

JOENSUUN YLIOPISTON AVOIN YLIOPISTO  
POHJOISKARJALAISENA VAIKUTTAJANA

Anja-Riitta Kierikka-Pirhonen & Tanja Kvist

Pro gradu -tutkielma  
Kevät 2000  
Kasvatustieteen laitos  
Jyväskylän yliopisto

**TIIVISTELMÄ**  
**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**  
Kasvatustieteen laitos

Kierikka-Pirhonen, Anja-Riitta ja Kvist, Tanja. JOENSUUN YLIOPISTON AVOIN YLIOPISTO  
POHJOISKARJALAISENA VAIKUTTAJANA.

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos,  
2000. 106 sivua, 3 liites. Julkaisematon.

---

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millainen Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yrityskuva on sen tärkeimpien sidosryhmien mielestä. Tarkoituksena oli myös selvittää millainen Joensuun yliopiston avoimen yliopiston toimialan rakenne on ja miten se positioituu toimialan sisällä. Lisäksi tutkimuksella kartoitettiin mahdollisia alue- ja koulutuspoliittisia kehitysnäkymiä ja Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kehittämisenäkökuilma. Tutkimus on evaluatiivinen tapaustutkimus ja sen aineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmällä. Haastateltavat valittiin heidän kohdeorganisaation tuntemuksensa huomioiden. Näin ollen haastattelut, joita oli kaksitoista, olivat eliittihaastatteluja. Analysointivälineinä tutkimuksessa oli SWOT- analyysi sekä Porterin toimialan rakennemalli.

Tutkimuksen tulosten perusteella Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yrityskuva on yleisesti ottaen myönteinen. Sen identiteetti, eli tehtävät, tavoitteet ja arvot, olivat hyvin haastateltavien tiedossa. Profiili, eli se, mitä organisaatio sanoo olevansa ja miten sidosryhmät sen näkevät, vastasivat lähes toisiaan. Imago, eli sidosryhmien käsitys organisaatiosta, jakaantui niin positiivisiin kuin negatiivisiin näkökulmiin. Toisaalta Joensuun yliopiston avoin yliopisto nähtiin avoimena ja alueensa suurena vaikuttajana, toisaalta se taas on sisäänpäinkääntynyt, matalan profiilin omaava kehitysyksikkö. Tutkimuksen tulosten mukaan yrityskuva kaipaa selkiyttämistä varsinkin imagon kohdalla. Joensuun yliopiston avoimen yliopiston toimialalla on tulosten perusteella paljon kilpailijoita. Joensuun yliopiston avoin yliopisto on kilpailukykyinen omalla tehtäväkentällään ja sen kilpailuedut muodostuvat yliopiston paino- ja osaamisalueista, kansainvälisyydestä, omista yhdistelmäaineista sekä yhteistyökyvystä. Lisäarvoa avoimen yliopiston tarjonnalle antaa akateemisuus. Tutkimuksen tuloksista esiin nouseva alue- ja koulutuspoliittinen tekijä, joka vaikuttaa Joensuun yliopiston avoimen yliopistoon tulevaisuudessa, tulee olemaan laskennallinen rahoitusmalli. Myös uusien tulokkaiden, kuten avoimen ammattikorkeakoulun sekä Suomen virtuaaliyliopiston, nähdään vaikuttavan Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailukenttään.

Yrityskuva ei kaikilta osin vastannut sille asetettuja tavoitteita. Varsinkin imagon kohdalla tuli ilmi seikkoja, jotka voivat vahingoittaa Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailukykyä muiden alueen toimijoiden rinnalla. Ratkaisuksi tähän esitettiin kohdemarkkinointia. Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tulisi myös kehittää entistä enemmän omia osaamis- ja kilpailuetujaan, jotta se voi säilyttää asemansa pohjoiskarjalaisena vaikuttajana.

Keskeisiä käsitteitä: avoin yliopisto, tapaustutkimus, yrityskuva, imago, profiili, identiteetti, toimiala, kilpailukyky, kilpailuetu, SWOT-analyysi.

# SISÄLLYS

JOHDANTO.....	4
<b>2 AVOIN YLIOPISTO -LAITOS KOULUTUSPOLITIIKAN MUUTOKSISSA.....</b>	<b>6</b>
2.1 JOENSUUN YLIOPISTON AVOIN YLIOPISTO .....	6
2.2 AVOIN YLIOPISTO ALUE- JA KOULUTUSPOLITIIKASSA .....	10
2.2.1 Korkeakoulupolitiikka.....	12
2.2.2 Aluepolitiikka korkeakouluverkostossa .....	13
2.3 AIKUISKOULUTUSORGANISAATIOT POHJOIS-KARJALASSA .....	14
2.4 AVOIN YLIOPISTO KOULUTUSJÄRJESTELMÄSSÄ .....	15
2.4.1 Avoimen yliopiston kehitys .....	15
2.4.2 Avoimen yliopiston toiminta ja rahoitus.....	17
2.4.3 Väylästä yliopistoon.....	20
2.4.4 Avoimen yliopiston visiot.....	22
2.4.5 Avoin yliopisto uhkana ja haasteena korkeakoululaitokselle.....	23
<b>3 MARKKINAVOIMAT KORKEAKOULUTUKSEN KENTÄLLÄ .....</b>	<b>26</b>
3.1 NON PROFIT –ORGANISAATIOT JA MARKKINOINTI.....	26
3.2 KORKEAKOULUJEN TOIMINNAN RAHOITUS JA OHJAUS .....	28
3.3 KORKEAKOULUT KOULUTUSMARKKINOILLA .....	30
<b>4 ORGANISAATIO TOIMIALANSA MENESTYJÄNÄ .....</b>	<b>33</b>
4.1 YRITYSKUVA KILPAILUVALTTINA.....	33
4.1.1 Määritelmiä yrityskuvasta .....	33
4.1.2 Yrityskuva ja yrityksen identiteetti.....	35
4.2 KILPAILUSTRATEGIALLA KANNATTAVUUTTA .....	36
4.2.1 Toimiala.....	37
4.2.2 Kilpailuetu ja sen kolme perusstrategiaa .....	39
<b>5 YRITYSKUVA AIEMPIEN TUTKIMUSTEN VALOSSA .....</b>	<b>43</b>
5.1 KUHMON KALEVALAKYLÄ OY:N YRITYSKUVA .....	43
5.2 IMAGO VALTION RAHOITAMISSA METROPOLITAN UNIVERSITYISSA .....	44
5.3 AVOIN YLIOPISTO SWOT-ANALYYSILLA TARKASTELTUNA.....	45
<b>6 TUTKIMUSONGELMAT.....</b>	<b>48</b>
<b>7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>50</b>
7.1 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	50
7.2 AINEISTON KERUU .....	52
7.3 KOHDEJOUKKO .....	53
7.4 AINEISTON ANALYSOINTI.....	53
<b>8 TULOKSET .....</b>	<b>55</b>
8.1 JOENSUUN YLIOPISTON AVOIMEN YLIOPISTON YRITYSKUVA JA SIIHEN VAIKUTTANEET TEKIJÄT .....	55

8.1.1	<i>Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yrityskuva</i> .....	55
8.1.2	<i>Yrityskuvaan vaikuttaneet Joensuun yliopiston erityispiirteet</i> .....	61
8.1.3	<i>Yrityskuvaan vaikuttaneet koulutuspoliittiset ratkaisut</i> .....	62
8.1.4	<i>SWOT-analyysi Joensuun yliopiston avoimesta yliopistosta</i> .....	67
8.2	JOENSUUN YLIOPISTON AVOIMEN YLIOPISTON KILPAILUSTRATEGIA .....	74
8.2.1	<i>Toimialan rakenteen osatekijät</i> .....	74
8.2.2	<i>Toimialan sisäiseen kilpailuasemaan vaikuttavat tekijät</i> .....	82
8.3	TULEVAISUUDENNÄKYMÄÄ AIKUISKOULUTUKSEN KENTÄLTÄ .....	84
<b>9</b>	<b>POHDINTA</b> .....	<b>87</b>
9.1	TULOSTEN TARKASTELUA.....	87
9.1.1	<i>Joustava alueellinen vaikuttaja</i> .....	87
9.1.2	<i>Heikkoudet vahvuuksiksi, uhkat mahdollisuuksiksi</i> .....	90
9.1.3	<i>Joensuun yliopiston avoin yliopisto markkinavoimien vedossa</i> .....	92
9.1.4	<i>Osaamisalueet kilpailueduiksi</i> .....	93
9.1.5	<i>Visio lähitulevaisuudesta</i> .....	95
9.2	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	96
	LÄHTEET.....	99
	LIITE.....	104

## Johdanto

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yrityskuvan muiden Pohjois-Karjalan aikuiskoulutusorganisaatioiden joukossa. Tarkastelemme yrityskuvaan vaikuttaneita koulutuspoliittisia ratkaisuja sekä maanlaajuisesti että emoyliopiston, Joensuun yliopiston, tasolla. Tutkimme myös Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailustrategiaa sen toimialan rakenteen ja kilpailuaseman perusteella. Tutkimuksen pääongelmat liittyvät edellä mainittuihin tarkoituksiin. Tutkimus on luonteeltaan evaluatiivinen tapaustutkimus, jonka aineisto on kerätty haastatteleamalla tärkeimpien sidosryhmien edustajia ja tutkimalla tapausta koskevia virallisia dokumentteja. Tapaustutkimuksille tyypilliseen tapaan myös tämä tutkimus on käynnistynyt asiakkaan, eli Joensuun yliopiston avoimen yliopiston aloitteesta (ks. Syrjälä & Numminen 1988, 40). Tutkimuksessa on kehittämisenäkökulma, sillä Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tulisi voida kriittisesti tarkastella omaa yrityskuvaansa ja kilpailustrategiaansa tutkimuksen tulosten avulla. Tutkimuksen tuloksista nousee esiin seikkoja, jotka ovat jossain määrin yleistettävissä koko avoimeen yliopistojärjestelmään riippuen kunkin avoimen yliopiston omista erityispiirteistä.

Korkeakoulutus tutkimuksen kohteena on moniulotteinen ilmiö, jota voidaan tarkastella eri näkökulmista, esimerkiksi pedagogisesti, taloudellisesti, kulttuurisesti tai valtio-opillisesti. Clark (1983) sekä Becher & Kogan (1992) perustelevat korkeakoulutuksen erityisluonnetta sosiaalisena ilmiönä sillä, että yliopistoissa tuotetaan ja jaetaan uutta tietoa. Tästä syystä korkeakoulutusta ei voi tarkastella täysin samalla tavalla kuin muun koulutusjärjestelmän toimintaa tai muita yhteiskunnallisia tai taloudellisia instituutioita. (Välimaa 1997, 6.) Tässä tutkimuksessa tarkasteluvälineinä käytetään taloustieteissä keskeistä Porterin toimialan rakennemallia, niin kutsuttua Five Forces -mallia, sekä muillakin tieteenaloilla käytettyä SWOT-analyysia, jota kutsutaan myös nelikenttäanalyysiksi. Korkeakoulupolitiikka on vaikeasti lähestyttävä tutkimuskohde, koska sitä koskeva kirjallisuus vaihtelee tyyliältään tutkimusraporteista luonteeltaan toiminnalliseen kirjallisuuteen. Tämän tutkimuksen lähteinä käytettyjen Lampisen (1998) ja Nummisen (1994) teksteillä on koulutuspoliittisia tarkoituksia ja niitä lukiessa tulee huomioida, etteivät ne ole tieteellisiä tutkimuksia, vaan poliittisia kannanottoja.

Markkinoiden taholta on osoitettu yhä enemmän kiinnostusta korkeakoulutusta kohtaan, mikä johtuu yliopistojen koulutustehtävän laajentumisesta sekä tieteen kansainvälisestä kilpailukyvyistä ja elinkeinoelämään osallistumisesta (Kivinen, Rinne & Mäntyvaara 1990, 19). Myös avoin yliopisto pyrkii toimimaan yhteistyössä ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Yhteistyön merkitys kasvaa tulevaisuudessa edelleen valtiolta tulevan rahoituksen pienentyessä. Valtion rahoituksen pienentyminen asettaa Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kaltaiset taloudellista voittoa tavoittelemattomat organisaatiot kokonaan uuteen, markkinavoimien määräämään kilpailutilanteeseen. Pystyäkseen hyödyntämään resurssinsa Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tulee tuntea ja ymmärtää ympäristönsä mahdollisuudet ja uhkatekijät. Tämä tutkimus pyrkii antamaan Joensuun yliopiston avoimelle yliopistolle työkalut tarkoituksenmukaiseen, mutta edelleen oman ideologiansa mukaiseen toimintaan omalla toimialallaan.

Tämä pro gradu -tutkielma rakentuu tutkimuksen kohteen kuvauksesta, tutkimuksessa käytettävien teorioiden ja käsitteiden esittelystä sekä empiirisen aineiston kuvaamisesta tulos- ja pohdintaosioineen. Tutkimusraportin toisessa luvussa kuvataan avointa yliopistolaitosta ja tutkimuksen kohdetta eli Joensuun yliopiston avointa yliopistoa. Luvuissa kolme ja neljä esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset teoriat ja käsitteet, joita käytetään tutkimuksen tulosten tarkastelussa. Viidennessä luvussa esitellään tämän tutkimuksen aihepiiriin liittyviä aiempia tutkimuksia, jonka jälkeen siirrytään empiiriseen osaan.

## **2 Avoin yliopisto -laitos koulutuspolitiikan muutoksissa**

### **2.1 Joensuun yliopiston avoin yliopisto**

Joensuun yliopiston avoin yliopisto on taloudellista voittoa tavoittelematon organisaatio. Se on täydennyskoulutuskeskuksen alainen ja siten Joensuun yliopiston erillislaitos. Avoimen yliopiston tehtävänä on edistää elinikäistä oppimista ja koulutuksellista tasa-arvoa tarjoamalla akateeminen opiskelumahdollisuus aikuisväestölle iästä, pohjakoulutuksesta tai asuinpaikasta riippumatta. Joensuun yliopiston toiminta-ajatus on siis tarjota korkeakoulutasoisia opintoja kaikille niistä kiinnostuneille niin Pohjois-Karjalan kuin koko Suomenkin aikuiskoulutusjärjestelmässä. Joensuun yliopiston avoimen yliopiston toimialana on siten korkeakoulutasoinen aikuiskoulutus. Joensuun yliopiston avoimen yliopiston visio on osana täydennyskoulutuskeskusta olla "jatkuvasti kehittyvä, laatu tietoinen, muutoksia ennakoiva ja joustavasti niihin vastaava aikuiskoulutusyksikkö. Sen profiilin muodostavat yliopiston osaamiseen perustuvat kansallisesti merkittävät koulutuksen huipputuotteet. Täydennyskoulutuskeskuksen asiakaslähtöinen toiminta perustuu laajaan yhteistyöhön kansainvälisesti, kansallisesti, maakunnallisesti ja yliopiston sisällä." (Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen strategiat.) Joensuun yliopiston avoin yliopisto on osa Suomen valtakunnallista avoimen yliopiston oppilaitosverkostoa, johon yliopistojen ainelaitosten ja toimintaa koordinoivien täydennyskoulutuskeskusten lisäksi kuuluvat avoimen yliopiston opetusta järjestävät kesäyliopistot sekä kansalais- ja kansanopistot. Joensuun yliopiston avoimen yliopiston vakinaiset toimipisteet sijaitsevat Joensuussa ja Savonlinnassa. Sen toimintamuotoja ovat avoin yliopisto-opetus, ikääntyvien yliopisto ja studia generalia, eli kaikille avoimet ja maksuttomat yleisöluentosarjat. Opintoja järjestetään integroituna yliopiston perusopetukseen, monimuoto-opintoina, jotka sisältävät lähi-, etä- ja itseopiskelua, sekä yhteistyöopistojen opetuksena. Yhteistyöopistoja oli vuonna 1999 41. (Avoin yliopisto; Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.)

Joensuun yliopistossa avoin yliopistotoiminta käynnistyi vuonna 1972. Tampereen yliopistossa vastaavanlainen toiminta alkoi edellisenä vuonna. Joensuun kokeiluprojekti kesti vuoden 1976 alkuun. Approbaturonetusta annettiin kansalais- ja työväenopistoissa sekä kansanopistoissa. Toiminta jatkui kokeiluprojektin jälkeen jo vakiintuneissa oloissaan. Toiminta vakiinnutettiin virallisesti kuitenkin vasta 1984, jolloin täydennyskoulutuskeskus perustettiin, minkä myötä avoimen yliopiston hallinto ja suunnittelu siirtyivät täydennyskoulutuskeskukselle. Keskeisenä tavoitteena tälle opistomallikokeilulle oli alueellisen ja sosiaalisen tasa-arvon lisääminen korkeakoulutuksessa ja kokeilu sopi ennakkoluulottomalle ja nuorelle korkeakoululle harvaanasutulla alueella. Joensuun yliopisto on tällä hetkellä, 1999, kolmekymmentävuotias. Tämä malli yleistyi Joensuun mallina ja sitä alettiin käyttää muissakin yliopistoissa. Vuosi 1993 oli erittäin merkittävä avoimen yliopistotoiminnan kannalta sekä Joensuussa että koko maassa. Opetusministeriö lisäsi tuolloin avoimen yliopiston määrärahoja nuorisotyöttömyyden poistamiseksi niinkutsutun Relander-määrärahan muodossa ja avoimista yliopistoista poistettiin 25 vuoden ikäraja. Huomionarvoista on, että Joensuun avoimessa yliopistossa kyseistä ikärajaa ei ole koskaan ollut. Tämän jälkeen opiskelijamäärä Joensuun yliopiston avoimessa yliopistossa on ollut reilut kolme tuhatta, millä tasolla se on myös nykyään. Koko maassa avoimen yliopiston opiskelijoita on noin seitsemänkymmentäviisi tuhatta. Määrärahoista suurin osa tulee opetusministeriöltä ja Joensuun yliopiston, sekä opiskelumaksujen, osuus on 15%. Monimuoto-opetuksen kehittäminen on ollut yhdeksänkymmentäluvun keskeisin työpanoksen kohde Joensuun yliopiston avoimessa yliopistossa. Monimuoto-opiskelu antaa opiskelijalle mahdollisuuden valita hänelle parhaiten sopiva opiskelumuoto. Kehittämishankkeisiin kuuluu myös Suomen virtuaalinen avoin yliopisto, SUVI, jossa myös Joensuun yliopisto on mukana kehittämällä Virtuaalimetsäyliopistoa. (Jääskeläinen 1997, 3-4, 17-18.) Kehittämisprojekteja on monimuoto- ja verkko-opetuksen tuottamisen lisäksi tv-kurssien suunnittelu ja toteutus Ylen avoimen yliopiston kanssa sekä sosiologian opetuksen tarjoaminen nuorisostaan koulutukseen. Uutena tulokkaana monimuoto-opetukseen tulee yrityksen taloustiede. (Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskus)

Avoimen yliopiston koulutuspoliittisina tavoitteina on tuotu esiin yliopistollisen arvosanaopetuksen tarjonnan laajentaminen, avoimien oppimisympäristöjen kehittäminen ja tutkintoväylän avaaminen aikuisopiskelijoille. Tämän laajentamis- ja kehittämisenäkökulman vuoksi Joensuun yliopiston aineissa



monimuoto-opetusta on markkinoitu ensisijaisesti Suomessa. Ortodoksiseen teologiaan on kuitenkin sen erikoisluonteen vuoksi laadittu englanninkielinen oppimateriaali, joten kansainvälistyminen on myös toiminnan suuntaviivana. Joensuun yliopiston avoimen yliopiston markkinointia on tarkoitus laajentaa lähitulevaisuudessa Ruotsin lisäksi muihin Pohjoismaihin ja Baltian maihin. Joensuun yliopiston tavoitteena on ollut vuoteen 2000 mennessä tarjota opiskelua avoimessa yliopistossa vähintään 3000 opiskelijalle sekä tuottaa 15 000 opintoviikon suoritukset. (Joensuun yliopiston ja opetusministeriön...; Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.)

### Joensuun yliopisto

Joensuun yliopisto aloitti toimintansa 1969. Tällä hetkellä siellä on viisi tiedekuntaa ja kuusi erillislaitosta. Perus- ja jatkotutkintokoulutusta järjestetään seitsemällä koulutusosalalla. Nämä ovat kasvatustieteellinen, humanistinen, luonnontieteellinen, yhteiskuntatieteellinen, maatalous- ja metsätieteellinen, teologinen ja psykologinen koulutusala. Joensuun yliopistolla on kiinteät toimipisteet Joensuussa, Savonlinnassa ja Ilomantsissa. Opiskelijoita on tällä hetkellä yli 6100 opiskelijaa, joista 1000 Savonlinnassa. Vuosittain otetaan uusia opiskelijoita noin 1000. (Joensuun yliopisto.)

Aluepolitiikan ansiosta Itä-Suomen yliopisto jaettiin kolmen kilpailevan kaupungin kesken, jolloin Kuopio sai lääketieteet, Lappeenranta teknologian ja Joensuu humanistiset aineet opettajankoulutuksen ollessa pääosassa. Alkutaipaleellaan Joensuun yliopisto oli hyvin marginaalisessa roolissa muiden Itä-Suomen yliopistojen joukossa, mutta alun rajoitukset ja vastakkaiset mielipiteet eivät kuitenkaan saaneet yliotetta. Joensuun yliopisto aloitti yliopistoprofiilinsa puhdistamisen. Tavoitteena oli opettajankoulutuksen "akateemistaminen" ja myöskin tutkimuksen teon tärkeyttä haluttiin korostaa. Tutkimusta varten perustettiin vuonna 1971 Karjalan tutkimuskeskus. (Clark 1998, 104-105.)

Joensuun yliopiston toiminta perustuu tutkimuksen ja opetuksen korkeaan laatuun, kansainväliseen yhteistyöhön ja itäisen Suomen kehittämiseen. Joensuun yliopisto pyrkii omalta osaltaan vastaamaan uusteollistamisesta, tietoyhteiskunnan toteuttamisesta ja itsenäisen osaamisen synnyttämisestä juuri omalla toiminta-alueellaan. Omiksi osaamisen vahvuusalueiksi Joensuun yliopisto määrittelee monitieteisyyden, laaja-alaisen opettajakoulutuksen, metsäosaamisen, muut uusiutuvat

luonnonvarat ja ympäristön, kuten myös huipputeknologisen osaamisen sekä Euroopan reuna- ja raja-alueiden yhteiskunta- ja kulttuurikehityksen. (Joensuun yliopiston ja opetusministeriön...)

"Täydennyskoulutuksen tehtävänä on koordinoita ja järjestää avoimen yliopiston opetusta, tuottaa yliopistotasoisia täydennyskoulutusta, edistää yliopiston vaikutusalueella elinkeinoelämää, alueellista kehitystä ja työllisyyttä sekä edellisiä tukevia koulutus- ja kehittämishankkeita sekä edistää tutkimus- ja opetustiedon välittymistä yliopiston ja muun yhteiskunnan välillä" (Joensuun yliopiston hallintojohtosääntö). Kunkin erillislaitoksen hallintoa hoitavat niiden johtokunta ja johtaja. Kahdella tai useammalla erillislaitoksella voi olla yhteinen johtokunta, jolloin yliopiston hallitus päättää johtokuntien kokoonpanon perusteista. Rehtori määrää johtokunnan puheenjohtajan ja jäsenet. Vähintään yhden jäsenistä on edustettava erillislaitoksen henkilökuntaa ja vähintään yhden on oltava yliopiston opiskelija. Muut henkilöt valitaan erillislaitoksen ulkopuolisista henkilöistä. Täydennyskoulutuskeskuksen johtokunta päättää täydennyskoulutukseen osallistuvien valintaperusteista ja valinnasta. Myös avoimena yliopisto-opetuksena annettavaan opetukseen osallistuvien valintaperusteista ja valinnasta päättää täydennyskoulutuskeskuksen johtokunta kyseisen ainelaitoksen lausunnon perusteella. Erillislaitoksen johtaja vastaa tuloksellisuudesta johtokunnalle ja johtokunta taas rehtorille. (Joensuun yliopiston hallintojohtosääntö.) Joensuun yliopisto on solminut yhteistyötä ja työnjakoa koskevia sopimuksia Pohjois-Karjalan ja Savonlinnan kesäyliopistojen kanssa. Nämä tarjoavat muiden yliopistojen arvosanaopetusta aikuisopiskelijoiden lisäksi yliopiston tutkinto-opiskelijoille, joiden sivuaineopiskelua yliopisto tukee rahallisesti. Lukuvuodesta 2000 lähtien Joensuun yliopiston avoin yliopisto-opetus Savonlinnassa siirtyy Savonlinnan kesäyliopiston hoidettavaksi. (Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.) Avoimen yliopisto-opetuksen opintojen perusteella tutkinto-opiskeluun hyväksyttävien määrä on vuosittain yhteensä 60. Täydennyskoulutusta yliopisto tarjoaa 3000 opiskelijalle. (Joensuun yliopiston hallintojohtosääntö).

## 2.2 Avoin yliopisto alue- ja koulutuspolitiikassa

Koulutuspolitiikka sisältää kaikki toimenpiteet ja pyrkimykset, joilla julkinen valta ja yhteiskunnan eri ryhmät pyrkivät vaikuttamaan koulutuksen kehittämiseen. Se on erilaisten tavoitteiden, osallistujien ja vaikuttamisen keinojen muodostama kenttä, jonka tärkeimmät asemat kuuluvat julkiselle vallalle, mutta koulutuspoliittisten ratkaisujen muotoutumiseen vaikuttavat myös muiden organisaatioiden sekä yksilöiden ja perheiden toiminta ja päätökset. (Lampinen 1998, 10.)

Valtion koulutuspoliittiset tavoitteet voidaan asettaa eri tavoin. Koulutuksen omapohjaista asemaa ja muista riippumattomia, itsenäisiä tavoitteita voidaan korostaa tai koulutuspolitiikka voidaan nähdä ensisijaisesti muiden yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttamisen välineenä. Koulutukseen suuntautuva politiikka (policy for education) ja koulutusta välineenä käyttävä politiikka (education for policy) voidaan erottaa toisistaan. Koulutuksen kehittämiseen pyrkivässä koulutuspolitiikassa tavoitteena on harjoitettavan koulutuksen ja sen instituutioiden tukeminen. Poliitiikan lähtökohtana eivät ole koulutuksen avulla saavutettavat muut yhteiskunnalliset tavoitteet, vaikka ne ymmärrettäisiin ja hyväksyttäisiin harjoitetun politiikan vaikutuksina. Perusajatus on, että vahvistamalla koulutusta voidaan parhaiten palvella myös muuta yhteiskuntapolitiikkaa. Koulutusta välineenä käyttävän koulutuspolitiikan tavoitteet eivät ole itse koulutuksessa, vaan sen ulkopuolella. Koulutus nähdään välineenä, jonka kehittämisen ja hyväksikäyttämisen avulla voidaan edistää koulutuksen ulkopuolella asetettuja tavoitteita, kuten esimerkiksi työllisyyden parantamista tai yrittäjyyden edistämistä. Välineellisen koulutuspolitiikan tavoite on liittää koulutusinstituutiot ulkoisten yhteiskunnallisten tavoitteiden toteutumiseen. Koulutuksen kehittämisessä on ollut jännite näiden kahden erilaisen koulutuspolitiikan periaatteen välillä varhaisista ajoista lähtien. Länsimaisessa kulttuurissa on aina arvostettu koulutuksen tuottamaa sivistystä ja persoonallista kasvua. Samalla on kuitenkin ymmärretty koulutuksen merkitys yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisussa, minkä vuoksi koulutus on ymmärretty osaksi sosiaalipolitiikkaa. Käytännössä välineellinen ja koulutuksen omista lähtökohdista suuntautuva koulutuspolitiikka esiintyvät rinnakkain saaden kuitenkin eri aikoina toisistaan poikkeavan painotuksen. (Lampinen 1998, 12-15.)

Suomen koulutusjärjestelmän pitkän tähtäimen periaatteet ovat olleet yleisen sivistystason kasvattaminen ja koulutuksellisen tasa-arvon edistäminen. Pyrkimyksenä on ollut, ja on edelleen, taata koko väestölle Suomen eri alueilla yhtäläiset opiskelumahdollisuudet. Koulutusta jäsenettiin 1980-luvulla uudelleen siten, että otettiin huomioon ihmisen koko elinkaari. Tässä uudelleenjäsentämisen strategiassa olivat välttämättömiä väylien avaaminen, opintosuoritusten yhdistelymahdollisuus, työssä hankitun tiedon huomioiminen sekä työn ja opiskelun vuorottelu. 1990-luvulla on kiinnitetty erityishuomiota opetuksen sisältöön ja opetuksen metodeihin, kuten myös sen yhdenmukaisuuteen. Lisäksi opiskelumahdollisuuksien joustavuuteen ja valinnanvapauteen sekä kansainvälisyyteen on kiinnitetty huomiota. Työpaikkojen nopea muuttuminen ja vaihtuminen on kasvattamassa tarvetta jälleenkouluttamiselle. Yliopistot ja teknilliset koulut ja opistot ovat vastanneet tähän haasteeseen kasvattamalla sellaisten kurssien ja ohjelmien määrää, jotka on suunniteltu juuri aikuiskoulutusta silmällä pitäen ja vastaamaan juuri muuttuvien työympäristöjen haasteeseen. (Ministry of Education 1998, 15, 28; Valkama 1991, 4.)

Markkinat voivat vaikuttaa korkeakoulujärjestelmään koulutuskysynnän, työmarkkinoiden tai tutkimusrahoituksen välityksellä. Koulutusaikojen ollessa pitkiä korkeakoululaitos reagoi hitaasti työmarkkinoiden tarpeeseen. On hyvin hankala kartoittaa tulevia koulutustarpeita. Välittömimmin työmarkkinat vaikuttavat korkeakoulujärjestelmään jatko- ja täydennyskoulutuksen alueella. Täydennyskoulutus-kurssit ovatkin lisääntyneet nopeasti. Myös tiede- ja teknologiapuistot ovat lähentäneet korkeakouluja sekä avointa markkinasektoria ja tuoneet enemmän rahaa tutkijoiden käytettäväksi. (Nousiainen 1994, 28.) Myös Joensuussa tiede- ja teknologiapuistolla on erittäin suuri merkitys työmarkkinapuolen ja yliopiston yhdistämisessä.

Koulutusympäristö on muuttunut esimerkiksi siten, että korkeakoulujen olemassaolon merkityksen haastajiksi ovat nousseet ammattikorkeakoulut. Samoin koulutusympäristön muutokseen sisältyvät työmarkkinoilla tapahtuvat muutokset ja uudet vaatimukset, joihin korkeakoulujen toivotaan yleisen koulutusjärjestelmän osana reagoivan. Tällaisia vaatimuksia ovat esimerkiksi työttömyys ja siitä aiheutuvien ongelmien ratkaiseminen sekä myös korkeanteknologian ammattialojen työvoimapulan helpottaminen. Myös demografinen kehitys, nopea teknologinen kehitys sekä julkisen sektorin muutokset ovat kasvattaneet kysyntää. (Nummikoski 1995, 63.)

### 2.2.1 Korkeakoulupolitiikka

Koulutuksen laajentaminen on edellyttänyt niin vanhojen yliopistojen kehittämistä kuin uusien oppilaitosten perustamista. Koulutuksen laajentumisen vuoksi on kehittynyt myös strateginen suunnittelu eli korkeakoulupolitiikka, jolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista suunnittelua ja suunnitelmien toimeenpanoa. Korkeakoulupolitiikalla pyritään kehittämään korkeakoulutusta. Suomalaista korkeakoulupolitiikkaa on toisen maailmansodan jälkeen tehty koulutusdemokratiaan ja koulutuksen lisääntyvään kysyntään nojautuen (Kivinen & Rinne 1990, 13). 1960-luvulla useissa maissa muodostettiin yliopistoista ja erityiskorkeakouluista helposti hallittavia kokonaisuuksia, korkeakoulujärjestelmiä. Korkeakoulujärjestelmällä tarkoitetaan kansallista korkeakoulujen joukkoa, jonka toiminnot ja rakenteet ovat suhteutettu toisiinsa ja jonka valvonta ja ohjaus ovat ainakin osaksi valtiovallan käsissä. Korkeakoulutuksen massoittuminen ja julkisten varojen kohdentaminen opetukseen ja tutkimukseen ovat hankaloittaneet valtion ja korkeakoulujen suhteita. Korkeakoulut pitävät oikeutenaan harjoittaa tutkimusta ja opetusta tieteen oman logiikan ja tradition mukaan. Valtio sen sijaan on kiinnostunut siitä, kykeneekö korkeakoululaitos edistämään yhteiskunnan taloudellista kehitystä ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta. (Nousiainen 1994, 16.) Kysymys on siis siitä, nähdäänkö koulutus itseisarvona vai välineenä muissa yhteiskunnallisissa pyrkimyksissä.

Korkeakoulukysymykset ovat viime vuosikymmeninä nousseet näkyvästi politiikan asialistalle ja korkeakoulu-uudistukset kytkeytyvät aikaisempaa selvemmin yleisiin yhteiskuntapoliittisiin ohjelmiin. Valtiovalta voi ohjata korkeakouluja lainsäädännöllä, erilaisilla kehotuksilla ja toivomuksilla sekä budjettipolitiikalla. Yliopistojen hallinto on ollut perinteisesti akateemisen yhteisön sisäinen asia. Yliopistot ovat yleensä muita julkisia laitoksia itsenäisempiä. Korkeakoulutuksen yhteiskuntapoliittisen merkityksen lisääntyessä valtiovallan ja korkeakoulujen välinen jännite on kuitenkin kasvanut. Akateeminen yhteisö haluaa vaikuttaa itse korkeakoulutusta koskeviin ratkaisuihin, eikä halua antaa valtaa liikaa hallituspuoleille. (Nousiainen 1994, 27, 31.)

Yliopistoilla voidaan katsoa nykyään olevan viisi tehtävää, jotka ovat perusopetus, tutkijankasvatus, perustutkimus, palvelututkimus ja täydennyskoulutus. Palvelututkimus ja täydennyskoulutus ovat tulleet yhä enemmän yliopistojen piiriin ja niiden hoidettavaksi. Nummisen (1994) mukaan tämä on syönyt yliopistojen resursseja

ja niin sanottua henkistä voimaa. Palvelututkimuksen ja täydennyskoulutuksen vuoksi yliopiston hallintoa on jouduttu lisäämään ja muut tehtävät ovat joutuneet sivullisen rooliin. Nummisen mielestä olisikin suotavaa, että palvelututkimus ja täydennyskoulutus siirtyisivät niitä varten perustettuihin instituutioihin. (Numminen 1994, 77.)

