmia parhaaksi näkemillään tavoilla siltä osin, kun ne sopivat koko organisaation yhteiseen linjaan.

## Resursointi, suunnittelu ja aikatauluttaminen

Viikko- ja päivätason **suunnittelu** on niin ikään merkittävän tärkeä osa koulutusohjelmamarkkinoinnin kehittämistä oppilaitoksessa, joskaan ei niin tärkeä kuin strategisen ja taktisen tason päätökset ja ratkaisut.

Tehokas suunnittelu muodostaa rungon kaikkien eri resurssien tehokkaalle käytölle ja paljastaa myös lisää markkinoinnin vahvuuksia sekä heikkouksia. Lisäksi sillä on useita muita positiivisia

vaikutuksia; se kirkastaa markkinointityön ajatukset ja suuntaviivat ja sitä voidaan käyttää myös koulutusvälineenä henkilöstölle.

Resursseista tässä tapauksessa merkittävimmät ovat aika ja ihmiset. Ajanhallintaan ja ajankäytön tehostamiseen on olemassa useita työkaluja ja näitä voidaan käyttää organisaatiossa panos-tuotos -suhteen parantamiseen eli siihen, että aikaista vastaavilla resursseilla saadaan aikaan parempaa tulosta. Ihmisten kohdalla tulee puolestaan pohtia kuormitustasoja sekä sitä, miten paljon kouluttaminen esimerkiksi koulutusohjelmamarkkinoinnin suhteen tehostaisi koko markkinointitoimintoa. Ihmisten kohdalla tulee myös edelleen miettiä sitä, että he itse tietävät henkilökohtaiset tulostavoitteensa ja että heillä on valtuudet sekä mahdollisuudet näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

## Ohjaus ja valvonta

Ohjaus- ja valvontatoimenpiteet on käsitelty tässä työssä varsin suppeasti, mutta ne on haluttu ottaa esiin, koska niiden merkitys koulutusohjelmamarkkinoinnin jatkokehittämisessä on oleellinen. Ohjaus- ja valvontatoimenpiteitä varten tulee tehdä selkeitä suunnitelmia ja näiden toimenpiteiden on oltava mukana toiminnassa joka hetki. Ei riitä, että ohjausta ja valvontaa suoritetaan esimerkiksi kerran vuodessa määrättyinä aikoina. Kun organisaatio suorittaa ohjausta ja valvontaa jatkuvasti, voidaan muutoksiin ja poikkeamiin reagoida huomattavasti nopeammin ja tämä tuo muassaan useita etuja. Esimerkiksi asiakkaiden kokema laatu voi kasvaa ja koulutusohjelmamarkkinointi toimii oikea-aikaisesti sekä merkittävästi tehokkaammin kuin ilman ohjausta ja valvontaa.

## Jatkotoimenpiteet ja tärkeysjärjestys

**Tärkeintä** oppilaitoksessa koulutusohjelmamarkkinoinnin kehittämiseksi olisi aloittaa **sisäinen markkinointi** ja koulutus käyttäen apuna esimerkiksi laadittua prosessikuvausta. Tähän liittyen tärkeää on **johdon sitoutuminen** sisäiseen markkinointiin ja prosessiin. Koulutuksella lisättäisiin osa-aikaisten markkinoijien ymmärrystä siitä, miten merkityksellistä markkinoinnin kannalta on tietää koulutusten alkamisajankohta. Prosessin mukaan tieto koulutusten alkamisesta on juuri se kriittinen toimenpide, joka aloittaa markkinoinnin tarkemman suunnittelun ja edelleen muut toimenpiteet.

Mitä pikemmin tällainen sisäinen koulutus saataisiin hoidettua, sitä nopeammin yksi tärkeimmistä koulutusohjelmien markkinoinnin lähtökohdista tulisi kuntoon. On kuitenkin ymmärrettävä, että todennäköisesti yksi tai kaksikaan kertaa tämäntyyppistä luennointikoulutusta ei riitä lisäämään ymmärrystä asiasta riittävästi. Koulutuksiin voisikin ottaa mukaan aktiivisia tehtäviä ja ryhmätyöskentelyä asiantuntijaluennoinnin lisäksi. Koulutuskertoja voisi järjestää muutamia esimerkiksi tulevan kevään (2010) aikana.

Jatkossa sisäisen markkinoinnin ja kouluttamisen kautta voitaisiin opettaa näkemystä suhdeajattelusta. Samalla korostettaisiin osa-aikaisten markkinoijien merkitystä palveluorganisaatiossa. Pitkällä aikavälillä ymmärrys tästä kehittäisi koulutusohjelmien markkinointia eteenpäin merkittävästikin.

**Toiseksi tärkeintä** oppilaitoksessa olisi tehdä **selvyys vastuista sekä valtuuksista** ja samalla myös luoda mahdollisuudet valtuuksien käyttöön. Tässä kohtaa esiin nousee jälleen johdon sitoutuminen vastuiden ja valtuuksien selvittämiseen. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi liitteen 7 loppupuolelta löytyvää henkilökohtaista tavoiteohjelmaa.

Vain selkeillä vastualueilla ja valtuuksilla niin osa-aikaiset markkinoijat kuin markkinoinnin asiantuntijatoimintokin pystyvät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Vastuu- ja valtuusasia tulee hoitaa kuntoon myös mahdollisimman nopeasti, esimerkiksi tulevan kevään (2010) aikana. Näitä asioita voitaisiin pohtia kevään myöhemmillä koulutuskerroilla yhdessä prosessia ja koulutusten alkamisajankohtatiedon tärkeyttä käsittelevien asioiden kanssa.

**Kolmanneksi tärkeintä** olisi aloittaa markkinoinnin asiantuntijatoiminnossa koulutusten alkamisajankohtaan perustuva **markkinoinnin suunnittelu**; resursointi, aikataulutus ja organisointi. Kirjallisella suunnitelmalla, vaikka vain karkealla tasolla olevalla sellaisella, voitaisiin tehostaa ja helpottaa markkinoinnin suorittamista sekä löytää lisää kehityskohteita ja vahvuuksia siitä.

Suunnittelua voisi alkaa täsmentämään esimerkiksi ensi kesänä (2010), kun kaksi muuta perusasiaa on saatu ensin kuntoon. Kesällä apuna suunnittelussa voisi käyttää myös harjoittelijoita. Opiskelijanäkökulmasta osallistuminen markkinoinnin suunnittelutyöhön oikeassa yritysympäristössä olisi takuulla antoisaa ja merkittävä kokemus opiskelijalle.

Kun oppilaitoksessa on saatu kuntoon tällaiset perustekijät, jotka vaikuttavat merkittävästi koulutusohjelmamarkkinoinnin suorittamiseen, voidaan seuraavaksi aloittaa muut markkinoinnin kehitystoimenpiteet. Esimerkkinä voidaan mainita tuotenäkökulman vahvistaminen ja kehittäminen, imagoa ja brändiä koskevat toimenpiteet (koko organisaation tasolla) sekä markkinointiviestinnän kehittäminen.



## Lähteet

- Davies, Brent; Ellison, Linda 1997. *Strategic Marketing for Schools*. Lontoo: Pitman Publishing.
- Grönroos, Christian 2003. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WSOY.
- Heinänen, Liisa 2009. Miksi ammattikorkeakoulu tarvitsee markkinointi-ilmettä? *Aamulehti*. [online] [viitattu 10.10.2009]. <http://www.aamulehti.fi/uutiset/pirkanmaa/miksi-ammattikorkeakoulu-tarvitsee-markkinointi-ilmetta/154243>
- Kamensky, Mika 2008. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Korkeakoulujen markkinoinnin on perustuttava tosiasioihin. SAMOK. [online] [viitattu 1.10.2009]. <http://www.samok.fi/content/view/234/1/lang,FI/>
- Koski, Toivo; Virtanen, Markku 2005. *Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kotler, Philip 2003. *Marketing Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall Inc.
- Kotler, Philip; Andreasen, Alan R. 1996. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Wong, Veronica & Saunders, John 2008. *Principles of Marketing*. [online] [viitattu 1.10.2009]. [http://books.google.com/books?id=6T2R0\\_ESU5AC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs\\_navlinks\\_s#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com/books?id=6T2R0_ESU5AC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_navlinks_s#v=onepage&q=&f=false)
- Kotler, Philip; Fox, Karen A. 1995. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New York: Prentice Hall Inc.
- Lahtinen, Jukka; Isoviita, Antti 1998. *Markkinoinnin suunnittelu*. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lockwood, Robert C.; Hadd, Jerry 2007. *Building a Brand in Higher Education*. [online] [viitattu 23.9.2009]. <http://gmj.gallup.com/content/28081/building-brand-higher-education.aspx>
- Lovelock, Christopher H. & Weinberg, Charles B. 1989. *Public & Nonprofit Marketing*. Redwood City: The Scientific Press.
- Oplatka, Izhar; Hemsley-Brown, Jane 2004. *The Research on School Marketing*. *Journal of Educational Administration* 42 (3), 375 - 400.
- Organisaatio. [www-sivu] [viitattu 4.9.2009] Saatavissa: <http://xxx.xxxx.fi/>
- Pelin, Risto 2008. *Projektihallinnan käsikirja*. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- Raivola, Reijo; Heikkinen, Anja; Kauppi, Heikki; Nuotio, Pirjo; Oulasvirta, Lasse; Rinne, Risto; Kamppi, Päivi & Silvennoinen, Heikki 2006. *Aikuisten opiskelumahdollisuudet ja järjestäjäverkko toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa*. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 15. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvosto.
- Rope, Timo 2005. *Markkinoinnilla menestykseen*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Salomaa, Janne 2008. *Korkeakoulut mainostavat tv:ssä, Irc-galleriassa ja pitsalaatikoissa*. *Ylioppilaslehti* 07/08. [online] [viitattu 1.10.2009]. <http://www.ylioppilaslehti.fi/2008/04/18/korkeakoulut-mainostavat-tvssa-irc-galleriassa-ja-pitsalaatikoissa/>

Säätiölaki 3.12.1993/1072.

Tikkanen, Josi 2007. Ammattikorkeakoulut markkinoivat yliopistoja näkyvämmiin. Joensuun ylioppilaslehti. [online] [viitattu 1.10.2009].

<http://www.joensuunylioppilaslehti.fi/ammattikorkeakoulut-markkinoivat-yliopistoja-nakyvammin>

Tuomi, Jouni; Sarajärvi, Anneli 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuokko, Pirjo 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WSOY.

Wymer, Walter; Knowles, Patricia & Gomes, Roger 2006. Nonprofit Marketing. USA: Saga Publications Inc.

## **Muut lähteet**

Ammattiopiston toimintasuunnitelma vuodelle 2009. [sisäiseen käyttöön tarkoitettu materiaali].

Opettaja. Sähköpostihaastattelu 30.11.2009. Oppilaitos X.

Oppilaitoksen strategia 2010. [sisäiseen käyttöön tarkoitettu materiaali].

Opintoneuvoja. Haastattelu 28.7.2009. Oppilaitos X.

Apulaisrehtori. Haastattelu 21.7.2009. Oppilaitos X.

Apulaisrehtori. Sähköpostihaastattelu 23.11.2009. Oppilaitos X.

Markkinointibudjetti, kevät 2006. [sisäiseen käyttöön tarkoitettu materiaali].

Markkinointisuunnitelma 2005–2006. [sisäiseen käyttöön tarkoitettu materiaali].

Kehittämisasiantuntija. Haastattelu 2.7.2009. Oppilaitos X.

Kehittämisasiantuntija, Päivi, kehittämisasiantuntija. Sähköpostihaastattelu 23.11.2009. Oppilaitos X.

Organisaation toimintakertomus 2008. [sisäiseen käyttöön tarkoitettu materiaali].

## Liitteet

### Liite 1: Työn projektisuunnitelma

Tampereen ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

H-O15 Opinnäytetyö

Jani Wahlman

### Opinnäytetyön suunnitelma

### Opinnäytetyö oppilaitokselle X

Muutoshistoria

Versionumero	Pvm.	Muutokset/lisätiedot
5	13.10.09	Ensimmäinen julkinen versio, Gantt puuttuu.
6	14.10.09	Lisätty tehtävälista ja Gantt.

Tampere 10/2009

Tampereen ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma, H-O15 Opinnäytetyö

Jatkuu...

...jatkoa.

Tekijä(t)	Jani Wahlman
Työn nimi	Opinnäytetyön suunnitelma – opinnäytetyö oppilaitokselle X
Sivumäärä	20
Valmistumisaika	10/2009

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän suunnitelman tarkoituksena on määritellä ne suuntaviivat ja työn tekemisen kehykset, joita käytetään apuna tehtäessä opinnäytetyö laajempaan organisaatioon kuuluvalla oppilaitoksella. Opinnäytetyön aiheena on oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin nykytilan selvittäminen sekä ehdotusten antaminen siihen, miten koulutusohjelmamarkkinointia voidaan kehittää ja organisoida jatkossa.

Suunnitelma ottaa kantaa lähinnä resursseihin, joita on käytettävissä työn tekemiseksi sekä siihen, miten itse työ on organisoitu. Suunnitelmassa on otettu kantaa erityisesti työn tavoitteisiin ja tavoitteisiin pääsemisen mittareihin, työn aikataulutukseen sekä riskienhallintaan. Suunnitelman on tarkoituksena toimia apuvälineenä varsinaista opinnäytetyötä laadittaessa ja se toimii tietynlaisena karttana työn valmiiksi saattamisessa. Tämä suunnitelma on laadittu erityisesti opinnäytetyön tekijän avuksi, mutta se toimii myös laajempaan esityksenä siitä, millaisesta opinnäytetyöstä toimeksiantajan kanssa on alun perin sovittu.

---

Jatkuu...

...jatkoa.

## Sisällysluettelo

1 Tausta	62
1.1 Lähtökohtatilanteen kuvaus ja työn kohde	62
1.2 Kehitystarpeiden kuvaus ja edunsaaja sekä työn merkitys	63
2 Tavoitteet, rajaus ja mittarit	64
2.1 Toimeksiannon tavoitteet ja rajaus	64
2.2 Ammatillisen kehittymisen tavoitteet	65
2.3 Tavoitteiden mittarit	66
3 Toteutussuunnitelma aikatauluineen	67
3.1 Kuvaus työn toteuttamisesta	67
3.2 Työn vaiheet aikatauluineen	67
4 Resurssit, organisaatio ja budjetti	68
4.1 Työhön osallistuvat henkilöt	68
4.2 Materiaalit, laitteet ja muut välineet	68
4.3 Työn budjetti ja kustannusarvio	68
5 Raportointi, arviointi ja seuranta	69
5.1 Raportoinnin muoto ja dokumentit	69
5.2 Suullisen esityksen ajankohta	69
5.3 Työn arviointi	69
5.4 Itsearviointi	70
6 Riskit ja niiden käsittely	70
Liitteet	72
1 Tehtävälista ja Gantt-kaavio	72
2 Riskianalyysi	74

Jatkuu...

...jatkoa.

# 1 Tausta

Opinnäytetyön tekijä työskentelee laajempaan organisaatioon kuuluvan, aikuiskoulutusta tarjoavan oppilaitoksen markkinointiharjoittelijana kesän 2009. Tämän harjoittelun aikana on tarkoitus kartoittaa aiheeksi valikoituneen koulutusohjelmamarkkinoinnin nykytilaa ja lisäksi käyttää osa kesän työajasta esimerkiksi opinnäytteen kenttätyön tekemiseksi. Projektin tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle opinnäytetyö, joka kartoittaa koulutusohjelmamarkkinoinnin nykytilaa sekä organisaatiossa, että sen makroympäristössä ja antaa toimenpide-ehdotuksia markkinoinnin kehittämiseksi.

## 1.1 Lähtökohtatilanteen kuvaus ja työn kohde

Oppilaitoksessa nähdään markkinoinnin osalta paljon kehitettävää. Jotain asiasta kertoo sekin, että koko organisaation organisaatiossa ei ole yhtään markkinointiin täysin omistautunutta henkilöä. Lähimmin markkinoinnin kanssa tekemisissä on kehitysasiantuntija, jolla on runsaasti kokemusta markkinoinnista.

Markkinointi kokonaisuudessaan on niin laaja osa-alue, että kaikkien siinä tarvittavien seikkojen syvällinen huomioonottaminen olisi useamman opinnäytetyön paikka. Siksi tämä yksittäinen opinnäytetyö rajoittuu koulutusohjelmamarkkinoinnin lähtökohtatilanteiden kehittämiseen sekä niihin tarpeisiin vastaamiseen, joita organisaatiolla itsellään on.

Oppilaitoksen kohdalla voidaan puhua nonprofit-organisaatiosta ja sen markkinoinnin erityispiirteistä. Oma, vieläkin kapeampi alueensa on koulutusohjelmamarkkinointi, johon opinnäytetyön on tarkoitus pureutua. Koulutusohjelmamarkkinoinnilla tarkoitetaan luonnollisesti kaikkia niitä toimenpiteitä, joita käytetään oppilaitoksen koulutusohjelmien markkinointiin. Koska toimeksiantajana on juurikin aikuiskoulutusta tarjoava oppilaitos, rajoittuu opinnäytetyön aihe aikuispuolen koulutusohjelmiin.

Jatkuu...

...jatkoa.

## 1.2 Kehitystarpeiden kuvaus ja edunsaaja sekä työn merkitys

Kehitystarpeina alustavien kartoitusten perusteella koulutusohjelmamarkkinoinnissa ovat ainakin seuraavat seikat:

- Koulutusohjelmamarkkinointiprosessin kuvaaminen selkeästi (vastuu, tehtävien keskinäiset suhteet, aikajänne).
- Koulutusohjelmia koskevan markkinointistrategian näkökulmat käytettäväksi oppilaitoksen alkavassa strategiatyöskentelyssä.
- Konkreettinen vuosikello tai muu aikaperustainen esitys koulutusohjelmamarkkinoinnin kulusta vuositason tasolla.
- Alan teoriaan sekä oppilaitoksen nykytilanteeseen tukeutuvien kehitysehdotusten laatiminen.

Opinnäytetyö muotoutuu näiden tarpeiden sekä markkinoinnin ja muiden mahdollisten osa-alueiden teoriasta sovellettuna toimeksiantajan organisaatioon. Toimeksiantajan ilmoittamista kehitystarpeista kaikkia ei siis välttämättä voida käsitellä saman opinnäytetyön puitteissa.

Edunsaajana opinnäytetyössä on välittömästi oppilaitos sekä erityisesti sen koulutusohjelmamarkkinointia suorittava henkilöstö. Välillisesti etua saa myös koko laajempi organisaatio.

Hankkeen merkitys riippuu suoraan sen tarjoamasta hyödystä toimeksiantajalle. Toimeksiantaja on ilmoittanut käyttävänsä esimerkiksi markkinoinnin strategiaa koskevia osia apunaan, kun aikuiskoulutuksen strategiaa uudistetaan alkaen syksystä 2009 (oppilaitoksen apulaisrehtorin mukaan oppilaitoksessa aloitetaan aikuiskoulutuksen strategian uudistaminen syksyllä 2009).

Koulutusohjelmamarkkinoinnin prosessin kuvaaminen tulee tarpeeseen, sillä prosessia ei ole mallinnettu aikaisemmin kertaakaan. Prosessikaavion avulla voidaan esittää eri prosessiin kuuluville tahoille selkeästi se, missä kohtaa prosessia he vaikuttavat ja mitkä asiat ovat kytköksissä heidän tehtäviinsä markkinoinnin suhteen. Kaaviota voidaan käyttää siis sisäisenä koulutusvälineenä.

Sama funktio on mahdollisella vuosikellolla tai muulla aikaperustaisella esityksellä koulutusohjelmamarkkinoinnista. Sillä voidaan hahmottaa koulutusohjelmamarkkinoinnin kulku helposti vuositason tasolla ja nähdä, että markkinoinnin toimenpiteitä ja etenkin valmistelevia toimia tulee suorittaa huomattavasti koulutusohjelmien aloitusajankohtia aikaisemmin.

Jatkuu...

...jatkoa.

## 2 Tavoitteet, rajaus ja mittarit

Tässä osassa on kuvattuna lyhyesti opinnäytetyön varsinaiset tavoitteet, rajaus sekä tavoitteisiin pääsemistä kuvastavat mittarit.

### 2.1 Toimeksiannon tavoitteet ja rajaus

Toimeksiannolla on kahdenlaisia tavoitteita. Ensisijaisena tavoitteena on itse opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Tämä ohjaa koko opinnäytetyön rakennetta, ratkaisuja ja rajauksia. Toissijaisina tavoitteina ovat projektikehyksen tavoitteet, esimerkiksi se, että työ valmistuu ajallaan.

Ensisijainen tavoite eli opinnäytetyön tarkoitus on oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin toimintasuunnitelman laatiminen. Toimintasuunnitelman laatiminen jakaantuu nykytilan selvittämiseen, markkinointia koskevan teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen sekä varsinaiseen toimintasuunnitelmaan eli siihen, miten oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinointia saataisiin kehitettyä tehokkaammin ja järjestelmällisemmin toimivaksi kokonaisuudeksi.

Toissijaisina tavoitteina on laatia työ tässä suunnitelmassa esitetyn aikarajan sisällä ja suorittaa työn osat aikataulutuksen mukaisesti sekä tehdä työ mahdollisimman laadukkaasti ja siten, että se palvelee toimeksiantajaa mahdollisimman hyvin tarkoituksessaan. Toissijaiseksi tavoitteeksi luetaan myös työn tekijän ammatillinen kehittyminen, josta lisää kohdassa 2.2.

Aiheena koulutusohjelmamarkkinointi yksistään on laaja. Rajausta ei tulla suorittamaan kuitenkaan työn aiheen tiimoilta; työn alustavissa selvityksissä kartoitetaan koulutusohjelmamarkkinointiin käytettävissä olevat resurssit kokonaisuudessaan ja tämä resurssien rajallisuus luo työlle rajauksen. Kaikkia nonprofit-organisaatioiden markkinoinnin keinoja ei näin voida tuoda oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin hyödyksi ja näiltä osin työssä ei mennäkään pintaa syvemmälle.

Mahdollisuuksia, ja siten myös työtä, rajaavia tekijöitä ovat esimerkiksi henkilöresurssien puute sekä se, että ko-markkinointi toimii jo itsestään kapeammalla sektorilla kuin nonprofit-organisaatioiden markkinointi yleisesti.

Työstä rajataan pois myös imagoa, yrityskuvaa ja brändiä koskevat teoriat ja näihin liittyvät seikat.

Jatkuu...



...jatkoa.

Emo-organisaation brändi ja tunnettuus määrittävät paljon myös sen alla toimivan oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin menestyksellisyydestä. Kyseessä olevat seikat koskevat koko organisaatiota ja näin ollen rajaus oppilaitokseen sulkee pois niiden käsittelyn työssä. Teoriaosuudessa voidaan mainita esimerkiksi koko organisaation tunnettuuden kytkeytymisestä oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinointiin, mutta varsinaisessa kehitysosassa näitä teemoja ei käsitellä.

## **2.2 Ammatillisen kehittymisen tavoitteet**

Opinnäytetyö nivoo yhteen useita tradenomin koulutusohjelman aikana opetettuja asioita. Kyseeseen tulevat ainakin markkinoinnin ja viestinnän opinnot, metataito-opinnot, projektinhallinta ja -johtamisopinnot sekä tutkimus- ja kehitystoimintamoduulin aikana opitut käytännöt sekä teoriat. Opinnäytetyön tehtävänä onkin yhdistää näitä eri taitoja yhdeksi, samaa kokonaisuutta palvelevaksi nipuksi. Lisäksi opinnäytetyö kehittää tekijäänsä sen tiedon osalta, josta rakentuu työn teoreettinen viitekehys.

Jatkuu...

...jatkoa.

### 2.3 Tavoitteiden mittarit

Oheiseen taulukkoon ovat listattuina opinnäytetyön ensisijaiset ja toissijaiset tavoitteet sekä niihin pääsemistä kuvastavat mittarit.