### ***2.2.2 Aluepolitiikka korkeakouluverkostossa***

Suomen korkeakoululaitos kasvoi voimakkaasti 1950 ja 1960 -luvuilla kehitysaluepolitiikan ansiosta. Tampere sekä Jyväskylä vakiinnuttivat asemansa yliopisto-kaupunkeina ja Oulu, Joensuu, Kuopio sekä 1970-luvun lopussa vielä Rovaniemikin saivat omat yleiskorkeakoulunsa. Suomessa on kymmenen monitiedekuntaista yliopistoa, mutta muutamat korkeakoulut ovat jääneet pieniksi. Yliopistojen haja-alueasetelma vielä korostuu, koska useilla yliopistoilla on filiaaleja, jotka tarjoavat opiskelumahdollisuuksia myös varsinaisten yliopistopaikkakuntien ulkopuolella. Yliopisto-opintoja onkin saatavilla noin 20 paikkakunnalla. Korkeakouluopiskelijoiden alueellinen sijoittuminen on muuttunut laajenemisen tahdissa. Esimerkiksi Helsingin seudun osuus on muuttunut kolmena vuosikymmenenä neljästä viidesosasta kahteen viidesosaan. 1980-luvulla opiskelijarekrytointi oli vahvasti läänisidonnaista, esimerkiksi Joensuu rekrytoi opiskelijansa 40-prosenttisesti Pohjois-Karjalasta ja Jyväskylän yliopistossa kolmannes oli Keski-Suomesta. Aluesijoittuminen säilyi koko 1980-luvun. Yliopistolaitoksen alueellisen laajenemisen myötä eri puolille maata on saatu ns. kotiseutukorkeakouluja, jotka on nähty oman alueensa kulttuurista ja taloudellista pääomaa kasvattavina voimatekijöinä. 1970- ja 1980-luvuilla suuntautuivat yliopistot erityisesti täydennyskoulutuspalvelujen, avoimen korkeakoulun sekä työllisyys- ja yrittäjäkoulutuksen kehittämiseen. Yliopistolaitoksen tarjoamat opintomahdollisuudet ovat siis Suomessa alueellisesti ja muutoinkin kattavat ja yliopistot kilpailevat omilla koulutuspalveluillaan vahvasti myös aikuiskoulutuksen laajenevilla markkinoilla. (Kivinen & Rinne 1990, 14-18.; Kivinen 1994, 165.)

### 2.3 Aikuiskoulutusorganisaatiot Pohjois-Karjalassa

Vuonna 1995 aikuiskoulutusta järjesti Suomessa noin tuhat eri oppilaitosta, joista osa on perustettu erityisesti aikuiskoulutusta varten. Osa oppilaitoksista järjestää sekä nuorten että aikuisten koulutusta. Aikuiskoulutus jaetaan yleissivistävään ja ammatilliseen aikuiskoulutukseen. Koulutusorganisaatiot ovat erikoistuneet joko yleissivistävään peruskoulutukseen, muuhun yleissivistävään aikuiskoulutukseen, aikuisten ammatilliseen peruskoulutukseen tai muuhun ammatilliseen aikuiskoulutukseen, mutta yleensä erikoistumisalueen ohessa järjestetään myös muuta koulutusta. Koulutusorganisaatioita ylläpitävät valtio, kunnat sekä yksityiset yhteisöt, kuten yhdistykset, säätiöt ja yritykset. Osaa koulutusorganisaatioista ylläpitävät kansalaisten ja kansalaisryhmien omista sivistystarpeista syntyneet vapaan sivistystyön järjestöt. (Aikuiskoulutus Suomessa 1995, 16-17.)

Aikuiskoulutuksen kokonaisjärjestelmä on hajanainen. Nummisen (1994) mukaan voidaankin sanoa, että myös aikuiskoulutuksen oppilaitosverkossa on järjeistämisen varaa (Numminen 1994, 89). Lainsäädäntö koostuu pääasiassa eri aikuiskoulutusmuotojen valtionapua säätelevistä laeista. Valtionavun ja samalla opetushallinnon ulkopuolelle jää suurin osa työnantajien rahoittamaa henkilöstökoulutusta sekä joidenkin järjestöjen ja itsenäisten aikuiskoulutuslaitosten koulutustoiminta. (Kivinen, Rinne & Naumanen 1991, 35.)

Korkeakoulutarjonta on koulutusaloittain tarkasteltuna Pohjois-Karjalan alueella laajaa ja monipuolista. Maakunnassa toimii omina yksikköinään monialainen ammattikorkeakoulu sekä monitieteinen yliopisto. Lisäksi Pohjois-Karjalan Opisto osana Humanistista ammattikorkeakoulua järjestää nuoriso- ja vapaa-aikatyön ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävää koulutusta. Elinikäisen oppimisen periaatteita tukevaa ammatillista aikuiskoulutusta järjestetään Pohjois-Karjalan alueella peruskoulutuksena, omaehtoisena lisäkoulutuksena, henkilöstökoulutuksena, työvoimapolitiittisena aikuiskoulutuksena ja oppisopimuskoulutuksena. Koulutuksen tarjoajina toimivat erilaisten omistajayhteisöjen piiriin kuuluvat koulutusyksiköt tai oppilaitokset mukaanlukien Joensuun yliopisto, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu ja vapaan sivistystyön opistot. Vapaan sivistystyön piiriin kuuluvia kansalaisopistoja

toimii Pohjois-Karjalan alueella viisitoista. Kansanopistoja on maakunnassa neljä. Itä-Suomen liikuntaopisto antaa vapaan sivistystyön piiriin kuuluvaa liikunta-alan koulutusta ja Pohjois-Karjalan kesäyliopisto tarjoaa muun muassa avointa yliopisto-opetusta. Joensuun konservatorio ja Pohjois-Karjalan Tanssiopisto järjestävät taiteen perusopetusta. (Pohjois-Karjala...1999, 21-30.)

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun avoin ammattikorkeakoulu on avoin kaikille opiskelusta kiinnostuneille. Opetus järjestetään Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun tutkintovaatimusten mukaisesti. Avoimessa ammattikorkeakoulussa suoritettavat opintojaksot on mahdollista hyväksyä osaksi ammattikorkeakoulututkintoa. Opetusta toteutetaan perusopetuksen yhteydessä, omina erillisinä opintojaksoina iltaisin ja viikonloppuisin ja kesäopintoina. Opiskelu sisältää luentoja, seminaareja, itsenäistä opiskelua kirjallisuuden avulla, harjoitustöitä sekä etätyöskentelyä. (Pohjois-Karjalan...)

## **2.4 Avoin yliopisto koulutusjärjestelmässä**

### ***2.4.1 Avoimen yliopiston kehitys***

Suomessa varhaisimpia avoimen korkeakouluopetuksen muotoja olivat avoimet kurssit ja yksityiset kuulustelut, joita Helsingin yliopistossa järjestettiin jo 1850-luvulta lähtien (Piesanen 1997, 85). Parjasen (1997) mukaan avoimen yliopistotoiminnan varhaisina edeltäjinä voidaan pitää myös viime vuosisadan loppupuolella Helsingin yliopiston kansakoulunopettajille järjestämiä niin sanottuja lomakursseja, kuten myös sitä, että yliopisto lähetti ylioppilaitaan luennoimaan maaseudulle, sivistämään kansaa. Avoimen yliopistotoiminnan varhaisempia muotoja olivat myöhemmin kesäyliopistojen järjestämät korkeakoulutasoiset kurssit. Suomen ensimmäinen kesäyliopisto perustettiin Jyväskylään vuonna 1912 ja toinen Turkuun ennen sotia. Kesäyliopistojen määrä lisääntyi 50- ja 60-luvuilla, mihin vaikuttivat yhteiskunnalliset ja koulutuspoliittiset vaatimukset, kuten maakuntien kehittäminen ja erilaisten koulutusmahdollisuuksien lisääminen. (Parjanen 1997, 8.) Eräs syy kesäyliopistotoiminnan laajentumiseen oli myös yliopistojen kesälukukauden puuttuminen ja toimintaa laajentamalla pyrittiin



jouduttamaan opiskelijoiden valmistumista. Kesäyliopiston avulla opiskelija saattoi opiskella myös kotipaikkakunnallaan, mikä tasoitti alueellisia eroavaisuuksia. Kesäyliopistojen toiminta on luonut edellytyksiä nykymuotoisen avoimen yliopiston toiminnalle. Yhteistyön perinne elää yhä, sillä kesäyliopisto on avoimen yliopiston suurin yksittäinen yhteistyöorganisaatio ja merkittävin kesäajan avoimen yliopisto-opetuksen toteuttaja. (Parjanen 1997, 9.) Myös Joensuussa on pyritty yhteistoimintasopimuksilla määrittämään omat toiminta-alueet koulutuksen kentällä.

Avoimen yliopiston kehittämistyö alkoi varsinaisesti 1970-luvulla, jolloin toimintalinjat alkoivat hahmottua. Tällöin avoimen korkeakoulun kokeiluja alettiin järjestää Helsingin yliopistossa, Joensuun korkeakoulussa, Tampereen yliopistossa, Turun yliopistossa ja Åbo Akademiassa. Nämä kokeilut organisoitiin pääasiassa alueellisesti, järjestävän korkeakoulun vaikutusalueille suuntautuneena. 1970- ja 1980-luvuilla perustettiin suurin osa korkeakoulujen täydennyskoulutuskeskuksista, joiden tehtäväksi tuli koordinoita ja järjestää avointa korkeakouluopetusta. (Avoin yliopisto-opetus...1996, 4-5.) Iso-Britannian Open University oli esimerkkinä monille Euroopan maille aikuiskoulutusjärjestelmiä suunniteltaessa. Myös Suomi toteutti avoimen yliopiston osittain Open Universityn mallin mukaisesti, joka on toiminut 1800-luvulta saakka, mutta muodostui erilliseksi laitokseksi vasta 1970-luvun vaihteessa. Merkittävin ero suomalaisen ja brittiläisen avoimen yliopisto-opetuksen välillä on kysymys opetuksen vastaavuudesta. Suomessa avoin yliopisto-opetus on aina vastannut yliopiston perusopetusta, kun taas Iso-Britanniassa opetus ja sen sisältö on muokattu ei-ylioppilaille sopivaksi. Yliopisto-opetuksen soveltaminen tietyille kohderyhmille sekä niin sanotun toisen mahdollisuuden korostaminen loivat myös oman vaikutuksensa suomalaiseen avoimeen yliopistoon. Keskustelun painotus kääntyi Suomessa kuitenkin niin kutsuttuun kolmanteen koulutustiehen, eli yliopisto-opintojen ulkopuolelle jääneiden lahjakkuusreservien hyödyntämiseen avoimen yliopiston avulla. Suomen kulttuurirahaston toimikunnan mietintö vuonna 1976 vaikutti Suomen avoimen yliopiston toiminnan kehittämiseen. Siinä ehdotettiin toimintatavaksi yhteistyöorganisaatiomallia, jossa yliopistot yhdessä kansalais- ja työväenopistojen, kansanopistojen sekä kesäyliopistojen kanssa muodostaisivat koko maan kattavan avoimen yliopiston järjestelmän. (Parjanen 1997, 9-10.)

Erääksi tärkeimmistä avoimen yliopiston kehityksen käännekohdista tuli Suomessa vuosi 1993, jolloin pyrittiin laajentamaan avoimen yliopiston toimintaa osana hallituksen työllisyyspoliittista toimenpideohjelman niin kutsutun Relanderin ohjelman

avulla. Laajan työttömyyden ja myös nuorisotyöttömyyden vuoksi pyrittiin etsimään uusia mahdollisuuksia työllistämisen- ja koulutuspaikkojen lisäämiseksi. Relanderin ohjelman myötä avoin yliopisto-opetus laajeni uusiin yliopistoihin, ylempiin aineopintoihin, uusille opintoaloille sekä monitieteisiin opintokokonaisuuksiin. Tällöin poistettiin myös 25 vuoden ikäraja avoimeen yliopistoon pääsyn edellytyksenä kaikista yliopistoista. Näin avoin yliopisto asettui muiden koulutusvaihtoehtojen rinnalle. Tuolloin myös avoin korkeakoulu -käsite vaihtui avoimeksi yliopistoksi (Valkama 1991, 27). (Parjanen 1997, 17; Piesanen 1997, 102-103.)

#### ***2.4.2 Avoimen yliopiston toiminta ja rahoitus***

Opetusministeriön ohjekirjeessä (7150 / 47 / 84 / 30.5.1984) avoin korkeakouluopetus määritetään pääasiassa korkeakoulututkintoa suorittamattoman aikuisväestön täydennyskoulutukseksi tai väljätavoitteiseksi sivistysharrastukseksi tarkoitetuksi korkeakoulujen opetussuunnitelmiansa mukaisesti järjestämäksi opetukseksi. (Opetusministeriö 1984.) Avoin yliopisto-opetus on koulutuksellista tasa-arvoa edistämään luotu opintojärjestelmä, joka antaa aikuisille mahdollisuuden osallistua korkeakoulujen opetussuunnitelmien mukaiseen opetukseen ilman pohjakoulutusvaatimuksia. Avoimen yliopisto-opetuksen laajentuminen on kehittänyt korkeakoululaitostakin avoimuuteen. Avoimuus merkitsee avoimuutta sisäänpääsyvaatimukseen nähden, koulutuksen tavoitettavuuden lisäämistä, monipuolisia ja joustavia opinto-ohjelmia, monipuolisia opetusmenetelmiä, opiskelun tukijärjestelmiä, joustavaa kokonaisorganisaatiota ja opiskelukustannusten kohtuullisuutta. Opetusministeriö on antanut avoimen yliopiston opetukseen keskeisiä periaateohjeita, jotka ovat koulutuksellisen tasa-arvon tavoite, opiskelutavoitteiden moninaisuus, korkeakoulun roolin keskeisyys ja yhteistyöjärjestelmän merkityksellisyys. (Kivinen 1994, 161; Avoin yliopisto-opetus...1996, 2-4.) Opetusministeriö on jo vuonna 1984 kehottanut korkeakouluja suunnittelemaan myös tutkintotavoitteista opiskelua, jotta opiskelijalle avautuisi mahdollisuus yliopistollisen tutkinnon suorittamiseen avoimen korkeakoulun opintojen kautta. (Opetusministeriö 1984.) Esimerkiksi Joensuun yliopiston avoimessa yliopistossa on jo nykyään mahdollista opiskella laudatur-opintoja. Ainakaan toistaiseksi kokonaisen tutkinnon

suorittaminen avoimessa yliopistossa ei ole mahdollista, vaikka opetusministeriö suositteliseekin tämän mahdollisuuden kehittämistä (Higher Education Policy in Finland).

Viime vuosien aikana avoimen yliopiston opiskelijamäärät ovat lisääntyneet ja sen oppiainetarjonta on monipuolistunut. Tämä johtuu siitä, että erilaisten koulutus- ja työmarkkinapoliittisten toimenpiteiden johdosta avoimen yliopiston toimintaa on haluttu laajentaa. Myös nuoret ovat päässeet avoimen yliopiston opiskelun piiriin 25 vuoden ikärajan poistamisen jälkeen. Toiminnan laajentumisesta huolimatta opiskelupaikkoja ei riitä kaikille halukkaille. Varsinkin suurissa yliopistokaupungeissa on jouduttu rajoittamaan opiskelijoiden määrää. Parhaaksi opiskelijoiden valintamenetelmäksi on käytännössä osoittautunut opiskelijoiden valinta ilmoittautumisjärjestyksessä. Avoin yliopisto on vuosikymmenten aikana kehittynyt koulutuksellista tasa-arvoa edistäväksi, korkeakoulutasoiseksi aikuisopiskelufoorumiksi. Nykyään avoimen yliopiston toiminta on monipuolista sekä etäpisteiden että yliopistojen lähipiirissä tapahtuvaa toimintaa. Avoin yliopisto on niin Suomessa kuin ulkomaillakin ollut erilaisten opetusmenetelmien kehittämisen edelläkävijä. Näiden opetusmenetelmien kehittäminen uuden tieto- ja teleteknologian avulla on tuonut mukanaan myös virtuaalisen avoimen yliopiston, minkä kautta voi avautua myös aivan uudenlaisia toimintamahdollisuuksia. Piesanen (1997) mukaan korkeakoulupoliittisesti tarkasteltuna avoimen yliopiston asema osana suomalaista korkeakoulupoliittikkaa on vakiintumassa. Vaikka avoin yliopisto ei voi antaa tutkintoja on sen toiminnalla moninaisia vaikutuksia niin korkeakoulu- ja työmarkkinapoliittisesti kuin yksilötasolla. (Higher Education Policy in Finland; Piesanen 1997, 83-84.)

Avoimen yliopiston toiminnaksi on luettu myös ikääntyvien yliopisto sekä studia generalia -luentosarjat. Ne eivät kuitenkaan täytä perusopetukselta vaadittavia kriteerejä, vaikka ne toteutetaankin osittain avoimen yliopiston periaatteiden mukaisesti. Ikääntyvien yliopiston tehtäväksi on määritelty ajankohtaisen tutkimustiedon välittäminen ja tutkintoihin tähtäämättömien vapaamuotoisten yliopisto-opintojen järjestäminen. Ikääntyvien yliopisto toiminta oli 1980-luvun lopussa aloitettu lähes jokaisessa yliopistossa. Toiminnan päätavoitteena on pidetty psyykkisen toimintakyvyn säilyttämistä. Studia generalia -luentosarjojen sekä yksittäisten yleisöluentojen järjestäminen on yliopistojen eräs keino avautua ympäröivään yhteiskuntaan ja ne ovatkin kuuluneet yliopistojen toimintaan jo vuosiakymmeniä. Studia generalia -luentosarjat käsittelevät ajankohtaisia sekä yleistä kiinnostusta herättäviä aihepiirejä.

Luennot ovat avoimia kaikille eikä niille osallistumisesta peritä maksua. (Alanen 1992, 127; Parjanen 1997, 34-35.)

Monitieteellisten korkeakoulujen asema on edelleen hyvin keskeinen avoimen yliopiston toiminnassa ja tarjotuimpia aloja ovat yhteiskuntatieteet sekä kasvatustieteet. Helsingin ja Turun yliopistojen osuus opetustarjonnasta on selvästi muita suurempi, mutta pienempien korkeakoulujen opetustarjonta cum laude -tasolla on avoimen yliopiston opiskelijoiden kannalta monipuolisempi. Opetusministeriö (1996) huomauttaa muistiossaan, että Joensuun yliopisto, Åbo Akademi sekä Jyväskylän yliopisto ovat monialaisimpia juuri cum laude -tasolla. Yhä useammin avoimen yliopiston opetus on integroitua opetusta eli yhteistä tiedekunnan opiskelijoille ja avoimen yliopiston opiskelijoille. Tällainen opetus on laajentanut oppiainetarjontaa avoimen yliopiston opiskelijoille ja lisännyt ainevalikoimaa myös perusopiskelijoiden osalta. Yhteistyöverkosto, johon kuuluvat muun muassa kesäyliopistot, kansalais- ja työväenopistot, sekä yhä yleisemmäksi kasvanut monimuoto-opetus parantavat avoimen yliopisto-opetuksen tavoitettavuutta. (Avoin yliopisto-opetus...1996, 17.) Joensuun yliopisto antaa integroidun opetuksen ansiosta avoimen yliopiston opiskelijalle mahdollisuuden opiskella kaikilla opintoaloilla.

Nopea sosiaalinen muutos ja elinikäisen oppimisen kasvava merkitys ovat lisänneet aikuiskoulutustoimintaa yliopistoissa. Avoimen yliopisto-opetuksen määrää tullaan lisäämään ja monipuolistamaan varsinkin matemaattisissa aineissa sekä luonnontieteissä, teknologiassa ja taloustieteissä. Korkeaa hinta-laatusuhdetta ja uudistumista pyritään noudattamaan resurssien jaon perusteena riittävien varojen takaamiseksi juuri opetukseen ja tutkimukseen. Avoimen yliopiston toiminta on suurimmalta osaltaan rahoitettu Opetusministeriön määrärahoilla. Lukukausimaksut kattavat vain hallintokustannukset kuten tiedotuksen, valvonnan ja opiskelumateriaalit. Maksut vaihtelevat sen mukaan, mitä opetus ja opetusjärjestelyt tulevat maksamaan, mutta tasa-arvoisuus on pyritty säilyttämään maksuissakin. (Ministry of Education 1998, 29, 56-57.)

Koska "valtioneuvosto Suomen julkisen sektorin ylimpänä konsernijohtona" määrittelee avoimen yliopiston yleislinjan ja Opetusministeriö puolestaan tarkentaa yleislinjaa toimintaohjeiksi ja päättää toiminnan resursseista, on valtion määrärahapäätöksillä huomattavan suuri vaikutus avoimen yliopiston toimintaan. Yliopistokohtaisesti toiminnasta päättää yliopiston hallitus, sillä avoin yliopisto on osa emoyliopistoaan. Laitokset ja tiedekunnat voivat siis yksipuolisesti hyväksyä tai olla

hyväksymättä avoimen yliopiston ehdotuksia. (Makkonen 1994, 13-17.) Avointa yliopisto-opetusta järjestävät instituutiot varmistavat, että avoimen yliopiston opetus vastaa sisällöltään, opetukseltaan ja vaatimuksiltaan niiden omia vaatimuksia (Higher Education Policy in Finland).

Makkosen (1994) mukaan opetusministeriö oletettavasti kannattaa keskitettyä hallintojärjestelmää myös avoimen yliopiston osalta, koska muuten hallinta vaikeutuisi ja reagointikyky hidastuisi. Nopea reagointikyky on tarpeen yhteiskunnan ja yksilöiden kiinnostusten, tarpeiden ja mahdollisuuksien jatkuvan muutostilan takia. Keskitetty koordinointi myös varmistaa avoimen yliopiston toiminnan jatkumisen kaikilla laitoksilla. Hajautettuna toiminta ei toisi lisätuloja laitoksille, koska se ei saa tuottaa voittoa. (Makkonen 1994, 13-17.)

Avoimen yliopiston muuttuminen osaksi aikuiskoulutusta korosti vapaan kansansivistystyön maksuttomuuden periaatetta, jonka mukaan maksu ei saa olla este oppinnolliselle osallistumiselle. Toisaalta vastaavuus peruskoulutukseen kytki rahoitusajattelun yliopistokoulutuksen ilmaisperiaatteeseen. Valtion maksuperustelain mukaan valtion suoritteet ovat maksullisia lain erikseen nimeämiä tapauksia lukuunottamatta. Suoritteet jakautuvat julkisoikeudellisiin ja liiketaloudellisesti hinnoiteltaviin. Julkisoikeudellisesta suoritteesta maksu voidaan jättää perimättä kokonaan tai periä kattamaan vain osan kustannuksista, minkä päättää asianomainen ministeriö. Avoimen yliopiston opetus on maksullinen julkisoikeudellinen suorite ja sen opetuskustannukset rahoitetaan valtion budjetista. Yliopistot käyttävät toimintaansa omia voimavarojaan, kuten budjettivirat ja tilat. Opintohallinnollisiin kustannuksiin kuten palkkoihin, materiaaleihin, tiedotukseen, ohjaukseen ja muunlaisiin käyttömenoihin peritään opiskelijalta maksu. Koska avoin yliopisto on laaja yhteistyöorganisaatio, siihen osallistuvat kaikki oppilaitokset rahoittavat toimintaansa maksuin, joten opiskelijan maksuilla katetaan eri oppilaitoksissa erilaisia kustannuksia. Tästä johtuen opiskelijan maksut voivat vaihdella. (Avoin yliopisto-opetus...1996, 22-23.)

### **2.4.3 Väylästä yliopistoon**

Puhuttaessa väylästä tarkoitetaan yliopiston tutkinto-opintoihin siirtymistä avoimen yliopiston opintojen perusteella (Parjanen 1997, 32). Tutkintoon johtavan väylän käytön

kriteerit määriteltiin ensimmäisen kerran vuonna 1983 Helsingin yliopiston Avoimen korkeakouluopetuksen tutkintoryhmän mietinnössä. Mietinnön mukaan avoimeen yliopisto-opetukseen osallistuneet ovat oikeutettuja siirtymään koulutusohjelmaopiskelijoiksi kun ovat suorittaneet vähintään 60 opintoviikkoa kyseisen koulutusohjelman opetussuunnitelman mukaisia opintoja. Opetusministeriö asetti jo vuosina 1984 ja 1986 korkeakouluille ohjeita väylän käytön edellytyksistä. Niiden mukaan siirtyminen avoimesta yliopisto-opetuksesta tutkinto-opiskelijaksi tapahtuu pääsääntöisesti ilman valintamenettelyä, eli korkeakoulukelpoisuus todetaan suoritusten myötä. Valintamenettely suoritetaan, jos hyväksyttäviä opiskelijoita on enemmän kuin heitä voidaan ottaa opiskelijoiksi. Opetusministeriön vuonna 1991 antaman ohjeen mukaan tutkinnon suoritusoikeus tulisi myöntää henkilölle, joka on suorittanut vähintään kolmasosan koulutusohjelman laajuudesta ja siirtymisen korkeakouluopiskelijaksi tulisi tapahtua pääsääntöisesti ilman valintamenettelyä. (Avoin yliopisto-opetus...1996, 16.)

Opetusministeriön työryhmän tekemän raportin (1996) mukaan avoin yliopisto-opetus ei ole toiminut aikuisopiskelijoille väylänä korkeakoulututkintoon sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tämä on ollut mahdollista lähinnä pienimmissä korkeakouluissa sekä oppiaineissa, joissa on ollut pulaa opiskelijoista. Muissa tapauksissa opiskelijat ovat joutuneet lähes aina omana kiintiönään normaaleihin valintakokeisiin. Työryhmä on kiinnittänyt huomiota myös väylään kohdistuneisiin kielteisiin mielikuviin, jotka osaltaan ovat aiheuttaneet väylän tahallisen välttämisen aikuisopiskelijoiden taholta. Sitä ei siis ole pidetty realistisenä vaihtoehtona. (Avoin yliopisto-opetus...1996, 30.) Ratkaisuna avoimen yliopiston opiskelijoiden siirtymiselle tutkinto-opiskeluun on ehdotettu erityisen aikuisväylän perustamista, johon kuuluisi avoimen yliopiston opiskelijoiden lisäksi muun muassa toista tutkintoaan suorittavia, ulkomailla opintoja harjoittavia ja ammattikorkeakoulusta opintojaan jatkavia opiskelijoita. Aikuisryhmälle rakennettu, selkeästi määritelty aikuisväylä helpottaisi myös yliopistojen opiskelijajärjestelmää, sillä mahdollisimman suuri osa normaalivalinnoista jäisi nuorten hakijoiden käyttöön. Elinikäisen oppimisen periaatteen mukaista olisi, että mahdollisimman monella olisi mahdollisuus yliopisto-opiskeluun nuoruusiästä eläkeikään asti. (Parjanen 1997, 33.)

#### *2.4.4 Avoimen yliopiston visiot*

Organisaation menestykseen vaikuttavat ylimmän johdon toimintatapa, selkeä visio, henkilöstön osaaminen ja motivaatio sekä johtamisjärjestelmä. Visio on osa vahvaa johtamista. Se voidaan määrittää myös mielikuvaksi, jonka haluamme toteuttaa. Perustana visiolle on todellisuus, mutta se kohdistuu tulevaisuuteen. (Parker, 1990, 1-2; Santalainen & Huttunen 1993, 29-30.)

Makkosen (1994) mukaan avoimen yliopiston visio jatkuvassa muutostilassa voisi olla visio ihmisenä kasvamisen rajattomista mahdollisuuksista, tehtävä tämän mahdollistamisesta sekä avoimessa yliopistossa opiskelevien että siinä työskentelevien elämässä. Välineenä vision toteuttamisessa olisi mahdollisuuksien luominen ihmisen itsekasvatukseen, oman elämän ja ympäristön hallinnan oppimiseen sekä käytännön välineen löytämiseen alemmista korkeakoulututkinnoista. Visio ihmisenä kasvamisen rajattomista mahdollisuuksista voidaan avoimessa yliopistossa nähdä missiona, suurena tehtävänä, jonka puolesta kannattaa taistella. (Makkonen 1994, 39-42.) Tämänkaltaisen vision mukainen avoin yliopistotoiminta ei toteuta luonteeltaan välineellistä koulutuspolitiikkaa, vaan viittaa sellaiseen koulutuspolitiikkaan, jonka juuret ovat koulutuksen omista lähtökohdista.

Virtuaali avoin yliopisto ([www.avoinyliopisto.fi](http://www.avoinyliopisto.fi)) on kansainvälinen Opetusministeriön 1997-2000 viestintästrategian projekti, jossa avoimen yliopiston palveluita voi käyttää teknologian ja internetin välityksellä. Sen kautta voi saada tietoonsa kaikkien Suomen avoimien yliopistojen tarjoamat ohjelmat ja kurssit. Sieltä annetaan myös ohjausta. Virtuaaliyliopisto on kanava uuden tyyppiseen yhteistyöhön yliopistojen ja muiden tietolähteiden kanssa. Sen tarkoituksena ei ole kilpailla jo olemassa olevan opetustarjonnan kanssa, vaan se antaa uudenlaisen oppimisen välineen opiskelijan käyttöön. Samalla astutaan kohti uutta oppimisen yhteiskuntaa. (Ministry of Education 1998, 56-57.)

#### *2.4.5 Avoin yliopisto uhkana ja haasteena korkeakoululaitokselle*

Avoimen yliopiston laajentuminen ja vakiintuminen on nähty korkeakoululaitoksen sisällä sekä uhkana että haasteena. Uhaksi sen kokevat lähinnä yliopisto-opiskelijat, onhan avoimen yliopiston opiskelijoilla mahdollisuus päästä yliopisto-opiskelijoiksi väylän kautta. Hallinto- ja opetushenkilöstön keskuudessa on esiintynyt myös ennakkoluuloja avointa yliopistoa ja sen toimintaa kohtaan. Tähän ovat vaikuttaneet taloudelliset seikat, sillä yhdeksänkymmentäluvun alkupuolella määrärahoja supistettiin yliopiston osalta, mutta avoin yliopisto sai suuremmat määrärahat kuin aiemmin. Tilanne on kuitenkin korjaantunut siltä osin, että yhteistyö on lisääntynyt yliopiston ja avoimen yliopiston välillä. Lisäksi avoin yliopisto on saatettu kokea uhaksi tieteenalojen arvostuksen kannalta. Yliopistot epäilivät avoimen yliopistotoiminnan laajentuessa avoimen yliopisto-opetuksen laatua sekä opintokokonaisuuksien vastaavuutta. Lähinnä on pelätty, että avoin yliopisto ei pysty valvomaan tutkintovaatimusten toteutumista. Tämä juontaa juurensa siitä, että avoimen yliopiston opetushenkilöstön lisääntyessä osa opettajista ei enää ollut varsinaisia yliopisto-opettajia. Avoimen yliopiston tulevaisuuden kehittämissuunnitelmissa on asetettu tavoitteeksi laajentaa toimintaa uusille toiminta-alueille, uusille kohderyhmille ja niihinkin oppiaineisiin, joissa avointa yliopisto-opetusta ei vielä ole. (Piesanen, 1997, 89-90.)

Avoimen yliopisto-opetuksen laajentamista on kritisoitu eri syistä. On esitetty epäilyksiä siitä, että avoimen yliopiston laajentaminen johtaa opetuksen tason laskuun siksi, että ainelaitoksilla ja tiedekunnilla ei ole mahdollisuuksia valvoa tarpeeksi opetuksen tasoa. Tiedekuntien ja ainelaitosten on hyväksyttävä kaikki avoimen yliopisto-opetuksen opetussuunnitelmat, valittava opettajat ja valvottava opetusta, joten niillä on päävastuu opetuksen tasosta. Avoimen yliopiston laajenemiseen on liittynyt useita kehittämishankkeita. Niiden tarkoituksena on auttaa opiskelijoita vastaamaan paremmin työelämän asettamiin haasteisiin sekä sijoittumaan paremmin työelämässä. Tällaisia kehittämishankkeita ovat mm. koulutusteknologian hyväksikäyttö, monimuotohankkeet ja kansainvälinen yhteistyö. (Avoin yliopisto-opetus...1996, 10-12.)



Avoim yliopisto-opetus on laajentunut 90-luvulla korkeakoulujen aikuiskoulutuksen keskeiseksi tehtäväalueeksi. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa koulutustason yleinen nousu, koulutuksen saatavuuden ja joustavuuden lisääntyminen, työttömyys sekä julkisen vallan päätökset ja toimenpiteet. Etenkin rahoituspäätöksillä on ollut olennainen merkitys. Avoimen yliopiston laajeneminen huolestuttaa korkeakoulujen henkilöstöä, sillä avoimen yliopiston pelätään vievän korkeakoulujen ja varsinkin ainelaitosten henkilö- ja muita resursseja. Myös erillisväylän kautta pääseminen yliopistojen opiskelijaksi on nähty ongelmalliseksi, koska pääsykoejärjestelmä voidaan näin kiertää. Opetusministeriö näkee avoimen yliopiston laajentumisen keskeisten vaikutusten olevan seuraavat: opetustarjonnan volyyymi on kasvanut ja opetus on laajentunut koko maahan, opetustarjonta on laajentunut uusiin oppiaineisiin, opetus keskittyy edelleen alempiin aineopintoihin, korkeakoulujen itse järjestämä opetus on lisääntynyt, avoimen yliopiston opiskelijamäärä on lisääntynyt voimakkaasti, avoimen yliopiston opiskelija on entistä nuorempi, avoimen yliopiston opiskelijan pohjakoulutustaso on noussut, avoimen yliopiston opiskelijoissa on entistä enemmän työttömiä ja muiden oppilaitosten opiskelijoita sekä avoimen yliopiston opiskelijoiden opiskelumotiivit ovat muuttuneet. (Avoim yliopisto-opetus...1996, 5-8.)

Täydennyskoulutuksen tieteellisyyden tasoa on useimmiten arvioitu tutkijankoulutuksen omaavien opettajien ja tutkimusyhteistyön määrällä. Erityisesti yliopistoissa on nähty uusien tehtävien omaksuminen sekä opetuksen ja tutkimuksen tieteellisen tason ylläpitäminen ristiriitaisina tavoitteina. Ainelaitokset ovat usein kokeneet opetustehtävän täydennyskoulutuskeskuksissa olevan pois perusopetuksesta ja tutkimuksesta. Keskeiseksi tarkastelun kohteeksi nousee väistämättä täydennyskoulutuskeskusten toiminnan perusteena oleva tieteellisyys. Ainelaitosten tutkijoiden ja perustutkimuksen osuuden toiminnassa tulisi olla niin riittävä ja opetuksen tieteellisyysperustan niin vahva, että täydennyskoulutuskeskukset voivat selvitä kilpailussa muiden aikuiskoulutusorganisaatioiden kanssa. Esimerkiksi Maljojen ja Jolkkosen (1989) mukaan täydennyskoulutuskeskuksissa toivotaan ainelaitosten tieteellisen henkilökunnan osallistuvan täydennyskoulutuskeskusten opetukseen nykyistä enemmän. (Kurki, Heikkilä & Salmela 1990, 69.)

Kari (1988) näkee juuri täydennys-, aikuis- ja jatkuvan koulutuksen haasteisiin vastaamisen ongelmallisena. Tutkinno uudistus ja koulutusohjelmajärjestelmä ovat vaikeuttaneet perusmallista poikkeavaa korkeakouluopiskelua samalla kun epäselvä tilanne avoimen yliopiston ja kesäyliopistolaitoksen välillä näytti uhkaavan tätä

aikanaan hyvin merkityksellistä "avoimen korkeakoulun" muotoa. Avoimen korkeakoulun siirtymisellä osaksi täydennyskoulutuskeskusta on pystytty vastaamaan osaan haasteista. Täydennyskoulutuskeskusten perustamisella on pyritty vastaamaan työelämän koulutustarpeisiin. Kari (1988) mainitsee, että vaikkakin täydennyskoulutuskeskukset on sijoitettu hallinnollisesti korkeakoulujen yhteyteen, näyttää siltä, että yhteys näiden välillä on heikkenemässä. (Kari 1988, 32.)

Useimmissa yliopistoissa avoimen yliopiston suhde varsinaiseen yliopistoon on tiivistynyt entisestään sen jälkeen kun avoimen yliopiston asema osana korkeakoululaitosta alkoi vakiintua. Yhteistyömuodoilla on pyritty opetuksen joustavuuteen sekä kustannussäästöihin. Yhteistyöstä yleisin toimintamalli on perusopetuksen ja avoimen yliopisto-opetuksen integrointi. Etäopetusmenetelmiä on otettu käyttöön myös perusopetuksen puolella. Avoimessa yliopistossa on mahdollista opiskella myös osa-aikaisesti. Tämän katsotaankin olevan haaste varsinaiselle yliopistolle, sillä osa-aikaopiskelu tulee kasvamaan, minkä vuoksi yliopiston tulisi tehdä joustavampia koulutusohjelmia. Varsinaisen yliopiston puolella on pitkään esiintynyt paineita monipuolistaa hakumenettelyjä, joten joissakin yliopistoissa avoimessa yliopistossa suoritettavia opintoja on käytetty hakuprosessin yhtenä osana. Korkeakoulupoliittisesti tämä on myönteistä, sillä näin saatetaan vähentää aikanaan myös opintojen viivästymistä tai niiden keskeyttämistä. Motivoituneet opiskelijat suorittavat todennäköisesti opintonsa loppuun nopeasti. (Piesanen 1997, 108-112.)

### 3 Markkinavoimat korkeakoulutuksen kentällä

#### 3.1 Non profit –organisaatiot ja markkinointi

Joensuun yliopiston avoin yliopisto on maamme muiden avoimien yliopistojen tapaan taloudellista hyötyä tavoittelematon organisaatio. Druckerin (1990) mukaan nämä niin kutsutut non profit -organisaatiot ovat olemassa mahdollistaakseen muutoksen yhteiskunnassa ja yksilöissä. Ne tuottavat palveluja, mutta eivät kuitenkaan ole pääasiassa palvelun tuottaja, vaan pyrkivät myös saamaan asiakkaansa itse aktiivisiksi toimijoiksi. Toiminnan ytimenä non-profit -organisaatioissa on kunkin organisaation oma missio. Tulolähteiden luominen voi olla toiminnan ydin joillekin non profit –organisaatioille, mutta muille tuotteiden ja palvelujen myyminen on toissijaista toimintaa, joka mahdollistaa varsinaisen sosiaalisen mission toteuttamisen. (Drucker 1990, 3, 45; Kotler & Andreasen 1987, 10.)

Taloudellista hyötyä tavoittelemattomien organisaatioiden markkinointi ei välttämättä eroa merkittävästi taloudellista hyötyä tavoittelevien organisaatioiden markkinoinnista, ja useat non profit -organisaatiot toteuttavat rutiininomaisesti voittoa tavoitteleviakin ohjelmia tarvittavien tulojen hankkimiseksi. Myös taloudellista hyötyä tavoittelevat organisaatiot voivat toimia tavoilla, jotka muistuttavat hyvin paljon non profit -organisaatioiden tarjoamia palveluita, kuten esimerkiksi sähköyhtiöiden energiansäästökampanjat. Lisäksi on alkuaan julkishallinnollisia mutta nykyään itsenäisiä organisaatioita, jotka eivät vaikuta taloudellista hyötyä tavoittelevilta eivätkä myöskään varsinaisilta non-profit -organisaatioilta. Non-profit -organisaatioiden kenttä on siis hyvin laaja ja heterogeeninen. Se on myös valtioittain hyvinkin paljon toisista poikkeavaa ja ajan mukana muuttuvaa. Nykyään kansainvälisesti yleinen suuntaus on ollut siirtää aiemmin julkishallinnollista toimintaa yksityiselle sektorille. (Kotler & Andreasen 1987, 10-12.)

Markkinointi on oikean tuotteen myymistä oikealla hinnalla tarkasti kohdennetulle asiakkaalle käyttäen tilanteeseen parhaiten soveltuvia metodeja (Briggs 1997, 43). Non profit -organisaatiot markkinoivat selkeän tuotteen sijasta usein hyvin

abstraktia käsitettä siitä, mitä niillä on tarjota asiakkaalle ja tämän käsitteen tulee olla asiakkaalle arvokas. Markkinointi tulisi rakentaa palvelun sisään organisaation tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. (Drucker 1990, 54.) Markkinoinnin parantamisessa tarvitaan organisaatioon soveltuvaa markkinointifilosofiaa, markkinoinnissa ilmenevien ongelmien systemaattista ratkaisemista ja tietoisuutta sekä ymmärrystä tehokkaaseen markkinoinnin johtamiseen välttämättömistä perusvälineistä ja tekniikoista. Näissä non profit -organisaatiot kaipaavat Kotlerin ja Andreasenin (1987) mukaan selvästi apua, sillä valtion tukitoimet vähenevät jatkuvasti, yksityisen sektorin tuki on ongelmallista ja kilpailu kiristyy jatkuvasti eri aloilla. (Kotler & Andreasen 1987, 29.)

Non profit -organisaatiot tarvitsevat muiden organisaatioiden tapaan mission lisäksi myös strategioita pystyäkseen toimimaan tuloksekkaasti, sillä niiden avulla aiomukset muutetaan toiminnaksi. Instituution tuloksellisuuden systemaattiseksi parantamiseksi tarvitaan strategia tuotannon jokaiselle osatekijälle. Näistä ensimmäinen on aina ihmiset. Toimintaa tulee kehittää siten, että he pystyvät antamaan siihen parhaan panoksensa työskentelynsä avulla. Toinen tekijä on raha, minkä osalta on keskeistä se, miten käytettävissä olevia varoja voisi hyödyntää paremmin. Kolmas osatekijöistä on aika. (Drucker 1990, 59-61.)

Strategia on Mintzbergin (1988) mukaan tietoisesti päätetty toiminnan suunta. Se voi olla myös kilpailuasema. Organisaatiot positioivat itsensä ympäröivän yhteiskunnan ja ympäristön suhteen eli valitsevat itselleen kilpailustrategian ja siihen sopivan markkinointimenetelmän. Se millainen organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön suhde on, määrittää tavan tehdä tulosta. Strategia voi olla edellisten lisäksi näkökulma, jolloin kyse ei ole pelkästä asemasta, vaan käyttäytymisestä. Strategialla on käsitteenä useita erilaisia sisältöjä ja ne ovat abstraktioita, joten ne ovat olemassa vain niistä kiinnostuneiden ihmisten mielissä. (Santalainen & Huttunen 1993, 77-78.) Strategioiden määrittämisessä keskeisessä roolissa ovat päämäärät, joihin strategioiden avulla pyritään. Non profit -organisaatioissa strategioiden toiminnan arviointi voi olla hyvin vaikeaa, sillä myös itse arvioinnin kohde voi olla vaikeasti määriteltävissä. Kuinka esimerkiksi mielenterveysklinikan osalta voidaan arvioida onko toiminta ollut tehokkaampaa kuin edellisenä vuonna? Usein ei voidakaan asettaa mitattavissa olevia päämääriä, mutta silti niitä voidaan arvioida ja arvostaa. (Drucker 1990, 61-62.)

Strategia muodostuu samalla tavalla erilaisissa organisaatioissa. Siihen tarvitaan päämäärä, joka on yhtenevä paitsi organisaation tehtävän kanssa, myös sen

ympäristön kanssa. Tämän jälkeen keskitytään tuloksiin, joita on tarkoitus saavuttaa kullakin tiettyyn markkinoiden kohderyhmään liittyvällä osa-alueella. Toiminnan suunnittelussa ja markkinoinnissa on myös non profit -organisaatioissa olennaista huomioida, että toiminnan tulee keskittyä ainoastaan niihin tekijöihin, joissa organisaatiolla on riittävä kompetenssi. Vähäisiä voimavaroja ei ole syytä tuhjata heikoille alueille, yleensä tämä olisi eettisestikin arveluttavaa. Sekä sisäiset että ulkoiset asiakkaat tulee tuntea ja yleensäkin hyvä markkinoiden tuntemus ja markkinointisuunnitelma ovat tärkeitä. Jokaista ryhmää varten tehdään markkinointisuunnitelma, jota toteutetaan. Useampia segmenttejä ei tule pyrkiä tavoittamaan samalla tavalla, vaan mukauttaa markkinointi kullekin segmentille sopivaksi. Tässä vaiheessa tarvitaan ihmisiä ja rahaa. Toiminnan runko on Druckerin (1990) mukaan sama kaikissa organisaatioissa, mutta sen toteuttamistapa puolestaan on riippuvainen kunkin organisaation erityispiirteistä. (Drucker 1990, 55-56, 63-66.)

Kotler on todennut Druckerin (1990) haastattelussa, että markkinointi non profit -organisaatioissa voi olla tehokasta vasta silloin, kun koko organisaatio tietää mihin pyritään, kaikki organisaation jäsenet ovat yksimielisiä tavoitteesta ja sen merkittävyydestä sekä kun organisaatio on alkanut toteuttaa visiotaan kustannustehokkaasti, eli tavalla, jolla päästään hyvään tulokseen. (Drucker 1990, 84.) Lähtökohtana non profit -organisaation strategisessa markkinoinnissa on niiden toimintaympäristön selkeä ymmärtäminen. On osattava ottaa toiminnassa huomioon organisaation ympäristö ja tarkat markkinointitoiminnot, joista muodostuu sen tehtävä. Organisaation ympäristöön vaikuttavat sen toiminnan rahoituspohja, onko se yleisen tarkastelun alainen, nähdäänkö markkinointi ei toivottuna, muodostuuko organisaatio pääosin vapaaehtoisista ja arvostellaanko markkinointia muiden kuin markkinoinnillisten standardien mukaan. (Kotler & Andreasen 1987, 26-30.)

### **3.2 Korkeakoulujen toiminnan rahoitus ja ohjaus**

Julkishallinnon yksiköt joutuvat perustelemaan olemassaoloaan säädösten sijaan yhä enemmän tuloksilla. Toteutuneen toiminnan suunnittelun ja arvioinnin ytimeen pääsemiseksi tarvitaan selkeästi mitattavia tunnuslukuja. Korkeakoulujen tulossmittareita on kehitelty Helsingin kauppakorkeakoulussa ja Joensuun yliopistossa, jotka ovat

tulosjohtamisen kokeiluyksiköitä. Kaupallisten ja sosiaalisten näkemysten yhteensovittaminen on yksityistämisen vaikeimpia strategisia kysymyksiä. Intressiristiriita liiketaloudellisten intressien ja hyvinvointivaltion palvelutason säilyttämisen välillä syntyy esimerkiksi postia ja rautateitä yksityistettäessä, puhumattakaan terveydenhuoltoon tai sosiaalitoimeen liittyvistä palveluista. Yksityistettävät julkisen sektorin toiminnot kohtaavat myös aidon kilpailutilanteen. Julkisen sektorin menestyksen avain onkin yhteistyössä, ei kilpailussa. (Santalainen & Huttunen 1993, 59, 146-151.)

Yliopistojen on saatava tulosta aikaiseksi ja sitouduttava pitkän aikavälin operaatioihin, jotta ne varmistaisivat jatkuvan rahoituksen. Suoritusperusteisen rahoituksen avulla varmistetaan laatu ja kapasiteetti, valmistuneiden työhönsijoitus sekä operaatioiden tehokkuus. Suurempi osa rahoituksesta on tulevaisuudessa hankittava yksityisistä tai muista lähteistä ennen kaikkea taloudellisuuden ja tuloksellisuuden lisäämiseksi. Myös kansainvälisen rahoituksen määrä tulee kasvamaan. (Helo 1994, 131; Ministry of Education 1998,29.) Aikuiskoulutuksen laajentuminen on tuonut maksullisen täydennyskoulutuksen merkittävämmäksi korkeakoulutuksen yksityiseltä sektorilta saamien resurssien lähteeksi (Kuoppala 1995, 14).

Korkeakoulujen rahoitusympäristön muutos on koettu muun muassa opetusministeriön rahoitusosuuden supistuessa. Ne ovat joutuneet etsimään uusia rahoituslähteitä ja suuntautumaan aiempaa enemmän esimerkiksi maksullisten tutkimusten tai kysynnän mukaisen koulutuksen tuotantoon, kuten täydennyskoulutuskursseihin. Onkin sanottu, että monet korkeakoulut ovat joutuneet taloudelliseen kriisiin. Myös Numminen (1994) toteaa, että korkeakoulujen liikkumavara kustannuksissa on viime aikoina pienentynyt erittäin paljon. Näin ei ole käynyt pelkästään korkeakoulujen kohdalla, vaan säästötoimenpiteet koskettavat koko koulutusjärjestelmää. Vaikka eduskunta asettaakin paljon taloudellisia ehtoja koulutusjärjestelmälle, haluavat kansalaiset turvata koulutuksen ja tutkimuksen riittävän tason taloudellisestikin niukkoina aikoina. (Nummikoski 1995, 64; Numminen 1994, 15-17.)

Helon (1994) mukaan opiskelijoista kilpailevien korkeakoululaitosten täytyy panostaa tuotteidensa hinta-laatu-suhteeseen. Kuluttaja pohtii aina maksaessaan hyödykkeestä, mikä hyödykeyhdistelmä maksimoi hänen hyötynsä ja valitsee samanhintaisista hyödykkeistä laadukkaimman. Myös tuottajalle syntyy hintojen vuoksi halu, insentiivi, laatuun sekä halu selvittää kuluttajien mieltymyksiä, sillä tuotteet, joilla

on huono hinta-laatu -suhde häviävät kilpailussa. Helo huomauttaa Virènin (1991) viitaten, että insentiivijärjestelmien puuttuminen korkeakoulumaailmasta on yksi valtiollistamisen seurauksista ja Suomen nykyisen valtiollisen järjestelmän ilmeisin ja polttavin ongelma. Kannustin- ja johtamisjärjestelmien kehittyessä muualla korkeakoululaitos elää vielä mennyttä aikaa. (Helo 1994, 117.)

Korkeakoulujen täydennyskoulutuksen toimintaperiaatteena on pisimpään ollut kysyntämallin mukainen maksullinen palvelutoiminta. Koulutusta ostavat joko yksityiset henkilöt tai työnantajat, minkä lisäksi Opetusministeriö tukee toimintaa määrärahalla. (Kivinen, Rinne & Naumanen 1991, 134.) Täydennyskoulutuksen, avoimen korkeakouluopetuksen, työllisyyskoulutuksen ja erilaisen konsultoinnin rinnakkaiselo perinteisen perus- ja jatkokoulutuksen sekä tieteen kanssa kuitenkin järkkyy aina silloin, kun eteen tulee kilpailutilanne rahasta, tiloista tai ajasta (Järvi, Kivinen & Rinne 1990, 47).

Muutamien perussääntöjen vastaiset toimet ovat haitallisia organisaation toiminnalle. Non profit -organisaatioille on esimerkiksi tyypillistä tulla sisäänpäinkääntyneiksi ja instituutiolle omistautuneiksi, jolloin itse instituutiosta tulee toiminnan tarkoitus. Jokaista päätöstä tehtäessä tulisi huomioida, edistääkö päätös organisaation mission toteuttamista. Organisaation tulee pysyä jatkuvasti ajan hermolla paitsi organisaation toimintaympäristön, myös itsensä osalta, minkä vuoksi organisaation rakenteen ja toimintojen pitäisi olla sopusoinnussa sen koon kanssa. (Drucker 1990, 113-115.) Korkeakoulut ovat organisaatioyksiköitä, joihin kuuluu muun muassa liikelaitoksia, tarkastus- ja tutkimusyksiköitä, aluehallintoyksiköitä sekä kaikki Suomen kaksikymmentä korkeakoulua. Nämä yksiköt joutuvat muiden organisaatioiden tapaan kirkastamaan visionsa ja ydinosaamisensa menestyäkseen koulutusmarkkinoilla. (Santalainen & Huttunen 1995, 117-118.)

### **3.3 Korkeakoulut koulutusmarkkinoilla**

Toisen maailmansodan jälkeen suomalainen korkeakoululaitos kehittyi valtion vaikutuksen alaisena; sen omistamana, rahoittamana ja ohjaamana. Nykyään markkinavoimat ovat ottaneet korkeakoulun kohteekseen, joka näkyy lähinnä palvelutoiminnassa ja tutkimuksen suuntaamisessa, mutta myös opetuksessa. 1990-

luvun alku toi korkeakouluille uudenlaisia vaikeuksia, kun valtiovalta alkoi harjoittaa uudenlaista talousperiaatetta. Kuluja pyrittiin karsimaan mahdollisimman paljon. Käytännössä kulujen leikkaaminen jäi suhteellisen pieneksi, eikä juustohöyläperiaatteella saavutettu sellaisia tuloksia kuin oli toivottu. Kivisen (1994) mukaan jo 1990-luvun alkupuolella on ollut ilmeistä, että valtiovalta siirtyy taka-alalle korkeakouluasioissa. Siten tehokkuus ja tuloksellisuus pääsevät esille markkinavoimien tukemina. (Kivinen 1994, 9-10.) Sama suuntaus jatkuu edelleen valtion rahoitusosuuksien pienentyessä.

Koulutusmarkkinoiden käsite on nostettu esiin aikuiskoulutuksen suunnitteluun jo vuonna 1987. Koulutusmarkkinoilla erilaiset julkiset ja yksityiset koulutuksen järjestäjät tarjoavat monen hintaisia ja sisältöisiä koulutusmahdollisuuksia kuluttajille, joilla on erilaisia tarpeita ja kykyä maksaa koulutuksesta. Koulutusmarkkinoita arvioidaan sen mukaan, kuinka kysyntä ja tarjonta kohtaavat, eli kuinka koulutuksen järjestäjät tavoittavat koulutusta tarvitsevat ja päästäänkö hinnasta yksimielisyyteen. Aikuiskoulutuksen virallinen ohjaus koulutusmarkkinoilla lähtee niin sanotun kysyntämallin pohjalta. Siinä koulutus päätökset tehdään niin, että julkissektori ja yksityiset yritykset ostavat tarvitsemansa koulutuspalvelut niitä tarjoavilta laitoksilta. Koulutuksen rahoitusvastuu on siis koulutuksen kysyjillä ja järjestämisvastuu opetushallinnolla. Tarkoituksena on, että koulutusta tarjoavat laitokset saavat pääosan tuloistaan koulutuksen myynnistä, jolloin niiden on kehitettävä tuotteitaan ja sopeuduttava joustavasti koulutuksen kysyntään ja siinä tapahtuviin muutoksiin. (Kurki, Heikkilä & Salmela 1990, 67.)

Täydennyskoulutuskeskusten toiminta koulutusmarkkinoilla on lisännyt korkeakoulujen yhteiskunnallista funktioita ja samalla luonut uusia toimintatapoja suhteessa koulutuksen käyttäjiin. Korkeakoulun ja ympäristön suhde opetuksessa ja tutkimuksessa on perinteisesti ollut yleinen ja julkinen, mutta uudet toimintamuodot ovat muuttaneet tämän suhteen yksityiseksi ja luottamukselliseksi asiakassuhteeksi, joka on markkinoitava potentiaalisille asiakkaille. Tarjonta on muotoutunut lähinnä kysynnän mukaan, ja koulutuksen suunnittelussa heijastuu pyrkimys vastata monenlaisiin pinnalla oleviin sosiaalisiin tilauksiin. Tämä näkyy muun muassa siinä, että perinteisen kohderyhmän rinnalle on noussut uusia ryhmiä, kuten esimerkiksi yrittäjät ja maaseutuväestö. Vapaiden markkinoiden malli, jossa koulutuksen tarjonnan määrän aikuiskoulutuksen vapaille markkinoilla määräävät yrittäjät ja kuluttajat, näyttäisi soveltuvan nykyisen korkeakoulujen täydennyskoulutuksen ja



koulutusmarkkinoiden toiminnan tarkasteluun. Muutokset työmarkkinoilla sekä erityisesti akateemisen ja korkea-asteen koulutuksen saaneiden osuuden lisääntyminen ammattirakenteessa yhdessä jatkuvan koulutuksen periaatteiden kanssa luovat täydennyskoulutukselle uusia mahdollisuuksia tarjonnan lisäämiseen ja kehittämiseen. Parjasen (1985) täydennyskoulutukseen soveltama markkina-aukkoteoria osoittaa miten lähellä markkinatalouden mekanismeja täydennyskoulutuskeskukset ovat nykyisessä toiminnassaan ja koulutustarjonnassaan. Markkina-aukko tarkoittaa aluetta markkinoilla, jossa on enemmän kysyntää kuin tarjontaa, ja jolla tarjonnan määrää siis kannattaa lisätä. Markkina-aukot nähdään lähinnä "tuotteita" ostavina potentiaalisina asiakasryhminä, joiden kohdalla tarjontaa ja markkinointia kannattaa tehostaa. Markkina-aukkoteoriassa tarjonta on siis keskeinen koulutusmarkkinoiden muokkaaja. Se voi synnyttää koulutustarvetta siten, että uusien resurssien avulla koulutuslaitokset voivat vielä löytää aukon omalle tuotteelleen nimenomaan markkinoinnilla. Uusina resursseina nähdään tässä uusi inhimillinen pääoma, eli korkeakoulutasoinen henkilökunta. Myös korkeakoulutasoisuus toimii yhtenä kilpailuvalttina. (Kurki, Heikkilä & Salmela 1990, 76-78.)

Muiden koulutusorganisaatioiden tapaan myös avoin yliopisto pyrkii toimimaan yhteistyössä ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Tähän yhteistyöhön vaikuttavat markkinavoimat, jotka ilmenevät koulutuksen kentällä kahdella tasolla, elinkeinoelämän ja työmarkkinoiden kautta sekä opiskelijoiden markkinavoimana. Markkinavoimat vaikuttavat avoimen yliopiston ja koko korkeakoulun toimintaan sinne hakeutuvien opiskelijoiden kautta. Tämä opiskelijoiden markkinavoima ilmenee eri koulutusvaihtoehtojen kysyntänä ja heijastuu siten opetuksen tarjontaan, opetusjärjestelyihin ja myös opetuksen laatuun. Tässä vaiheessa astuu esiin kilpailu opiskelijoista; koulutusinstituutiot joutuvat kilpailemaan tuloksellisuudestaan ja sitä kautta toimintansa rahoittamisesta. Avoimen yliopiston kehityksessä on opiskelijoiden markkinavoima tullut selkeästi esiin, sillä avoimen yliopiston toiminta on laajentunut korkeakoulutasoisen opetuksen kasvaneen kysynnän vuoksi. Monissa maissa avoin yliopisto on suunnitellut yhdessä yritysmaailman kanssa ammatillisia kursseja, jotka palvelevat siten koko yhteiskuntaa. Tulevaisuudessa koko korkeakoululaitoksen tuleekin toimia jatkuvassa yhteydessä ympäröivän yhteiskunnan kanssa. (Piesanen 1997, 108-112.)

## 4 Organisaatio toimialansa menestyjänä

### 4.1 Yrityskuva kilpailuvalttina

#### 4.1.1 Määritelmiä yrityskuvasta

Yrityskuva on kohde- ja yhteistyöryhmillä sekä niin sanotulla suurella yleisöllä oleva kuva yrityksestä. Sen tulisi kuvastaa yrityksen parhaita ja olennaisimpia puolia niille, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja menestymiseen. O'Sullivan ym. (1983) määrittelevät yrityskuvan yleiseksi käsitykseksi, joka on luotu ennemmin yleisöön vetoamisen kuin todellisuuden kuvaamisen vuoksi (O'Sullivan ym. 1983, 112). Yrityskuvan tulee olla avoin, uskottava ja selkeä, oikea kuva yrityksestä. Se ei kuvaa koko todellisuutta, mutta on oikea kuvatessaan yrityksen valitsemia olennaisimpia tekijöitä. Jotkut piirteet jäävät ja tuleekin jättää pois. Yrityskuva kertoo mitä ja miten tehdään sekä miten yritys eroaa kilpailijoistaan, mutta on kokonaisuutena enemmän, kuin pelkästään yrityksen toimintojen summa. Yrityskuvalla luodaan lisäarvoa ja sen avulla yritys pyrkii vaikuttamaan kohdejoukon päätöksentekoprosesseihin. (Markkanen 1995, 1-2, Siukonsaari 1988, 21-22.)

Yrityskuva perustuu muutamiin rehellisiin ja ymmärrettäviin tekijöihin, joita tuodaan vahvasti esiin. Tärkeimpiä osatekijöitä yrityskuvassa ovat yrityksen toimintatavat, henkilöstön käytös, tuotteet, ulkoasu sekä viestinnän antamat tiedot, joista kaikista ihmisillä voi olla tietoa tai vaikutelmia, minkä lisäksi yritystä kohtaan voi esiintyä uskomuksia ja asenteita. Nämä kaikki muodostavat mielikuvan yrityksestä, eli yrityskuvan. Oikeiden tietojen lähde on yleensä yritys itse, sillä ihmiset hankkivat itse vain vähäisessä määrin tietoja yrityksestä. Nähtyyn, kuultuun ja koettuun perustuvat vaikutelmat ovat syntyneet ihmisissä itsessään tai he ovat omaksuneet niitä muilta. Myös huhut ja juorut vaikuttavat yrityskuvaan. Huonosta yrityksestä ei pystytä luomaan hyvää yrityskuvaa ja hyvänkin yrityksen yrityskuva voi olla epäselvä tai heikko. Kun yritys tunnetaan sekä sen sisältä että ulkopuolelta, on siitä mahdollista muodostaa oikea

kuva. Tuntemattomuuteen puolestaan liittyy aina enemmän kielteisiä kuin myönteisiä käsityksiä. Yrityskuva muodostuu ihmisten mielessä ja kaikkia niitä henkilöitä ja ryhmiä, joiden mielikuvaan yritys haluaa vaikuttaa kutsutaan sidosryhmiksi (Poikolainen 1994, 35). (Markkanen 1995, 1-2; Poikolainen, Mäkijärvi, Rissanen 1994, 62-63; Siukonsaari 1988, 21-23.)

Yrityskuva on henkilökohtainen ja voi siten vaihdella hyvinkin paljon eri ihmisillä. Se ei ole vain heijastus yrityksestä, vaan vastaanottajan rakentama kuva siitä. Tämä asettaa vastaanottajan aktiiviseen rooliin yrityskuvan muodostamisessa. Samoin kuin yrityskuva voi olla erilainen eri henkilöillä, se vaihtelee myös sidosryhmittäin. Koska yritys palvelee useita yrityksen kanssa erilaisessa vuorovaikutuksessa olevia sisäisiä ja ulkoisia ryhmiä, ne rakentavat todennäköisesti toisistaan poikkeavat kuvat yrityksestä. Yrityksellä ei siis ole vain yksi, vaan useita yrityskuvia. Yritykseen liittyvän ympäristön merkittävät muutokset ja yrityksen sosiaalisen ympäristön kehitys voivat myös vaikuttaa yrityskuvaan, eli se on ajan mukaan muuttuva. (Dowling 1988, 28; Vos 1992, 25-26.)

Yrityskuva on yritykselle tärkeä etu, jota kohdellaan strategiseen suunnitteluun kiinteästi kuuluvana osana ja sille annetaan yhtä paljon huomiota kuin muillekin strategisesti tärkeille alueille (Markkanen 1995, 2). Yrityskuva ohjaa yritykselle tärkeitä tahoja, kuten yrityksen henkilöstöä, osakkaita, rahoittajia, asiakkaita, päättäjiä ja viranomaisia yritystä koskevassa päätöksenteossa. Selkeä yrityskuva motivoi hyvää henkilöstöä pysymään yrityksessä ja panostamaan työskentelyynsä, minkä lisäksi hyvä yrityskuva myös helpottaa uuden pätevän työvoiman hankkimista. Myönteinen kuva yrityksestä saattaa olla asiakkaan päätöksen ratkaiseva tekijä tilanteessa, jossa yrityksen tuote ei merkittävästi poikkea kilpailijoidensa tuotteista. Kokeneet markkinoijat ovat jo pitkään olleet tietoisia, että brandin, tuotemerkin, lisäksi myös yrityskuvalla on voimakas vaikutus asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen. Vahva ja selkeä yrityskuva voi lisätä asiakkaiden luottamusta yrityksen tuotteisiin ja alttiuteen valita juuri ne. Yrityskuvan tuleekin aina olla kunnossa, sillä se on erityisen tärkeä paitsi hyvinä aikoina, etenkin yrityksen kohdatessa vaikeuksia. (Loudon & Della Bitta 1988, Vos:n 1992, 25-26 mukaan; Siukonsaari 1988, 21-22.)

#### *4.1.2 Yrityskuva ja yrityksen identiteetti*

Yrityksen identiteetistä on olemassa paljon erilaisia näkemyksiä. (ks. Birkigt, Stadler & Funck 1988, Downey 1986, Selame & Selame 1988, Vos:n 1992, 26 mukaan.) Yrityskuva ja yrityksen identiteetti eroavat toisistaan siten, että identiteetti viittaa yrityskuvaa enemmän todellisuuteen yrityskuvan tuodessa siihen mukanaan lisämerkityksiä. Yrityksen identiteetti voi olla enemmän tai vähemmän yhdenmukainen yrityskuvan kanssa. (Vos 1992, 26, 63.) Yrityksen identiteetti puolestaan voidaan käsittää esimerkiksi Bos:n (1986) sekä Blauw:n (1986) mukaan todellisen tilanteen sijasta yrityksen toivottuun tulevaisuudentilaan sekä sen päämäärään perustuvaksi kuvaksi ja toiminnaksi (Vos 1992, 26). Kotimaisella tutkimuskentällä Markkanen (1995) esittää yrityksen identiteetin, eli sen persoonallisuuden ja yksilöllisyyden, perustuvan yrityksessä tehtyihin perusvalintoihin koskien sen omaa olemassaoloa, saavutuksia ja menestystä. Se ilmentää yrityksen erityispiirteitä ja on muuttuva, ei staattinen ilmaisu, vaikkakin siinä tapahtuvat muutokset ovat hitaita. Markkasen (1995) mukaan yrityksen identiteetti on yrityksen yksilöllisten, juuri sille tyypillisten tekijöiden summa. Näitä tekijöitä ovat muun muassa yrityksen perustyyli, laatu, luonne ja persoonallisuus sekä sen uniikki historia, johtamistyyli, viestinnän käytännöt ja kompetenssit. Yrityksen identiteetti sisältää myös arvot, jotka ohjaavat yrityskulttuuria (Markkanen 1995,1-2.) Siukonsaari (1988, 28) määrittää lyhyesti yrityskulttuurin yrityksen tavaksi toimia. Yrityksen identiteetti siis ohjaa yrityskulttuurin ja yrityksen arvojen kautta kaikkea yrityksen toimintaa. Tämä tutkimus sitoutuu Markkasen (1995) määritelmään sen kattavuuden vuoksi.

Yrityskuva muodostuu identiteetistä, profiilista ja imagosta. Identiteetti sisältää niin sanotut perusarvot, eli yrityksen asemoinnin suhteessa ympäristön keskeisiin tekijöihin, määrittelyt yrityksen tehtävistä ja tavoitteista, liikeideat, visiot, strategiat ja suhtautumisen markkinoihin ja kilpailuun. Myös erilaiset tarinat, myytit ja riitit rakentavat tätä yrityksen persoonallisuutta. Profiili sen sijaan on yrityksen lähetetty kuva, eli miltä yritys haluaa näyttää ulospäin. Profilointi on näin ollen tietoista joidenkin yrityksen identiteetin hyvien piirteiden esiintuomista toivottavan vaikutuksen aikaansaamiseksi. Profiili merkitsee yritykselle samaa kuin ihmiselle ulkonäkö ja pukeutuminen. Yrityksen profiilia voidaan tarkastella joko nykyprofiilina tai

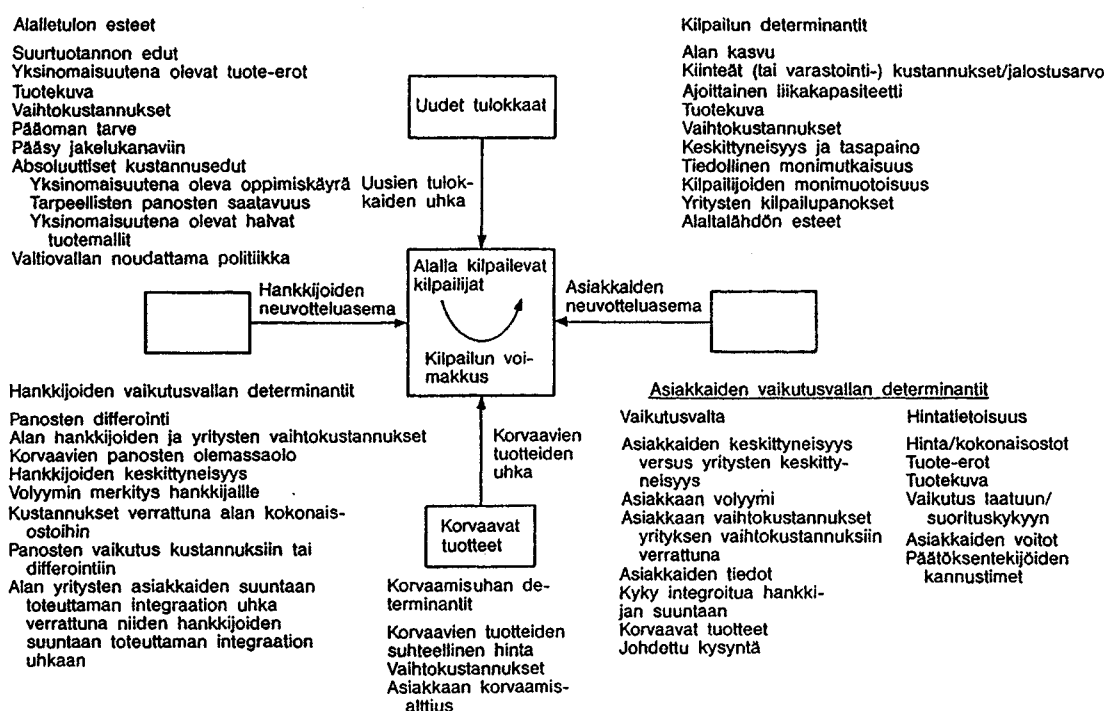
tavoiteprofiilina. Nykyprofiili sisältää työyhteisön tällä hetkellä käyttämät keinot ja viestit. Tavoiteprofiili sen sijaan on strateginen työkalu, jonka on rakennuttava yrityksen tavoitteille, identiteetille sekä yrityskulttuurille. Imago tai yhteisökuva on sidos- tai kohderyhmien omassa keskuudessa luoma mielikuva yrityksestä. Imago ei ole yrityksen itsensä lähettämä vaan perustuu vastaanottajan asenteisiin, luuloihin ja vastaanotettujen viestien vaihteleviin tulkintoihin. (Poikolainen 1994, 26-27.)