**Taulukko 1:** Työn tavoitteet ja niiden mittarit.

	Tavoite	Mittari(t)
Ensisijainen	Oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin toimintasuunnitelman laatiminen.	Nykytilan selvittämisessä saatujen selvitysten seikkaperäisyys, monipuolisuus, syvällisyys ja laatu.
		Teoreettisessa viitekehyksessä mahdollisimman syvällinen ja laajuudeltaan riittävä ja sekä tuoreeseen, että vakiintuneeseen alan teoriaan perustuva viitekehys.
		Varsinaisessa toimintasuunnitelmassa sen oleellisuus, organisaation tarpeisiin vastaaminen, konkreettisuus sekä hyödyllisyys toimeksiantajalle.
Toissijaiset	Laatia työ määritellyn aikarajan puitteissa ja suorittaa työn osat aikataulutuksen mukaisesti	Opinnäytetyö valmiina viimeistään marraskuun 23. päivä. Aikataulutuksen mukaisen tehtävänjaon ja määräaikojen noudattaminen.
	Laadukas työ ja toimeksiantajaa palveleva sekä hyödyttävä työ.	Toimeksiantajan (hyöty toimeksiantajalle) sekä opinnäyteohjaajan (työn yleinen laadukkuus opinnäytteenä) kommentit työstä. Myöhemmin ilmenevä käytettävyys oppilaitoksen strategiatyöskentelyssä sekä ko-markkinoinnin työtapojen kehittämisessä.
	Ammatillinen kehittyminen	Markkinoinnin teorian ja oppien konkretisoituminen käytännössä ja sitä kautta syvempi ymmärrys markkinoinnin toiminnasta. Itsearvioitava.

Jatkuu...

...jatkoa.

### 3 Toteutussuunnitelma aikatauluineen

Tässä osassa on käsitelty lyhyesti opinnäytetyön varsinaista toteutussuunnitelmaa ja toteutuksen vaatimia työvaiheita aikataulutuksineen.

#### 3.1 Kuvaus työn toteuttamisesta

Seuraavassa on kuvattu karkeana listana opinnäytetyön toteutuksen päävaiheet. Tarkemmat vaiheet ja tehtävät löytyvät tämän raportin liitteenä olevasta aikataulusta.

- 1) Esiselvitys koulutusohjelmamarkkinoinnin tiimoilta; mikä on asian nykytila organisaatiossa
  - a) Haastattelut
  - b) SWOT-analyysit haastattelujen perusteella
  - c) Aikaisempaan materiaaliin tutustuminen
  - d) Mahdollisiin aikaisempiin selvityksiin tutustuminen
- 2) Työn tavoitteiden asetanta organisaation tarpeiden pohjalta
- 3) Teoreettisen viitekehyksen luominen esiselvityksen ja tavoitteiden pohjalta
- 4) Raportin laatiminen ja työsuunnitelma
  - a) Prosessikuvaus
  - b) Vaiheittaiset kehitysehdotukset
  - c) Koulutusohjelmamarkkinointia avustavat työkalut
- 5) Toteutuksen tulosten tarkastelu ja niiden vertaaminen asetettuihin tavoitteisiin
- 6) Esitarkastusversio ja korjaukset
- 7) Työn viimeistely ja luovuttaminen toimeksiantajalle

#### 3.2 Työn vaiheet aikatauluineen

Kehitystyön vaiheita on kuvattu liitteestä 1 löytyvässä tarkassa tehtävälissä sekä sen jatkona olevassa gantt-kaaviossa. On huomattava, että työlista sekä gantt-kaavio voivat täydentyä tai muuttua oleellisestikin työn edetessä.

Jatkuu...

...jatkoa.

## 4 Resurssit, organisaatio ja budjetti

Tässä osassa on käsitelty työssä tarvittavat resurssit aikaresurssia lukuun ottamatta. Lisäksi osassa on kuvattu työn organisaatio sekä tarve budjettiin.

### 4.1 Työhön osallistuvat henkilöt

Opinnäytetyö on yksilötyö ja sen tekijänä on tradenomiopiskelija Jani Wahlman. Suuntauksena opinnoissa ovat markkinointi, viestintä sekä projektijohtaminen. Työn ohjaajana toimii lehtori Kirsi Tanner. Kehittämisehdotuksia saadaan opinnäyteseminaariryhmään kuuluvilta, toisilta tradenomiopiskelijoilta. Työn oikeinkirjoituksen tarkastaa lehtori Eeva Piirainen ja englanninkielisen tiivistelmän (abstract) lehtori Ann Seppänen. Toimeksiantajan puolelta työn tekemiseen tukea ja apua antavat esimerkiksi haastatteluiden kautta oppilaitoksen kehittämisasiantuntija, apulaisrehtori sekä opintoneuvoja.

### 4.2 Materiaalit, laitteet ja muut välineet

Laitteistona käytetään omia, toimeksiantajaoppilaitoksen sekä Tampereen ammattikorkeakoulun tietokoneita ja tulostimia. Lisäksi tarvittaessa käytetään oppilaitoksen puhelinta ja sähköpostiohjelmaa selvitysten tekemiseksi. Käytössä on myös oppilaitokselta lainaksi saatu Olympuksen digitaalisanelin haastatteluja varten. Ohjelmista käytössä ovat SPSS for Windows mahdollisiin tilastoanalyysiin, MS Excel taulukkolaskentaan ja kuvioihin, MS Word tekstinkäsittelyyn, MS Powerpoint seminaariesityksen laadintaan, MS Project projektinhallintaan ja gantt-kaavion luomiseen sekä MS Visio vuokaavioiden laatimiseen.

Merkittävä resurssi työn kannalta on TAMKin kirjasto, josta saadaan lainattua teoreettista viitekehystä varten tarvittava alan kirjallisuus. Käytössä on myös mahdollisuus etsiä tietoja eri artikkeli- ja julkaisutietokannoista.

### 4.3 Työn budjetti ja kustannusarvio

Työssä ei tarvita menetelmiä tai laitteita, jotka aiheuttavat kustannuksia. Mainittujen henkilöresurssien käyttö on veloituksetonta. Näin ollen työlle ei tarvita budjettia tai kustannusarviota. Tästä huolimatta tulee kuitenkin varata mahdollisuus sille, että jossakin työn vaiheessa nähdään, että maksullisten menetelmien tai laitteiden käyttö on oleellista työn kannalta. Pieniä kustannuksia voi myös syntyä lopullisen raportin kappaleiden tulostamisesta ja sidonnasta.

Jatkuu...

...jatkoa.

## 5 Raportointi, arviointi ja seuranta

Tässä osassa on käsitelty sitä, miten työn etenemisestä tulee raportoida ja miten työskentelyä sekä sen lopputuloksia tullaan arvioimaan.

### 5.1 Raportoinnin muoto ja dokumentit

Opinnäytetyöstä syntyy toimeksiantajalle luovutettava raportti, jonka runko on tässä vaiheessa seuraava:

- Johdanto, kuvaukset ja mahdolliset määritelmät
- Esiselvitykset ja niissä ilmenneet seikat (missä mennään? kuka vastaa? miten tehdään?)
- Koulutusohjelmamarkkinoinnin lähtökohdat (pääosa teoreettisesta viitekehystä; miten asioita pitäisi tehdä?)
- Koulutusohjelmamarkkinoinnin toteuttaminen ja kehitysehdotukset (miten asioita voisi tehdä? apuvälineet ja markkinointia avustava tieto), työsuunnitelma
- Yhteenveto
- Liitteet
  - Haastattelut
  - Työn projektisuunnitelma

Opinnäytetyön raportoinnin muotoina voitaneen pitää myös seuraavia asioita:

- Seminaariryhmälle esitettävä Powerpoint-esitys työn menneistä ja tulevista vaiheista
- Seminaariryhmälle jaettava pähkinänkuoressa-lehtinen esityksen tueksi
- Työn esitarkastusversio

### 5.2 Suullisen esityksen ajankohta

Suullinen esitys opinnäytetyön etenemisestä ja vaiheesta pidetään 18.11. opinnäyteseminaarin yhteydessä. Esityksen jälkeen opponetti ja opinnäytetyönohjaaja antavat kommenttinsa työstä. Kommentteja käytetään edelleen työn kehittämiseksi.

Jatkuu...

...jatkoa.

### 5.3 Työn arviointi

Lopullisen tuloksen pääarvioijana toimii opinnäytetyön ohjaaja, lehtori Kirsi Tanner (TAMK). Myös toimeksiantajan edustaja, opplaitoksen kehittämisasiantuntija antaa työstä arvionsa ja Tanner konsultoi häntä myös omassa arviossaan.

Opinnäytetyön ohjaaja keskustelelee arvosanasta ja työstä myös työn tekijän kanssa. Työstä annettavan arvosanan muodostaa lopullisesti Tanner.

Toimeksiantajan edustajista myös muut, esimerkiksi apulaisrehtori, saattavat antaa varsinaisen arvioinnin ulkopuolisia kommentteja ja palautetta työstä.

### 5.4 Itsearviointi

Itsearviointia tullaan suorittamaan opinnäytetyön ohjaajan kanssa käytävissä keskusteluissa. Tämä projektisuunnitelma ja etenkin sen mittaristo toimivat myös työn tekemisen aikana itsearvioinnin apuna.

## 6 Riskit ja niiden käsittely

Tässä osassa on käsitelty opinnäytetyöprojektin merkittävimmät riskit. Projektin riskit on kartoitettu erillisellä riskianalyysillä (liite 2) ja riskeistä merkittävimmät on nostettu esille tähän osaan. Riskien kohdalla on arvioitu niiden toteutumisen todennäköisyyttä sekä sitä, miten riski voidaan välttää tai sen toteutumisen todennäköisyyttä alentaa.

Riskianalyysin antamien riski-indeksien mukaan projektin kolme merkittävintä riskiä ovat:

1. Projektin asiakirjat ja muu aineisto katoavat tai tuhoutuvat
2. Asiakasraportti ei palvele toimeksiantajaa sisällöllisesti
3. Oppilaitoksen alkava strategiatyö vie pohjan työssä esitetyiltä näkemyksiltä

1. riskiin voidaan varautua ottamalla tuotetusta aineistosta säännöllisesti varmuuskopioita ja säilyttämällä materiaaleja useammassa paikassa rinnakkain. Kopioita voidaan ottaa koulun palvelimelle, USB-tikulle, ulkoiselle kovalevyllä ja sähköpostiin.

Jatkuu...

...jatkoa.

2. riskiin voidaan varautua kartoittamalla toimeksiantajalta se, millaisia sisältöjä ja selvityksiä raporttiin halutaan ja se, millaisesta sisällöstä toimeksiantajalle on eniten hyötyä.
3. riskiin voidaan varautua varmistamalla se, että strategiatyöskentely ei muuta niitä lähtökohtia, joiden perusteella opinnäytetyö laaditaan.

...jatkoa.

## Liitteet

### 1 Tehtävälista ja Gantt-kaavio

Tehtävän nimi	Kesto	Aloitus	Lopetus
Esiselvitykset	101 pv	2.6.	14.10.
Relevantin aiheen määrittäminen organisaation kanssa	1 pv	2.6.	2.6.
Opinnäytetyösopimuksen laatiminen	1 pv	3.6.	3.6.
Haastattelukysymysten laatiminen	1 pv	29.6.	29.6.
Apulaisrehtorin haastattelu	1 pv	27.7.	27.7.
Kehittämisasiantuntijan haastattelu	1 pv	2.7.	2.7.
Opintoneuvojan haastattelu	1 pv	28.7.	28.7.
Vanhojen materiaalien tarkastaminen	2 pv	29.7.	30.7.
Mappiarkisto	1 pv	29.7.	29.7.
Intranet	1 pv	30.7.	30.7.
Verkkolevyt	1 pv	30.7.	30.7.
Haastattelujen litterointi	15 pv	1.9.	19.9.
Haastatteluaineistojen luokittelu	4 pv	21.9.	24.9.
SWOT-analyysit haastatteluista	1 pv	25.9.	25.9.
Artikkeli- ja muut tietokannat	8 pv	5.10.	14.10.
Sähköpostiyhteydenotto Opetushallitukseen	1 pv	14.10.	14.10.
OPH:n Tilastotietojen raportointipalvelu WERA	1 pv	14.10.	14.10.
OPH:n Tutkimusrekisteri KOTU	1 pv	14.10.	14.10.
TATU-tietokanta	1 pv	14.10.	14.10.
Nelli-portaali	7 pv	5.10.	13.10.
Google- ja Google Scholar-haut	1 pv	13.10.	13.10.
Työn tavoitteiden asetanta organisaation tarpeiden pohjalta	84 pv	2.6.	24.9.
Toimintastrategian mukaiset tavoitteet ja tarpeet	1 pv	22.9.	22.9.
Toimintakertomuksen mukaiset tavoitteet ja tarpeet	1 pv	2.6.	2.6.
Koko organisaation arvojen mukaiset tavoitteet	1 pv	24.9.	24.9.
Haastatteluissa ilmenneet tarpeet	1 pv	3.8.	3.8.
Teoreettisen viitekehyksen luominen esiselvitysten ja tavoitteiden pohjalta	88 pv	4.6.	30.9.
Kirjallisuuskartoitukset (esim. eri lähdeluettelot)	11 pv	18.6.	2.7.