## 4.2 Kilpailustrategialla kannattavuutta

Keskeinen yritysten onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttava tekijä on kilpailu. Se määrää, kuinka sopivia yritysten menestymiseen vaikuttavat toiminnot, kuten kiinteä sisäinen kulttuuri tai toteutus ovat. Kilpailun perusareenalta, eli yrityksen toimialalta, etsitään suotuisa kilpailuasema kilpailustrategian avulla, jonka kautta pyritään saavuttamaan kannattava ja pysyvä asema toimialan sisäisessä kilpailussa. Kilpailustrategian valintaan liittyy kaksi tärkeää kysymystä, joista ensimmäinen liittyy toimialan valintaan. Pitkän aikavälin toimintaa ajatellen toimialalle ominainen kannattavuus on olennainen yrityksen kannattavuuden osalta. Kaikki toimialat eivät tarjoa mahdollisuutta pitkän aikavälin kannattavuuteen. Toinen keskeinen kysymys on se, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen suhteellisen kilpailuasemaan toimialan sisällä. Yleensä toimialoilla on muita huomattavasti kannattavampia yrityksiä riippumatta alan keskimääräisestä kannattavuudesta. Käytännössä onnistuneessa kilpailustrategiassa tarvitaan molempia kysymyksiä, sillä kumpikaan niistä ei yksin riitä kilpailustrategian ohjaamiseen. Huonon kilpailuaseman valinnut yritys ei välttämättä pysty saavuttamaan hyvää tulosta menestyksekkäälläkään toimialalla ja vastaavasti loistavan kilpailuaseman saavuttanut yritys ei pysty toimimaan kannattavasti eikä edes parantamaan tilannettaan heikolla alalla. Nämä peruskysymykset joudutaan esittämään jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa, sillä toimialojen houkuttelevuus on vaihteleva ja myös alan sisäiset kilpailuasemat muuttuvat. Yrityksen ei tule tässä tilanteessa olla passiivinen, sillä se pystyy myös itse vaikuttamaan sekä toimialan houkuttelevuuteen että kilpailuasemaan. Kilpailustrategia ei siis ole ainoastaan ympäristöön reagoimisen väline, vaan sen avulla pyritään myös muuttamaan ympäristöä yritykselle edulliseen suuntaan. (Porter 1991, 13-14.)

#### *4.2.1 Toimiala*

Toimiala on yrityksistä muodostunut ryhmä, joka tuottaa keskenään läheisesti toisiaan korvaavia tuotteita (Porter 1984, 25). Toimialan houkuttelevuuteen vaikuttavien pelisääntöjen ymmärtäminen muodostaa perustan kilpailustrategialle. Niiden kanssa pitää tulla toimeen ja ihannetapauksessa yritys pystyy myös muuttamaan niitä hyödykseen. Toimialasta riippumatta kilpailun säännöt sisältyvät aina viiteen kilpailutekijään: uusien kilpailijoiden alalletuloon, korvaavien tuotteiden uhkaan, asiakkaiden ja hankkijoiden neuvotteluvoimaan ja -asemaan, sekä nykyisten kilpailijoiden väliseen keskinäiseen kilpailuun. Alan kannattavuus määräytyy näistä kilpailutekijöistä, koska ne vaikuttavat alalla yritysten hintoihin, kustannuksiin ja investointeihin, jotka puolestaan vaikuttavat pääoman tuottoon. Toimialan rakenne, eli sen pohjimmaiset tekniset ja taloudelliset ominaisuudet määräävät kunkin yksittäisen kilpailutekijän painon. Toimialan rakenne muodostuu kuhunkin kilpailutekijään liittyvistä determinanteista, määräävistä tekijöistä, kuten esimerkiksi hankkijoiden keskittyneisyys tai asiakkaan alttius valita korvaava tuote. Kaikki viisi tekijää eivät ole yhtä tärkeitä kaikilla toimialoilla, samoin yksittäisten rakenteellisten ominaisuuksien merkitys vaihtelee toimialoittain. Toimialan rakenne on suhteellisen vakaa, mutta alan kehityksen myötä se voi muuttua. Muutos rakenteessa aiheuttaa muutoksia kilpailutekijöiden absoluuttisessa ja suhteellisessa painossa ja voi siten vaikuttaa toimialan kannattavuuteen joko myönteisesti tai kielteisesti. Koska yritys voi itse vaikuttaa kilpailutekijöihin, voi sen strategisilla päätöksillä olla paitsi positiivinen, myös negatiivinen vaikutus alan rakenteeseen. Varsinkin pitkän aikavälin vaikutukset alan rakenteeseen jäävät strategiasta päätettäessä usein liian vähälle huomiolle, mikä voi aiheuttaa haittaa kaikkien tilanteeseen alalla. (Porter 1991, 16-21.)



KUVIO 1. Toimialan rakenteen osatekijät (Porter 1991, 18).

Uusien tulokkaiden uhka riippuu alallepääsyn esteistä sekä vanhojen yritysten mahdollisista reaktioista uusia tulokkaita kohtaan. Jos esteet ovat korkeat ja/tai uusi tulokas voi odottaa tiukkoja vastatoimia uhattujen kilpailijoiden taholta, alalle tulon uhka on vähäinen. Alallepääsyn esteitä ovat muun muassa vakiintuneiden yritysten suurempi taloudellinen koko sekä näiden tuotteiden differointi. Uusi tulokas joutuu tällöin investoimaan tuotteen tunnetuksi tekemisessä, joka taas syö pääomaa. Myös valtiovallan noudattama politiikka on tärkeä alallepääsyn este. Valtiovallan toimenpiteet voivat rajoittaa tai jopa estää pääsyn alalle erilaisilla kontrollimekanismeilla, joita voivat olla lisenssivaatimukset tai raaka-aineiden käytön rajoitukset. Kilpailua toimijoiden kesken esiintyy, koska yksi tai useammat kilpailijat tuntevat paineen tai näkevät tilaisuuden asemansa parantamiseen. Useimmilla aloilla yhden yrityksen kilpailutoimet vaikuttavat usein sen kilpailijoihin huomattavissa määrin ja yritykset ovat siten toisistaan riippuvaisia. Useimpia kilpailukeinoja ovat hintakilpailu, mainostaistelu, uusien tuotteiden tuominen markkinoille ja parannettu asiakaspalvelu. (Porter 1984, 27-44.)

Kaikki jollakin alalla toimivat yritykset kilpailevat laajassa mielessä niiden alojen kanssa, jotka valmistavat korvaavia tuotteita. Korvaavien tuotteiden yksilöiminen tarkoittaa sitä, että etsitään toiset tuotteet, jotka voivat suorittaa niin sanotun saman tehtävän kuin alan tuote. Ostajien vaikutusvalta keskittyy hintojen alaspainamiseen, korkeamman laadun tai palvelun vaatimuksiin sekä kilpailijoiden keskinäiseen vertailuun. Tämän kaiken he tekevät kyseessä olevan toimialan kannattavuuden kustannuksella. Toimittajat voivat käyttää vaikutusvaltaansa alan yrittäjiin uhkaamalla nostaa hintojaan tai vähentämällä tarjottavien tuotteiden tai palvelun laatutasoa. Mahtavat toimittajat voivat siten vähentää kannattavuutta alalla, joka ei pysty kattamaan kustannusten nousua omilla hinnoillaan. Kun tämä rakenteellinen analyysi on suoritettu, yritys voi yksilöidä vahvoja ja heikkoja puoliaan verrattuna koko alaan. Strategiselta kannalta kriittiset vahvuudet ja heikkoudet määrittävät yhdessä viiden kilpailutekijän ja niiden syiden kanssa yrityksen aseman toimialalla. (Porter 1984, 44-51.)

#### *4.2.2 Kilpailuetu ja sen kolme perusstrategiaa*

Toimialan houkuttelevuuden ohessa toinen keskeisistä kilpailustrategiaan liittyvistä kysymyksistä on yrityksen suhteellinen asema toimialallaan, josta riippuu yrityksen kannattavuus. Keskimääräistä paremman menestymisen pohjana pitkällä aikavälillä on pysyvä kilpailuetu, jonka voidaankin sanoa olevan vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin. Sen perustana on yrityksen asiakkailleen tuottama arvo, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittut kustannukset. Arvo on se määrä, jonka asiakkaat ovat halukkaita maksamaan. Lisäarvo puolestaan perustuu joko siihen, että asiakkaalle tarjottavat edut ovat samat, mutta hinnaltaan halvemmat kuin kilpailijalla, tai siihen, että tarjottavat edut ovat ainutlaatuiset, mikä korvaa korkeamman hinnan. Vaikka yrityksellä voikin olla kilpailijoihinsa nähden useita vahvoja ja heikkoja puolia, voi sen kilpailuetu olla olemassa kahdentyyppisenä: joko kustannusetuna tai differointina, eli pyrkimyksenä erottautua muista. Vahvojen ja heikkojen puolten merkitys määräytyy kuitenkin loppujen lopuksi niiden vaikutuksesta kustannusetuun tai differointiin. Kustannusetu ja differointi puolestaan perustuvat toimialan rakenteeseen. (Porter 1991, 9, 15, 24.)



Kilpailuetujen saavuttaminen vaikeutuu jatkuvasti. Globaali kilpailu, kilpailun kansainvälistyminen kotimaanmarkkinoilla, kyky omaksua yhä nopeammin uusia prosessi- ja tuoteinnovaatioita, saatavilla olevan informaation määrä, välimatkat, markkinoiden levottomuus ja monimutkaistuminen ovat pakottaneet yritykset kohdentamaan kilpailuetujaan. Perustana kilpailuedulle ovat käytännön tosiasiat. Kilpailuedut tulisi tuoda esiin mahdollisimman tehokkaasti käyttäen kaikki mahdollisia väyliä, joihin yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa. Tässä tarvitaan tehokasta viestintää, joka perustuu yrityksen tavoitteiden asetteluun ja liikeideaan. (Markkanen 1995, 1.)

Yritys voi valita kilpailukentäkseen joko laajan tai kapean kohdealueen eli segmentin. Yhdistämällä kilpailuedun tyypit, kustannusedun ja differoinnin, kilpailukenttään, jolla yritys pyrkii kilpailuetuaan hyödyntämään, saadaan kolme perusstrategiaa. Näiden strategioiden, eli kustannusjohtajuuden, differoinnin ja keskittymisen avulla keskimääräistä paremman menestyksen saavuttaminen on mahdollista. Keskittymisstrategiassa on mahdollista valita joko kustannus- tai differointipainotteinen strategia. Kustannusjohtajuudella ja differoinnilla kilpailuetu pyritään saavuttamaan laajassa segmentissä, kun taas keskittymisstrategioissa kohteena ovat kapeat segmentit. Perusstrategiat perustuvat ajatukseen, että kilpailuetu on jokaisen strategian ydinasia ja saavuttaakseen kilpailuedun yrityksen on valittava, minkätyyppistä kilpailuetua ja millä alueella se pyrkii tavoittelemaan. Hyviä tuloksia syntyy vain selkeillä strategiavalinnoilla. Usean strategian samanaikainen noudattaminen "kaikille kaikkea -periaatteella" merkitsee strategista keskinkertaisuutta ja keskimääräistä heikompaa menestystä, koska useinkaan yrityksellä ei tuolloin ole minkäänlaista kilpailuetua. Tällainen yritys on heikossa kilpailuasemassa, koska kustannusjohtaja, differoija ja keskittyjät ovat joka segmentissä sitä paremmassa asemassa. (Porter 1991, 24-25, 31.)

Viime aikoina resurssilähtöinen strategia-ajattelu on yleistynyt. Organisaation resurssit voivat olla fyysistä pääomaa, kuten esimerkiksi raha, teknologia, raaka-aine, sijainti tai saatavuus. Resurssit voivat olla myös osaamisalueita, kuten esimerkiksi tiettyyn liiketoimintaan tai yhteiskuntasektoriin liittyvä osaaminen, teknologinen osaaminen, palveluosaaminen tai tiettyyn tiedonalaan liittyvä erikoisosaaminen. Muita näkymättömiä resursseja eli ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi uudistuvuus, yrittäjäyys, pitkäjänteisyys, arviointikyky, imago, sisäinen kulttuuri, johtamisjärjestelmä, rakenne, tahto ja aika. Resurssi voi olla myös ulkopuolista partneripääomaa, kuten sidosryhmäsuhteet, taitopoolit, strategiset liittoutumat, systeemilinkitykset, asiakkaat ja

konsultit. Resurssilähtöisen strategia-ajattelun mukaan näkymättömät voimavarat, ydinpätevyudet tai resurssivarastojen kumuloivien resurssivirtojen hallinta luovat organisaatiolle pysyvän kilpailuedun. Resurssilähtöisyys voi siten luoda siltaa tulosajattelun ja toimintojen ohjauksen välille. Organisaation imago voi esimerkiksi syntyä pitkäjänteisen hyvän palvelun, aktiivisen tuote- tai palvelukehityksen ja mainonnan seurauksena. Imagoa ei voi ostaa. Fyysisiä voimavaroja, jopa tiettyä osaamista voidaan sen sijaan ostaa. Ajattelumalleista asiakaslähtöisyys ja resurssilähtöisyys ovat toistensa vastakohtia. Käytännössä nämä on yhdistettävä tuloksen aikaansaamiseksi. Voimavarojen tulee olla kilpailuedun lähde myös julkisella sektorilla. Pysyväksi kilpailueduksi määritelläänkin "resurssikimppu", joka on vaikeasti korvattava, arvokas, harvinainen ja vaikeasti jäljiteltävä. (Järvi, Kivinen & Rinne 1990, 124-126; Santalainen & Huttunen 1995, 66.)

*Kustannusjohtajuus.* Kustannusjohtajuutta voidaan pitää ehkä selkeimpänä kolmesta perusstrategiasta. Sen valitseva yritys pyrkii olemaan alansa ainoa matalin kustannuksin tuottava yritys. Yritys, jonka kustannukset ovat alhaisimmasta päästä, menestyy kuitenkin yleensä keskimääräistä paremmin. Yritys toimii laajalla toimintakentällä ja pyrkii palvelemaan useita segmenttejä, sillä laaja-alaisuus on usein tärkeää kustannusedun saavuttamisessa. Kustannusedun lähteet ovat riippuvaisia alan rakenteesta ja yrityksen tulee löytää ja hyödyntää kaikki kustannusedun lähteet päästäkseen alhaisin kustannuksin tuottavan yrityksen asemaan. (Porter 1991, 26-27.)

*Differointi.* Toista perusstrategiaa, differointia, noudattava yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen jossakin asiakkaiden yleisesti arvostamassa suhteessa. Asemointi tehdään ihmisten ajatusmaailmaan. Sen perusteella määritellään millainen profiili tuotteelle rakennetaan ja miten se erilaistetaan muista tuotteista. Asemointi siis määrittelee sen, miten tuote eroaa kilpailevista tuotteista ja tulevista tuotteista. Tuote voi olla tavara, palvelu, yritys, instituutio tai ihminen. Differoinnissa yritys valitsee yhden tai useamman asiakkaiden tärkeinä pitävän ominaisuuden ja hakeutuu asemaan, jossa se voi tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Ainutlaatuisuus mahdollistaa hintojen nostamisen. Perustana differoinnille voivat olla itse tuote, tuotteen jakelujärjestelmä, markkinointi ja useat muut tekijät. Differoinnin saavuttamisen ja säilyttämisen aiheuttamat kustannukset eivät kuitenkaan saa olla suuremmat kuin differoinnilla saavutettu rahallinen hyöty. Differoija siis pyrkii kilpailijoihin verrattuna yhdenvertaiseen tai lähes yhdenvertaiseen kustannustasoon alentamalla kustannuksia kaikilla niillä alueilla, jotka eivät vaikuta differointiin. Differointistrategia vaatii, että yritys valitsee differoinnin kohteeksi

kilpailijoiden valttikorteista eroavat ominaisuudet. Kustannusjohtajuusstrategioista poiketen samalla alalla voi olla useampia menestyksellisiä differointistrategioita, jos alalla on myös useita asiakkaiden yleisesti arvostamia ominaisuuksia. (Porter 1991, 28.)

*Keskittyminen.* Keskittyminen poikkeaa selvästi muista perusstrategioista, koska siinä valitaan kapea kilpailukenttä toimialan sisältä. Segmentti tai segmenttiryhmä valitaan ja strategia laaditaan siten, että yritys palvelee ainoastaan kohdesegmenttejä sulkien muut ulkopuolelle. Kustannuspainotteista keskittymisstrategiaa toteuttavan yrityksen tavoitteena on kustannusedun saavuttaminen kohdesegmentissään, kun taas differointipainotteinen keskittyjä pyrkii differoinnin noudattamiseen omassa kohdesegmentissään. Kustannuspainotteisessa keskittymisessä pyritään hyödyntämään kustannuskäyttäytymisen erilaisuutta joissakin segmenteissä, kun taas differointipainotteisessa keskittymisessä hyödynnetään joidenkin segmenttien asiakkaiden erikoistarpeita. Erojen vuoksi laajalle kohdealueelle myyvät kilpailijat palvelevat kyseisiä segmenttejä huonosti, joten keskittyjä voi saavuttaa kilpailuedun omistautumalla ainoastaan kyseisille segmenteille. Jonkin segmentin tarpeiden tyydyttämiseen ei ehkä perehdytä tarpeeksi, mikä mahdollistaa differointipainotteisen keskittymisstrategian noudattamisen. Laajaa kilpailualueita palvelevat kilpailijat voivat panostaa liikaa jonkin segmentin palvelemiseen, minkä vuoksi niille aiheutuu liikaa kustannuksia kyseisen segmentin palvelemisesta. Kustannuspainotteisella keskittymisstrategialla voidaan keskittyä yksinomaan kyseisen segmentin palvelemiseen. Keskittymisstrategia ei onnistu, mikäli keskittyjän kohdesegmentti ei millään tavalla eroa muista segmenteistä. Jos yritys taas pystyy saavuttamaan kustannusjohtajuuden tai differoinnin segmentissään ja jos segmentti on rakenteellisesti houkutteleva, menestyy yritys alallaan keskimääräistä paremmin. Koska jotkut segmentit ovat rakenteeltaan huomattavasti muita kannattamattomampia, on segmentin rakenteellinen houkuttelevuus välttämätöntä. Yleensä toimialoilla on tilaa useammallekin pysyvälle keskittymisstrategialle, kunhan keskittyjien kohteina ovat eri segmentit. (Porter 1991, 28-31.)

## 5 Yrityskuva aiempien tutkimusten valossa

### 5.1 Kuhmon Kalevalakylä Oy:n yrityskuva

Kuhmon kaupungin omistama Kuhmon Kalevalakylä Oy on kohdeorganisaatio Haverisen yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielmassa. Haverisen casetutkimuksen (1999) tarkoituksena on selvittää mitä viestinnällisiä keinoja matkailukohteiden profiloinnissa yleensä käytetään ja miten nämä keinot ovat sovellettavissa kohdeorganisaatioon eli Kuhmon Kalevalakylä Oy:n. Kohdeorganisaatiota tarkastellaan tutkimuksessa kolmen sidosryhmän näkökulmasta. Kiinnostuksen kohteena on lähinnä se, millaisena sidosryhmät näkevät kohdeorganisaation viestinnän nykytilan, saavatko he riittävästi tietoa kohteesta ja sen tarjoamista palveluista itselleen sopivista kanavista. Myös potentiaalisen asiakkaan profiilia on pyritty hahmottelemaan. (Haverinen 1999, 10, 37-38.)

Tutkimuksen ollessa tiiviisti yhteydessä matkailuun sekä markkinointiin siinä tarkastellaan matkailuviestintää kilpailukeinona sekä matkakohteen valintaan vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat kohteesta muodostuneet mielikuvat, motiivit sekä kohdeorganisaation profiili ja imago. Stakeholdersuhteet, eli erilaiset yrityksen sidosryhmät ja niiden väliset suhteet, ovat myös tarkastelun kohteena. Tutkimusmenetelmänä on käytetty strukturoitua haastattelua, mutta myös puhelinhaastattelulla on kerätty aineistoa. Haastateltavat on valittu satunnaisesti. (Haverinen 1999, 12-37.)

Haverinen toteaa tutkimuksessaan (1999), että Kalevalakylän ongelma on virheellinen naiivi mielikuva, joka voi erota täysin kohteessa vierailun jälkeen syntyvästä mielikuvasta. Kalevalakylä ei ole huomionnut potentiaalisten asiakkaiden mielikuvia, vaan se on jäänyt huomaamattomaksi, eikä mainonta siten ole tavoittanut asiakkaita. Kaupungin omistama matkailuyritys jakaa mielipiteitä varsinkin matkailukohteen kehittämistä harkitessa. Syynä tähän on julkisten varojen käyttö ja resurssien niukkuus. Haverinen toteaa vielä, että viestinnällä on suuri merkitys kun

lähdetään profiloimaan yritystä. Varsinkin Kalevalakylän osalta sen merkitys on suuri, sillä potentiaaliset asiakkaat ovat vielä tavoittamattomissa. (Haverinen 1999, 50-60.)

## **5.2 Imago valtion rahoittamissa Metropolitan Universityissa**

Brown, Saunders ja Siyahi (1993) tarkastelevat teoreettisessa tutkimuksessaan muiden tutkimusten antia valtion rahoittamista Metropolitan Universityista. Tutkimukseen perustuvassa artikkelissaan he käsittelevät USA:laisten valtion rahoittamien yliopistojen asemointia ja imagoa sekä esittävät mallin imagon parantamiseen. Näiden valtion rahoittamien Metropolitan Universityjen yliopistojen opiskelijoista useat asuvat opiskelija-asuntojen puuttuessa vanhempiensa luona, suuri osa on keskimääräistä vanhempia, perheellisiä ja työskentelee opintojensa ohessa eikä heidän aiempi koulumenestyksensä ole yhtä hyvä kuin muissa yliopistoissa. Usein opiskelijat ovat ensimmäisen sukupolven yliopisto-opiskelijoita omassa perheessään. Metropolitan Universityissa on myös muita yliopistoja huomattavasti matalammat lukukausimaksut eivätkä ne juurikaan voi valikoida opiskelijoitaan. Nämä muista yliopistoista poikkeavat piirteet muokkaavat Metropolitan Universityjen imagoa aliarvioiduksi niiden todelliseen tilaan verrattuna sekä opiskelijoiden että henkilökunnan näkökulmasta. Tyypillisesti niiden imago on jokseenkin epäselvä ja hajanainen. (Brown, Saunders & Siyahi 1993, 159-163.)

Imagon parantaminen lähtee Brownin ym. (1993) mukaan siitä, että heikkouksien korostamisen sijasta tuodaan esiin omat vahvuudet. Ensimmäisenä arvioidaan uudelleen heikkouksina nähdyt piirteet, kuten opiskelijoiden heikko aiempi koulumenestys ja työelämässä mukanaolo. Nämä kielteiseksi mielletyt piirteet voidaankin yleensä nähdä imagon rakentamisessa vahvuuksina, sillä esimerkiksi opiskelijoiden työskentely opintojen ohessa antaa Metropolitan Universityille muita yliopistoja paremman yhteyden työelämän haasteisiin. Yliopisto-opinnoissa menestyminen aiemman heikon koulumenestyksen jälkeen puolestaan osoittaa opiskelijan todella kiinnostuneen aiheesta ja opiskelusta. Jokainen yliopisto voi asemoitua kehittämällä strategiansa omien, yksilöllisten vahvuksiensa pohjalta. Strategian tulee perustua todellisuuteen ja keskittyä ainoastaan omien vahvuuksien painottamiseen sen sijaan, että todisteltaisiin omaa paremmuutta verrattuna muihin. Strategia toteutetaan perustamalla mieluiten markkinoinnin asiantuntijan johtama

viestintäryhmä, joka selkeyttää tavoitteen ja välittää sen useita keinoja käyttäen yliopistoyhteisölle sekä sen ympäristöön. Voidaan muun muassa muodostaa iskulause ja tehdä esite asemointitavoitteesta strategiaa välittämään ja selkiyttämään sitä ihmisten mielissä. Pikku hiljaa strategiasta pitäisi tulla osa ihmisten ajattelua, jolloin se myös toteutuu käytännössä. Kaikki tämä perustuu näkemykseen, jonka mukaan imago itsestä tai omasta organisaatiosta on itsensä toteuttava ennustus. (Brown, Saunders & Siyahi 1993, 163-175.)

Imagon parantaminen ei Brownin ym. (1993) mukaan ole nopeaa tai helppoa, mutta edellisen toimintamallin avulla imago saadaan sidosryhmien mielissä kohoamaan. Yliopistojen johto ei aina välttämättä ymmärrä, että toivottuun asemaan pääseminen vaatii johdon täyden mukanaolon ja muutokseen johtamisen. Usein esimerkiksi markkinointisuunnitelmista vastaaville ei tarjota tehtävän vaatimia rahoituksellisia ja psykologisia resursseja. Myös tiedekunnissa voidaan suhtautua kielteisesti markkinointiin, mutta heidänkin mielipiteeseensä voidaan pyrkiä vaikuttamaan. Brownin ym. (1993) mukaan kriittisesti suhtautuvista tulee usein jopa hankkeen vahvoja kannattajia. (Brown, Saunders & Siyahi 1993, 173-174.)

### **5.3 Avoin yliopisto SWOT-analyysillä tarkasteltuna**

SWOT-analyysin, eli nelikenttäanalyysin, avulla kohteesta selvitetään sen tämänhetkiset vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahervan (1994) avoimesta yliopistosta laatiman, hänen mukaansa harrastelijan SWOT-analyysin mukaan avoimen yliopiston keskeinen vahvuus on sen toiminnan joustavuus, joka puuttuu muun muassa emoyliopistoilta kahlitsevine normeineen ja institutionaalisine rakenteineen. Eräs etu avoimessa yliopistossa on rahoituksen joustavuus sen epäjatkuvuudesta huolimatta. Toinen avoimen yliopiston etu on mahdollisuus joustaviin opetusjärjestelyihin. Myös opetuksen monimuotoistaminen tuo avoimen yliopiston toimintaan jatkuvasti lisää joustavuutta, jota olisi mahdollista hyödyntää vielä huomattavasti tämänhetkistä enemmän. (Vaherva 1994, 58.)

Vahervan (1994) mukaan avoimen yliopiston heikkouksiin kuuluu se, että usein avoin yliopisto mielletään lähinnä yliopistollisten arvosanojen jakeluverkoksi. Avoimen yliopiston tarjonnasta ovat ikäänkuin puuttuneet sen omat tuotteet, joiden

sijasta on käytetty emoyliopistojen valmiita malleja, vaikkakin avoimessa yliopistossa on tehty myös kehittelytyötä. Tämä kehitys näkyy erityisesti perinteisen opettajaohjauksen opiskelun monimuotoistamisessa, uuden koulutusteknologian soveltamisessa ja opiskelijoiden tukemisessa. Avoimen yliopiston toiminnan rahoitukseen kuuluu tietty epäjatkuvuus, joka on osa muutoksia täydennyskoulutuskeskuksia koskevissa subventioissa. Käytännössä kuitenkin riippuu paljon yksiköitten johdosta ja henkilöstöstä itsestään, nähdäänkö avoimen yliopiston toimintaan liittyvä epäjatkuvuus haittana vai mahdollisuutena. (Vaherva 1994, 55-57.)

Vaherva (1994) lukee avoimen yliopiston heikkoudeksi myös avoimen yliopisto-opetuksen tukeutumisen hyvin suurissa määrin aikuisoppilaitoksiin, kansalais- ja työväenopistoihin sekä kansanopistoihin, joiden alkuperäiseen toiminta-ajatukseseen ei ole kuulunut yliopisto-opetuksen välittäminen, eikä se tiukasti ottaen hänen mielestään kuulu siihen edelleenkään. Avoimien yliopisto-opintojen välittämisestä on tullut niille eräänlainen sivutoimi, joillekin jopa olemassaolon edellytys. Kestävää avointa yliopistoa kehitettäessä näiden oppilaitoksen asemaan tulisikin kiinnittää kriittisesti huomiota, sillä tukeutuminen aikuisoppilaitoksiin on osaltaan johtanut saman oppilaitoksen välittämään useiden yliopistojen avointen yksiköitten tuottamaa opetusta, jolloin avoimen yliopiston yksiköillä ei ole riittävästi yhteistoimintaa ja koordinoitua esimerkiksi taloudellisesti tarkoituksenmukaista jakeluverkkoa ajatellen. (Vaherva 1994, 57.)

Avoimen yliopiston mahdollisuuksiin kuuluu Vahervan (1994) mukaan toiminnan laajuus, joka kattaa koko maan. Rakenne tosin on tällä hetkellä pirstaleinen ja päällekkäinen, minkä vuoksi Vaherva (1994) esittää eräänlaisen "Suomen avoimen yliopiston" mallin, joka voisi parantaa tilannetta. Hyvä yhteistyö tiedekuntien ja ainelaitosten kanssa sekä valtakunnallisen tarjonnan koordinaatio mahdollistaisi nykyistä selkeämmän, tehokkaamman ja taloudellisemman avoimen yliopiston järjestelmän rakentamisen. Järjestelmä voisi tarjota riittävän laajan valikoiman yleis- ja aineopintoja tukipalveluineen, joiden myötä alemman korkeakoulututkinnon suorittaminen avoimessa yliopistossa olisi mahdollista. Tutkinnonanto-oikeus luonnollisesti säilyisi tiedekunnilla, jotka vahvistaisivat opinto-ohjelmat ja myös valvoisivat mahdollisuuksiensa mukaan avoimen yliopiston opetusta. (Vaherva 1994, 59-60.)

Vaherva (1994) näkee eräänä avoimen yliopiston mahdollisuutena yhteistyön rakentamisen ammattikorkeakouluverkon kanssa. Ammattikorkeakoulututkinnot ovat

alempiin korkeakoulututkintoihin rinnastettavia tutkintoja ja olisi kansantaloudellista tuhlausta, jos ammattikorkeakoulut ryhtyisivät rakentamaan omaa avointa ammattikorkeakouluverkostoaan. Jonkin verran yhteistyötä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välillä on jo esiintynyt, mutta yhteistyön aloittaminen myös avoimen yliopiston kanssa avaisi uusia mahdollisuuksia molemmille osapuolille. (Vaherva 1994, 60.)

Vaherva (1994) arvioi avointa yliopistoa uhkaaviksi tekijöiksi sen nopean ja osin hallitsemattoman laajentumisen sekä yksiköiden vähäisen yhteistyön ja koordinaation, mikä saattaa vaikeuttaa siirtymistä hallittuun avoimen yliopiston kokonaisjärjestelmään. Uhkana voidaan nähdä myös avoimen yliopiston ja emoyliopistojen ainelaitosten välisen yhteistyön, jonka taustalla usein on molemmin puolin asenteellisia esteitä. Avoimen yliopiston ylempiä arvosanoja ja toiminnan alueellista laajentamista koskevat vaatimukset ja toiveet herättävät usein keskustelua ainelaitoksilla, sillä ne kohdistuvat aina jollain tavalla laitosten henkilöresursseihin. Ainelaitokset haluavat tämän vuoksi vastineeksi avoimelta yliopistolta usein myös jotain muuta kuin opintoviikko- tai arvosanakertymiä tuloksiinsa laskettaviksi. Talouden kiristyessä korkeakouluissa on odotettavaa, että ainelaitokset joutuvat paikkaamaan budjetin ulkopuolista rahoitusosuuttaan myös koulutuspalveluja myymällä. Tilanne avaa tilaisuuden erilaisten yhteistyömallien kehittämiseen avoimen yliopiston ja ainelaitosten välillä, ja mikäli tässä epäonnistutaan, voi seurauksena olla kilpailutilanteen riistäytyminen hallinnasta, mikä ei hyödytä kumpaakaan osapuolta. (Vaherva 1994, 58-59.)



## 6 Tutkimusongelmat

Tutkimusongelmat perustuvat tutkimusraportin luvuissa kolme ja neljä esiteltyihin toimialan rakenteeseen ja yrityskuvaan liittyviin teorioihin ja käsitteisiin. Ne ovat määräytyneet tutkimuksen kohdeorganisaation tutkimukselle asettamien tavoitteiden mukaan. Joensuun yliopiston avoin yliopisto pystyy tutkimuksessa muodostettavan yrityskuvan ja kilpailustrategian avulla vastaamaan ympäristön sille asettamiin haasteisiin. Toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen on tullut nykyään tämän tyyppisille organisaatioille yhä tärkeämmäksi tekijäksi niiden toiminnan kannattavuuden varmistamiseksi (ks. Nummikoski 1995). Tutkimuksessa tarkastellaan Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yrityskuvaa ja kilpailustrategiaa, mutta tutkimuksen tuloksia voidaan osittain soveltaa myös muihin avoimiin yliopistoihin niiden omien erityispiirteiden mukaisesti. Vastauksia alla oleviin tutkimuskysymyksiin etsitään evaluatiivisella tapaustutkimuksella Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tärkeimpien sidosryhmien edustajien näkemysten perusteella sen alueellisesta toimintaympäristöstä.

1. Mitkä tekijät ovat muodostamassa Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yrityskuvaa Pohjois-Karjalan aikuiskoulutusjärjestelmässä sen tärkeimpien sidosryhmien näkökulmasta?
  - 1.1. Millaiset ovat tärkeimpien sidosryhmien näkemykset Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yrityskuvasta?
  - 1.2. Miten Joensuun yliopiston erityispiirteet ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat siihen?
  - 1.3. Miten koulutuspoliittiset ratkaisut ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat siihen?
  - 1.4. Millaisina tärkeimmät sidosryhmät näkevät Joensuun yliopiston avoimen yliopiston vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat?

2. Millaisena Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tärkeimmät sidosryhmät näkevät sen kilpailustrategian?
  - 2.1. Millaiset toimialan rakenteen osatekijät ovat muodostamassa toimialaa Pohjois-Karjalassa ja millä tavoin?
  - 2.2. Mikä on Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailuasema toimialan sisällä?
  
3. Millaisia muutoksia, jotka voisivat vaikuttaa Joensuun yliopiston avoimeen yliopistoon, aikuiskoulutuksen kentällä on odotettavissa lähitulevaisuudessa?