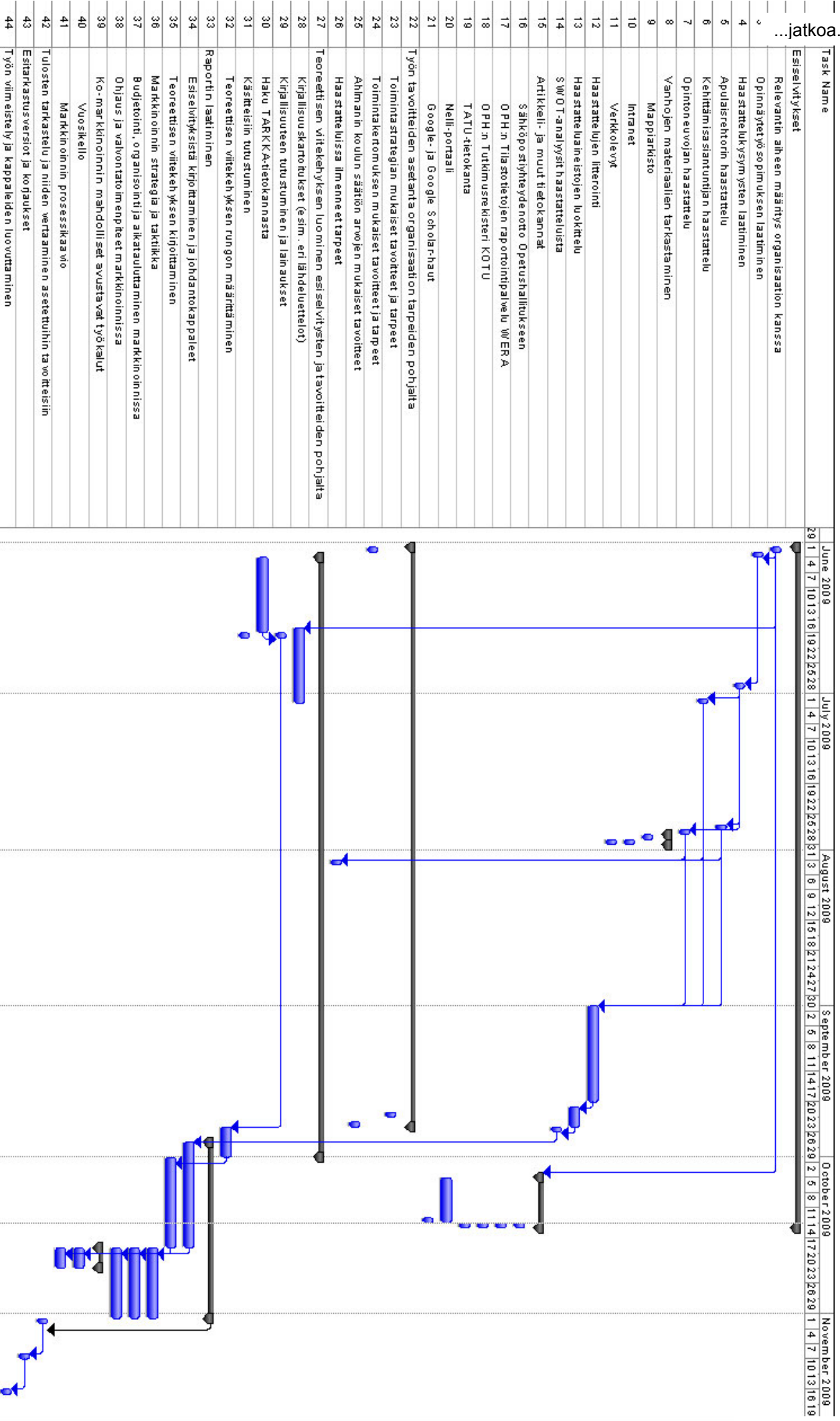
Jatkuu...



...jatkoa.

Kirjallisuuteen tutustuminen ja lainaukset	1 pv	19.6.	19.6.
Haku TARKKA-tietokannasta	11 pv	4.6.	18.6.
Käsitteisiin tutustuminen	1 pv	19.6.	19.6.
Teoreettisen viitekehysten rungon määrittäminen	6 pv	25.9.	30.9.
Raportin laatiminen	29 pv	28.9.	1.11.
Esiselvityksistä kirjoittaminen ja johdantokappaleet	17 pv	28.9.	18.10.
Teoreettisen viitekehysten kirjoittaminen	14 pv	1.10.	18.10.
Markkinoinnin strategia ja taktiikka	12 pv	19.10.	1.11.
Budjetointi, organisointi ja aikatauluttaminen markkinoinnissa	12 pv	19.10.	1.11.
Ohjaus ja valvontatoimenpiteet markkinoinnissa	12 pv	19.10.	1.11.
Ko-markkinoinnin mahdolliset avustavat työkalut	4 pv	19.10.	22.10.
Vuosikello	4 pv	19.10.	22.10.
Markkinoinnin prosessikaavio	4 pv	19.10.	22.10.
Tulosten tarkastelu ja niiden vertaaminen asetettuihin tavoitteisiin	1 pv	2.11.	2.11.
Esitarkastusversiot ja korjaukset	1 pv	9.11.	9.11.
Työn viimeistely ja kappaleiden luovuttaminen	1 pv	16.11.	16.11.

Jatkuu...



## 2 Riskianalyysi

...jatkoa.

Riskin kuvaus	Toden- näköisyys 1-5	Vaikutus 1-5	Riski ind	Toimenpiteet riskin hallitsemiseksi
---------------	----------------------------	-----------------	--------------	-------------------------------------

### 1. Toimintaan liittyvät

1.1. Työn aihetta ei ajatella riittävän monesta näkökulmasta	3	3	9	Tarkastellaan aihetta useasta eri näkökulmasta ja eri teoriaoppien sekä käytännön kokemusten kautta.
1.2. Työn tulokset ja ratkaisut eivät perustu organisaation lähtötilanteisiin, strategiaan ja/tai mahdolliseen tavoitetilaan	2	4	8	Kuljetetaan lähtötilannetietoja, strategiaa sekä mahdollista tavoitetilaa koko ajan mukana laadittaessa tulos- ja ratkaisuaineistoa.
1.3. Työn tekemisessä käytetään väärä metodeja tai oikeita metodeja ei osata käyttää oikein	2	3	6	Jos jokin toimintametsodi ei ole tuttu, otetaan selvää siitä. Valitaan työn kannalta parhaiten toimivat ja tehokkaimmat metodeit.
1.4. Toiminnassa ei hahmoteta kokonaisuutta ja päämäärää sekä tavoitteita siihen	2	4	8	Listataan tavoitteet mittareineen työsuunnitelmaan. Näiden kautta nähdään myös kokonaisuus ja lopullinen työn päämäärä.
1.5. Toiminta on yleisesti tehotonta ja tehtävät irtonaisia	3	3	9	Laaditaan tehokas työsuunnitelma ja pysytään siinä. Jos työsuunnitelmasta katsotaan puuttuvan jotain oleellista, täydennetään sitä tarpeiden mukaan.
2. Aikatauluun/työsuunnitelmaan liittyvät				
2.1. Tehtäviä ei suoriteta oikeassa järjestyksessä	2	3	6	Laaditaan gantt-kaavioon tehtäville oikea suoritusjärjestys ja suoritetaan tehtävät järjestyksessä.
2.2. Aikataulussa ei pysytä sisäisistä seikoista johtuen	3	3	9	Pyritään järjestämään ajatukset ja henkinen lataus siten, että aikatauluissa pysytään.
2.3. Aikataulussa ei pysytä ulkoisista seikoista johtuen	3	3	9	Minimoidaan mahdollisuudet siihen, että ulkoiset tekijät voisivat aiheuttaa työn viivästymisen. Ei jätetä työn viimeistelyä viime tinkaen.
2.4. Tehtävien kesto ja työmäärä on arvioitu väärin	3	2	6	Arvioidaan kestot ja työmäärät mahdollisimman tehokkaasti aikaisempiin kokemuksiin nojaten. Korjataan arvioita, mikäli niissä nähdään suuria heittoa.

Jatkuu...

...jatkoa.

2.5. Ei huomioida kriittistä polkua projektissa	1	2	2	Määritellään projektin kriittinen polku gantt-kaaviosta ja huomioidaan se tehtävien suorittamisessa.
2.6. Aikaresurssit ovat riittämättömät	2	4	8	Skaalataan työmäärät aikaraamiin sopivaksi ja aikataulutetaan tehtävät tehokkaasti.

## 3. Hankkeen henkilöstöresursseihin liittyvät

3.1. Tekijällä loppuu innostus työn tekemiseen	1	4	4	Motivaatio syntyy automaattisesti sekä opinnollisista syistä, että aidosta mielenkiinnosta aihetta kohtaan.
3.2. Kalenterissa ei ole tarpeeksi tilaa työn tekemiseksi	3	3	9	Ei oteta kalenteriin ylimääräisiä projekteja tai muuta tekemistä; priorisoidaan opinnäytetyö yli muiden projektien ja tehtävien.
3.3. Työ on ylimitoitettu yhdelle hengelle	2	3	6	Määritellään tehtävät ja aikataulus siten, että tekijä ei ylikuormitu.
3.4. Tekijä sairastuu siten, että työn tekeminen estyy tai hidastuu	1	4	4	Pidetään huolta henkisestä ja fyysisestä terveydestä. Sairastumistapauksessa selvitetään vaihtoehdot ja mahdollisesti pyydetään lisäaikaa työn tekemiselle.
4. Sovellettavaan tekniikkaan liittyvät				
4.1. Tekijällä ei ole tarpeeksi tietämystä ja osaamista markkinoinnista	2	4	8	Osaamista on kerrytetty opinnoissa ja harjoitteluissa merkittävästi. Lisäksi tukena on laaja teoria-aineisto.
4.2. Teoreettinen viitekehys jää väljäksi / olemassa olevaa teoriaa ei oteta tarpeeksi työn tueksi	2	3	6	Varmistetaan, että teoriaa käsitellään työssä riittävän syvällisesti ja lähteitä käytetään monipuolisesti.
4.3. Haastattelut ja muu selvitystyö jäävät pinnallisiksi	2	3	6	Luodaan selvitysten tueksi pieni suunnitelma, joka pohjautuu alustaviin teorian tarkasteluihin. Kehitetään selvitys- ja haastattelumetodeja iteratiivisesti työn edetessä.
4.4. Työtä tukeva suunnitelmallisuus puuttuu tai jää vajavaiseksi	1	3	3	Laaditaan konkreettinen ja tiivis projektisuunnitelma sekä asiakasraportin sisällysluekko, josta nähdään helpommin suoritettavat työvaiheet.

## 5. Toimittajaan, asiakkaaseen tai yhteistyökumppaniin liittyvät

5.1. Työtavat ja työ itse eivät palvele toimeksiantajan tarkoitusperiä	2	4	8	Otetaan selvää toimeksiantajan halusta ja tarpeesta. Esitetään toimeksiantajalle väliversioita ja hahmotelmia tulevan raportin sisällöstä.
--	---	---	---	--

Jatkuu...

...jatkoa.

5.2. Työ ei tuo toimeksiantajalle hyötyä ja lisäarvoa	1	5	5	Tukeutetaan työ vahvasti organisaation nykytilanteeseen sekä toimivaksi todettuun teoriaan.
5.3. Työtävät ja työ itse eivät vastaa opinnäytetyölle asetettuja vaatimuksia	2	3	6	Otetaan huomioon TAMKin opinnäytetyöohjeistus työtä tehdessä ja noudatetaan sitä.
5.4. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa ei toimi (esimerkiksi kommunikointi, tietojen saanti)	2	4	8	Varmistetaan riittävät suhteet useaan tahoon organisaatiossa. Näytetään työn tuottamat hyödyt toteen, jotta toimeksiantaja sitoutuu prosessiin riittävästi.
5.5. Toimeksiantaja ilmoittaa, että ei halukaan työtä tehtävän	1	5	5	Laaditaan opinnäytetyösopimus, jota ei voi purkaa ainakaan ilman erittäin painavaa syytä.

## 6. Lopputulokseen/tuotokseen liittyvät

6.1. Asiakasraportti ei palvele toimeksiantajaa sisällöllisesti	2	5	10	Kartoitetaan toimeksiantajalta, millaisia sisältöjä ja selvityksiä raporttiin halutaan sisällytettäväksi ja millaisista sisällöistä on eniten hyötyä.
6.2. Asiakasraportti ei palvele toimeksiantajaa muodollisesti	1	3	3	Muotoillaan raportti helposti käytettäväksi ja silmäiltäväksi.
6.3. Asiakasraportti ei täytä opinnäytetyölle asetettuja muoto- tai muita vaatimuksia	2	3	6	Otetaan huomioon TAMKin raportointioppaan ohjeistus ja noudatetaan sitä.

## 8. Muut riskit

8.1. Projektin asiakirjat ja muu aineisto katoavat tai tuhoutuvat	3	5	15	Otetaan aineistosta vähintään kerran viikossa varmuuskopiot USB-tikulle ja ulkoiselle kovalevylle.
8.2. Oppilaitoksen alkava strategiatyö vie pohjan työssä esitetyiltä näkemyksiltä	2	5	10	Varmistetaan, että strategiatyöstä huolimatta työ tuo hyötyä toimeksiantajalle ja että työstä voi olla hyötyä myös uutta strategiaa kehitettäessä.

Jatkuu...

...jatkoa.

Riskien tärkeysjärjestys:

8.1. Projektin asiakirjat ja muu aineisto katoavat tai tuhoutuvat
6.1. Asiakasraportti ei palvele toimeksiantajaa sisällöllisesti
8.2. Oppilaitoksen alkava strategiatyö vie pohjan työssä esitetyiltä näkemyksiltä
1.1. Työn aihetta ei ajatella riittävän monesta näkökulmasta
1.5. Toiminta on yleisesti tehotonta ja tehtävät irtonaisia
2.2. Aikataulussa ei pysytä sisäisistä seikoista johtuen
2.3. Aikataulussa ei pysytä ulkoisista seikoista johtuen
3.2. Kalenterissa ei ole tarpeeksi tilaa työn tekemiseksi

Liite 2: Organisaation ulkoiset aineistohakukohteet ja niiden oleelliset aineistot.

Aineiston hakukohde	Oleelliset aineistot
Opetushallituksen tutkimusrekisteri, KOTU	Puutarha-alan osaamistarveselvitys (Mikko Rahtola, 2007)
Google	<p>Aikuiskoulutuksen markkinointilinjaukset (Koulutuskeskus Salpaus)</p> <p>Markkinalähtöisyys korkeakouluympäristössä (Liisa Kairisto-Mertanen, Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 12, 2004)</p> <p>Vetovoimainen ekonomikoulutus (pro gradu, Näckel, 2003)</p> <p>Miksi ammattikorkeakoulu tarvitsee markkinointi-ilmettä? (Aamulehti, Liisa Heinänen, 1. syyskuuta 2009)</p> <p>Ammattikorkeakoulut markkinoivat yliopistoja näkyvämmiin (Joensuun ylioppilaslehti, Tikkanen, 2007)</p> <p>Korkeakoulut mainostavat tv:ssä, Irc-galleriassa ja pitsalaatikoissa (Ylioppilaslehti, Salomaa, 2008)</p> <p>Korkeakoulujen markkinoinnin on perustuttava tosiasioihin (kannanotto, SAMOK, 2009)</p>
Google Scholar	Building a Brand in Higher Education (Lockwood & Hadd, 2007, online: <a href="http://gmj.gallup.com/content/28081/building-brand-higher-education.aspx">http://gmj.gallup.com/content/28081/building-brand-higher-education.aspx</a> )
Nelli-portaali	<p>The Research on School Marketing (Oplatka &amp; Hemsley-Brown, 2004)</p> <p>Marketing Online Degree Programmes (Adams &amp; Eveland, Journal of Marketing for Higher Education 17, 2007)</p>
Doria-tietokanta	Vaatetusalan koulutuksen yritysmarkkinointi (opinnäytetyö, Varmola, 2006)
TARKKA-tietokanta	Kts. lähdeluettelo

## Liite 3: Opetushallitukselle lähetetty kysely ja saatu vastaus

### Kysely 14.10.2009

Hei!

Teen opinnäytetyötä osana Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman tutkintoani. Aiheenani on koulutusohjelmamarkkinoinnin kehittäminen ja tiedustelisinkin teiltä, onko Opetushallituksella olemassa koulutuksen markkinointia koskevaa aineistoa, jota voisin käyttää työssäni?

Aineisto voi koskea yleisesti opetuksen tai koulutuksen markkinointia tai se voi olla keskittynyt minkä tahansa asteen tai erityistoiminnon markkinointiin. Tutkin tietopalvelujenne sekä maksuttomien julkaisujenne antia, enkä onnistunut löytämään sieltä relevanttia aineistoa.

Toisena kysymyksenä esittäisin, olisiko teillä tietoa, onko tällaista aineistoa ylipäätään olemassa Suomessa?

Kiitän vaivannäöstänne ja vastauksistanne etukäteen!

Parhain terveisin,

Jani Wahlman

Tampere

### Vastaus 19.10.2009

Aihe: koulutuksen markkinointi

Joitain julkaisuja Opetushallituksen kirjastosta (lainaaminen rajoitettua vanhimpien osalta)

terveisin

Opetushallituksen kirjasto ja tietopalvelu

PL 380, 00531 Helsinki (Hakaniemenranta 6)

09 - 040 348 7243

Helsingin kaupungin opetusviraston julkaisusarja A9:1997

Koulutuspalvelut markkinoiden aikakaudella. Tapaustutkimus Helsingin ammattikorkeakoulun kilpailullisista haasteista ja kilpailustrategioista / Salmi Laura

Helsinki: Helsingin kaupungin opetusvirasto, 1997

(Helsingin kaupungin opetusviraston julkaisusarja A9:1997)

Jatkuu...



...jatkoa.

Helsingin kaupungin opetusviraston julkaisusarja B13:1997

Poliittinen ohjaus koulutuksen markkinoilla. Tapaustutkimus Helsingin kaupungin opetustoimen ohjausjärjestelmästä. / Ylä-Outinen Mika

Helsinki: Helsingin kaupungin opetusvirasto, 1997

(Helsingin kaupungin opetusviraston julkaisusarja B13:1997, ISSN 1237-1017)

Julkaisuja

Sponsorointi ja markkinointi peruskoulussa 1996 / Peura-Kapanen Liisa

Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, 1997

(Julkaisuja, ISSN 0788-5415 ; 2/1997)

Research reports

Market Orientation in the Finnish Public Sector: From Public Agency to Privatised Company / Salminen Ari, Viinamäki Olli-Pekka

Helsinki: Valtiovarainministeriö, 2001

(Research reports, ISSN 1455-7614 ; 2/2001)

Sitran raportteja

Nuorten teknologiayritysten menestystekijät / Mika Naumanen

Helsinki: Sitra, 2002

(Sitran raportteja, ISSN 1457-571X ; 28)

Nyyssölä, Kari

Alueellinen vaihtelu koulutuksessa: Temaattinen tarkastelu alueellisen tasa-arvon näkökulmasta / Kari Nyyssölä, Ritva Jakku-Sihvonen (toim.)

Helsinki: Opetushallitus, Utbildningsstyrelsen, 2009

Jatkuu...

...jatkoa.

ACTA

Hietaniemi-Virtanen, Niina

Kehittyvä koulutoimi. Tutkimus kuntien koulutuspalveluista 1995–2002 : KuntaSuomi 2004 - tutkimuksia nro 49

Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 2004

(ACTA, ISSN 1237-8569 ; 168)

Ammattikasvatussarja

Elinkeinon edistämisestä koulutuspalvelujen laaduntarkkailuun? "Suomalaisen ammattikasvatuksen erityisyyttä etsimässä" projektin 2.väliraportti / Heikkinen Anja, Korhakangas Mailis, Kuusisto Leena, Nuotio Pirjo, Tiilikkala Liisa

Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos, Hämeenlinna, 1999

(Ammattikasvatussarja, ISSN 0786-6879 ; 20/1999)

Helsingin kaupungin opetusviraston julkaisusarja A9:1997

Koulutuspalvelut markkinoiden aikakaudella. Tapaustutkimus Helsingin ammattikorkeakoulun kilpailullisista haasteista ja kilpailustrategioista / Salmi Laura

Helsinki: Helsingin kaupungin opetusvirasto, 1997

(Helsingin kaupungin opetusviraston julkaisusarja A9:1997)

Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research

Vilmi, Veikko

Turvallinen koulu: Suomalaisten näkemyksiä koulutuspalvelujen kansallisesta ja kunnallisesta priorisoinnista

Jyväskylä : Jyväskylän yliopisto, 2005

(Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, ISSN 0075-4625 ; 257)

Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja

Raivola, Reijo

Aikuisten opiskelumahdollisuudet ja järjestäjäverkko toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa / Reijo Raivola, Anja Heikkinen, Antti Kauppi, Pirjo Nuotio

Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvosto, 2006

(Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja, ISSN 1795-0155 ; 15)

Jatkuu...

...jatkoa.

VATT-keskustelualoitteita

Koulutuspalvelut - kilpailua ja valinnanvapautta / Valtion taloudellinen tutkimuskeskus

1995

(VATT-keskustelualoitteita; 87/1995)

#### Liite 4: Aineistohaussa käytetyt hakusanat

Suomenkieliset	Englanninkieliset
Koulutusohjelmamarkkinointi	Marketing of degree programmes
Koulutuksen markkinointi	Marketing of degree programs
Opetuksen markkinointi	Marketing of education
Aikuiskoulutuksen markkinointi	Marketing of school
Aikuiskoulutuksen strategiat	Marketing of courses
Kurssien markkinointi	Higher education marketing
Koulujen markkinointi	
Oppilaitosten markkinointi	
Opistojen markkinointi	
Korkeakoulujen markkinointi	

Hakusanoja käytettiin useiden eri katkaisumerkkiyhdistelmien kanssa sekä eri sanajärjestyksillä.

## Liite 5: Haastatteluissa käytetyt kysymykset

Näiden kysymysten lisäksi käytettiin tarkentavia kysymyksiä tai kysymyksiä, jotka sopivat laajuutensa tai näkökulmansa vuoksi kysyttäväksi vain määrätyiltä henkilöiltä.

1. Miten koulutusohjelmamarkkinointia on suoritettu oppilaitoksessa?
2. Kenellä on vastuu koulutusohjelmamarkkinoinnista oppilaitoksessa? Onko vastuuasiaselkeä?
3. Millaisia välineitä, työkaluja, medioita ja kanavia on käytetty ja käytetään oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnissa (lehdet, rekisterit, haastattelut, Internet...)?
4. Mitkä ovat koulutusohjelmien markkinoinnin suurimmat heikkoudet tällä hetkellä?
5. Mitkä ovat koulutusohjelmien markkinoinnin suurimmat vahvuudet tällä hetkellä?
6. Mitkä ovat suurimmat uhat liittyen koulutusohjelmien markkinointiin?
7. Mitä mahdollisuuksia koulutusohjelmien markkinoinnissa on?
8. Vertaillaanko oppilaitoksen tarjontaa joihinkin muihin vastaaviin toimijoihin? Mitkä ovat pahimpia "kilpailijoita"?
9. Onko koulutusohjelmien markkinoinnissa yhteistä ydinsanomaa tai -viestiä, mitä koetetaan välittää vai onko se koulutusohjelmakohtaista?
10. Onko olemassa mihinkään kirjattua tai ajatustasolla olevaa prosessia koulutusohjelmien markkinoinnista?
11. Millainen em. prosessin haluttaisiin olevan?
12. Kuinka paljon eri resursseja (ihmiset, aika, raha jne.) käytetään tällä hetkellä ja voitaisiin käyttää parhaimmillaan tai pitäisi käyttää koulutusohjelmamarkkinointiin?
13. Onko koulutusohjelmamarkkinoinnin suhteen tehty suuria päätöksiä tai ratkaisuja tai suunnitelmia, jotka tulevat voimaan tulevaisuudessa?
14. Käytetäänkö koulutuksen markkinoinnin suunnittelussa esimerkiksi vuosikelloa tai muuta vastaavaa ratkaisua?
15. Olisiko mielestäsi tarvetta henkilöstökoulutukselle, tai onko sellaista ollut, jossa kerrottaisiin koulutusohjelmien markkinoinnista esim. prosessitasolla?
16. Tuleeko mieleesi ideoita tai asioita, joita voisit käsitellä työssäni ja jotka auttaisivat oppilaitoksen koulutusohjelmien markkinointia?