## 7 Tutkimuksen toteutus

### 7.1 Tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimuksia tehdään, kun halutaan saada joitakin yksittäisiä, rajallisia tapauksia koskevaa tietoa. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi jokin ohjelma, organisaatio yksilö tai yhteisö. Yleensä se on jossain suhteessa muista poikkeava, mutta voi olla myös aivan tavallinen. Luonteeltaan tapaustutkimus on yleensä kvalitatiivinen ja sen lähestymistapa voi olla etnografinen, evaluatiivinen, elämäkerrallinen tai toimintatutkimus. (Patton 1990, 54; Syrjälä & Numminen 1988, 1-6, 23.) Yinin (1983, 23) mukaan tapaustutkimuksella tarkoitetaan "empiiristä tutkimusta, joka monipuolisia ja monilla eri tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä". Tapaustutkimus kohdistuu siis nykyhetkeen ja se tapahtuu todellisessa tilanteessa, jota tutkija ei voi keinotekoisesti järjestää esimerkiksi kokeelliseksi asetelmaksi. Toisaalta kvalitatiivinen tapaustutkimus on kuvailevaa tutkimusta, mutta toisaalta siinä pyritään löytämään ilmiölle selityksiä, kuten historiantutkimuksessa on tapana. Merriamin (1988) mukaan historiallinen tapaustutkimus sisältää tiettyjen laitosten, ohjelmien ja käytäntöjen muuttumisen kuvauksen. Tapaustutkimus ei siten kohdistu vain nykyisyyteen, vaan kohteen ymmärtäminen edellyttää usein myös menneisyyden tarkastelua. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 11-12.)

Kvalitatiivinen evaluaatiotutkimus on tiedonhankintaprosessi, jonka pohjalta asiasta kiinnostuneet voivat keskustella kriittisesti jostain ilmiöstä, tapahtumasta tai esimerkiksi koulun kehittämisohjelmasta ja määritellä toteutetun ohjelman olennaisten toimintojen arvon. Tutkijaa kiinnostavat osallistujien näkemykset ohjelman eduista ja haitoista. Hän haluaa päästä sisälle tutkimuskohteensa maailmaan ja siinä tapahtuneisiin muutoksiin ja tehdä käytäntöä koskevia parannusehdotuksia. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 16-17.) Evaluaatiotutkimus voidaan jakaa summatiiviseen ja formatiiviseen evaluaatioon. Summatiivisen evaluaation tarkoituksena on määrittää erilaisten organisaatioiden, menetelmien tai ohjelmien tuloksia ja näiden toimien vaikuttavuutta. Sen sijaan formatiivisen evaluaation tarkoituksena on toiminnan,

henkilökunnan tai tuotoksen tehostaminen tai parantaminen. Tällöin jo käytettyjen menetelmien vahvuudet ja heikkoudet ovat kiinnostuksen aiheena, eikä tuloksia edes pyritä yleistämään muihin tilanteisiin vaan kehittämään omaa toimintaa. (Patton 1990, 155-156.)

Tapaustutkimukselle yleisiä lähtökohtia ovat edellisten tekijöiden lisäksi yksilöllistäminen, eli yksilöiden tulkinta ja merkitysten luominen, sekä kokonaisvaltaisuus, mikä tarkoittaa todellisuuden tarkastelua kokonaisuutena pyrkimättä pilkkomaan sitä yksittäisiksi muuttujiksi. Pattonin (1980) mukaan erityisesti evaluatiivisissa tapaustutkimuksissa ei pyritäkään tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan painotetaan ennen kaikkea tulosten käyttökelpoisuutta. Tapaustutkimuksessa myös yhdistetään usein eri tieteitä ja ilmiötä tutkitaan luonnollisessa ympäristössään. Tutkija ja tutkittavat ovat tutkimusaineiston kokoamisvaiheessa vuorovaikutuksessa keskenään ja tutkimus on mukautuvaista siten, että tietoja etsitään sieltä, mistä niitä voi saada. Tulee myös huomioida, että tapaustutkimus on aina luonteeltaan arvosidonnaista, sillä tutkijan arvomaailma on yhteydessä hänen tapauksesta muodostamaansa näkemykseen. (Syrjälä & Numminen 1988, 8-11.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan evaluatiivinen tapaustutkimus, joka kohdistuu Joensuun yliopiston avoimeen yliopistoon. Tutkimus on myös luonteeltaan formatiivinen evaluaatiotutkimus. Näkökulmana tarkastelussa ovat tärkeimpien sidosryhmien edustajien, eli tässä tapauksessa avaintiedottajien näkemykset tutkimuksen kohteesta. Evaluatiivisuus ilmenee tutkimuksessa pyrkimyksenä antaa Joensuun yliopiston avoimelle yliopistolle arvio sen nykytilasta ja asemasta toimintaympäristössään, jonka pohjalta se voi edelleen suunnitella ja kehittää strategioitaan. Tapaustutkimuksen periaatteista erityisesti monitieteisyys on vahvasti esillä tässä tutkimuksessa, koska siinä yhdistyvät kasvatusta ja taloustieteellinen näkemys sekä mallit. Myös tapauksen kehitystä tarkastellaan, jotta sen nykytilan ymmärtäminen olisi mahdollista siihen vaikuttaneiden tekijöiden avulla.

## 7.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, koska se sopii hyvin sellaisen ilmiön tutkimiseen, josta haastateltavat eivät usein keskustele. Tällaisia aiheita ovat muun muassa haastateltavien omat arvostukset, määritelmät tilanteista ja kriittiset perustelut, joita tässäkin tutkimuksessa kartoitetaan. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelujen aihepiirit, eli teemat, ovat tutkijoiden tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 35-37.) Myös tämän tutkimuksen aineistonkeruussa haastattelurungon kysymysten esittämisjärjestys ja tarkka sanamuoto vaihtelivat kunkin haastattelun etenemisen mukaan.

Teemahaastattelulla on mielestämme saatu kattavaa ja syvällistä tietoa tutkimuskohteesta. Esiin on noussut myös sellaisia näkökulmia, joita ei olisi osattu huomioida esimerkiksi kyselylomaketta laadittaessa. Oletettavasti kohdejoukon vastaamismotivaatio oli parempi haastattelutilanteessa kuin kysymyslomakkeeseen vastattaessa, koska tutkimuksen aihepiiri on laaja ja vaatii kunnollista paneutumista kysymyksiin. Lisäksi haastattelutilanteessa oli mahdollista puuttua tilanteisiin, joissa kysymys jäi haastateltavalle epäselväksi. (ks. Hirsjärvi & Hurme 1985, 15.)

Haastattelurunko (Liite 1.) laadittiin teemoittain teoreettisen viitekehyksen perusteella. Sen pohjana käytettiin SWOT-analyysia ja Porterin toimialan rakennemallia (Kuvio 1.), joiden lisäksi haastattelulla selvitettiin Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yrityskuvaan ja laitoksen kehitykseen liittyviä asioita. Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin esihaastattelu, jotta haastattelurungon toimivuus selviäisi. Esihaastattelun pohjalta haastattelurunkoon tehtiinkin pieniä muutoksia.

Varsinaiset haastattelut suoritettiin vuonna 1999 viikoilla 48 ja 49 haastateltavien omissa työtiloissa ja muissa tarkoitukseen soveltuvissa tiloissa. Haastattelut kestivät kahdestakymmenestäviidestä minuutista reiluun tuntiin. Yhdessä haastattelutilanteessa oli läsnä kaksi haastateltavaa heidän omasta aloitteestaan. Tämä ei vaikuttanut tuloksiin ainakaan kielteisesti, vaan pikemminkin rikastutti niitä haastateltavien täydentäessä toistensa vastauksia. Molemmat tutkijat olivat läsnä kaikissa haastattelutilanteissa reliabiliteetin varmistamiseksi. Haastateltavat ovat omissa organisaatioissaan sellaisissa asemissa, että kahden haastateltavan läsnäolo tuskin sai

heitä tuntemaan oloaan uhatuksi. Tutkimuksen aihe ei ole arkaluonteinen, joten myös sen puolesta molempien tutkijoiden läsnäolo oli soveliaista eikä luultavasti vaikuttanut tuloksiin. Nauhoitimme ja litteroimme haastattelut tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi. Haastattelujen lisäksi tutkimuksen kohteesta on hankittu tietoa myös sitä koskevista valmiista dokumenteista, kuten www-sivuilta ja erilaisista esitteistä. Kyseisistä dokumenteista saadun tiedon avulla on tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kuvailtu tutkimuksen kohdetta. Lisäksi sitä on käytetty aineiston analysoinnissa haastatteluaineiston tukena ja vertailukohteena. Aineistonhankinnan monipuolisuus onkin tyypillistä tapaustutkimuksissa, koska eri menetelmillä saadut tiedot tukevat ja täydentävät toisiaan.

### **7.3 Kohdejoukko**

Tutkimuksen kohdejoukko koostuu Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tärkeimpien sidosryhmien edustajista opiskelijoita lukuunottamatta. Haastateltavat ovat yliopistolta, yhteistyöopistoilta, täydennyskoulutuskeskukselta, ammattikorkeakoulusta sekä muista aikuiskoulutusta tarjoavista organisaatioista. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että kaikilla heillä on todennäköisesti omien asemiensa vuoksi paljon erityistietoa, joka voi antaa vastauksia tutkimusongelmiimme. Haastattelut ovat siis valitun kohdejoukon vuoksi luonteeltaan eliittihaastatteluja ja kaikki haastateltavat avaintiedonantajia (Syrjälä & Numminen 1988, 103-104). Haastatteluja on yhteensä 12. Opistot valittiin niiden yhteistyöaktiivisuuden mukaan siten, että mukana on sekä yhteistyöltään hyvin aktiivisia että Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kanssa vähemmän yhteistyötä tekeviä opistoja.

### **7.4 Aineiston analysointi**

Kun litteroidut haastattelut oli luettu useaan kertaan läpi, niistä tehtiin kysymyskohtainen yhteenveto. Analysointivälineinä käytettiin SWOT-analyysia ja Porterin toimialan rakennemallia. SWOT-analyysilla, eli nelikenttäanalyysillä, pyritään

saamaan selville organisaation sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuudet, uhkat sekä vahvuudet ja heikkoudet (Hytönen, Isoviita & Lahtinen 1993, 154-155). Analyysin tuloksista laadittiin kuvaus, jonka avulla määriteltiin kehitettävät ja mahdolliset muutosta kaipaavat seikat Joensuun yliopiston avoimen yliopiston toimintaympäristössä. SWOT-analyysia käytettiin myös Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yrityskuvan selvittämiseen. Porterin toimialan rakennemallilla, joka on kilpailutilanneanalyysi, puolestaan tutkittiin toimialan kilpailun luonnetta Pohjois-Karjalan aikuiskoulutusjärjestelmässä. (ks. Hytönen, Isoviita & Lahtinen 1993, 147.) Sen avulla määritettiin toimijat ja niiden väliset suhteet Joensuun yliopiston avoimen yliopiston toimialalla. Tässä tutkimuksessa Joensuun yliopiston avoimen yliopiston hankkijat ja asiakkaat käsitetään samana tahona, sillä tutkimuksen luonteesta johtuen opiskelija-asiakkaat jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Hankkijat ja asiakkaat ovat tässä tapauksessa Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yhteistyötahoja, joita ovat sekä Joensuun yliopisto että muut yliopistot tiedekuntineen ja laitoksineen sekä yhteistyöoppilaitokset. Joensuun yliopiston avointa yliopistoa koskevaa dokumenttiaineistoa käytettiin paitsi tapauksen kuvaamisessa, myös haastatteluaineiston tukena ja sen vertailukohteena.

Seuraavassa luvussa aineistosta esitetään kuvaus tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Tutkimusongelmaan vastataan pohdintaluvussa.

## 8 Tulokset

### 8.1 Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yrityskuva ja siihen vaikuttaneet tekijät

#### 8.1.1 Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yrityskuva

Pyydettyäessä kuvailemaan Joensuun yliopiston avointa yliopistoa useimmat haastateltavat toteavat Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tarjonnan olevan monipuolista ja ainevalikoiman laajentuneen muihinkin aineisiin kuin kasvatustieteisiin. Monet haastateltavat mainitsevat Joensuun yliopiston avoimen yliopiston olevan keskeinen ja tärkeä osa yliopistoa ja se on osa koko koulutusjärjestelmää. Avoin yliopisto on erään haastateltavan mielestä sopivan kokoinen yliopiston kokoon verrattuna ja se täydentää varsinaista yliopistoa ja on hyvä tuki laitosten ja tiedekuntien perusopetukselle. Eräs haastateltava mainitsee, että Joensuun yliopiston painoalat ovat myös avoimen yliopiston erityispiirteinä. Muutaman haastateltavan mielestä on myönteistä, että Joensuun yliopiston opettajia käytetään avoimen yliopiston opetuksessa. Se myös työllistää sellaisia opettajia, jotka ovat vasta valmistuneet yliopistosta.

Toiminta on laajentunut haastateltavien mielestä viime vuosina ja laadullisen kehittämisen osuus on myös kasvanut. Muutaman haastateltavan mielestä, siellä annetaan arvosanaopetusta ja avoin yliopisto on myös väylä varsinaiseen yliopistoon. Vaikka Joensuun yliopiston avoin yliopisto palvelee hyvin asiakkaitaan ja sen henkilökunta on ahkeraa, on sen toiminta muutaman haastateltavan mukaan keskivertaista ja ei kovinkaan innovatiivista, sillä se ei pysty itse tuottamaan opetussuunnitelmia. Myös asiakasmäärää tulisi kasvattaa. Yhden haastateltavan mielestä se on toteuttava ja praktinen kehitysyksikkö, se ei myöskään tuo julki tapahtuneita muutoksia yhtä hyvin muihin organisaatioihin verrattuna. Erään haastateltavan mielestä Joensuun yliopiston avoin yliopisto ei tue kasvatustieteellistä kehitystä, vaan käyttää saadut varat muiden tieteenalojen monimuodon kehittämiseen.



Eräs toinen haastateltava kritisoi sitä, että avoin yliopisto ei tue toiminnallaan yliopiston tutkimustoimintaa silloin kun se ylittää oman opetusvelvollisuuden. Eräs haastateltava huomauttaa vielä, että Joensuun yliopiston avoimessa yliopistossa ei ole tarpeeksi asiantuntijuutta ja resursseja tulisi suunnata sinne missä asiantuntijuutta on.

Joensuun yliopiston avoimella yliopistolla on haastateltavien mielestä toimiva alueellinen verkosto ja se on vakiinnuttanut toimintaansa koko Itä-Suomessa.

*"...mun mielestä Joensuun yliopiston avoin yliopisto on voimakkaasti laajentunut viime vuosina, vakiinnuttanut toimintaansa tällä toiminta-alueella niin Pohjois-Karjalassa kuin Itä-Suomessakin." (Haastattelu 6.)*

Monet haastateltavat toteavat, että Joensuun yliopiston avoimen yliopiston opetus järjestetään yhteistyöpistoissa ja sillä on yhteistyösopimukset kunnossa kesäyliopistojen kanssa, jolloin työnjako on selvä. Joensuun yliopiston avoin yliopisto koetaan muutaman haastateltavan mielestä tärkeänä yhteistyökumppanina. Se ei myöskään poikkea muista avoimista yliopistoista, vaikkakin erään haastateltavan mielestä Joensuun yliopiston avoin yliopisto ei ole pystynyt rakentamaan niin laajaa toimintakenttää kuin monet muut avoimet yliopistot. Monet haastateltavat mainitsevat, että Joensuun yliopiston avoimella yliopistolla on valtakunnallisesti ja kansainvälisestikin erottuvat aineet, kuten ortodoksinen teologia. Verkko-opetus on kehittynyt ja avoin yliopisto koetaan muutaman haastateltavan mielestä hyvänä kenttänä kokeilla virtuaaliyliopistoa. Vain muutama haastateltavista ei osannut kuvailla Joensuun yliopiston avointa yliopistoa ja totesi sen vain toimivan omalla alallaan.

#### Joensuun yliopiston avoimen yliopiston arvot

Useimmat haastateltavista mainitsivat Joensuun yliopiston avoimen yliopiston arvoiksi avoimuuden, tasa-arvoisuuden, alueellisuuden ja vaikuttavuuden, korkealaatuisen koulutuksen ja opetuksen eteenpäin välittämisen sekä sivistyksellisen arvon. Monen haastateltavan mukaan myös asiakaslähtöisyys, palvelualttius sekä joustavuus ovat Joensuun yliopiston avoimen yliopiston arvoja.

*"..., mutta kyllä mä uskon että sit semmosia ei nyt yhtä juhlavia arvoja, kuin joustavuus, palveluallittius ja pyritään räätälöimään kursseja..."*

*(Haastattelu 3.)*

Muutama haastateltava mainitsi aikaisemmasta maksuttomuuden periaatteesta siirtymisen nykyiseen maksullisuuteen ja sitä kautta kovien arvojen mukaantulon humanististen arvojen joukkoon. Eräiden haastateltavien mielestä kuitenkin Joensuun yliopiston avoin yliopisto ei ole korostanut arvoja toiminnassaan. Eräs ei kommentoinut asiaa lainkaan ja toinen arveli arvona olevan oppimisen ideologian toteutuminen. Eräs haastateltava mainitsi arvoksi olemassaolon ja työpaikkojen turvaamisen. Muutaman haastateltavan mielestä Joensuun yliopiston avoimen yliopiston keskeisimpien työntekijöiden omat arvot sanelevat myös avoimen yliopiston arvot. Eräs haastateltava totesi, että avoin väylä heikentää arvoja.

#### Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tehtävä

Kysyttäessä haastateltavilta Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tehtävää yleisesti ottaen kaikki mainitsevat sen olevan avoimuuden ja alueellisuuden. Useimmat kokevat myös yliopistotasoisena opetuksen ja koulutuksellisen tasa-arvon edistämisen olevan sen tehtävänä. Useat mainitsevat sen sivistyksellisen tehtävän. Muutaman haastateltavan mielestä sen tehtävänä on täydentää varsinaista yliopistoa ja hoitaa sellaisia lohkoja, jotka eivät kuulu varsinaiseen yliopistoon. Se myös välittää yliopistolle opiskelijoita. Muutama haastateltava toteaa täydennyskoulutuksen olevan sen tehtävänä ja sen, että se luo kysyntää ja tarvetta ja avaa uusia tiedon ja taidon näkökulmia markkinoille. Eräs haastateltava mainitsee, että Joensuun yliopiston avoin yliopisto tarjoaa aikuiskoulutuksen avulla kaikille aikuisille mahdollisuuden opiskella yliopistollisia oppiaineita, joko oman uran edistämiseksi tai harrastuspohjalta.

Useimpien haastateltavien mielestä Joensuun yliopiston avoin yliopisto on onnistunut tehtävässään hyvin tai erinomaisesti. Se on myös pystynyt vastaamaan kansalaisten tarpeisiin erinomaisesti ja täyttänyt tarkoituksensa olemalla avoin kaikille sekä tarjoamalla sivistyksellisiä opintoja. Erään haastateltavan mielestä onnistumista on vaikea arvioida, koska avointa yliopistoa mitataan ja arvioidaan eri tavalla kuin varsinaista yliopistoa. Pääsääntönä on se, että se onnistuu kun pystyy järjestämään

yliopiston kursseja. Muutaman haastateltavan mielestä se on ainakin yrittänyt, mutta vaikuttavuus ei kuitenkaan ole korkealla. Eräs haastateltava kommentoi avoimen yliopiston keskittyneen kasvatustieteeseen ja sen onnistuneen sillä alalla ilmeisesti hyvin. Hän jatkaa, että avoin yliopisto on halukas laajentumaan muillekin aloille kuin vain kasvatustieteeseen.

Muutamien haastateltavien mielestä Joensuun yliopiston avoin yliopisto on viime aikoina laajentunut sekä kyennyt kasvattamaan opiskelijamääräänsä. Myös yliopistosta valmistuneet opiskelevat lisää aineita avoimessa yliopistossa. Se on myös pystynyt uusiutumaan opiskelijoihin päin ja siten myös pedagogisesti kehittynyt. Eräät haastateltavat toteavat, että rahoitusresurssit vaikuttavat onnistumiseen tehtävässään. Esimerkkeinä tästä mainitaan, että Joensuun yliopiston avoin yliopisto ei ole onnistunut täysin tiedottamisessa nimenomaan internet-sivustoilla. Vaikka kysyntää on metsätieteille, luonnontieteille ja kieli-opinnoille, ei kaikkia oppiaineita voida järjestää erillisinä opintoina, sillä resurssien riittämättömyys estää sen. Integroituina nämä on helpompi järjestää. Eräs haastateltava mainitsee, että Joensuun yliopisto on pystynyt parantamaan tiedottamistaan, vaikka alueen väestöpohja on pieni.

#### Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tarjoamat palvelut

Haastateltavat tietävät yleensä mitä palveluja Joensuun yliopiston avoin yliopisto tarjoaa ja kenelle ne on suunnattu. Palveluita ei nähdä pelkästään kursseina ja arvosanoina, vaan myös esimerkiksi todistusten ja suoritusten kirjaamisen ja tutorointipalvelut koettiin kuuluvan palveluihin. Palveluita nähdään tarjottavan kaikille ikään, säätyyn, sukupuoleen tai asuinpaikkaan katsomatta elinikäisen oppimisen näkökulmasta. Eräs haastateltava nostaa esiin sukupuolierot avoimeen yliopisto-opetukseen osallistumisessa.

*"Avoimen yliopiston opetuksessa kai niinkun tuota tällanen ongelma on ihan viime vuosina ollut, että se on ollu pääasiassa, ... keskiluokkaisten naisten opiskelupaikka, että miehet ovat liian vähän osallistuneet. Onko niin, että miesten ei ole tarvinnut, ... et naisten pitää niinkun hakea koulutuksen kautta hakea mahdollisuuksia yhä enemmän sinne uralle. .... keskeinen niinkun tällänen ryhmä, joka pitäis saada avoimen yliopisto-opetuksen piiriin niin on*

*keski-ikäiset ja vähän varttuneemmatkin miehet. Koska heillä on, usein niinkun vaikeuksia juuri tällasessa nopeassa yhteiskunnallisessa muutoksessa." (Haastattelu 5.)*

Lisäksi opistot koetaan yhtenä ryhmänä, joille palveluita tarjotaan. Aineistossa on havaittavissa ero palveluiden tarjoamisessa yliopiston varsinaisille opiskelijoille. Erään haastateltavan mielestä palveluita ei tarjota varsinaisille opiskelijoille, kun taas useimmat haastateltavat mieltävät avoimen yliopiston tarjoavan palveluitaan myös kyseiselle ryhmälle. Eräs haastateltava ei ilmaise mielipidettään palveluista, mutta toteaa niitä tarjottavan kaikille.

#### Joensuun yliopiston avoimen yliopiston profiili

Useiden haastateltavien mielestä yhteiskunta- ja kasvatustieteet ovat Joensuun yliopiston avoimen yliopiston profiilina. Myös erikoisemmat aineet kuten ortodoksinen teologia, metsätiede sekä ympäristöala ovat avoimen yliopiston profiilina.

*"...tähän opettajankoulutukseen liittyviin ja yhteiskunta- ja käyttäytymistieteisiin, sitte on myöskin niinkun tää metsä ja sitten tää ortodoksinen teologia. Kyl mä uskosin, että nää on ne, joiden kautta se on pyrkinyt niinkun rakentamaan tätä omaa profiiliaan ja erottautumaan tavallaan tietyltä osin muista avoimista yliopistoista." (Haastattelu 5.)*

Eräiden mielestä avoin yliopisto profiloituu monimuotoon, verkkokursseihin sekä kansainvälisyyteen. Erään haastateltavan mielestä Karjalan esiintuominen sekä laaja ainevalikoima on osa Joensuun yliopiston avoimen yliopiston profiilia. Muutamat haastateltavista mainitsivat yliopiston profiilin levittämisen olevan avoimen yliopiston profiilina. Eräästä haastattelusta tuli ilmi myös se, että avoin yliopisto vie laitoksien ainevalikoimaa eteenpäin, eli laitokset levittäytyvät avoimen yliopiston kautta. Eräiden haastateltavien mielestä Joensuun yliopiston avoimen yliopiston profiilina on alueellinen yhteistyö sekä olla tärkeä osaamisen siirron väylä ympäristöön. Eräs mainitsee myös väylän sekä opiskelijamäärän kasvattamisen profiiliksi ja eräs toinen keskittymisen ydinasioihin ja sitä kautta yhteistyösopimusten muodostamisen.

Muutammat haastateltavat eivät kuitenkaan tiedä Joensuun yliopiston avoimen yliopiston profiilia tai eivät kommentoi asiaa. Eräälle haastateltavalle avoimen yliopiston ja täydennyskoulutuskeskuksen suhde toisiinsa on epäselvä. Hän arvioi kuitenkin, että avoimella yliopistolla on yliopistolliset arvosanat ja täydennyskoulutuskeskuksella ammatillisia kursseja.

Joensuun yliopiston avoimen yliopiston imago

Haastateltavien mielestä Joensuun yliopiston avoimen yliopiston imago on monipuolisuus, yhteistyöhalukkuus, asiakaslähtöisyys ja yliopistollisuus. Yleisesti ottaen imago on varsin hyvä ja noususuunnassa.

*"...se on ollu tavattoman joustava ja hyvä ja asiointi sähköpostin välityksellä ja ja tuota netin kautta tiedon saanti on ollu hirmusen hyvä." (Haastattelu 6.)*

Joensuun yliopiston avoin yliopisto myöskin tarjoaa palveluksia ja markkinoi kovasti sekä omaa luotettavan asiallisen imagon. Erään haastateltavan mielestä siitä ei ole mitään pahaa sanottavaa ja kaikki toimii hyvin. Sillä on myöskin pitkä ura takana ja se kehittyy jatkuvasti. Erään haastateltavan mielestä sen imago on esiopetukseen liittyvä ESSI-opintokokonaisuus. Joiltakin osin avoin yliopisto on moderni, kun taas muutamien haastateltavien mielestä se ei ole kovin erottuva, eikä näkyvä ja se ei ole halunnut tehdä itsestään numeroa. Eräät haastateltavat kokevat sen myös harmaana ja henkisesti olemukseltaan nukkavieruna ja pölyisenä. Sen profiili nähdään myös matalana ja vaatimattomampana kuin täydennyskoulutuskeskuksen.

*"...ei se mitenkään kovin sanoisko erottuva ja sanoisko näkyvä ole, että se on vähän niinku sellanen, että ei ole haluttu tehdä numeroa itestään riittävästi ja se on jäänyt hiukan harmaaksi varmaan asiakkailleen." (Haastattelu 8.)*

Eräs haastateltava kokee sen sisäänpäinlämpiävänä kun taas toinen ei osaa sanoa siitä mitään. Yhden haastateltavan mukaan Joensuun yliopiston avoimen yliopiston imago on hyvä niiden keskuudessa, jotka sen tuntevat, muuten tunnettuus voi olla niukkaa. Eräs

toinen kommentoi, ettei siellä ole keskitytty imagon luomiseen kenties resurssien puutteesta johtuen.

### ***8.1.2 Yrityskuvaan vaikuttaneet Joensuun yliopiston erityispiirteet***

#### **Joensuun yliopiston erityispiirteet**

Useimpien haastateltavien mielestä Joensuun yliopiston erityispiirteenä on ennenkaikkea se, että Joensuun yliopisto on Euroopan unionin itäisin yliopisto. Erityispiirteet muovautuvat Joensuun yliopiston neljän osaamisalueen tai painoalan mukaan. Haastateltavat mainitsevat joitakin erityisalvoja, jotka ovat reuna- ja raja-alueiden yhteiskuntatieteellinen tutkimus, laaja-alainen opettajankoulutus, metsä- ja ympäristötieteet sekä yleissivistävät luonnontieteet. Useimmat haastateltavista mainitsevat juuri metsäosaamisen erityispiirteeksi ja tätä kautta yliopisto on yllättävän hyvin tunnettu vaikka on rajan tuntumassa. Yksi haastateltava mainitsee, että yliopiston tulisi vahvistaa metsäosaamista myös puuteknologian puolelle. Erään haastateltavan mielestä fysiikka ja kemia on sekä kansallista että kansainvälistä kärkiluokkaa. Erityispiirteinä mainitaan myös yleissivistävyys, monialaisuus, kasvatustiede, kasvatussosiologia, joidenkin alojen huipputeknologia, ortodoksinen teologia, monitieteinen laaja ympäristöala, maakuntahenkisyys sekä Karjalan tutkimuslaitos. Eräs haastateltava toteaa Joensuun yliopiston olevan kehitysalue, mutta sen sijaan toinen mainitsee sen olevan perinteisistä kehitysalueista laaja-alaisin yliopisto. Eräs mainitsee sen laajentuneen aiemmasta, mutta toinen mainitsee sen olevan kuitenkin traditionaalinen tieteenalojensa suhteen. Eräs toteaa yliopistojen olevan aika samanlaisia, mutta toisen haastateltavan mielestä jokaisella yliopistolla on omat persoonalliset piirteensä.

## Joensuun yliopiston avoimen yliopiston erityispiirteet

Monen haastateltavan mielestä Joensuun yliopiston erityispiirteet heijastuvat avoimeen yliopistoon. Kuten esimerkiksi ortodoksinen teologia, metsätieteet, kasvatustieteet, yhteiskuntatieteet, monitieteinen laaja ympäristöala, maakunnallisuus ja läheisyys.

*"Kyllähän se hirveesti heijastuu juuri yliopiston rakenteesta että millainen juuri avoin yliopisto on, en osaa siitä juuri sanoa." (Haastattelu 11.)*

Erityispiirteinä juuri Joensuun yliopiston avoimessa yliopistossa mainitaan tietotekniikan 15 opintoviikon monimuotomahdollisuus, julkisoikeus, käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteiden monipuolinen tarjonta verrattuna muihin avoimiin yliopistoihin. Eräs haastateltava mainitsee Joensuun yliopiston avoimen yliopiston erityispiirteeksi sen, että se on lähtenyt ensimmäisinä liikkeelle ja kehittynyt. Kuitenkin eräs haastateltava toteaa sen olevan kevyt organisaatio verrattuna moneen muuhun organisaatioon ja eräs toinen ei usko sen olevan kovin omaleimainen, koska tutkintorakenteet ja opintokokonaisuudet ovat tarkkaan saneltuja. Erään haastateltavan mielestä varianssia voi olla inhimillisen osaamisen puolella, mutta se ei ole suurta sielläkään. Eräs haastateltava ei kommentoinut asiaa lainkaan.

### **8.1.3 Yrityskuvaan vaikuttaneet koulutuspoliittiset ratkaisut**

Useimmat haastateltavista ovat sitä mieltä, että tärkein koulutuspoliittinen ratkaisu, joka vaikutti Joensuun yliopiston kehittymiseen ja sitä kautta avoimen yliopiston kehittymiseen oli Joensuun yliopiston perustaminen eli se, että yliopistolaitos hajasijoitettiin kehitysaluepolitiikan osana. Muutama haastateltavista mainitsee myös koulutuksen alueellisen laajentamisen ja Itä-Suomen yliopiston sijoittamisen kolmelle paikkakunnalle. Opettajankoulutus, metsätieteellisen perustaminen, teologisen koulutuksen aloittaminen ja luonnontieteellisen alan tehostamispyrkimykset koko maassa mainitaan myös tärkeinä koulutuspoliittisina ratkaisuuina. Yhden haastateltavan mielestä on tärkeää, että avoimessa yliopistossa on opettajankoulutukseen liittyviä aineita ja erään toisen mielestä luonnontieteellisen alan tehostamispyrkimykset eivät ole

vaikuttaneet avoimeen yliopistoon. Eräs haastateltava mainitsee myös karjalaisen kulttuurin olevan yksi tärkeä tekijä, minkä lisäksi mainitaan yliopistokoulutuksen ja -opetuksen sekä akateemisesti koulutetun väen saaminen maakuntaan ja alueellinen tasa-arvo.

*"...ja puhuttiin Itä-Suomen yliopistosta ja se pantiin kolmeen paikkaan, se on sen tehtäväksi asettunut, opettajankoulutus ja karjalainen kulttuuri nää kaks asiaa, ja molemmat on laajentunut monille alueille ja kyllä esimerkiksi avoimessa yliopistossa tais ens alkuun olla nimenomaan opettajankoulutukseen liittyviä yliopistollisia aineita..." (Haastattelu 9.)*

Erään haastateltavan mielestä tärkein koulutuspoliittinen ratkaisu on se, että avoin yliopistojärjestelmä on luotu ja tässä Joensuu on ollut ensimmäisten joukossa. Yksi haastateltava toteaa, että ilman erillislaitosta, laitoksille hajautettuna, ei olisi toteutunut nykyisen tyyppistä avointa yliopistoa. Eräs haastateltava mainitsee, että Joensuun yliopiston avoin yliopisto on kehittynyt yliopiston yhtenä yksikkönä. Myös niinsanottu Relander-raha, joka tuli 90-luvun alkupuolella lisäämään avoimen yliopiston määrärahoja, mainitaan haastatteluissa. Sen avulla monimuotoistaminen ja sen kehitys saatiin käyntiin. Erään toisen haastateltavan mielestä rahoitusratkaisut antavat raamit avoimen yliopiston toiminnalle. Yhden haastateltavan mukaan Pohjois-Karjalan ammattikorkean perustaminen on myös tärkeä seikka, jonka vuoksi yliopiston tulisi pohtia rooliinsa tarkemmin. Yksi haastateltavista toteaa, että myös avoimen yliopiston kehitystä leimaa ammattikorkean laajentuminen yliopistomaiseksi. Koulutuspoliittisina ratkaisuin mainitaan myös sivuaineiden ostomahdollisuus toisilta yliopistoilta, aikuiskoulutuksen painottaminen koulutuksen tutkimus- ja kehittämissuunnitelmassa, kuten myös EU:n koulutuspoliittiset linjaukset vaikuttavat muun muassa erilaisen koulutuksen tarjontaan.

Alue- ja koulutuspolitiikan vaikutukset Joensuun yliopiston ja Joensuun yliopiston avoimen yliopiston erityispiirteisiin

Kysyttäessä haastateltavilta alue- ja koulutuspolitiikan vaikutuksista Joensuun yliopiston ja Joensuun yliopiston avoimen yliopiston erityispiirteisiin olivat vastaukset



hyvin yhteneviä. Usean haastateltavan mielestä juuri reuna- ja raja-alueiden problematiikka on ollut paljon esillä. Eräs haastateltava mainitsee juuri Karjalan tutkimuslaitoksen, jonka perustamiseen on nimenomaan vaikuttanut rajanläheisyys. Erään haastateltavan mielestä koko yliopistolaitoksen hajasijoittamispolitiikka on vaikuttanut erityispiirteisiin. Mutta toisen haastateltavan mielestä tätä aluepolitiikkaa ei enää ole, vaan EU on muuttanut tätä järjestelmää. Ideana erään haastateltavan mielestä oli poistaa opettajapula Itä-Suomesta, jossa yliopistolla on koulutusvastuu.

*"No, aluepolitiikalla sillä tavoin, että on toisaalta sellanen koulutusvastuu henkinen vastuu Itäisen Suomen eri alueiden oikeudesta päästä yliopistotasoiseen koulutukseen..." (Haastattelu 11.)*

Myös koulutuksen avartaminen ja tasa-arvoisuus mainitaan, joissa siis yhdistyvät sekä alue- että koulutuspolitiikka. Metsätieteiden tiedekunnan perustaminen Joensuuhun metsien alueellisen sijainninkin puolesta on ollut aluepolitiikkaa ja tehtäväjakoon on vaikuttanut koulutuspolitiikka eli metsäosaamisen löytyminen Pohjois-Karjalasta. Myös Euroopan Metsäinstituutti on sekä alue- että koulutuspolitiikkaa. Yksi haastateltavista toteaa, että koulutuspolitiikalla on ollut merkitystä, koska määrärahoja on lisätty pysyvästi. Lisäyksellä on ollut merkitystä koko korkeakoulukehityksen kannalta ja monimuotoistamisessa on aluepolitiikalla ollut merkitystä.

Alue- ja koulutuspolitiikan vaikutukset Joensuun yliopiston avoimen yliopiston profiiliin ja imagoon

Haastateltavien näkemykset alue- ja koulutuspolitiikan vaikutuksesta Joensuun yliopiston avoimen yliopiston profiiliin ja imagoon ovat samansuuntaisia. Muutaman haastateltavan mielestä avoimuuteen on vaikuttanut sekä alue- että koulutuspolitiikka. Koulutuspolitiikka on vaikuttanut tiettyihin aineisiin keskittymiseen, kuten opettajankoulutukseen, metsätieteelliseen sekä ortodoksiseen teologiaan. Nämä luovat profiilia ja imagoa. Yhden haastateltavan mielestä avoin väylä nostattaa Joensuun yliopiston avoimen yliopiston imagoa. Avoimen väylän toteuttaminen on Opetusministeriön päätös ja siten koulutuspoliittinen ratkaisu. Opetusministeriön päätös sitouttaa myös avoimet yliopistot laittamaan opetustarjontansa esille internettiin. Yksi

haastateltavista mainitsee vielä, että alue- ja koulutuspolitiikan kautta avoimet yliopistot saavat resurssinsa. Kuitenkin eräs haastateltava huomauttaa, ettei pelkästään koulutuspolitiikka vaikuta, vaan ympäröivästä työelämästä tulee myös kehittämisen haasteita ja tarpeita. Eräs haastateltavista toteaa, että alue- ja koulutuspolitiikalla voi olla jonkin verran vaikutusta imagoon ja profiiliin, erään toisen mielestä koulutuspolitiikalla voi olla vaikutusta. Vain yksi haastateltavista ei tiennyt onko näillä tekijöillä vaikutusta.

### Avoim väylä

Haastateltavat tietävät yleisesti ottaen mikä on avoin väylä. Kysyttäessä sen toimivuudesta jakaantuivat haastateltavien mielipiteet. Monet haastateltavista ovat sitä mieltä, että avoin väylä toimii, se on positiivinen asia ja se on entisestään laajentunut. Avoimen väylän toimivuudelle nähdään olevan edellytyksiä ja se toteutuisi entistä paremmin, jos opiskelijat oivaltaisivat sen hyödyn ja mahdollisuuden, joten sitä tulisi laajentaa. Kyse on haastateltavien mielestä volyymistä. Kasvatustieteessä ja erityispedagogiikassa avoin väylä on toteutunut hyvin.

*"...että kun tästä avoimesta yliopistosta on kehittynyt varsinkin nuorille opiskelijoille sellanen parkkipaikka josta siirrytään yliopistoon väylän kautta..." (Haastattelu 8.)*

Kuitenkin erään haastateltavan mielestä tietoisuus on heikkoa ja/tai ihmiset eivät uskalla käyttää tätä keinoa, mikä saattaa johtua heidän pohjakoulutuksestaan. Monet haastateltavista olivat myös sitä mieltä, että avoin väylä ei toimi vielä niin hyvin kuin sen pitäisi toimia, vaikka pelisäännöt ovat selvät. Monilla aloilla avointa väylää ei ole olemassakaan. Eräs haastateltava mainitsee Opetusministeriön laatiman opetuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman, jossa on kannanotto väylän toteuttamiseksi. Muutamit haastateltavat mainitsevat tiedekuntien asenteet avointa väylää kohtaan. Yliopistoon tulisi esimerkiksi olla vain yksi jono ja kaikkien tulisi päästä samalta viivalta. Avoimen väylän toteutumiseen nähdään liittyvän myös ideologisia ongelmia. Erään haastateltavan mukaan laitokset näkevät väylän kiertotienä yliopistoon ja toinen kommentoi vielä, että yliopisto saa väylä kautta itselleen halvan tutkinnon.

*"...se ei oo kustannuksina ongelma, eikä se tulis olemaan yliopistolle sen ihan sen homman pyörittäjälle mikään ongelma, vaan se on ongelma täällä korvien välissä harmaassa mössössä niillä, jotka sitä vastustaa." (Haastattelu 6.)*

Kuitenkin erään haastateltavan mukaan 60 opintoviikkoa on paljon ja sitä kautta yliopistoon siirtyminen on hyvin marginaalista. Eräät haastateltavat toteavat vielä, että avoin väylä on luonnontieteissä lähes merkityksetön ja muissa aineissa se on toteutunut siinä määrin kuin on tarvetta ja se toimii hyvin esimerkiksi julkisoikeudessa, mutta psykologiaan ei vastaavasti oteta ketään. Eräät haastateltavat mainitsevat, että avoin väylä tuo suosittuihin aineisiin lisää hakijoita, mutta yleensä ei suositut aineet eivät hyödy vastaavasti väylästä.

Lähes kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että avoin väylä vaikuttaa avoimeen yliopistoon hakeutumiseen. Muutamat haastateltavista mainitsevat, että varsinkin lähivuosina tulee vaikuttamaan, koska ihmisten opiskelumuotojen ja vaiheistumisen kirjo tulee monipuolistumaan. Eräät haastateltavat toteavat, että väylä ei ole pääasiallinen syy, mutta omalta osaltaan jossain määrin vaikuttaa. Muutaman haastateltavan mielestä avoin väylä vaikuttaa vain joissakin aineissa, sillä joillakin aloilla tarjonta on vähäistä. Myös opiskelun hankaluus ja vaikeus sekä korkeat kustannukset mainitaan ei-houkuttelevina tekijöinä. Muutama haastateltava mainitsee vielä, että avoimesta väylästä ei tiedetä ja sitä tulisikin lanseerata enemmän ihmisten tietoisuuteen. Eräs haastateltava toteaa, että avoin väylä on muuttanut avoimen yliopiston perinteistä yleissivistävää ideologiaa.

*"Mä oon itse ihmetellyt, että niin vähän käytetään niin vähän tätä väylää tämä on taas minun subjektiivinen näkemys, mutta opiskelija ei oivalla sitä väylän käytön mahdollisuutta." (Haastattelu 11.)*

#### 8.1.4 SWOT-analyysi Joensuun yliopiston avoimesta yliopistosta

##### Vahvuudet

Keskeisimpiä Joensuun yliopiston avoimen yliopiston vahvuuksia ovat haastattelujen mukaan sen ainevalikoimaan liittyvät tekijät. Näistä nousee vahvimmin esiin Joensuun yliopiston avoimen yliopiston oppiainetarjonnan monipuolisuus, minkä lisäksi Joensuun yliopiston vahvuusalueet nousevat usein esille myös avoimen yliopiston vahvoina alueina. Yksittäisistä vahvuusalueista eniten mainintoja saavat kasvatustieteet, metsätieteet ja ortodoksinen teologia. Lisäksi psykologia, sosiologia, tietotekniikka, julkisoikeus ja matemaattis-luonnontieteellinen ala mainitaan erikseen. Eräs haastateltava näkee avoimen yliopiston vahvuutena myös sen, että mahdollisuus päästä opiskelemaan suosittuja aineita, kuten biologia ja maantiede, on rajoitettu. Eräs taas pitää erityisesti tuotteita onnistuneina.

Toinen haastatteluista nouseva Joensuun yliopiston avoimen yliopiston vahvuusalue on sen toimintakulttuuri, jota yleisesti pidetään joustavana ja yhteistyöhaluisena. Suunnittelu toimii hyvin ja opetuksen tarkoituksenmukaisuuden eteen on tehty töitä, erityisesti monimuoto-opetus saa kiitosta.

*"...kyllä Joensuun yliopistossa ja ainelaitoksilla ja täydennyskoulutuskeskukset ovat kehittäneet opetusta avoimen yliopiston tarpeita varten. Se on niinku hyvin tärkeä asia ja on tehty työtä monimuotoistamiseksi ja muita erilaisia järjestelyjä, että tosiaan opetus on tarkoituksenmukaista." (Haastattelu 7.)*

Eräs haastateltava pitää erityisenä vahvuutena ennakkoluulottomuutta ja uskallusta tarttua uusiin asioihin ja alueisiin esimerkiksi etäopetuksessa, myös ajasta ja paikasta riippumattomuus mainitaan. Joensuun yliopiston avoimen yliopiston toiminta myös kitkaa aiheuttavien rekisteröintimaksuasoiden käsittelyssä mainitaan sen vahvuudeksi. Lisäksi vahvuutena nähdään yhteistyöopistojen vaikutusmahdollisuudet Joensuun yliopiston avoimelta yliopistolta saamiin palveluihin. Yliopiston henkilöstön työskentely avoimessa yliopistossa koetaan vahvuutena, henkilöstöä pidetään vireänä ja

opettajia hyvinä. Myös yliopiston status laitoksen hyväksynnän kautta nähdään Joensuun yliopiston avoimen yliopiston erityisenä vahvuutena.

Kolmas laajempi kokonaisuus Joensuun yliopiston avoimen yliopiston vahvuuksissa on haastattelujen mukaan sen toiminta maakunnassa. Koska Joensuun yliopiston avoimella yliopistolla on toimipisteet Joensuussa ja Savonlinnassa, sillä nähdään olevan laaja alueellinen vaikuttavuus. Lisäksi se on verkottunut hyvin sekä maakuntaan että laajemminkin yhteistyöpistojensa kautta ja sillä on useita pysyviä yhteistyöpisteitä. Myös lyhyet välimatkat avoimelle yliopistolle mainitaan vahvuutena.

*"Ne on aika hyvin verkottuneet tuonne maakuntaan ja niillä on pysyviä yhteistyöpistoja siellä ja tunnettuusarvo niillä on hyvä tuossa yliopiston kupeella ja, nää minusta on ensisijasia vahvuuksia." (Haastattelu 6.)*

Muita haastatteluista esiin nousevia vahvuuksia on muun muassa se, että avoimessa yliopistossa tulokseksi riittää se, että saa järjestettyä kurssit, kun tuloksellisuutta muualla arvioidaan muilla kriteereillä. Eräs haastateltavista näkee Joensuun yliopiston avoimella yliopistolla olevan samat vahvuudet kuin muillakin avoimilla yliopistoilla. Lisäksi vahvuutena mainitaan väylä, jossa opintoviikkorajoja on saatu laskettua, kuten esimerkiksi tietojenkäsittelytieteessä 60-65:sta jopa viiteentoista.

#### Heikkoudet

Joensuun yliopiston avoimen yliopiston ainevalikoimaan nähdään liittyvän myös heikkouksia, joiden ei kuitenkaan nähdä johtuvan avoimesta yliopistosta, vaan liittyvän laajemmin Joensuun yliopiston ainevalikoimaan. Vaikka tarjonta koetaankin monipuoliseksi ja laajaksi, on haastattelujen mukaan harmillista, että kaikkia aineita ei ole mahdollista opiskella. Kauppatieteiden, teknisten tieteiden ja viestinnän puuttuminen mainitaan heikkouksina. Lisäksi todetaan, että varsinkin luonnontieteellinen puoli on kapea, koska alalle on vähän halukkaita opiskelijoita myös koko maata ajatellen.

*"...kyllä kai jonkinmoinen heikkous on se että luonnontieteellinen puoli on varsin kapea, mutta se taas ei oo avoimen yliopiston syy, vaan se johtuu tietysti*

*siitä, että luonnontieteelliselle puolelle ei oo yliopäätään tässä maassa tarpeeks tulijoita, et näin ollen käytännössä jokainen joka haluaa tulla pääsee ihan normaaliakin tietä." (Haastattelu 4.)*

Toimintakulttuuriin liittyen Joensuun yliopiston avoimen yliopiston heikkouksina nähdään innovatiivisuuden, houkuttelevuuden ja luovuuden puute.

*"...avoin yliopisto ei ole kovin innovatiivinen, että sieltä ei lähde uusia avauksia sillä tavoin että markkinointi tuottais tuloksen, ... että onko joku sellanen tekijä houkuttelevuus, luovuus, puuttuuko ne niistä, niistä kokonaisuuksista joita tarjotaan..." (Haastattelu 11.)*

Erään haastateltavan mukaan keskeinen heikkous on se, että haasteellinen toimintaympäristö nähdään uhkana ja sitä kautta rakennetaan kielteinen me-henki, me vastaan muut. Lisäksi henkilökunnan osaamistaso voisi olla korkeampi ja joidenkin haastateltavien mielestä tärkeillä henkilöillä pitäisi olla korkeampi tieteenalakoulutus kuin maisterin tutkinto.

Eräs keskeinen Joensuun yliopiston avoimen yliopiston heikkous on haastattelujen mukaan markkinointi ja ulospäinmyynti. Sen nähdään olevan heikohkoa ja tuloksetonta. Erään haastateltavan mukaan Joensuun yliopiston avoin yliopisto ei ole riittävästi vienyt itseään julkisuuteen.

Muita Joensuun yliopiston avoimen yliopiston heikkouksia ovat haastattelujen mukaan se, että opiskelijoiden pohjakoulutustaso on heikko ja esimerkiksi kielitaito usein puutteellinen. Myös avoimen yliopiston rahoitusjärjestelmän muutos, alueen harva asutus ja pieni väestömäärä sekä tilan puute avoimella yliopistolla koetaan heikkoutena. Lisäksi eräs heikkous on, että avoin yliopisto voidaan kokea laitoksilla resursseista kilpailevana riesana, vaikka niiden toiminnan tulisi olla toisiaan tukevaa. Kaksi haastateltavaa ei osaa mainita mitään Joensuun yliopiston avoimeen yliopistoon liittyviä heikkouksia.

## Mahdollisuudet

Useimpien haastateltavien mielestä Joensuun yliopiston avoimen yliopiston mahdollisuuksina nähdään tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen opetuksessa, erilaisten verkkokurssien järjestämisen ja myös mediapedagogiikan käyttöönotto. Esimerkkeinä näistä mainitaan videoneuvottelu ja avoimen virtuaaliyliopiston kehittäminen. Näiden kurssien järjestämisessä tulisi olla mukana alan ekspertejä. Muutamista vastauksista käy ilmi kuitenkin, että vaikka verkko-opetus nähdään mahdollisuutena, myös kontaktiopetusta ja tutorointia tulisi edelleen järjestää.

*"...tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisen kautta tai mediapedagogiikan kautta, siinä on ilman muuta mahdollisuus, koska nyt on nähtävä, että Itä-Suomi on harvaanasuttu niin silloin on nähtävä, että tällainen verkon kautta tapahtuva tai muun median kautta tapahtuva koulutus saattais olla yhdenlainen ratkasu..." (Haastattelu 11.)*

Ainevalikoimaa Joensuun yliopiston avoin yliopisto voisi laajentaa muodostamalla taloustieteistäkin monimuotomateriaalia, mutta myös muiden aineiden monimuotomateriaalin lisääminen nähdään mahdollisuutena. Eräänä mahdollisuutena esitetään, että yliopisto ja myös avoin yliopisto voisivat toteuttaa kaupallisen alan opetusta yhdessä ammattikorkeakoulun kanssa. Näin avoin yliopisto voisi laajentaa ainevalikoimaansa. Myös avoimen ammattikorkeakoulun ja avoimen yliopiston työnjaon muodostaminen nähdään mahdollisuutena, jolla kehitettäisiin opetuksen korkeaa laatua ja osaamista entisestään. Eräänä mahdollisuutena esitään, että yliopiston omissa vahvuusalueissa tulisi ottaa laajempi kuin maakunnallinen rooli. Myös kansainvälisyys nähdään yhtenä mahdollisuutena.

*"...ehkä kaupallisen alan opetusta pitäis, ja yhdessä ammattikorkeakoulun kanssa nimenomaan niinku laajentaa ja myös luonnontieteen alan koulutusta. Ja mahdollisuudethan tulee tietysti paljon tästä toimintaympäristöstä, että minkälainen tää on ja missä asioissa halutaan niinkun olla maakunnallinen, missä asioissa alueellinen, tarkoittaa nyt lähinnä tätä Itä-Suomee, missä kansallinen ja missä kansainvälinen." (Haastattelu 5.)*

Muutama haastateltava näki edelleen kasvavana mahdollisuutena opiskelijan mahdollisuuden siirtyä haun kautta yliopisto-opiskelijaksi suorittamalla julkisoikeuden ja yhteiskuntapolitiikan peruskurssin. Metsä- ja puuosaamista tulisi sisällyttää avoimen yliopiston tarjontaan muutaman haastateltavan mielestä. Myös muiden yliopiston osaamis- ja vahvuusalueiden huomioiminen nähdään mahdollisuutena. Eräänä mahdollisuutena nähdään veso-koulutuksen toteuttamisen tietokoneympäristössä. Avoimen yliopiston yleisempänä mahdollisuutena muutama haastateltava näkee sellaisten toimintaratkaisujen kehittämisen, joita toisilla toimijoilla ei ole. Kehittämismahdollisuutena tulisi siten tarkastella harrastusmuotoisesti ja ammatillista pätevyyttä opiskelevien tarjontaa eritoten aikuiskoulutuksen puolelta.

Useimpien haastateltavien mielestä avoin väylä nähdään mahdollisuutena ja sitä tulisi lanseerata enemmän ihmisten tietoisuuteen. Avoimen väylän kautta saadaan myös rekrytoitua opiskelijoita yliopistoon, toivottavana mahdollisuutena nähdään luonnontieteellisten aineiden opiskelijamäärän lisääntyminen. Avoimen yliopiston mahdollisuutena nähdään olevan opiskelijoiden auttaminen alueella ja siten yliopisto-opiskelijoiksi pääseminen rajojen madaltumisen vuoksi. Avoimen yliopiston tulisi hyödyntää aluettaan entistä paremmin ja tässä jo toteutuneista Itä-Suomen kehittämishankkeista on muutaman haastateltavan mielestä ollut hyötyä. Yhtenä kehittämissuunnitelmaksi nousi esiin se, että yliopiston pitäisi enemmän vastata tehtävästään suunnata aikuiskoulutusta ja korkeakoulutustarjontaa alueen elinkeinoelämän kehittämiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Eräänä kehittämissuunnitelmaksi esitettiin se, että työyhteisössä tapahtuva oppiminen voisi olla avoimella suuntana, myös muutoksiin mukaan menemistä ehdotettiin. Erään haastateltavan mielestä avoin yliopisto on tärkeä elinikäisen oppimisen instrumentti, jota pitäisi korostaa edelleen. Sillä elinikäisen oppimisen kannalta ihmisen elämässä on vielä paljon käyttämätöntä aikaa. Esimerkkinä tästä mahdollisuudesta mainittiin se, että keski-ikäiset miehet pitäisi saada avoimen piiriin, koska heillä on usein vaikeuksia yhteiskunnan muutoksissa. Eräs haastateltava ei pohtinut mahdollisuuksia lainkaan.



## Uhat

Joensuun yliopiston avoimen yliopiston uhkina muutamit haastateltavat näkevät keskittymisen ja verkottumisen. Jos Suomen avoin yliopisto toteutuu vähenee Joensuun yliopiston avoimen yliopiston oma rooli. Myös kansainvälinen virtuaaliyliopisto nähdään uhkana, koska tällöin myös ulkomaat kilpailisivat Suomen opiskelijoista. Jos verkottuminen kehittyy edelleen, saattaa kohta valmistua virtuaaliyliopistomaistereita. Monimuoto-opetuksen uhkanäkymänä on sen korkeat kustannukset verrattuna kontaktiopetukseen.

Suurimpana uhkana haastateltavat näkevät syrjäseutujen asukkaiden vähenemisen, koska muuttoliike vinouttaa koulutustarpeita. Kun alueella on yksipuolinen elinkeino ja osaamisrakenne, ei se luo paljon opiskelutarpeita, joiden myötä avoin yliopisto voisi kehittyä. Uhkana on myös nuorison väheneminen Pohjois-Karjalasta, väki myös köyhtyy ja vanhenee.

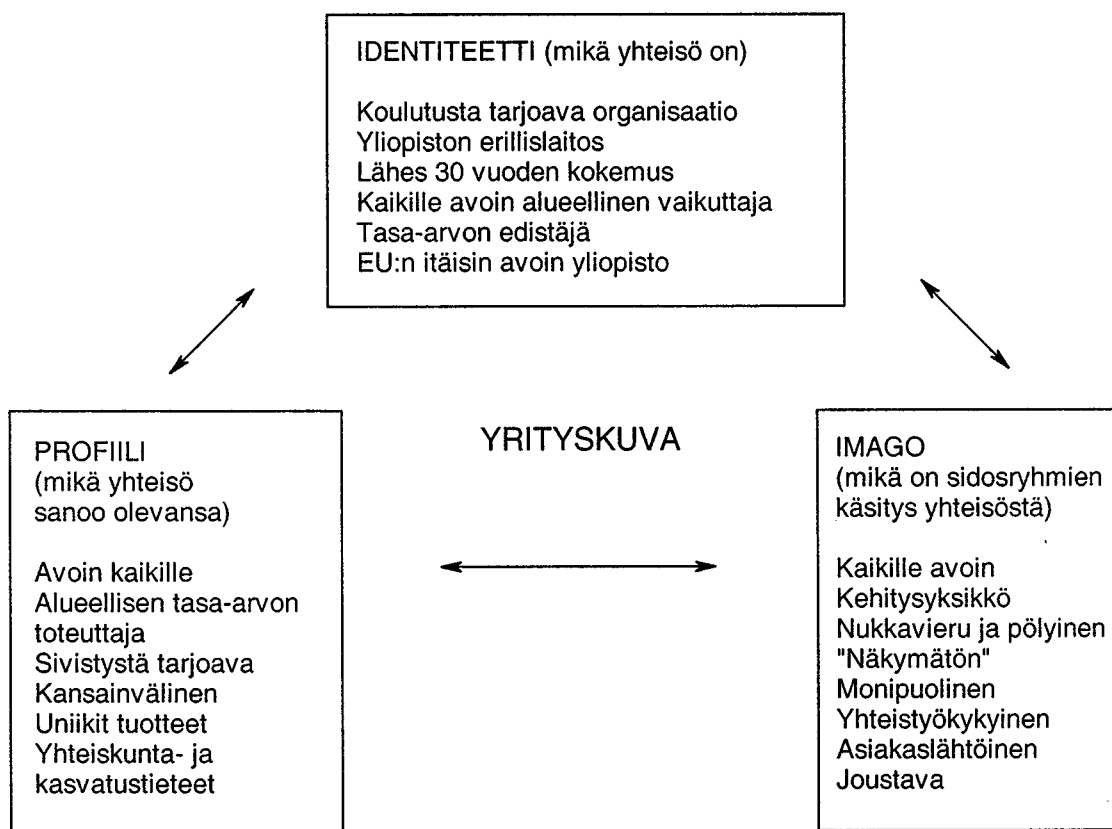
*"No, Pohjois-Karjalan alueella väki vähenee ja vanhenee ja köyhtyy ja mummottuu ja ukottuu ja nuorempi väki pyrkii pois." (Haastattelu 6.)*

Eräänä uhkana nousi esiin myös sosiaalisen ja alueellisen epätasa-arvon nousu, kuten myös polarisaatio ja markkinoiden kyllästyminen koulutuksen jatkuvaan tarjontaan. Yhtenä uhkatekijänä nousi esiin avoin ammattikorkeakoulu.

Useimmat haastateltavat näkevät nykyisen laskentamallin olevan uhkatekijänä Joensuun yliopiston avoimelle yliopistolle. Se ei heidän mukaansa mahdollista perinteistä alueellista vaikuttavuutta. Myös rahanpuute nähdään uhkana, sillä ei ole mahdollista perustaa virkoja opetuksen hoitoon. Haastateltavat huomauttavat myös, että ihmisten voimavarat loppuvat rahoituksen kiristyessä.

*"No ehkä musta lähinnä se kun yliopistojen perusrahoitus yliopäänsä on menossa alaspäin ja kaikki on ajettu niin kireelle että voi olla on vaikea saada ihmisiä motivoitua sit siihen että pitäis tehdä vielä jotain muutakin kuin tätä ihan normaalia. Tää on musta ehkä kaikkein vakavin tekijä että ihmisten voimat loppuu kun joka paikasta kiristetään." (Haastattelu 4.)*

Edelleen rahoitukseen liittyen eräät haastateltavista näkivät uhkana opistojen toimintaedellytysten heikkenemisen, joka voi viedä avoimelta yliopistolta, kuten myös muilta koulutusorganisaatioilta yhteistyökumppanit, jolloin jää vain virtuaaliyliopisto ja alueellinen tasa-arvo heikkenee. Vain muutama haastateltavista näki uhkana avoimen väylän, sillä se raunioittaa yliopiston pääsykoemenettelyä. Heidän mielestään avoimen väylän kautta yliopistoon pääsevät heikompi-tasoiset opiskelijat. Paine heikompi-tasoisten ohjaamiseen ja sitä kautta resurssien sekä ajankäytön lisäämiseen kasvaa. Eräs haastateltava ei kommentoinut lainkaan uhkanäkymiä. Muutama haastateltava ei nähnyt uhkia lainkaan ja totesivat, että ainahan kehittämistä löytyy ja uhat olisi ennen kaikkea kyettävä näkemään mahdollisuuksina.



KUVIO 2: Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yrityskuva

## 8.2 Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailustrategia

### 8.2.1 Toimialan rakenteen osatekijät

#### Toimialan sisäinen kilpailu

*Alalla kilpailevat kilpailijat.* Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yhteistyökumppanit ovat haastattelujen perusteella hyvin pitkälti myös sen kilpailijoita.

*"Osin ne taitaa olla nää yhteistyökumppanit kilpailijoita ainakin jossakin määrin, et kyl varmaan ainakin muitten yliopistojen kanssa tietenkin, se on selvä, että myös kilpaillaan ja sillon tietysti nää opistohan, nehän on niinkun tavallaan sen kilpailun välittäjiä, eli... niinkun katotaan että mikä yliopisto... Se on tämmöstä yhteistyötä ja kilpailua." (Haastattelu 1.)*

Yhteistyökumppaneina nähdään muut avoimet yliopistot, muut yliopistot, opistot, kesäyliopistot, ammattikorkeakoulut sekä avoimet ammattikorkeakoulut, aikuiskoulutuskeskus ja täydennyskoulutuskeskus. Täydennyskoulutuskeskuksen kanssa nähdään ehkä olevan täsmentämistä työnjaossa. Eräs haastateltava mainitsee työnjaon kesäyliopistojen kanssa olevan selkeä. Avointa ammattikorkeakoulua ei vielä pidetä kovin vahvana kilpailijana. Muista yliopistoista lähinnä Kuopion ja Jyväskylän nähdään olevan kilpailijoita, mutta Oulun ei koeta kilpailevan kovin voimakkaasti Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kanssa. Muutamassa haastattelussa yliopistoa ja muita yliopistoja ei pidetä kilpailijoina. Eräs haastateltava puolestaan epäilee kokonaan kilpailijoiden olemassaoloa.

*Koulutuksen lisääntymisen vaikutus kilpailuun toimialalla.* Haastateltavien mukaan jatkuva koulutustarjonnan lisääntyminen vaikuttaa kilpailuun toimialalla siten, että kilpailu kiristyy ja markkinat kyllästyvät. Eräs haastateltava näkee jo nyt sektorilla

olevan liikaa toimijoita ja hänen mukaansa kesäyliopisto ja ammatillista aikuiskoulutusta tarjoavat organisaatiot pystyisivät hoitamaan myös täydennyskoulutuskeskuksen tehtävät. Työnjaon ja yhteistyön lisääminen koetaan tärkeiksi, koska kilpailulla voidaan menettää omia asemia toimialalla. Tehtäessä yhteistyötä Pohjois-Karjalassa voitetaan muualta Suomesta tulevia kilpailijoita.

*"...kilpailulla saatetaan menettää asemia jos ei järkevästi kilpailun asemesta tehdä yhteistyötä. Kun tehdään yhteistyötä niin voitetaan joku muu, joka tulee meidän kanssa kilpailemaan vaikka tuolta Pohjois-Savosta tai Etelä-Savosta tai Keski-Suomesta tai jostakin muualta. Että kun pistetään semmonen yhteistyö, jolla kehitetään sellasta tarjontaa ja osaamista, jota muut ei pysty tekemään, niin silloin otetaan kilpailuasetelmia tai asemia niinkun laajemmassa kentässä kun pelkästään täällä Pohjois-Karjalassa." (Haastattelu 5.)*

Erään haastateltavan mukaan yhteistyö kentällä ei kuitenkaan voi poistaa kilpailua. Haastateltavat näkevät aikuiskoulutuksen merkityksen nousevan jatkuvasti koulutustarjonnan kasvun myötä. Kilpailusta nähdään tulevan entistä persoonallisempaa, tulee uusia tuotteita ja uutta osaamista. Toimialasta koetaan toisaalta tulevan sekava kun toimijoita on paljon, kukaan ei hallitse tarjontaa ja opiskelijoiden on vaikea erottaa toisistaan samannimisiä kursseja. Kilpailuun nähdään tulevan vinoumia ja laatu kärsii. Haastatteluista nouseekin esiin, että pitäisi saada aikaan kunnollisia koulutuskokonaisuuksia, eikä konsulttityyppisiä pikakursseja. Kilpailun lisääntyminen tulee haastateltavien mukaan näkymään myös hinnoissa ja kilpailu tuesta kovenee.

*"...kylhän tähän on tullut sellasia melkomoisia vinoumia tietenkkin, et jos puhutaan aikuiskoulutuksesta, ...kilpaillaan esimerkiksi te-keskuksen ja lääninhallituksen rahoittamista koulutuksista, mun mielestä jo aivan kun katselee hintoja, joilla tätä koulutusta yritetään viedä, niin se on mennyt mun mielestä jo aivan mahdottomuuksiin..." (Haastattelu 10.)*

Eräs haastateltava tuo esiin huolen avoimen yliopiston alkuperäisestä ideologiasta, jonka hän pelkää olevan uhattuna, mikäli julkinen rahoitus vähenee. Myös yliopistojen välinen arvosanavaihto ja siihen liittyvät rahoituskysymykset yliopiston varsinaisten ja avoimen yliopiston opiskelijoiden välillä nousevat erään haastateltavan mukaan

nykyistä merkittävämmäksi koulutuksen lisääntymisen myötä. Muutamat haastateltavat mainitsevat, että laskennallinen opiskelupaikka tulee resurssien määräytymisen pohjaksi ja tämä pienentää rahoitusta avoimessa yliopistossa. Eräs haastateltava mainitsee, että Joensuun yliopiston avoimella yliopistolla ei ole mahdollisuutta järjestää kaikkia oppiaineita resurssipulan vuoksi, vaikka kysyntää olisi. Kysymys kasvavien koulutuspalvelujen kustantajasta tulee myös esiin eräässä haastattelussa, eli missä määrin valtio kustantaa elinikäisen oppimisen. Lisäksi haastateltavaa huolestuttaa koulutuksen kasautumisefekti. Yksi haastateltava ei ota kantaa koulutuksen lisääntymisen vaikutukseen kilpailuun toimialalla.

#### Uusien tulokkaiden uhka

Haastattelujen mukaan vaikuttajina uusien tulokkaiden alalletuloon nähdään toisaalta koulutuspoliittiset linjaukset, toisaalta kysyntä, tarve ja kilpailu. Koulutuspolitiikan osalta haastatteluissa mainitaan usein julkisen vallan tuki etupäässä rahoituksen muodossa. Sen nähdään vaikuttavan esimerkiksi väylään sekä virtuaalisuuden ja tekniikan hyödyntämiseen.

*"...rahoituksen järjestyminen ja löytyminen...riippuu rahottajasta hyvin paljon että ketä rahottajat on valmiit tukemaan, minkälaisia rahoitusjärjestelmiä näihin koulutussysteemeihin luodaan...eihän ilman rahaa kukaan pysty toimimaan...tietysti jonkin verran normiohjauksella ja säädöksillä pystytään asiaan vaikuttaan mutta kyl mä luulen et rahoitus on se instrumentti jolla pystytään tätä asiaa ohjailemaan... ..en mä oikein usko et...tällaiseen ihan täysin vapaaseen markkinaohjautuvuuteen mennään..." (Haastattelu 3.)*

1990-luvun alkupuolella Relander-raham koettiin mahdollistaneen avoimen yliopiston toiminnan laajentamisen. Yhteiskunnallisen kontrollin nähdään vaikuttavan myös tarjottavan koulutuksen laatuun. Koulutuksen kysyntään koetaan vaikuttavan muun muassa se, millaiseksi Pohjois-Karjalan väestöpohja muodostuu ja pääseekö uusi tulokas lähelle maakunnan asukkaita. Yksittäisinä vaikuttajina nähdään

ammattikorkeakouluopetus, SUVI ja kansainväliset trendit. Myös hinta on haastattelujen perusteella eräs uusien tulokkaiden alalletuloon vaikuttavista tekijöistä.

*Avoim ammattikorkeakoulu.* Lähes kaikilla haastateltavilla oli jonkinlainen käsitys siitä, mikä avoin ammattikorkeakoulu on. Osan mielestä avoin ammattikorkeakoulu ei kilpaile tai tule tulevaisuudessa kilpailemaan avoimen yliopiston kanssa, mutta enemmistö näkee sen kilpailevan ainakin osittain avoimen yliopiston kanssa. Merkittävänä erona nähdään avoimen yliopiston takana olevan yliopiston ja vastaavasti ammattikorkeakoulun toiminnan perusluonteen, joka takaa molemmille toimijoille omat roolit aikuiskoulutusmarkkinoilla ja siten ehkäisee kilpailuasetelman syntymisen. Yliopistossa tutkimustyö nähdään olennaisimpana, kun taas ammattikorkeakoulussa työelämä on lähempänä. Järjestelmän sekoittuminen huolestuttaa erästä vastaajaa.