## Liite 6: Haastatteluaineisto luokiteltuna

Haastatteluaineisto on pelkistetty lyhyisiin virkkeisiin tai sanoihin. Aineistot on luokiteltu kysymyksiin perustuviin luokkiin ja nämä luokat on siirretty yhteisten pääluokkien alle. Aineisto ei ole missään tietyssä järjestyksessä esimerkiksi haastatteluajkojen tai vastaajien mukaan. On myös huomattava, että kaikkia haastatteluissa esille tulleita näkökohtia ei työssä käsitelty, jos ne rajautuivat työn aiheen ulkopuolelle. Pääluokiksi muodostuivat prosessi ja vastuu, välineet, SWOT, strategia ja ympäristö, markkinointiviestintä, resurssit sekä muut ja taustatiedot.

### 1. PROSESSI JA VASTUU

#### 1. Koulutusohjelmamarkkinoinnin suorittaminen oppilaitoksessa

Lehti-ilmoittelu.

Yleisen tunnettuuden tekeminen.

Hengenluonti.

Ei mitään systemaattista.

Olen nähnyt markkinointisuunnitelmia.

On laskettu rahoja.

Ollut yritystä, mutta siihen ne ovat melkein jääneetkin.

Joillakin messuilla käyty.

Koulutustarjontaa ei ole paljoa ollut, niin ei sitä ole voinut markkinoidakaan.

Netissä on ollut.

Suoramarkkinointia.

Ei mitenkään suunnitellusti ja järjestelmällisesti.

#### 2. Koulutusohjelmamarkkinoinnin vastuu oppilaitoksessa

Ei se selkeä ole.

Kokonaisvastuu apulaisrehtorilla.

Kehittämisasiantuntija, joka vastaa markkinoinnista.

Apulaisrehtorilla.

Ei ole markkinointivastaavaa.

Yksikön johtaja on aina vastuussa.

Rehtori on vastuussa koko organisaation markkinointikuvasta, mielikuvasta, imagosta.

Jatkuu...

...jatkoa.

Seuraava vastuutaho ovat apulaisrehtorit ja sitten tulevat ne varsinaiset tekijät.

Vastuuttaminen vielä puuttuu.

Kehittämisasiantuntija hoitaa.

Vastuuasia on kaikkea muuta kuin selvä

### **3. Opettajien vastuu markkinoinnissa**

Mukana esimerkiksi osoitteiden etsimisessä.

Miettimässä, että mihin mainontaa kannattaa kohdentaa ja missä määrin.

Miettivät varsinkin, että missä lehdissä markkinointia kannattaa suorittaa ja mihin aikaan.

Osalla on myös omia rekisterejä.

### **4. Koulutusohjelmamarkkinoinnin prosessi**

Päässäni.

Markkinointi pitäisi aloittaa heti, vaikka koulutuksista ei tiedettäisi.

Uusilla nettisivuilla on tarkoitus, että siellä näkyy kaikki mahdollinen (koulutustarjonta), että se pysyisi yllä koko ajan, ihmisten silmissä.

"Mikä meillä on aina ollut, tulee aina olemaan"-mentaliteetista tulee luopua.

Pitää pystyä uudistumaan.

Mietimme sen aikataulutuksen, milloin valmista koulutusohjelmaa lähdetään markkinoimaan, ketkä siitä ovat pääsääntöisesti vastuussa, minne se laitetaan menemään.

Se ei ehkä ole kaikkien päässä.

Itse sen näkee selvemmin, mutta moni on vain jossakin osassa mukana, eikä prosessi ole niin selkeä.

Voisi kirjoittaakin auki enemmän.

Sitä ei ole puhtaaksikirjoitettuna missään oppilaitoksen osalta.

Pitäisi olla prosessi, koska pitäisi olla suunnitelmakin, esimerkiksi se vuosisuunnitelma tai muu vastaava.

En tiedä.

Jatkuu...

...jatkoa.

**5. Koulutusohjelmamarkkinoinnin ihanneprosessi**

Vuosikelloa, että tietäisi, milloin alkaa mitään koulutuksia.

Vuodeksi eteenpäin täytyisi tietää, mitä on tulossa.

Markkinointi alkaa epätietoisuuden vallitessa.

Pitää pystyä pitämään myyntipuheita muidenkin.

Tämä, että ihmiset osaisivat pitää nämä myyntipuheensa ja ei ole opetettu, mikä on talon tapa hoitaa nämä.

Kenenkään ei tarvitse jännittää sitä, että hänen nimensä täytyy laittaa johonkin ja hänen pitää pystyä puhumaan siitä vakuuttavasti.

Jokaisen pitäisi opetella perustiedot meidän koulutusohjelmista.

Se, että oppii ohjaamaan oikealle ihmiselle.

Markkinointiviestinnän tai kommunikoinnin malli puuttuu vielä.

Yksi henkilö, joka hoitaisi näitä.

Selkeälukuinen, tietysti.

Aikataulutettuna, että mitä missäkin vaiheessa tapahtuu ja vastuuttaa se siinä samalla.

Prosessikaavio ja siitä näyttää se, mitä se kullekin osapuolelle tarkoittaa.

Siinä toivoisin näkyvän ajoituksesta, yhtä koulutusohjelmaa kohden tehtävästä laajuudesta ja sen määrittämisestä.

Jatkumoa kuvaava.

**2. VÄLINEET****6. Koulutusohjelmamarkkinoinnin välineet, työkalut, mediat ja kanavat**

Puuttuva on median puffaaminen.

Markkinointi pitää aloittaa aiemmin kuin yksikään tiili on muurattu.

Markkinointi perustuu koko talon imagoon ja tunnettuuteen.

Pitäisi pystyä tekemään vuoden tasolla ainakin koulutusohjelmamarkkinointi saati sitten talon imagomarkkinointi.

Täytyisi ensin olla se tunnettuus lähiruoan osaamisessa ja sitten voidaan aloittaa näitä.

On saatu lehtikirjoittelua.

Omia markkinoita ja tapahtumia.

Osallistuneet messuille; puutarhamessut olivat esimerkiksi.

Jatkuu...



...jatkoa.

Suusta suuhun.

Vanhoille opiskelijoilleen kurseista ilmoituksia jonkin verran.

Lehti-ilmoitukset.

Julkisuuden tuomaa mainontaa.

Radiossa haastateltavana (ihmisiä).

Ja telkkarissa.

Rekisterit jokaisen vastuopettajan kontolla, ei ole mitään systemaattista.

Mainoksia ammattialojen lehdissä ja paikallisissa lehdissä.

Suoramarkkinointia (kirje ja sähköposti) entisille opiskelijoille, kurssilaisille ja yrityksille.

Nettisivut.

## **7. Koulutusohjelmamarkkinoinnin materiaalit**

Markkinointikirjeet.

Koulutusesitteet.

On tärkeää, että ihminen tulee vakuuttuneeksi aikuispuolella siitä, että kun äiti ja isä eivät ole enää sanomassa, että "tonne menet!", he tekevät sen päätöksen ihan itse. Sellainen materiaali puuttuu.

Rekisterit ovat huonot. Niitä yritetään laatia, se on se seuraava vaihe.

Vanhoista koulutusohjelmista olemassa (materiaaleja).

Uudet logot, kaikki tehdään samoille pohjille.

Nettisivuilla on tietysti jotain materiaalia.

## **8. Lehti-ilmoitukset**

Paikallisiin sanomalehtiin.

Paikallislehtiä maakunnassa.

Mietittiin oman alan lehtiäkin.

Kunkin alueen vastuuhenkilöltä kysely alan lehtiä.

Jatkuu...

...jatkoa.

### 3. SWOT

#### 9. Koulutusohjelmamarkkinoinnin suurimmat heikkoudet oppilaitoksessa tällä hetkellä

Tekeminen.

Ymmärtäminen, että kuinka se kytkeytyy koko tämän organisaation tunnettuuteen, käsityksiin mitä tästä talosta on, mitä me voisimme yleensäkin osata.

Meillä täytyy olla sidosryhmiin hyvät suhteet, jotka pystyvät kertomaan meistä hyvää.

Koulutusosalalla puskaradiokin on aika tärkeä.

Markkinointi kantaa tulosta vasta sitten kun taustatkin ovat oikeasti kunnossa.

Ei ole mitään suunnitelmia.

Järjestelmällisyys puuttuu.

Pitäisi tehdä vuodeksi eteenpäin.

Kuka hoitaa?

Koska kannattaa markkinoida?

Missä ja kuinka paljon?

Vaikea löytää koulutuksiamme.

Suoramarkkinointi on lapsenkengissään.

Vanhat opiskelijat, että pystyttäisi niitä hyödyntämään.

Ajoitus.

Selkeän vastuujaon puute.

Ei ymmärretä sitä, että vanhasta täytyy perinteitä kunnioittaen luopua.

Toimintaympäristön muutosten seuraaminen on jäänyt jälkeen.

#### 10. Koulutusohjelmamarkkinoinnin suurimmat vahvuudet oppilaitoksessa tällä hetkellä

Tunnettuus floristiikan opetuksen ja osaamisen suhteen.

Edelleen kasvava tunnettuus esimerkiksi floristiikassa.

Myynnin ammattitutkinnossa hyvä palaute koulutuksesta ja hyvät sidosryhmäsuhteet.

Talo täynnä mahdollisuuksia, jotka tukisivat tätä markkinointia.

Vahvuus on mahdollisuudet.

On saatu hyvää imagoarvoa eli hyvin herkästi saadaan lehtikirjoittelua läpi.

Tunnettuus on noussut paljon.

Jatkuu...

...jatkoa.

Kaikenlaisia tapahtumia...lisäävät paljon tunnettuutta.

Henkilöjärjestelyt on saatu hyvään malliin.

On sentään tarjontaa.

Uusi, huomion kiinnittänyt lehti-ilmoittelun ulkoasu.

Esitteiden lisääntyminen (ennen olivat vain itse kopioituja lappusia).

### **11. Koulutusohjelmamarkkinoinnin suurimmat uhat oppilaitoksessa tällä hetkellä**

Organisaatio ei ymmärrä, että kehittyä pitää.

Toimintaympäristöä pitää seurata ja maailman meno muuttuu ympärillä.

Täytyy avata ovia.

Kokonaismarkkinoinnissa tapahtuu kämmejä; laatu, laatu ja laatu.

Riskipelillähän tässä vedetään näitä (koulutusohjelmia) pystyyn, onko riittävästi sitten kouluttajia ja pelittääkö kaikki.

Infrastruktuuri ei toimi.

Kilpailu on kovaa.

Miten erottaudutaan positiivisessa mielessä?

Ajan hermolla pysyminen.

Medioiden hyödyntäminen oikealla tavalla.

Tietty monipuolisuus, mutta strategian rajoissa pysyminen.

Jos ei kukaan ala hoitamaan, se ei parane mihinkään.

Markkinoinnista ei välttämättä tajuta, että kuinka vaikea osuus se on

Markkinointiin pitäisi löytää sellainen, joka sitä vetää.

Ymmärretään se, mutta ei tehdä sille mitään.

Isot rahat valuvat hukkaan kun mainostetaan siellä täällä ilman selvitystä parhaimmasta kanavasta.

Ajoituksen epäonnistuminen.

### **12. Koulutusohjelmamarkkinoinnin suurimmat mahdollisuudet oppilaitoksessa tällä hetkellä**

Toimintaympäristöstä ja sidosryhmäsuhteista kehitysaiheita uusiin koulutusohjelmiin.

Uudet, rohkeat valinnat, kuten myynnin ammattitutkinto.

Jatkuu...

...jatkoa.

Rohkeina valintoina eri aloja uudella tavalla yhdistävät tutkinnot.  
Talon imagon kestävä kehitys ja ympäristöhuollon osaajana.  
Täytyisi ensin itse olla malli, että voi korostaa omaa osaamistaan.  
Pienen talon joustavuus.  
Yhteistyö muiden oppilaitosten kanssa.  
Miljööt.  
Loistavat oppimisympäristöt.  
Rakentaminen.  
Koulutuksen mukauttaminen tarpeita vastaavaksi.  
Perinteiset lehtimainokset.  
Nettisivu on tätä päivää.  
Työelämäyhteistyön kehittäminen.

#### **4. STRATEGIA JA YMPÄRISTÖ**

##### **13. Oppilaitoksen oma strategia**

On oma strategiansa, mutta se tietenkin liittyy koko talon strategiaan.

On juuri saatu auditointi ja katsottu sen parannusehdotukset.

Ollaan luomassa uutta strategiaa, aloitetaan syksyllä. yhtenä osana tulee myös markkinointistrategia.

##### **14. Koulutusohjelmamarkkinoinnin kohderyhmien segmentointi**

On tehty vähän. Täytyy ajatella sitä, että emme ole ihan massana, vaan hyvin tarkkaan voidaan miettiä.

Mahdolliset tulevat erityisopinnot segmentoivat kohderyhmiä entisestään.

Jatkuu...

...jatkoa.

### **15. Prospektien kartoitus oppilaitoksessa**

Monella opettajalla erittäin hyvät työelämäyhteydet.

Osahan on jatkuvastikin työssä myös muualla. Se antaa siihen mahdollisuutta ja näkökulmia.

Mietitään myös, että tarvitseeko opettajan mennä täydennyskoulutukseen omalla alallaan, että pystyisi näkemään myös sitä.

Vastuukoordinaattoreilla on aikaa suunnittelutyöhön ja vastaavaan.

Osalle taas ei ole, he tekevät puhdasta opetustyötä.

### **16. Kyselyt opiskelijoille siitä, miksi ovat tulleet oppilaitokseen**

On jo hakemuslomakkeissa se, että miksi he haluavat tänne.

Aikuispuolella on se, että se pitää perustella.

## **5. MARKKINOINTIVIESTITÄ**

### **17. Koulutusohjelmamarkkinoinnin ydinviestit ja aikuiskoulutuksen kohderyhmään vetoaminen**

Vanha ja perinteikäs – se on se henki jo pelkässä ilmoituspohjassa.

Opiskelijalle tärkeät asiat; että he pystyvät opiskelemaan työn ohessa.

Organisaation perinteikkyyys.

Aletaan puhutella opiskelijan maailmaa.

Olemme keskellä kaupunkia; meille on helppo kulkea.

Koulutusohjelmiin liittyviä viestejä.

Perinteikkyyys ja itsenäisyys.

Emme kuulu mihinkään isompaan.

Organisaation perusarvot.

Luonnonläheisyys.

Pellosta pöytään.

Kestävä kehitys.

Jatkuu...

...jatkoa.

Maaseudun elinvoimaisuuden kehittäminen ja ylläpitäminen.

Koulutusohjelman meriitit ja tapahtumat.

Ainutlaatuisuus ja perinteisyys.

Sijainti.

Maaseutu keskellä kaupunkia.

Puutarhaa lisää ja kasvihuonetta.

Luonnonläheisyys.

Hyvät oppimisympäristöt.

Maaseutu keskellä kaupunkia.

Hyvät kulkuyhteydet.

Laadukasta koulutusta tarjolla.

Pystymme tarjoamaan (opetusta) pienemmissäkin ryhmissä.

## **6. RESURSSIT**

### **19. Koulutusohjelmamarkkinoinnin resurssit**

Ei ole resursseja.

Opettaja tekee työnsä ohessa.

Mainostoimistoa on käytetty apuna.

Harjoittelijat apuna.

Emme ole laskeneet käyttöä, koska meillä on nyt niin paljon uusia koulutuksia, että markkinointiin on satsattava paljon.

Iso lovi ajankäytössä ja raharesursseissakin.

Tärkeintä on, että koulutukset saadaan liikkeelle.

Uusien (koulutusohjelmien) vienti vie aina paljon enemmän aikaa markkinoinnin suhteen.

Samalla mietitään, mitä koulutuksia tarvitaan omalle henkilöstölle, että se pystyy markkinoimaan.

Siihen voitaisi käyttää enemmän, ja pitäisi käyttää enemmän.

Pitäisi tehdä suunnitelma.

Ei käytetä aikaa.

Jatkuu...

...jatkoa.

Muuta kuin se, että joku tajuaa, että onko kukaan ilmoittanut mitään.

Ei ole budjettiakaan.

Tuntemuksena on, että tuloksiin nähden käytetään liikaa resursseja.

## **7. MUUT JA TAUSTATIEDOT**

### **20. Oppilaitoksen ikä**

Aikuiskoulutusta kymmenisen vuotta, mutta nuorispuolen yhteydessä.

Oppilaitos on perustettu 2005 tai 2006.

Erytettiin siten, että sinne tuli oma henkilökunta, koulutuspäällikkö ja muuta tällaista.

Ei oikein ole pitkä kulttuuria.

### **21. Keskustelu koulutusohjelmamarkkinoinnista henkilöstön keskuudessa**

Pitäisi oppia näkemään kokonaisuus ja mihin kaikki vaikuttaa.

Toivon, että saataisi prosessitkin esiin kokonaisuutena.

Jokainen näkisi, että mihinkä palaan se oma työ iskee ja miten tärkeä sen rooli on lopputuloksen osalta.

Puhutaan aina palavereissa, että missä pitäisi mainostaa.

### **22. Henkilöstökoulutuksen tarve ajatellen koulutusohjelmamarkkinointia**

Löysin koulutuspaketin kerran, joka on jonkun 4-5 vuotta sitten täällä olleen ihmisen tekemä.

Hänen tekemä materiaali, joka oli periaatteessa ihan hyvä, mutta tajusin heti, kun katsoin sitä, että kuinka tämä jengi on närkästynyt siitä. Että joku yrittää ottaa haltuun markkinoinnin.

Backuppi pitää tulla rehtorilta.

Jos ei rehtori sitä halua, niin sitä ei kannata lähteä toteuttamaan

Tarvetta on.

Jatkuu...

...jatkoa.

### **23. Nuorisopuolen koulutusohjelmamarkkinointi**

Opinto-ohjaajat tekevät markkinointityötä.

Kiertävät kouluissa tekemässä tätä, mitä kaikki muutkin koulut tekevät rekrymessuilla ja vastaavilla opiskelijamessuilla.

Talon imagomarkkinointi vaikuttaa niiden nuorten vanhempiin, jotka voivat ohjata lapsiaan hakemaan; suoraan sanoen tänne tuodaan jopa letistä.

### **24. Muut tärkeät teemat, jotka nousivat esille**

Nettisivut ehdottomat.

Täytyy olla tämän talon tuki.

Koko talon täytyy rakentaa ihan oma mielikuvansa ja hoitaa laatu kuntoon joka ikisellä sektorilla.

Ei ymmärretä, että mikä on mielikuvan merkitys ihan joka ikisellä alalla ja myös toisinpäin.

Lojaalisuus pitää löytyä myös alhaalta ylöspäin, jos se löytyy ylhäältä alaspäinkin.

Ei voida heittämällä vastuuttaa asiaan, jos valta puuttuu. Sitten et saakaan tarttua siihen ja tähän ja tuohon.

Ymmärtäminen, että markkinointi ei ole kivaa puuhastelua, vaan oikeasti tärkeää

Markkinointistrategiaa – voisi tehdä tähän sellaista runkoa.

Koen markkinoinnin tarpeen ja selkeytymisen tarpeen lisääntyneen.

Nettisivujemme esiin ponnahtamattomuuden (hakukonehaussa) koen yhtenä tosi isona ongelmana oppilaitoksen koulutuksien markkinoinnissa.



## Liite 7: Oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin kehittämisehdotuspaketti

### Strategiset ja taktiset päätökset yleisesti

Mitä?	Miksi?	Miten?
Porterin kilpailustrategianäkökulma:  - Uhrausjohtajuus (mahdollisimman vähäiset uhraukset asiakkaille)  - Differointi (spesifit koulutukset ja niiden markkinointi)  - Kohdistaminen (tarkemmin määritellyt kohderyhmät)	Tarjoaa näkemystä siitä, millaisia strategioita voidaan käyttää ja että strategioissa olisi keskityttävä vain korkeintaan muutamiin linjoihin.	Pohditaan strategisella tasolla, mitä näistä on ollut käytössä ja pitäisikö strategiaa vahvistaa johonkin näistä suunnista.  Näistä oppilaitokselle sopivin voisi olla differointi.
Missio	Oppilaitoksen oma, koko organisaation missiolle alisteinen missio kirkastaisi toiminnan ajatuksia.	Laaditaan missio koko organisaation yhteistyönä siten, että se on helposti muistettavissa, selkeä ja haluttuihin toimintalinjoihin ohjaava.
Strategiset päämäärät ja niiden karsiminen	Oppilaitoksen strategiassa on 43 eri linjateemaa.	Strategian karsiminen mahdollistaa resurssien kohdistamisen ja muutamiin haluttuihin linjoihin panostamisen.
Arvojen valinta	Organisaation kuutta arvoa voi olla vaikeaa viedä rinnakkain eteenpäin. Arvontuotanto voi tukkeutua.	Pohditaan kohderyhmien aitoa segmentointia, valittuihin segmentteihin keskittymistä ja haluttujen arvojen kohdistamista segmenteille. Kaiken pohjalle <i>aidot kohderyhmien tarpeet</i> .
Arvojen tuottaminen ja niistä viestiminen	Lupaukset tulevat lunastetuiksi, laatu paranee.	Arvojen tuottamisessa ja niistä viestimisessä tulee pohtia sitä, miten voidaan luvata samoja asioita kuin mitä todellisuudessa tarjotaan. Tähän tarjoavat työkaluja mm. myöhemmin esitettävä sisäinen markkinointi.

...jatkoa.

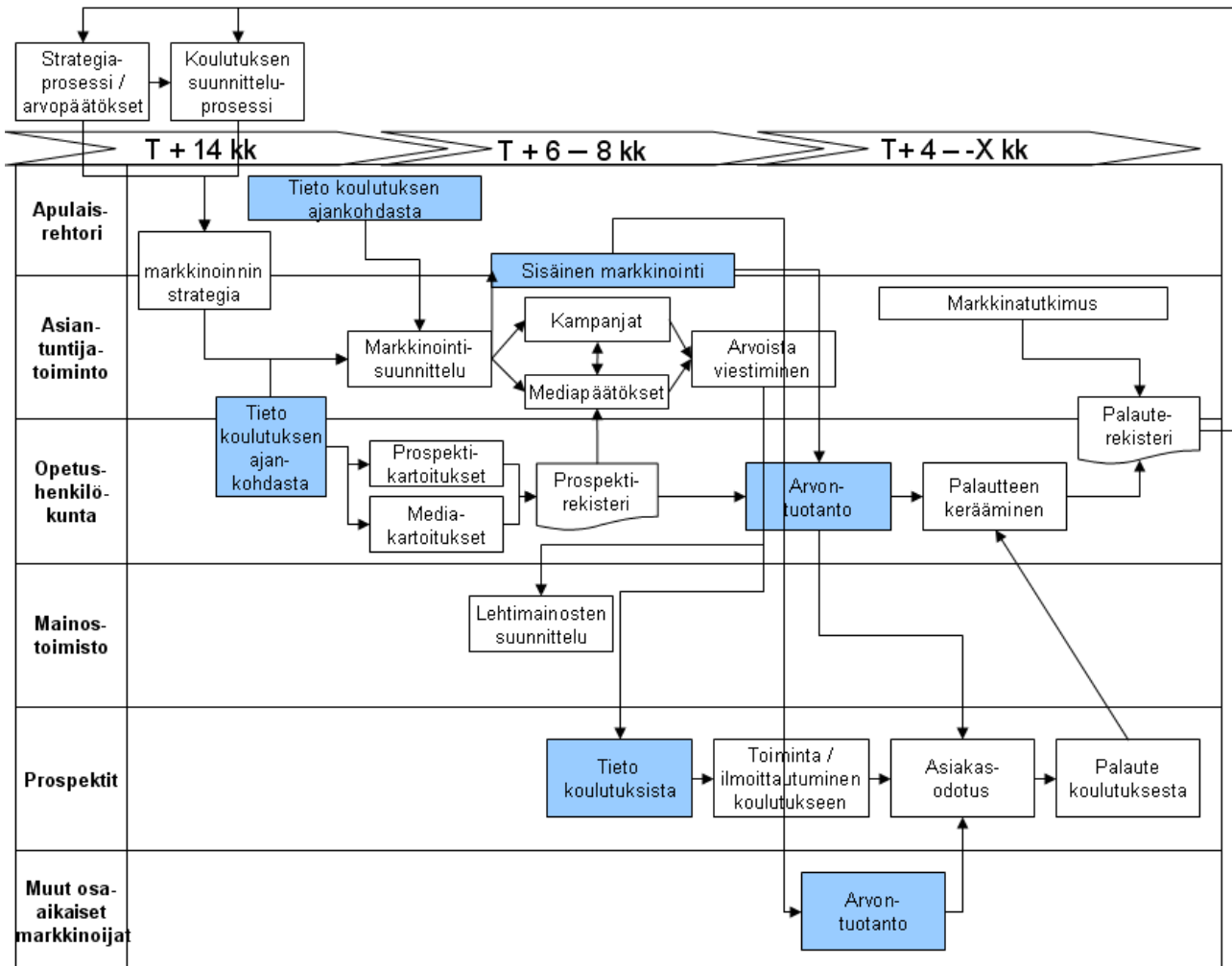
## Palvelun laadun johtamisen ja markkinoinnin näkökulma