*"...mutta että eihän tässä oo enää hirveesti järkee jos nää kaikki sekottuu autuaasti keskenään, kukaan ei enää tiedä mitä itsekukin yrittää ja että ketä yrittää kouluttaa." (Haastattelu 3.)*

Eräs haastateltava taas näkee avoimella yliopistolla ja avoimella ammattikorkeakoululla olevan sama kohderyhmä eikä hän näe avoimen yliopiston ja avoimen ammattikorkeakoulun eroavan toisistaan. Toinen haastateltava kuitenkin näkee avoimen ammattikorkeakoulun tarjoamalle ammatillisen koulutuksen päivittämiselle olevan oma tilauksensa, mistä huolimatta se näyttäisi tällä hetkellä kilpailevan samoista asiakkaista kuin avoin yliopisto. Erään haastattelun mukaan avoin yliopisto ja avoin ammattikorkeakoulu kilpailevat keskenään tällä hetkellä lähinnä tietotekniikan alueella. Yleisesti avoimen ammattikorkeakoulun uskotaan olevan merkittävämpi kilpailija tulevaisuudessa sekä tarjoavan hyvin samantapaisia kursseja kuin avoin yliopistokin ja markkinoivan niitä yliopistokoulutukselle rinnasteisina korkeakoulukursseina. Eräs haastateltava uskoo avoimen yliopiston pelkäävän, että avoin ammattikorkeakoulu tulee heidän tontilleen, mutta kokee itse niiden välisen työnjaon selkeäksi.

*"Kyl se varmaan on samalla tavalla kun yliopisto ja ammattikorkeakoulu, ...sillä tavalla ollu että yliopisto pelkää, että ammattikorkeakoulu tulee heidän, tuota tontille ja että sillä tavalla vie heiltä sitten. ... Se on se tieteen tekeminen aina siellä yliopistossa kuitenkin, ja tiedeyhteisö, se on aina ihan siis kuitenkin*

*se oma juttunsa. Siellä tehdään tohtoreita ja siellä tehdään tutkimusta ja tutkimustyö on se olennaisin. Tässä ollaan työelämää lähempänä vaan tässä ammattikorkeakoulun puolella. Että kyllä se mahtuu hyvin minusta tänne. Myöskin avoimena." (Haastattelu 2.)*

Osa haastateltavista ennustaa kilpailusta tulevan tulevaisuudessa hyvinkin aggressiivista. Kilpailun nähdään myös vaikuttavan avoimen yliopiston ainevalikoimaan ja opetusmenetelmiin. Eräs haastateltava näkee, että vaikka toiminta ei tällä hetkellä olekaan merkittävää avoimen yliopiston kilpailuympäristölle, saa avoin ammattikorkeakoulu paljon resursseja valtion rahoituksen muodossa ja sillä on kasvupotentiaalia. Vaikutukset avoimen yliopiston kilpailuympäristöön riippuvatkin hänen mukaansa siitä, miten avoin ammattikorkeakoulu kohtaa asiakastarpeen. Eräs haastateltava näkee yhteistyön mahdollisuuden avoimen yliopiston ja avoimen ammattikorkeakoulun välillä arvosanojen ja opintokokonaisuuksien rakentelussa ja toteuttamisessa.

*Suomen virtuaaliyliopisto SUVI.* SUVI on suurimmalle osalle haastatelluista tuttu tulokas Suomen aikuiskoulutusjärjestelmässä. Erään haastateltavan mukaan virtuaaliyliopisto ei yksistään riitä voittamaan etäisyystekijää, eikä siis mahdollista alueellista tasa-arvoa. Muutama haastateltava ilmaisee huolensa väestön jakautumisesta kahtia myös virtuaaliyliopiston käytön osalta, jolloin tasa-arvoisuuden periaate ei ainakaan nykyisellä tietokonemäärällä toteudu. Haastattelujen perusteella SUVI vaikuttaa ajan myötä voimakkaasti Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailuympäristöön laajentaen mahdollisuuksia, kilpailuympäristöä ja vahvistamalla kilpailuasemiaan.

*"...sehän mullistaa tän tilanteen ihan täydellisesti, ja sehän tarkoittaa käytännös sillon tietysti sitä et jos ois koko maan yliopistot jonkinlaisessa virtuaaliyliopistojärjestelmässä että ihmiset vois äänestää jaloillaan ja valita sitä opetusta missä se on tasokasta. Niin ei ois niin sidottuna näihin paikkakuntiin. Toivottavasti tasokasta, eikä vaan se mistä on helpompi päästä läpi." (Haastattelu 1.)*

Haastatteluista tosin löytyy myös edellisestä poikkeava kannanotto, jonka mukaan SUVI on ainoastaan täydentävä toimija. SUVIn vaikutuksen uskotaan kuitenkin näkyvän vasta hyvin pitkän ajan kuluttua, sillä sen toiminta on vielä alussa. SUVIn etuina kilpailussa mainitaan kansainvälisyys, eli se, että arvosanoja on mahdollista suorittaa eri kielillä. Myös mahdollisesti tuleva tutkintojenantomahdollisuus nähdään SUVIn etuna. Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kannalta SUVIn toiminnan laajeneminen nähdään huolestuttavana, sillä jos kaikki yliopistot tuovat opintojaan verkkoon, ihmiset äänestävät jaloillaan. Tämän vuoksi omat kilpailukykyiset vahvuusalueet tulisikin löytää ja kilpailla niillä, muuten suuren toimijan kanssa voi käydä huonosti. Tätä kautta SUVI vaikuttaa kilpailuympäristöön luomalla sinne laatua. SUVI pakottaa myös Joensuun yliopiston avoimen yliopiston miettimään omaa tuotteistamistaan siltä osin, missä määrin se tarjoaa palveluitaan verkossa.

#### Korvaavien tuotteiden uhka

Haastatteluista tulee ilmi, että kilpailijoiden tarjoamissa palveluissa on palveluita, jotka voivat korvata Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tarjoamia palveluita. Sekä sen palveluista eroavat kilpailijoiden tarjoamat palvelut että eri yliopistojen samat tuotteet voivat korvata Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tarjoamia palveluita ja tuotteita. Esimerkiksi Jyväskylän informaatioteknologia voisi viedä Joensuun kasvatustieteeltä opiskelijoita ja Jyväskylän yliopiston approbatur voi sisällöllisesti korvata Joensuun yliopiston approbaturin. Jyväskylän reviirin nähdäänkin laajentuneen viime aikoina. Muiden yliopistojen arvosanojen korvaavuusuhkaa ollaan pyritty vähentämään yhteistyösopimuksella. Opintoja, joita ei ole tarjolla Joensuun yliopiston avoimessa yliopistossa, Joensuun yliopisto ostaa kesäyliopistolta. Erään haastateltavan mukaan korvaavien tuotteiden uhka on suuri varsinkin tulevaisuudessa. Korvaavuuden tosin nähdään toimivan myös toisin päin. Myös virtuaalisuuden koetaan tuovan mukanaan uusia mahdollisesti Joensuun yliopiston avoimen yliopiston palveluita korvaavia tuotteita. Hintalaatusuhteeltaan parempien tuotteiden nähdään pystyvän korvaamaan Joensuun yliopiston avoimen yliopiston palveluja.

*"Se on sitte hintapolitiikkaa. Et kyllähän... pitäisi myöskin taloudellisesti olla tasavertaista... katsellaan hintoja ja Jyväskylän kasvustiede on taatusti yhtä*



*hyvä kuin Joensuun ja sitte taas päinvastoin sitten voidaan sanotaan niinkö hinnat nousee tai sitte laskee, niin siinä on tietysti sitte tällainen kilpailun paikka. (Haastattelu 10.)*

Myös ammattikorkeakoulun kurssien koetaan olevan niin paljon samatyypisiä Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tarjonnan kanssa, että ne voivat korvata niitä.

*"Kyllähän se käytännössä tietysti näin voi olla. Esimerkiksi ammattikorkeakoulu tarjoaa hyvin samantapaisia kursseja, että ei ne aina lakipykäliden ylevät momentit ulotu tänne käytännön tasolle." (Haastattelu 3.)*

Erään haastateltavan mukaan korvaavia palveluja ei ole, sillä hän näkee kysymyksen olevan pelkästään työnjaosta ja rajanvedosta täydennyskoulutuskeskuksen ja avoimen yliopiston kanssa. Lisäksi yksi haastateltava ei osaa sanoa, tarvitaanko erikseen täydennyskoulutuskeskusta ja avointa yliopistoa ja eräs epäilee kokonaan kilpailun olemassaoloa.

Ostajien ja toimittajien vaikutusvalta

*Joensuun yliopisto.* Haastattelujen mukaan Joensuun yliopiston johtokunnassa tehdään suurimmat Joensuun yliopiston avointa yliopistoa koskevat ratkaisut. Eräästä haastattelusta käy ilmi, että tiedekunnassa on vastuuhenkilö, joka hoitaa suhteet avoimen yliopiston suuntaan. Laitosten ja oppiaineiden puitteissa yhteistyö on vastavuoroista, opettajat ja rahoitus tulevat avoimelta yliopistolta ja sisällöt laitoksilta. Laitokset hyväksyvät avoimen yliopiston opettajat.

*"No, kyllähän se toimii sitten laitosten ja oppiaineiden puitteissa noin vastavuoroon eli he saavat... opettajia, ja toisaalta he rahoittavat sitä opetusta, että siinä on tällanen vastavuoroisuus, josta molemmat hyötyvät." (Haastattelu 12.)*

*Täydennyskoulutuskeskus.* Täydennyskoulutuskeskus ja avoin yliopisto tekevät yhteistyötä isoissa monimuotoprojekteissa ja pedagogisissa periaatteissa, esimerkiksi metsäalan verkossa. Niiden rahaperiaatteessa on kuitenkin iso ero. Avoimen yliopiston toiminta tapahtuu valtion määrärahoihin ja opiskelijoilta peritään pelkästään palvelumaksu.

*Kesäyliopisto.* Kesäyliopistolla on yhteistyösopimus Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kanssa. Se tarjoaa lähinnä läsnäoleville perusopiskelijoille Joensuun yliopiston perusopetusta ja täydennyskoulutuskeskuksen antamaa koulutusta täydentävää arvosanaopetusta, jota Joensuun yliopisto ei itse pysty tarjoamaan. Kesäyliopisto voi kuitenkin haastattelujen mukaan valita, mistä yliopistosta ostaa opetusta, ja sillä voikin olla tarjottavana useampien yliopistojen opetusta. Joensuun yliopiston opiskelijat saavat kesäyliopisto-opintoja varten Joensuun yliopistosta Voucherin, eli yliopisto maksaa arvosanan.

*Yhteistyöopistot.* Yhteistyöopistojen osalta yhteistyötä kuvataan haastatteluissa siten, että palaverissa voidaan tehdä esityksiä avoimelle yliopistolle ja tehdään sopimukset opetuksen periaatteista. Avoimen yliopiston puolelta järjestetään opintopiirejä ja tutoreita, joiden kanssa voidaan olla yhteydessä aina tarvittaessa. Toiminta on palveluultista ja asioihin voi vaikuttaa konkreettisesti, vaikutusmahdollisuus ei jää pelkäksi sanahelinäksi.

*"...professori on mukana siinä tuota ehkä palaverissa, jossa käydään... että mitenkä tämä tulis hoitaa. Ja häneltä (tutorilta) saa suoraan kysyä... ja tuota neuvotella asioista, ja millon tahansa voi soittaa myöskin kännykkään ja aina tuota aina tulee vastaus." (Haastattelu 2.)*

Perusopetuksen luonteeseen opistojen ei nähdä voivan vaikuttaa, mutta kurssitarjontaan ja painotuksiin sekä ns. pienempiin asioihin taas voivat. Eräs haastateltava näkee vaikutusmahdollisuuksien liittyvän rehtoreiden ja opettajien omaan aktiivisuuteen. Eräässä haastattelussa nousee esiin, että aiemmin vaikutusmahdollisuudet avoimelta yliopistolta hankittuihin palveluihin olivat pienet. Rahoituksen osalta nousee esille, että opisto maksaa osan opiskelijan maksusta. Eräällä haastateltavalla ei ole lainkaan näkemystä opistojen ja avoimen yliopiston välisestä yhteistyöstä. Haastatteluista käy

ilmi myös se, että opistot voivat valita yhteistyökumppanikseen sen avoimen yliopiston, jonka kanssa yhteistyö toimii parhaiten. Erään haastateltavan mukaan yhteistyötä tehdään usein mielellään saman avoimen yliopiston kanssa useissa aineissa, koska yhteistyö toimii jo rutiinilla.

### ***8.2.2 Toimialan sisäiseen kilpailuasemaan vaikuttavat tekijät***

#### **Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailukyky**

Haastateltavat näkevät Joensuun yliopiston avoimen yliopiston pääsääntöisesti laadullisesti kilpailukykyisenä omalla tehtäväsarallaan, vaikkakin kurseittain kilpailukyvyssä nähdään olevan hieman vaihtelua. Työnjaolla nähdään olevan myönteinen vaikutus kilpailukykyyn, jota Joensuun yliopiston avoimella yliopistolla koetaan olevan ainakin Pohjois-Karjalassa, laajempikin kilpailukyky on toki haastateltavien mukaan toivottavaa. Itä-länsi -akselilla Jyväskylä nähdään Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailijana, pohjois-etelä -akselilla kilpailijoita ei Helsingin ja Oulun välillä ole. Joillakin aloilla Joensuun yliopiston avoimen yliopiston vaikutuksen koetaan yltävän jopa Lappiin saakka. Avoimella yliopistolla nähdään olevan yliopistostatus, jolla on tietty myyntiarvo. Sen opiskelijamäärät ovat kasvaneet, kurseja järjestetään paljon ja suorituksiakin on paljon. Haastatteluista nousee esiin myös se, että paitsi opiskelija, myös tiedekunta hyötyy avoimen yliopiston toiminnasta avoimen yliopiston kurseja suorittaneen opiskelijan siirtyessä yliopiston varsinaiseksi opiskelijaksi. Yliopistolta säästyy näin omia resursseja avoimessa suoritetuissa kurseissa ja opiskelija puolestaan saa korvaavuuksia suoritetuista kurseista.

*"On se, koska tuota noin yliopistolla on tietty status ja sitten näillä hinnoilla on merkitystä maisterintutkinnon suorittamisen kannalta, että jos suoritat... approbaturin tai cum lauden ja haluat mennä sitten yliopistoon, niin siitä on suoranaista hyötyä, siitä on myös tiedekunnille hyötyä, koska ne on jo suoritettu niin siihen ei mene enää heidän resursseja, niin kyllä... on edelleen*

*tietty etulyöntiasema, koska yliopiston koulutustasolla saadaan nostettua. (Haastattelu 8.)*

Erään haastateltavan mielestä se, että Joensuun yliopisto ei tarjoa kauppatieteitä, teknisiä tieteitä eikä myöskään viestintää on huono asia kilpailun kannalta. Toisen haastateltavan mukaan Joensuun yliopiston avoin yliopisto ei ole kasvavista opiskelijamääristä huolimatta täysin kilpailukykyinen, koska monet sen asiakkaat menisivät mieluummin yliopistoihin ja ammattikorkeakouluihin.

*"Kyl varmaan on, on se varmaankin se, että opiskelijamäärät on jatkuvasti lisääntyneet on se niihin verrattuna, mutta eihän se ole kilpailukykyinen, et monet nuoret ihmiset menis ammattikorkeakouluihin tai yliopistoon jos ne pääsis, et on se ensisijainen." (Haastattelu 10.)*

Eräs haastateltava taas kyseenalaistaa avoimen yliopiston ja täydennyskoulutuskeskuksen tarpeen olla toisistaan erillisiä toimijoita.

#### Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailuedut

Haastateltavat mieltävät Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailueduiksi yliopiston statuksen, akateemisuuden. Yliopiston nähdään vaikuttavan Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailuetuihin statuksen lisäksi rahoittajana ja merkittävänä asiantuntijaorganisaationa, johon Joensuun yliopiston avoimella yliopistolla on suora yhteys.

*"Öö no just tää nimen kautta tunnettavuus, uskottavuus ja sitä kautta markkina-arvo ja sit ihan oikeesti se, että onhan... suorat kontaktit yliopistoon asiantuntijaorganisaationa." (Haastattelu 6.)*

Rahoituksen osalta eräänä kilpailuetuna nähdään se, että avoimella yliopistolla ei todennäköisesti ole yhtä voimakas kustannusvastaavuusperiaate kuin joissakin muissa aikuiskoulutusta tarjoavissa organisaatioissa, minkä vuoksi perittävien maksujen ei tarvitse kattaa kaikkia kustannuksia.

*"Todennäköisesti se ainoa etu on se että avoimen yliopiston kautta, jos mä nyt en ole ihan väärässä, niin ei oo niin voimakas se kustannusvastaavuusperiaate kun täydennyskoulutuskeskuksessa elikkä he eivät oo velvotettuja ottamaan kaikkia kustannuksia kattavia maksuja vaan se on niinku...aika minimaallinen se lukukausimaksu minkä ne ottaa." (Haastattelu 4.)*

Yliopiston henkilökunnan osallistuminen avoimen yliopiston toimintaan koetaan myös avoimen yliopiston kilpailuetuna. Lisäksi Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailuetuna nähdään sen yhteistyö- ja kehittämishalu. Avoimen yliopiston ideologiaan liittyviä kilpailuetuja ovat haastateltavien mukaan paikasta ja ajasta riippumattomuus, verkkokurssit, monimuotoistaminen ja avoin väylä. Ainevalikoimaan liittyen Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailuetuina puolestaan nähdään sen vahvat alat ja vahvat tuotteet, kuten ortodoksinen teologia, metsätieteet, jossa järjestetään myös pd- ja diplomikoulutusta, sekä ihmis- ja yhteiskuntatieteellinen osaaminen. Lisäksi maakunnallisuuden koetaan olevan eräs Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailuetu ja erään haastateltavan mukaan sillä on monopoliasema Pohjois-Karjalassa sekä Etelä-Savossa. Myös lyhyt matka haastateltavan oman organisaation ja Joensuun yliopiston avoimen yliopiston välillä nousee esiin kilpailuetuna.

### **8.3 Tulevaisuudennäkymiä aikuiskoulutuksen kentältä**

Haastateltavat mainitsevat melko paljon joitain jo näköpiirissä olevia alue- ja koulutuspoliittisia ratkaisuja, jotka voisivat vaikuttaa Joensuun yliopiston avoimen yliopiston toimintaan. Laskennallinen rahoitusmalli mainitaan useasti. Tämän mukaan kehitysalueiden yliopistoja ei enää jatkossa tueta ja tämä tarkoittaa siis aluepolitiikan poistamista koulutuspolitiikasta. Myös opiskelupaikkojen määrästä määräytyy rahoitus ja resurssit, jonka seurauksena rahoitus pienenee myös avoimessa yliopistossa. Rahoitusmalli tuo myös erään haastateltavan mielestä enemmän rajoituksia ja tilaajamaksaa periaatteen.

*"Tässä rahoitusmuodossa ei oo mitään tekijää joka suosis meitä erityisesti...tää on tietysti uhkakuva, mejän on oltava entistä parempia sitten muissa toiminnoissa. Sitähän se meinaa jos me meinataan pärjätä." (Haastattelu 1.)*

Muutammat haastateltavat mainitsevat ammattikorkeakoulujen kehittämisen olevan nykyaikana tärkeämpää kuin yliopistojen kehittämisen ja siksi yliopiston tulisi tehdä yhteistyötä sekä kehittämistyötä ammattikorkeakoulun kanssa, kuten myös muiden Itä-Suomen läänin yliopistojen kanssa tulisi tehdä yhteistyötä sekä kehittämistyötä sekä tukea tutkimustyötä. Eräs haastateltava ehdottaa lisäksi strategiatyön lisäämistä, jotta vahvuudet nostettaisiin esiin ja heikkouksia karsittaisiin ja toinen jatkaa, että yhteistyön ja työnjaon koulutuspoliittista keskustelua tullaan lisäämään.

Eräs haastateltava mainitsee yhtenä tulevana ratkaisuna Petroskoin suuntaan laajenemisen. Yliopisto ja sitä kautta myös avoin yliopisto erikoistuu karjalan kieleen, kulttuuriin ja sen tutkimiseen ja yhteistyöhankkeita nousee esille tätä kautta. Muutama haastateltavista mainitsee Suomen virtuaaliyliopiston aseman nousevan tulevaisuudessa ja tällä hetkellä sen toimintaa tulisi järjeistää. Eräässä haastattelussa nousee esiin eri yliopistojen keskittyminen omille osaamisalueilleen SUVIssa, jolloin Joensuun yliopistolle jäisivät metsätieteet, mutta kasvatustieteiden asema olisi vaikeampi. SUVIn nähdään myös mahdollistavan kansainvälisyyden englannin kielen avulla ja lisäksi sillä nähdään olevan mahdollisuus olla tutkintoja antava avoin yliopisto. Erään haastateltavan mielestä informaatioteknologiaa tullaan entistä enemmän hyväksikäyttämään etäopetuksessa. Eräs haastateltava mainitsee Itä-Suomen opettajien koulutuksen kehittämishankkeet ja kasvatustieteiden opetuksen täydennyskoulutuksen keskittämisen Joensuun yliopistoon, jolloin ne toiminnot olisivat pois avoimelta yliopistolta. Muutama haastateltava nostaa esiin opettajan pedagogiset opinnot, jotka monimuotoistettuna todennäköisesti siirtyvät avoimeen yliopistoon. Kuitenkin opintojen järjestämisen hoitaa yliopisto, jossa on asiaan kuuluva henkilöstö resursseineen. Muutamasta haastattelusta tulee ilmi, että avointa yliopistoa tarvitaan edelleen jatkossa integroimaan opiskelijoita peruskursseille, joka on lisääntymään päin. Haastateltavista muutama on kuitenkin sitä mieltä, ettei näköpiirissä ole havaittavissa muutoksia tai ei ainakaan usko niitä olevan tulossa.

Eräs haastateltava nostaa vielä esiin, että aikuiskoulutuspolitiikassa ei ole otettu huomioon, että aikuiskoulutusta tehdään paljon siten, ettei sitä noteerata, ja hänen mielestään kaikelle oppimiselle oppimisympäristöstä riippumatta pitäisi saada julkinen

tunnustus. Tämä tulisi vaikuttamaan myös Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailuympäristöön.

## 9 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää tärkeimpien sidosryhmien näkökulmasta Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yrityskuva ja kilpailustrategia sekä lähitulevaisuudessa odotettavissa olevat muutokset sen toimialalla. Yrityskuvaa lähdettiin selvittämään kartoittamalla tärkeimpien sidosryhmien Joensuun yliopiston avoimesta yliopistosta muodostamia yritys kuvia, joista muodostettiin tämänhetkinen Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yritys kuva. Tämä käsitti identiteetin, profiilin ja imagon selvittämisen, sen erityispiirteiden tunnistamisen sekä SWOT-analyysin. Lisäksi tutkittiin koulutuspoliittisten ratkaisujen vaikutusta yritys kuvaan. Kilpailustrategiaa tutkittiin Porterin toimialan rakennemallin avulla ja kartoittamalla näkemyksiä Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailukyvyistä sekä kilpailueduista.

### 9.1 Tulosten tarkastelua

#### *9.1.1 Joustava alueellinen vaikuttaja*

Yritys kuva muodostuu yrityksen profiilista, imagosta ja identiteetistä. Identiteetti sisältää muun muassa erityispiirteet, arvot, tehtävät ja tavoitteet, liikeideat, visiot, strategiat, suhtautumisen markkinoihin ja kilpailuun, yrityksen persoonallisuuden ja uniikin historian. Tutkimuksessa Joensuun yliopiston avoimen yliopiston identiteettiä selvitettiin haastatteluaineiston ja sitä koskevien dokumenttien avulla. Haastatteluaineistosta saatiin selville näkemyksiä Joensuun yliopiston avoimen yliopiston arvoista, tehtävistä ja tavoitteista sekä sen persoonallisuudesta erityispiirteineen. Muita identiteetin osa-alueita kartoitettiin Joensuun yliopiston avointa yliopistoa koskevasta dokumenttiaineistosta.

Tutkimuksen tulosten perusteella Joensuun yliopiston avoin yliopisto on keskeinen ja tarjonnaltaan monipuolinen osa yliopistoa. Sen toiminta on jatkuvasti laajentunut ja kehittynyt laadullisesti. Toisaalta sitä ei nähdä kovinkaan innovatiivisena yksikkönä ja sen volyyymiä toivotaan edelleen kasvatettavan. Kuitenkin avoimen yliopiston laajentaminen nähdään sekä kirjallisuudessa että tutkimuksen tuloksissa



uhkatekijänä, koska ainelaitokset ja tiedekunnat eivät pysty valvomaan opetuksen tasoa eivätkä kaikki opettajat ole yliopiston opettajia. Avoimen yliopiston pelätään vievän varsinkin ainelaitosten henkilö- ja muita resursseja, mikä ilmeni myös tutkimuksen tuloksista. (Avoin väylä... 1996, 5-8, 10-12; Numminen 1994, 77; Piesanen 1997, 90.)

Joensuun yliopiston avoimen yliopiston alueellinen verkosto on tutkimuksen tulosten mukaan toimiva ja vakiintunut. Vaikka Joensuun yliopiston avoin yliopisto ei poikkea muista avoimista yliopistoista, sillä kuitenkin nähdään olevan valtakunnallisesti ja kansainvälisestikin erottuvia aineita, kuten ortodoksinen teologia. Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tärkeimmiksi erityispiirteiksi ovat muodostuneet Joensuun yliopiston osaamisalueet ja painoalat, erityisesti metsätieteet. Sen profiloituminen Joensuun yliopiston painalojen mukaan ilmenee myös täydennyskoulutuskeskuksen visioissa (ks. Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen strategiat). Myös Joensuun yliopiston asema Euroopan unionin itäisimpänä yliopistona leimaa Joensuun yliopiston avointa yliopistoa.

Joensuun yliopiston avoimen yliopiston toiminnan perustana olevia arvoja ovat tutkimuksen tulosten mukaan avoimuus, tasa-arvo, alueellisuus, vaikuttavuus, sivistyksellisyys, korkealaatuisen koulutuksen ja opetuksen eteenpäin välittäminen sekä palvelualltius ja joustavuus. Ilmeisesti Joensuun yliopiston avoin yliopisto ei kuitenkaan ole korostanut arvojaan toiminnassaan, koska haastattelutilanteissa vastaukset olivat epäröiviä ja tuloksissa havaittiin jopa epäilyä arvojen olemassaolosta. Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tehtävät, palvelut ja se, kenelle palveluja tarjotaan, tunnetaan hyvin. Se on myöskin onnistunut tehtävässään. Palveluihin kuuluvat ikääntyvien yliopisto ja studia generalia -luentosarjat jäivät kuitenkin mainitsematta haastatteluissa. Syynä voi olla esimerkiksi niiden heikko markkinointi.

Profiili on kuva, jonka yritys pyrkii välittämään itsestään ympäristöönsä. Joensuun yliopiston avoimen yliopiston profiili on tulosten tutkimuksen mukaan vahvasti yhteiskunta- ja kasvatustieteellinen. Lisäksi sitä profiloivat ortodoksinen teologia, metsätiede ja ympäristöala sekä alueellisuus ja osaamisen siirtäminen ympäristöön. Imago on suurelle yleisölle välittynyt kuva yrityksestä ja sen toiminnasta. Tutkimuksen tulosten mukaan Joensuun yliopiston avoimen yliopiston imagoon kuuluvat monipuolisuus, yhteistyöhalukkuus, asiakaslähtöisyys ja yliopistollisuus. Yleisesti se on hyvä, asiallinen ja noususuunnassa. Vaikka se markkinoikin kovasti, ei se ole kovin erottuva tai näkyvä eikä se tee itsestään suurta numeroa. Joensuun yliopiston avoimen yliopiston imago on jopa nukkavieru ja pölyinen. Vaikka Joensuun

yliopiston avoimessa yliopistossa on kiinnitetty huomiota markkinointiin, vaikuttaa siltä, että se on kuitenkin kohdistettu lähinnä opiskelija-asiakkaisiin ja jätetty yhteistyökumppanit vähemmälle huomiolle. Kenties tämän vuoksi tutkimuksen tuloksista kumpuaa näkemyksiä heikosta markkinoinnista ja harmaasta imagosta. Non profit -organisaatiot tarvitsevatkin apua juuri markkinoinnissa varsinkin valtion tukitoimien vähentyessä ja kilpailun kiristyessä (Kotler & Andreasen 1987, 29). Myös Joensuun yliopiston avoin yliopisto tulee kohtaamaan tämän tilanteen laskennallisen rahoitusmallin myötä.

Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yrityskuvaan vaikuttaneista koulutuspoliittisista ratkaisuista tärkein on Itä-Suomen yliopiston sijoittaminen kolmelle paikkakunnalle, jolloin myös Joensuun yliopisto perustettiin. Hajasijoittamisella Pohjois-Karjalaankin saatiin oma niin sanottu kotiseutukorkeakoulu, joka pyrkii kasvattamaan alueensa kulttuurista- ja taloudellista pääomaa (ks. Kivinen & Rinne 1990, 14-18). Tutkimuksen tulosten mukaan Joensuun yliopisto todella koetaan tärkeäksi alueelliseksi vaikuttajaksi. Yrityskuvaan vaikuttavia ratkaisuja ovat myös Joensuun yliopiston tieteenalavalinnat, joiden mukaan myös Joensuun yliopiston avoimen yliopiston toiminta on rakentunut. Tulosten mukaan ne luovat myös profiilia ja imagoa.

Avoin väylä herätti paljon keskustelua haastattelutilanteissa. Ilmeisesti aihe on kiistanalainen, sillä näkemykset avoimesta väylästä ja sen toimivuudesta vaihtelivat suuresti. Toisaalta avoin väylä on tulosten mukaan huomattava mahdollisuus, mutta toisaalta se voi jopa raunioittaa koko yliopistolaitosta. Ongelmana nähtiin yliopiston normaalivalinnan kiertäminen, mikä tulee ilmi myös Opetusministeriön työryhmän muistiossa (Avoin väylä... 1996, 5-8). Haastateltavia huolestuttaa heikomman opiskelija-aineksen pääsy yliopistoon väylän kautta, jolloin resursseja kuluu enemmän heikompien opetukseen. Tutkimuksen tulosten mukaan avoin väylä vaikuttaa avoimeen yliopistoon hakeutumiseen. Esiin kuitenkin nousee myös se, että avointa väylää tulisi markkinoida enemmän, sillä opiskelijat eivät osaa käyttää tätä mahdollisuutta. Vaikka avoin väylä vaikuttaa avoimeen yliopistoon hakeutumiseen, eivät avoimeen yliopistoon väylän vuoksi hakeutuneet opiskelijat välttämättä siirrykään yliopistoon väylän kautta, vaan voivat päästä sinne normaalivalinnan kautta jo aikaisemmin.

### ***9.1.2 Heikkoudet vahvuuksiksi, uhkat mahdollisuuksiksi***

Joensuun yliopiston avoimen yliopiston eräs keskeinen vahvuus on tutkimuksen tulosten mukaan ainevalikoiman monipuolisuus, minkä lisäksi Joensuun yliopiston painoalat heijastuvat myös avoimen yliopiston vahvuuksiin. Toinen olennainen vahvuus on joustava ja yhteistyöhaluinen toimintakulttuuri. Suunnittelun toimivuuteen ollaan tyytyväisiä ja erityisesti monimuoto-opetus saa kiitosta. Tutkimuksen tulokset ovat joustavuuden ja monimuoto-opetuksen suhteen yhteneviä Vahervan (1994) SWOT-analyysin kanssa, jossa avoimen yliopiston vahvuudeksi todettiin joustavat opetusjärjestelyt (Vaherva 1994, 58). Lisäksi Joensuun yliopiston avoimen yliopiston vahvuus on laaja alueellinen vaikuttavuus useiden pysyvien yhteistyökumppanien ansiosta. Tässä tutkimuksen tulokset eroavat Vahervan (1994) SWOT-analyysistä, jossa avoimen yliopisto-opintojen välittäminen suurelta osin opistojen kautta nähtiin avoimen yliopiston heikkoutena (Vaherva 1994, 57). Erään vastaajan mukaan Joensuun yliopiston avoimen yliopiston vahvuus on se, että tuloksellisuudeksi katsotaan kurssien järjestäminen, kun muissa koulutusorganisaatioissa tuloksellisuuteen vaaditaan enemmän. Kenties tämän vastauksen takana on epäilyä avoimen yliopisto-opetuksen laadusta tai sen rahoitusperusteista.

Joensuun yliopiston avoimen yliopiston ainevalikoimaan liittyy vahvuuksien lisäksi myös heikkouksia. Vaikka ainevalikoima on laaja, siinä on myös puutteita, jotka eivät tutkimuksen tulosten mukaan johdu avoimesta yliopistosta vaan Joensuun yliopiston ainevalikoimasta. Erääksi keskeiseksi heikkoudeksi nousee kauppatieteiden puuttuminen, mutta parhaillaan Joensuun yliopistoon suunnitellaan perustettavaksi kauppatieteiden professuuri, eli tilanne tulee korjaantumaan. Toimintakulttuurin osalta tuloksista nousee esiin puutteita innovatiivisuudessa ja houkuttelevuudessa. Markkinoinnin heikkous ja tuloksettomuus tulevat useista haastatteluista selkeästi esiin. Tämä ilmenee tutkimuksessa sekä suorista markkinointia koskevista kommentteista että useiden haastateltavien epäselvistä ja jopa virheellisistä Joensuun yliopiston avointa yliopistoa koskevista käsityksistä. Varsinkin avoimen yliopiston ja täydennyskoulutuskeskuksen välinen työnjako oli useiden haastateltavien mielestä epäselvä. Vahervan (1994) SWOT-analyysissä avoimen yliopiston heikkouksiin lukeutui sen omien tuotteiden puuttuminen, mutta tämän tutkimuksen tulosten mukaan

Joensuun yliopiston avoimessa yliopistossa on pyritty rakentamaan omiakin tuotteita, kuten esimerkiksi ympäristöopinnot ja ESSI. (vrt. Vaherva 1994, 55-57).

Tutkimuksen tulosten mukaan keskeisin Joensuun yliopiston avoimen yliopiston mahdollisuus on tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen esimerkiksi avoimen virtuaaliyliopiston kehittämisessä. Tämä tulos on yhtenevä Piesanen (1997) näkemysten kanssa (ks. Piesanen 1997, 83-84). Muutamissa haastatteluissa nousee esiin yhteistyömahdollisuus ammattikorkeakoulun kanssa. Myös Vaherva (1994) huomioi tämän avoimen yliopiston mahdollisuutena ja hän näkikin tuolloin avoimen ammattikorkeakouluverkoston rakentamisen kansantaloudellisena tuhlauksena, koska sen toiminnot voisi hoitaa yhteistyössä avoimen yliopiston kanssa (Vaherva 1994, 60). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan avoimella ammattikorkeakoulujärjestelmällä nähdään kuitenkin jo olevan oma tilauksensa. Monimuotomateriaalin lisäämisessä Joensuun yliopiston avoimella yliopistolla on vielä käyttämättömiä mahdollisuuksia, mutta monimuoto-opetuksen laajentamista vaikeuttavat sen korkeat kustannukset, jotka nousevat Joensuun yliopiston avoimen yliopiston uhkanäkymiksi. Myös virtuaaliyliopistoon liittyy mahdollisuuksien lisäksi uhka Joensuun yliopiston avoimen yliopiston oman roolin heikkenemisestä suuren toimijan rinnalla.