Mitä?	Miksi?	Miten?
Asiakkaiden odotusten ja palvelun lopputuloksen hallinta.	Asiakkaille on luotava sellainen kuva, joka vastaa todellisuutta; todellisuuden on oltava sellainen, joka vastaa markkinoitua kuvaa.	Arvojen tuottamisen ja niistä viestimisen yhteistyöllä. Työkaluna mm. sisäinen markkinointi (jäljempänä).
Asiakkaan osallistumisen hallinta	Ohjataan asiakas osallistumaan arvontuotantoon.	Luodaan markkinointikeinoja ja käytäntöjä, joilla asiakas voidaan osallistaa arvontuotantoon.
Vaihdantänäkökulman kuoppaaminen ja suhdenäkökulman rakentaminen	Vaihdantänäkökulma perustuu vahvasti markkinointimixiin, joka on hyödyllinen, mutta äärettömän rajallinen markkinointinäkemyks.  Suhdenäkökulmassa kaikki osallistuvat markkinointiin ja asiakassuhteita hoidetaan prosessina.	Johdon esimerkillä ja sitoutumisella, ajattelutavan muutoksella, sisäisellä markkinoinnilla ja koulutuksella, prosessimallilla.
Osa-aikaiset markkinoijat	Palveluorganisaatiossa kaikki ovat markkinoijia ja henkilöstön pitäisi ymmärtää se.  Kokoaikaiset markkinoijat huolehtivat vain lähinnä em. markkinointimixiin liittyvistä markkinointitoimenpiteistä.	Kts. edellinen. Erityisen tärkeää koulutus ja johdon sitoutuminen.
Sisäinen markkinointi ja koulutus	Suhdeajattelunäkökulman esittäminen, henkilöstön sitouttaminen, kokonaisvaltaisen markkinointiymmärryksen lisääminen. Arvojen tuotanto- ja niistä viestimisprosessin yhtenäisyys.	Koulutus ja työpajat. Selkeän prosessimallin esittely, selkeät vastuutukset, suhdeajattelun määrittelmä.
Markkinointivastuun ymmärtäminen	Vastuu markkinoinnista on kaikilla; vastuu yksikön markkinoinnista on viimekädessä yksikön johtajalla; markkinointivastaavan vastuu rajoittuu omaan osastoonsa ja markkinointimixin toimenpiteisiin.	Sisäinen markkinointi ja koulutus, suhdemarkkinoinnin ajatuksen ymmärtäminen.
Ylimmän johdon tuki	Esimerkki, usko suhdeajatteluun.	Johto pitää ensimmäisen sisäisen markkinoinnin työpajan. Johto palkitsee suhdeajattelutavasta henkilöstöä. Johto ymmärtää suhdeajattelun ja palvelunäkökulman sekä uskoo niihin.

Jatkuu...

...jatkoa.

## Koulutusohjelmamarkkinoinnin prosessi / kuvio



Jatkuu...

...jatkoa.

**Koulutusohjelmamarkkinoinnin prosessi / selite**

Mitä?	Miksi?	Miten?
Tieto koulutuksen ajankohdasta saatavaksi min. 12 kk ennen koulutuksen alkamista.	Kuten kaaviosta huomataan, käynnistää tieto koulutuksen ajankohdasta markkinoinnin suunnittelun ja vaikuttaa täten myös mm. sisäisen markkinoinnin ajankohtaan.	Määritellään, että tieto koulutuksista on tultava määräaikaan mennessä ja pysytään päätöksessä. Sitoutetaan kaikki päätökseen esittämällä se, miten asia vaikuttaa prosessin kulkuun ja mitä puuttuvasta tiedosta voi seurata.
Sisäinen markkinointi.	Sitouttaa henkilöstön, luo yhteisymmärryksen, synkronoi kaaviossa nähtävän arvontuotannon ja arvoista viestimisen.	Järjestetään työpajoja ja palavereja, joissa käsitellään oleelliset aiheet. Johdon sitoutuminen edelleen tärkeää.
Arvontuotanto.	Tarkoittaa tässä erityisesti näkökulmaa siitä, että jokainen henkilökuntaan kuuluva toimii markkinoijana. Arvontuotanto vaikuttaa asiakasodotuksen täyttymiseen ja näin asiakkaan tyytyväisyyteen.	Sisäisellä markkinoinnilla ja koulutuksella luodaan ymmärrys osa-aikaisista markkinoijista, arvontuotannosta sekä suhdeajattelusta.
Työntekijöiden valtaistaminen.	Liittyy prosessiin sen ulkopuolella; työntekijöille on annettava selkeät vastuut (vastuista jäljempänä) sekä niitä vastaavat valtuudet ja mahdollisuudet käyttää valtuuksia.  Näin mahdollistetaan se, että kukin työntekijä voi toimia prosessissa parhaalla mahdollisella tavalla.	Määritellään tarkasti vastualueet sekä se, mitä valtuuksia vastuut tarvitsevat. Luodaan myös aidot mahdollisuudet käyttää näitä valtuuksia. Yksi työkalu esitetty jäljempänä.

Jatkuu...

...jatkoa.

## Resursointi, organisointi ja aikatauluttaminen

Mitä?	Miksi?	Miten?
Markkinoinnin suunnittelu.	Kirkastaa mission ja toimintatavat, huomioi resurssit, toimii resursoinnin ja aikataulutuksen pohjana, on helppo viestiä ja toimii markkinointitoiminnon yleisenä selkeyttäjänä.	Pitkän aikavälin runkosuunnitelma, vuosisuunnitelmat, kampanjasuunnitelmat ja viikko- sekä päivätason suunnitelmat.
Ajan resursointi.	Tehokkaampi ajankäyttö.	Esimerkiksi janakaaviolla tai muulla aikataulutuvälineellä.
Ihmisten resursointi.	Tasainen kuormitus, tarvittavat taitotasot, vahvistaa näkemystä osa-aikaisista markkinoijista.	Osa-aikaisten markkinoijien käsite (ylimääräistä taakkaa pois markkinoinnin asiantuntijatoiminnolta), selkeä vastuutus; henkilöstökoulutus, joka nostaa taitotasoa.
Ihmisten vastuutus	Kirkkaat tulostavoitteet ja niihin pääseminen, selkeät vastuurajat, yhteisvastuullisuus; markkinointi on yhteinen asia.	Henkilökohtainen tavoiteohjelma (Lahtinen & Isoviita 1998, 280–281), esitetty viimeisellä sivulla.

## Ohjaus ja valvonta

Mitä?	Miksi?	Miten?
Seurantakohteiden määrittely.	Muodostaa kirkkaan kuvan siitä, mitä tulee seurata ja luo pohjan tehokkaalle ohjaukselle.	Strategiatyössä otetaan pohdinnan kohteeksi seurattavat seikat.
Seurattavien poikkeamien määrittely ja toimenpiteet.	Ymmärretään, millaisiin poikkeamiin tulee puuttua, jotta koulutusohjelmamarkkinointi voidaan pitää jatkuvasti ajantasaisena.  Määritellään myös toimenpiteet poikkeamille.	Strategiatyössä määritellään selkeästi, millaiset poikkeamat ”soittavat hälytyskelloja” ja aiheuttavat toimenpiteitä.  Määritellään myös toimenpiteet ennakoon, jotta toiminta poikkeamatilanteissa on nopeaa.
Seurannan tulokset mukaan strategiatyöhön.	Vain ympäristön seuranta (markkinat, prospektit, asiakkaat jne.) mahdollistaa sellaiset ohjaustoimenpiteet, joilla kysyntä ja tarjonta kohtaavat.	Koostetaan esimerkiksi asiakaspalautteet ja markkinatutkimusraportit. Tehdään strategisia ratkaisuja aidosti niihin perustuen.

Jatkuu...

...jatkoa.

**Henkilökohtainen tavoiteohjelma** (Lahtinen & Isoviita 1998, 280–281, mukaillen)

1. Henkilön nimi \_\_\_\_\_

2. Osasto/toimipaikka \_\_\_\_\_

3. Tehtävänimike \_\_\_\_\_

4. Asema organisaatiossa

4.1 Välittömät alaiset \_\_\_\_\_ henkilöä.

4.2 Välittömät esimiehet \_\_\_\_\_ henkilöä.

4.3 Varahenkilö/sijainen \_\_\_\_\_ (kenelle, keille?)

4.5 Varahenkilöt/sijaiset \_\_\_\_\_ (kuka, ketkä?)

5. Tehtävän tarkoituksen määrittely – miksi tehtävä on olemassa ja mikä sen tulosvastuu on.

---



---



---



---

6. Kiinteät toimintayhteydet – henkilön vastuulla olevat, tehtävien hoitoon oleellisesti vaikuttavat toimintayhteydet ja suhteet.

Sisäiset toimintayhteydet

---



---



---



---



---



---

Ulkoiset toimintayhteydet

---



---



---



---



---



---

Jatkuu...

...jatkoa.

## 7. Päävastuualueet ja toimintavaltuudet

- 4-6 henkilön tehtävien hoidon kannalta keskeistä vastuualuetta ja/tai toimintakenttää.
- Kuvataan ja rajataan kullakin alueella ne toimintavaltuudet, jotka henkilölle on annettu tehtävän hoitamiseksi.
- Aloitetaan valtuuksien luonnetta kuvaavalla verbillä; VASTAA, JOHTAA, KEHITTÄÄ, HOITAA, OSALLISTUU, TOIMII, ESITTELEE, KOORDINOI, LAATII, ANTAA LAUSUNTONSAN, OPETTAA...

Vastuualue 1

Toimintavaltuudet

---

---

---

Vastuualue 2

Toimintavaltuudet

---

---

---

Vastuualue 3

Toimintavaltuudet

---

---

---

Vastuualue 4

Toimintavaltuudet

---

---

---

Vastuualue 5

Toimintavaltuudet

---

---

---

Vastuualue 6

Toimintavaltuudet

---

---

---

## Vanha markkinointisuunnitelma

Organisaation arkistoista löytnyt vanha markkinointisuunnitelma, joka karkeudestaan huolimatta on toiminut edes jonkinlaisena markkinoinnin suunnittelun ja ohjauksen apuvälineenä. Vastaavaa voisi käyttää apuna oppilaitoksen koulutusohjelmamarkkinoinnin suunnittelussa.

Markkinointisuunnitelma 2005-2006					
Kurssi/tutkinto	Kohderyhmät	Mediat	Ajankohta	Budjetti / muuta	€
Yrittäjän eat	meillä yrittäjän at:n suorittaneet, maaseutumatkailun suorittaneet, karjatalouden at:n suorittaneet...	Suoramarkkinointi meillä opiskelleille, Tamperelainen, Aamulehti, Maaseudun tulevaisuus, netti	elokuun 1. viikko	suoramarkkinointi n. 600	
Yrittäjän at	avoin kaikille	Netti, opti, opsotoimisto, Aamulehti, Tamperelainen, TE-keskus, tapahtumamarkkinointi	heti		
Karjatalouden at	avoin kaikille	Esite suoramarkkinointiin, Maaseudun Tulevaisuus, Netti, Siipikarjaliitto...	uusinta elo-syyskuu		
Pupe	Avoin kaikille. Viherrakentaminen erityisesti seurakunnat ja kaupungit. Tampere, Ylöjärvi, Nokia...	Suoramarkkinointi, netti, Tamperelainen, Kotipuutarha, Aamulehti	heti		
Floristit	avoin kaikille, pääsykoe	Kotipuutarha, Kukkakauppaliitto, Suoramarkkinointi, Huiskula, muut tukut...			
Startti	maaseutu	Suomalainen maaseutu, Pro-Agrian sukupolvenvaihdosneuvojat, TE-keskus...		Esa hoitaa...	
Muu markkinointityö	Risto hoitaa lomahallinnon	Farmari, Akonet, Noste markkinointi, 4-H nuorten kilpailu, esitepöytä...			