Joensuun yliopiston avoimen yliopiston suurin uhka on tulosten mukaan Pohjois-Karjalan väestöpohjan muuttuminen. Lisäksi pian käyttöön otettava laskennallinen rahoitusmalli huolestuttaa vastaajia, koska määrärahojen pieneneminen sen myötä vaikeuttaa avoimen yliopiston tehtävän toteuttamista alueellisena vaikuttajana. Valtion määrärahapäätöksillä onkin suuri vaikutus avoimen yliopiston toimintaan (ks. Makkonen 1994). Vahervan (1994) SWOT-analyysissa rahoituksen epäjatkuvuus nähtiin avoimen yliopiston heikkoudeksi, minkä kanssa tämän tutkimuksen tulokset ovat yhtenevät. Hän näki myös avoimen yliopiston nopean laajentumisen uhkana, kun taas tämän tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että avoimen yliopiston laajentumista toivotaan. Tutkimuksen tulokset ovat yhtenevät Vahervan (1994) näkemyksen kanssa siitä, että yliopistojen ainelaitosten kanssa tehtävässä yhteistyössä on usein asenteellisia esteitä. (Vaherva 1994, 58-59.)

### *9.1.3 Joensuun yliopiston avoin yliopisto markkinavoimien vedossa*

Tutkimuksen tulosten mukaan Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yhteistyökumppanit ovat myös sen kilpailijoita. Tuloksissa oli havaittavissa ristiriitaisuutta siinä, käsitetäänkö Joensuun yliopisto, muut yliopistot ja ammattikorkeakoulu kilpailijoina vai ei. Myös käsitykset Joensuun yliopiston avoimen yliopiston toiminta-alueen laajuudesta vaihtelivat hieman. Ehkä kaikki haastateltavat eivät vielä näe kilpailua esiintyvän koulutusta tarjoavalla toimialalla. Joensuun yliopiston avoimen yliopiston toimialalla Pohjois-Karjalassa on paljon toimijoita, eli muita koulutusta tarjoavia organisaatioita. Vaikuttaa siltä, että toimiala ei ole kovin altis nopeille muutoksille, koska valtiovallan tuella on suuri vaikutus toimialan rakenteeseen eikä sillä tasolla synny nopeita päätöksiä. Kilpailu toimialalla on melko intensiivistä, sillä kilpailijat alalla ovat jotakuinkin samankokoisia, alan yrityksillä näyttäisi olevan erilaiset strategiset arvot sekä resurssit ja kilpailijoiden määrä kasvaa jatkuvasti (ks. Porter 1984). Tulosten mukaan myös muut avoimet yliopistot kilpailevat Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kanssa asiakkaista ja reviiiristä. Koulutusmarkkinoiden jatkuva laajentuminen vaikuttaa toimialan kilpailuun siten, että kilpailu kiristyy ja markkinat kyllästyvät. Ilmeisesti elinikäisen oppimisen ideologian toteutumiseen ei luoteta ja ihmisten ei uskota haluavan opiskella läpi elämänsä, mihin muutamat haastateltavat suoraan viittasivatkin. Kilpailun lisääntyminen näkyy hinnoissa ja rahoituksellisissa tuissa. Joensuun yliopiston avoimen yliopiston on siis tehtävä yhteistyötä säilyttääkseen kilpailuasemansa. Pohjoiskarjalaisen yhteistyön avulla pystytään voittamaan muualta tulevia kilpailijoita. Aikuiskoulutuksen kokonaisjärjestelmä on Nummisen (1994) mukaan hajanainen ja siinä on järkeistämisen varaa, mikä nousee esiin myös tämän tutkimuksen tuloksista (Numminen 1994, 89).

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että uusien tulokkaiden alalletuloon vaikuttavat sekä koulutuspoliittiset linjaukset että kysyntä, tarve ja kilpailu. Koulutuspolitiikan osalta tärkein tekijä on valtiovallan rahoituksellinen tuki ja koulutuksen kysyntään tulee vaikuttamaan alueen väestöpohjan kehittyminen. Kuten Nousiainenkin (1994) toteaa, valtiolta voi ohjata korkeakouluja lainsäädännöllä, erilaisilla kehotuksilla sekä budjettipolitiikalla (Nousiainen 1994, 27, 31). Toimialan uusi tulokas, Suomen virtuaaliyliopisto, ei tutkimuksen tulosten mukaan vielä ole

merkittävä kilpailija, mutta sen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Opetusministeriön (1998) mukaan virtuaaliyliopiston ei olekaan tarkoitettu kilpailevan olemassaolevan opetustarjonnan kanssa, vaan se tarjoaa uudenlaisen oppimisen välineen (Ministry... 1998, 56-57). Tutkimuksen tuloksissa sen kuitenkin oletetaan tulevaisuudessa olevan ehkä hyvinkin merkittävä kilpailija. Avoin ammattikorkeakoulukaan ei tässä vaiheessa ole tulosten mukaan merkittävä tekijä Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailuympäristössä, mutta myös sen merkitys tulee kasvamaan. Karin (1988) mukaan kesäyliopistot uhkasivat jossain vaiheessa avoimen yliopiston, tuolloin vielä avoimen korkeakoulun, toimintaa, mutta siirryttyään täydennyskoulutuskeskuksen alaiseksi avoin korkeakoulu pystyi vastaamaan haasteeseen (Kari 1988, 32). Nykyään näiden välistä työnjakoa on selkeyttänyt yhteistyösopimus, joka rajaa molemmille oman toimintakentän ja parantaa kilpailukykyä molempien pystyessä kohdistamaan resurssinsa tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että kilpailijoiden tarjoamat palvelut ja tuotteet voivat korvata Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tarjoamia palveluja, tosin korvaavuus voi tapahtua myös toisin päin. Korvaavia tuotteita voi tulla myös verkkoympäristöistä.

Tutkimuksen tulosten mukaan Joensuun yliopiston avoimen yliopiston ostajien ja toimittajien neuvotteluasema on korkea, mikä ilmenee jo usein esiintulleesta sujuvasta yhteistyöstä. Markkinat ovat jaetut, eli aikuiskoulutuksen tarjoajilla on omat toimintakenttensä, tuotteet ovat standardisoituneet, eli vakiintuneet kussakin koulutusorganisaatiossa omien opintovaatimustensa mukaisiksi, eikä ylitarjontaa ole (ks. Porter 1984).

#### ***9.1.4 Osaamisalueet kilpailueduiksi***

Joensuun yliopiston avoin yliopisto on tulosten mukaan laadullisesti kilpailukykyinen omalla tehtäväsarallaan. Työnjaolla ja yliopistostatuksella on myönteinen vaikutus sen kilpailukykyyn ja sen tärkeimmiksi kilpailueduiksi nousevat akateemisuus sekä Joensuun yliopiston vaikutus asiantuntijaorganisaationa ja rahoittajana. Lisäksi sen kilpailuetuja ovat yhteistyöhalukkuus ja kehittämishalu, maakunnallisuus, ajasta ja paikasta riippumattomuus, verkkokurssit, monimuotoistaminen sekä avoin väylä.

Joensuun yliopiston avoimen yliopiston ainevalikoimasta kilpailueduiksi puolestaan nousevat yliopiston painoalat ja vahvat tuotteet.

Porterin (1991) mukaan organisaatio voi saavuttaa hyviä tuloksia vain selkeillä kilpailustrategiavalinnoilla (Porter 1991, 24-25, 31). Tämä kilpailustrategia-ajattelu voi muodostaa ristiriitoja avoimen yliopiston ideologian kanssa, joka on olla avoin kaikille ja siten ehkä tarjota palvelujaan "kaikkea kaikille" -periaatteella. Haastattelu- ja dokumenttiaineiston perusteella Joensuun yliopiston avoin yliopisto kuitenkin käyttää tällä hetkellä kilpailustrategianaan differentiaalia, vaikka strategiaa ei olekaan virallisesti määritelty. Differentiaaliin viittaavat muutamat Joensuun yliopiston avoimen yliopiston omaleimaiset tuotteet, kuten ortodoksinen teologia ja ympäristöaineista muodostettu kokonaisuus. Differentiaaliin pystytään erottautumaan muista ja käyttämään kilpailussa hyväksi omia kilpailuetuja. Tällä hetkellä voidaan ajatella Joensuun yliopiston avoimen yliopiston toteuttavan differentiaalipainotteista keskittymisstrategiaa, koska toimintakenttänä on lähinnä Pohjois-Karjala. Tulevaisuudessa tämä ei kuitenkaan enää tule toimimaan, sillä toimintakenttä laajenee virtuaaliyliopiston myötä koko maan kattavaksi, kenties jopa laajemmalle alueelle.

Druckerin mukaan organisaation toiminnan tulee keskittyä ainoastaan niille alueille, joilla sillä on erityisosaamista ja ydinpätevyyttä (ks. Drucker 1990). Tämä Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tulisi huomioida viedessään opetustarjontansa avoimeen virtuaaliyliopistoon. Myös tämän tutkimuksen tuloksista ilmenee, ettei siellä kannata tarjota tuotteita, joita muutkin tarjoavat, vaan omia tähtituotteita. Tällä tavalla pystytään erottautumaan muista ja olemaan kilpailukykyisiä muiden koulutuksentarjoajien joukossa.

Tutkimuksen tuloksista nousee Joensuun yliopiston avoimen yliopiston ehkä kaikkein keskeisimmäksi heikkoudeksi markkinointi. Profiilin ja imagon parantamiseen pitäisi siis kiinnittää huomiota. Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kannattaisi ehkä käyttää Brownin ym. (1993) esittämän mallin tyyppistä markkinointistrategiaa imagonsa parantamiseen. Kyseinen malli on tuottanut hyviä tuloksia asiakaskunnaltaan hyvin samantyyppisissä koulutusorganisaatioissa. (ks. Brown, Saunders & Siyahi 1993.) Jotta omat osaamisalueet saadaan hyvin nostettua esiin, on viestinnän oltava tehokasta ja oikein suunnattua. (ks. Brown, Saunders & Siyahi 1993; Haverinen 1999.) Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tulisi pohtia omaa profiiliaan, eli valita ne osaamisalueensa, joita se haluaa viestittää ympäristöönsä. Sen pitäisi panostaa viestintäänsä ja löytää myös uusia viestinnällisiä keinoja. Toivotun profiilin

muodostumisen kannalta on välttämätöntä, että organisaatiossa tunnetaan sen identiteetti ja omat vahvuudet. Profiilin on perustuttava todellisuuteen ollakseen toimiva.

### *9.1.5 Visio lähitulevaisuudesta*

Nummikosken (1995) mukaan korkeakoulujen koulutusympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Etenkin ammattikorkeakoulun kehitys, demografinen ja teknologinen kehitys sekä työmarkkinoiden vaatimukset muuttavat korkeakoulujen toimintaympäristöä ja korkeakoulujen tulisi reagoida niihin. (Nummikoski 1995, 63.) Samat välineellisen koulutuspolitiikan piirteet tulevat ilmi myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Toisaalta tuloksista ilmenee myös epäily siitä, pystyykö Joensuun yliopiston avoin yliopisto jatkamaan koulutusta itseisarvona pitävän koulutuspolitiikan toteuttamista rahoituksen vähentyessä. (ks. Lampinen 1998.) Merkittävin näköpiirissä oleva Joensuun yliopiston avoimeen yliopistoon vaikuttava alue- ja koulutuspoliittinen ratkaisu onkin juuri laskennallinen rahoitusmalli, joka pienentää harvaanasuttujen alueitten pienien yliopistojen rahoitusta huomattavasti. Myös ammattikorkeakoulujen kehittäminen ehkä yliopistojen kustannuksella huolestuttaa haastateltavia jonkin verran. Avoimen yliopisto-opetuksen määrää tullaan kuitenkin lisäämään ja monipuolistamaan varsinkin matemaattis-luonnontieteellisellä alalla, teknologiassa ja taloustieteissä nopean sosiaalisen muutoksen ja elinikäisen oppimisen kasvavan merkityksen vuoksi (Ministry... 1998, 29, 56-57).

Jatkossa Itä-Suomen yliopistojen toivotaan tutkimuksen tulosten mukaan tekevän enemmän yhteis- ja kehittämistyötä. Tämä tulos on samansuuntainen Santalaisen ja Huttusen (1995) näkemyksen kanssa, jonka mukaan ainakin osin rahoitukseltaan yksityistyvät julkisen sektorin toiminnot, kuten yliopistot, kohtaavat aidon kilpailutilanteen, jossa menestyksen avain on yhteistyössä eikä kilpailussa (Santalainen & Huttunen 1995, 59, 146-151). Joensuun yliopisto tekeekin jo yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa. Vaikka tutkimuksen tulosten mukaan Suomen virtuaaliyliopiston asema on tällä hetkellä aika marginaalinen ja sen toimintaa tulisi järjeistää, odotetaan sen kuitenkin tulevaisuudessa olevan suuri tekijä. Tulosten mukaan sillä on jopa mahdollisuus olla tutkintoja antava avoin yliopisto, joten odotettavissa voi



olla kaikki opintonsa verkko-oppimisympäristöissä suorittaneita virtuaalimaistereita. Tutkimuksen tuloksista nousee virtuaaliyliopiston yhteydessä esiin huoli koulutuksen polarisaatiosta, jota virtuaaliyliopisto saattaa edelleen lisätä. Sen mukaan, miten ihmisillä on mahdollisuuksia käyttää uutta tieto- ja viestintäteknologiaa, voi yhteiskuntaan syntyä uusia syrjäytymisryhmiä, mikä on avoimen yliopiston tasa-arvotavoitteen vastaista.

## 9.2 Tutkimuksen arviointi

Tällä tutkimuksella on saatu tietoa Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tämänhetkisestä yrityskuvasta ja kilpailustrategiasta, minkä lisäksi tutkimuksesta nousi esiin kehittämisenäkökulmia ja tulevaisuudennäkymiä. Tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkimuksen tulokset eivät suoraan ole laajemmin yleistettävissä, vaan koskevat ainoastaan kohdeorganisaatiota juuri tällä hetkellä. Tuloksista nousee kuitenkin esiin seikkoja, jotka koskevat koko avointa yliopistojärjestelmää ja ovat sovellettavissa kaikkiin avoimiin yliopistoihin niiden omien erityispiirteiden, kuten ainevalikoiman ja "tähtituotteiden", mukaisesti. Samantyyppisessä tutkimuksessa voitaisiin myöhemmin saada aivan erilaisia tuloksia, koska yrityskuva ja organisaation toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti. Kattavan yrityskuvan saamiseksi tulisi organisaatiota tarkastella sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tässä tutkimuksessa organisaation sisäistä yrityskuvaa ei tutkittu, koska sitä käsittelevä kartoitus on hiljattain jo tehty. Lisäksi tutkimuksesta olisi tullut pro gradu -tutkielmaksi liian laaja, jos myös sisäinen yrityskuva olisi liitetty siihen. Tutkimus onnistui, koska kaikkiin tutkimusongelmiin saatiin vastaukset. Tutkimus mittasi sitä, mitä sillä oli tarkoituskin mitata, eli sen validiteetti toteutui. Reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan nauhoittamalla ja litteroimalla haastattelut. Nauhurin käytössä oli pieniä hankaluuksia, mutta muistiinpanojen ansiosta tästä ei muodostunut ongelmaa tutkimuksen reliabiliteetin kannalta, joka siis toteutui.

Tutkimuksen kohderyhmä valittiin siten, että haastateltavilla oletettiin olevan mahdollisimman paljon tutkimusongelmiin vastaavaa ajankohtaista erityistietoa. Haastateltavilta saatiin tutkimusongelmiin nähden relevanttia tietoa, joten haastattelut kohdistuivat oikeisiin henkilöihin. Yleisesti ottaen haastateltavat suhtautuivat tutkimukseen myönteisesti, vaikkakin jotkut olivat sitä mieltä, ettei heillä ole tarpeeksi

tietoa aiheesta. Tutkimuskohteen tuntemus vaihteli, mikä vaikuttaa tuloksiin, mutta ei suinkaan vääristä niitä vaan antaa tuloksiin syvyyttä. Tämä huomioitiin jo kohdejoukkoa valittaessa, sillä tarkoitus oli kerätä toisistaan eroavia näkemyksiä mahdollisimman kattavien vastausten löytämiseksi tutkimusongelmiin. Haastateltavien kohdeorganisaation tuntemus näkyi myös haastattelujen pituuksissa, jotka vaihtelivat reilusta kahdestakymmenestä minuutista tuntiin.

Haastattelurunko oli pitkä ja siinä oli joitakin hyvin laajoja kysymyksiä. Ilmeisesti haastattelu oli haastateltaville laajuutensa ja aihepiirinsä vuoksi melko vaativa. Tämä tuli ilmi siinä, että muutamat haastateltavat olisivat halunneet nähdä kysymykset etukäteen, jotta olisivat voineet valmistautua haastatteluun. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tämä kuitenkin olisi ollut arveluttavaa, koska silloin olisi haastateltavien omien näkemysten sijasta voitu saada enemmän kohdeorganisaatiota koskeviin dokumentteihin perustuvia vastauksia. Vaikka muutamat haastattelussa käytetyt termit, kuten profiili ja imago, pyrittiin tuomaan esiin siten, että haastateltava ja haastattelijat käsittäisivät ne samalla tavalla, saattoi termien merkitys silti jäädä osittain joillekin haastateltaville epäselväksi. Haastattelussa olisi pitänyt kysyä myös toimialan muiden mahdollisten uusien tulokkaiden, kuin avoimen ammattikorkeakoulun ja Suomen virtuaaliyliopiston vaikutusta kohdeorganisaation kilpailuympäristöön. Aineiston käsittelyä hankaloitti se, että haastateltavat pyrkivät tuomaan omaa organisaatiotaan esiin hyvin paljon ja joskus jopa käänsivät kysymykset koskemaan kohdeorganisaation sijasta omaa organisaatiotaan. Tämä ei kuitenkaan vääristä tuloksia, koska litteroidut haastattelut luettiin useaan kertaan tarkasti läpi, minkä jälkeen ainoastaan tutkimusongelmien kannalta relevantista tiedosta tehtiin yhteenveto. Tällä tavalla ylimääräinen materiaali jäi analyysin ulkopuolelle.

Tämän tutkimuksen tyyppisiä aiempia tutkimuksia oli vaikea löytää. Tutkimuksen alkuvaiheessa vertailukohtaa tälle tutkimukselle ei ollut lainkaan käytössä, joten tutkimusmenetelmän valittiin ja haastattelurunko laadittiin täysin teoreettisesta viitekehystä ja sen malleista johtamalla. Yrityskuvaa on yleensä tutkittu kvantitatiivisin menetelmin, mutta mielestämme tämän tutkimuksen menetelmän valinta ja haastattelurunko olivat kuitenkin tarkoitukseen sopivia, koska tutkimusongelmiin saatiin vastaukset.

Tulosten esitystapa on kuvaileva, eikä niitä pyritä selittämään haastateltaviin liittyvien tekijöiden avulla, kuten esimerkiksi asemalla omassa organisaatiossaan. Tällä pyritään suojaamaan haastateltavien anonymiteettiä haastateltavien toiveiden

mukaisesti. Myös autenttiset lainaukset valittiin haastateltavien anonymiteettiä silmällä pitäen. Kohdeorganisaatiolle ei haastateltavien tunnistamisesta olisi myöskään ollut hyötyä. Kuvaileva tulosten esitystapa on hyödyllinen kohdeorganisaatiolle, koska siinä itse ilmiö nousee hyvin esille.

Tämä tutkimus on taloustieteellisistä analyysivälineistään huolimatta perusluonteeltaan kasvatustieteellinen, koska sen kohteena on koulutusta tarjoava organisaatio, jonka ideologia on kasvatustieteellinen. Myös tulosten tarkastelunäkökulma on vahvasti kasvatustieteellinen, sillä kohdeorganisaation tarkastelussa sen perusideologian ymmärtäminen on olennaista. Kohdeorganisaation ollessa koulutusta tarjoava non profit -organisaatio se ei voi soveltaa omassa toiminnassaan kaikkia voittoa tavoittelevien organisaatioiden toimintaperiaatteita. Sen sijaan toiminta perustuu aina sen omaan ideologiaan, eli tässä tapauksessa avoimuuteen ja tasa-arvon edistämiseen, ei siis taloudellisen voiton tavoitteluun. Joensuun yliopiston avoimessa yliopistossakin toiminta on aina tasapainoilua tulosvastuullisuuden ja markkinavoimien sekä oman ideologiansa toteuttamisen välimaastossa.

Nykyään poikkitieteellisten tutkimusten määrä on kasvanut. Siten myös tämä tutkimus on nykyaikainen yhdistäessään kasvatustieteellisen ja taloustieteellisen näkökulman. Tutkimuksen teoriaosuus on laaja, koska kasvatustieteellisessä tutkimuksessa käytettävät taloustieteelliset teoriat ja käsitteet on perinpohjaisesti selvitettävä. Taloustieteelliset näkökulmat olisi mielestämme hyvä huomioida useissa muissakin koulutusorganisaatioissa, jotta niiden toiminta järkeistyisi ja niin fyysiset kuin henkisetkin resurssit oman ideologian mukaisen toiminnan ylläpitoon säilyisivät. Aiheesta voisi tehdä jatkossa laajempiakin tutkimuksia sisällyttäen niihin mahdollisimman kattavasti kaikki sidosryhmät ja hankkien aineistoa useammalla menetelmällä. Juuri Joensuun yliopiston avoimen yliopiston osalta olisi mielenkiintoista tarkastella yrityskuvaa uudelleen jonkin ajan kuluttua, jotta selviäisi, onko muutoksia tapahtunut.

## Lähteet

- Aikuiskoulutus Suomessa. 1995. Opetusministeriö. Opetushallitus. Rauma: Painorama Oy.
- Alanen, A. 1992. Suomen aikuiskasvatuksen organisaatiomuodot. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Opetusmonisteet B7. Tampere: Jäljennepalvelu.
- Avoim yliopisto. <http://www.joensuu.fi/avoinyliopisto.html>. 20.1.2000.
- Avoim yliopisto-opetus väylänä korkeakoulututkintoon työryhmän muistio. 1996. Opetusministeriön työryhmän muistioita 7/1996. Helsinki: Yliopistopaino.
- Briggs, S. 1997. Successful Tourism Marketing. London: Kogan Page Ltd.
- Brown, H. E., Saunders, P. M. & Siyahi, C. V. 1993. Positioning the Undervalued Metropolitan University. Journal of Marketing for Higher Education Vol 4, Nro 1-2, 159-175.
- Clark, B.R. 1998. Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation. IAU Press. Issues in Higher Education. Guildford, Surrey: Biddles Ltd.
- Dowling, G. R. 1988. Measuring corporate images; A review of alternative approaches. Journal of Business Research 17, 27-34.
- Drucker, P. F. 1990. Managing the non-profit organization. Practices and Principles. New York: HarperCollins Publishers.
- Haverinen, V. 1999. Matkailu on viestinnällä luotujen mielikuvien toteuttamista - casetutkimus matkailukohteiden profiloinnista. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) Yrityskuvia. Kolme yhteisöviestinnän tutkimusta. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 19. Jyväskylä: Yliopistopaino Oy, 10-60.
- Helo, T. 1994. Yksityistäminen ja korkeakoulutus. Teoksessa O. Kivinen (toim.) Korkeakoulut valtiovallan ohjauksessa ja markkinavoimien vietävinä. Turun yliopisto. Koulutussosiologian tutkimuskeskus raportteja 21. Turku: Painosalama Oy, 87-158.
- Higher Education Policy in Finland. [http://www.minedu.fi/eopm/hep/ii/7\\_2.html](http://www.minedu.fi/eopm/hep/ii/7_2.html). 10.9.1999
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Hytönen, K., Isoviita A. & Lahtinen, J. 1993. Markkinoinnin erityistoiminnot. Avaintulos Oy. Hong Kong: Fintrade-Philippin Print.

- Joensuun yliopisto. <http://www.joensuu.fi.html>. 30.1.2000.
- Joensuun yliopiston hallintojohtosääntö. <http://www.joensuu.fi/intra/saadokset/hallintojohtosaanto.html>. 14.10.1999.
- Joensuun yliopiston ja opetusministeriön välinen tulossopimus kaudelle 1998-2000. <http://www.joensuu.fi/intra/saadokset/tulossopimus.html>. 14.10. 1999.
- Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen strategiat. 1998. <http://cec.joensuu.fi/intra/strategiatjayksikot.htm>. 22.9.1999.
- Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Toiminta- ja taloussuunnitelma 1999. [http://cec.joensuu.fi/intra/tts ja rahat 1999.htm](http://cec.joensuu.fi/intra/tts_ja_rahajat_1999.htm). 18.11. 1999.
- Järvi, P., Kivinen, O. & Rinne, R. 1990. Yliopiston tila ja tahto. Turun yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan ja hallintoviraston henkilöstön näkökulmia yliopistoonsa. Turun yliopisto. Koulutussosiologian tutkimusyksikkö. Koulutussosiologian tutkimusyksikön tutkimusraportteja 5. Turku: Painosalama Oy.
- Jääskeläinen, V. (toim.).1997. Avoin yliopisto 25 vuotta. Avoin yliopisto 1972-1997. Joensuun yliopisto. Täydennyskoulutuskeskus. Joensuu: Joensuun yliopistopaino Oy.
- Kari, J. 1988. Suomen koulutusjärjestelmän kehitysnäkymiä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja B. Teoriaa ja käytäntöä 22.
- Kivinen, O. & Rinne, R.(toim.) 1990. Korkeakoulut aikuiskoulutusmarkkinoilla. Turun yliopisto. Koulutussosiologian tutkimusyksikkö. Tutkimusraportteja 4. Turku: Turun yliopisto.
- Kivinen, O., Rinne, R. & Mäntyvaara, J. 1990. Muuttuva yliopisto. Korkeakoulupolitiikan tekijöiden näkemänä. Koulutussosiologian tutkimusyksikkö, tutkimusraportteja 3. Turku: Typopress Oy.
- Kivinen, O., Rinne, R. & Naumanen, P. 1991. Aikuiskoulutuksen yhteiskunnalliset lähtökohdat. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Avoimen korkeakouluopetuksen julkaisuja. Turku: Painosalama Oy.
- Kivinen, O.(toim.) 1994. Korkeakoulut valtiovallan ohjauksessa ja markkinavoimien viettävinä. Turun yliopisto. Koulutussosiologian tutkimuskeskus raportteja 21. Turku: Painosalama Oy.
- Kotler, P. & Andreasen, A. J. 1987. Strategic marketing for nonprofit organizations. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

- Kuoppala, K., 1995. Korkeakoulutuksen taloudellisen ohjauksen konvergoituminen Euroopassa. Teoksessa P. Meklin (toim.) Korkeakoulut murroksessa. Näkökulmia talouden ohjaukseen. Tampereen yliopisto. Hallintotiede A8. Tampere: Jäljennepalvelu, 11-30.
- Kurki, L., Heikkilä E-M. & Salmela H. 1990. Korkeakoulutus tutkimuskenttänä. Koulutussosiologian tutkimusyksikkö. Tutkimusraportteja I, 1990. Turku: Typopress Oy.
- Lampinen, O. 1998. Suomen koulutusjärjestelmän kehitys. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Makkonen, A. 1994. Avoinna huomennakin. Teoksessa A. Makkonen (toim.) Avoimen yliopiston missio. Avoimen yliopiston julkaisusarja. Selosteita ja tiedotteita 1. Jyväskylä: Yliopistopaino, 13-42.
- Markkanen, T. 1995. Corporate image: strategic process framework. Helsinki School of Economics and Business Administration. Center of International Business Research Papers, series Y-2. Helsinki: HSE Press.
- Ministry of Education. 1998. Higher Education Policy in Finland. Helsinki: Nykypaino Oy.
- Nousiainen, T. 1994. Korkeakoulut ja valtiovalta. Teoksessa O. Kivinen (toim.) Korkeakoulut valtiovallan ohjauksessa ja markkinavoimien vietävinä. Turun yliopisto. Koulutussosiologian tutkimuskeskus raportteja 21. Turku: Painosalama Oy, 15-86.
- Nummikoski, J. 1995. Korkeakoulut supistuvan budjettirahoituksen tilanteessa. Teoksessa P. Meklin (toim.) Korkeakoulut murroksessa. Näkökulmia talouden ohjaukseen. Tampereen yliopisto. Hallintotiede A8. Tampere: Jäljennepalvelu, 59-79.
- Numminen, J. 1994. Koulutuspolitiikan vaihtoehdot. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Opetusministeriö 1984. Ohjekirje 7150/47/84/30.5.1984.
- O'Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, P. & Fiske, J. 1983. Key Concepts in Communication. London: Methuen.
- Parjanen, L. 1997. Avoin yliopisto Suomessa. Opetusministeriö. Helsinki: Edita.
- Parker, M. 1990. Creating shared vision; The story of a pioneering approach to organizational revitalization. Oslo: Norwegian Center for Leadership development.
- Patton, M. Q. 1990. Qualitative evaluation and research methods. London: Sage.

- Piesanen, E. 1997. Avoin yliopisto korkeakoululaitoksen kehityksessä. Teoksessa J. Välimaa (toim.) Korkeakoulutus kolmiossa; Näkökulmia korkeakoululaitoksen muutoksiin. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 81-115.
- Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, Aikuiskoulutus. <http://www.ncp.fi/aikuiskoulutus/avoin.htm>. 14.10.1999
- Pohjois-Karjala - Osaamisen maakunta. Maakunnan koulutusta koskevia kehittämislinjauksia 30.8.1999. Julkaisu 46 1999. Joensuu: Pohjois-Karjalan liitto.
- Poikolainen, L. 1994. Johdatus Design Management -ajatteluun. Teoksessa Pro design management-yhdistys (toim.) Design Management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti.. Helsinki: Otava, 19-44.
- Poikolainen, L., Mäkijärvi, H. & Rissanen, J. 1994. Tuote. Teoksessa Pro design management-yhdistys (toim.) Design Management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Helsinki: Otava, 45-88.
- Porter, M. E. 1991. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Jyväskylä: Gummerus.
- Porter, M. E. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Rastor-julkaisut Strategia I. Helsinki: Oy Rastor Ab
- Santalainen, T. & Huttunen, P. 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Jyväskylä: Gummerus.
- Siukonsaari, A. 1988. Yritysviestinnän opas. Yrityksen tiedotustoiminta ja yhteydenpito. Helsinki: Tietosanoma Oy Business Books.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51/1988. Oulu: Oulun yliopisto.
- Vaherva, T. 1994. Avoimen yliopiston missio. Teoksessa A. Makkonen (toim.) Avoimen yliopiston missio. Avoimen yliopiston julkaisusarja. Selosteita ja tiedotteita 1. Jyväskylä: Yliopistopaino, 55-60.
- Valkama, H. 1991. Strateginen kehittäminen koulutusorganisaatiossa. Malli muutoksen johtamiseen. Aikuis- ja nuorisokasvatuksen laitoksen julkaisuja 27/1991. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Vos, M. F. 1992. The corporate image: a strategic approach. Ede: ACC.

- Välimaa, J. (toim.) 1997. Korkeakoulutus kolmiossa; Näkökulmia korkeakoululaitoksen muutokseen. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Yin, R. K. 1983. Case study research. Design methods. Applied Social Research Methods Series vol 5. London: Sage.
- Åberg, L. 1989. Peruskäsitteet tärkeitä koko viestinnässä. Teoksessa P. Leppänen, R. Manninen & P. Toivonen (toim.) Yhteisö viestii. Juva: WSOY, 31-45.



## Liite 1: Haastattelurunko

### **Joensuun yliopiston avoin yliopisto**

1. Miten kuvailisit Joensuun yliopiston avointa yliopistoa?
2. Mikä on avoimen yliopiston tehtävä?
3. Miten Joensuun yliopiston avoin yliopisto on onnistunut tehtävässään?
4. Mitä vahvuuksia Joensuun yliopiston avoimella yliopistolla mielestäsi on?
5. Mitä heikkouksia Joensuun yliopiston avoimella yliopistolla mielestäsi on?
6. Mitä mahdollisuuksia Joensuun yliopiston avoimella yliopistolla mielestäsi on?
7. Mitä uhkia Joensuun yliopiston avoimella yliopistolla mielestäsi on?
8. Mille arvoille Joensuun yliopiston avoimen yliopiston toiminta perustuu? TAI
9. Mille arvoille uskoisit Joensuun yliopiston avoimen yliopiston toiminnan perustuvan?

### **Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailuympäristö**

1. Mitkä ovat Joensuun yliopiston avoimen yliopiston yhteistyötahot?
2. Mitkä ovat Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tärkeimmät kilpailijat?
3. Mitä ovat Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tarjoamat koulutuspalvelut?
4. Kenelle Joensuun yliopiston avoin yliopisto tarjoaa palveluja?
5. Miten Joensuun yliopiston avoimen yliopiston tarjoamat koulutuspalvelut eroavat kilpailijoiden tarjoamista koulutuspalveluista?
6. Sisältyykö kilpailijoiden järjestämään koulutukseen sellaisia aikuiskoulutuspalveluita, jotka mahdollisesti voisivat korvata avoimen yliopiston tarjoamia palveluita?

(jatkuu)

(jatkuu)

7. Kuvaile miten Joensuun yliopiston / oman opiston / ainelaitoksen ja avoimen yliopiston välinen yhteistyö käytännössä toimii. ( päätösten teko, rahoituskuviot, opetusjärjestelyt...)
8. Voivatko opistot vaikuttaa Joensuun yliopiston avoimelta yliopistolta saamiinsa palveluihin? TAI
9. Voitteko vaikuttaa Joensuun yliopiston avoimelta yliopistolta saamiinne palveluihin?
10. Onko Joensuun yliopiston avoin yliopisto mielestäsi kilpailukykyinen muihin Pohjois-Karjalassa aikuiskoulutusta tarjoaviin organisaatioihin verrattuna? Minkä vuoksi?
11. Mitkä ovat sen kilpailuetuja?
12. Miten aikuiskoulutuksen lisääntyminen vaikuttaa kilpailuun toimialalla?
13. Eräs uusi tulokas koulutusta tarjoavien organisaatioiden joukossa on avoin ammattikorkeakoulu. Mikä on avoin ammattikorkeakoulu?
14. Mikä on sen tehtävä?
15. Vaikuttaako avoin ammattikorkeakoulu Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailuympäristön dynamiikkaan?
16. Mikä on SUVI? Mikä on sen tehtävä?
17. Vaikuttaako SUVI Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kilpailuympäristön dynamiikkaan?
18. Mitkä ovat tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat uusien aikuiskoulutuksen tarjoajien pääsyyn toimialalle (koulutuspolitiikka...)?

### **Joensuun yliopiston avoin yliopisto ja koulutuspolitiikka**

1. Mitkä ovat tärkeimmät koulutuspoliittiset ratkaisut, jotka ovat vaikuttaneet Joensuun yliopiston kehitykseen ja sitä kautta Joensuun yliopiston avoimen yliopiston kehitykseen?
2. Mitä erityispiirteitä Joensuun yliopistolla on verrattuna muihin yliopistoihin?
3. Entä Joensuun yliopiston avoimella yliopistolla verrattuna muihin aikuiskoulutusta tarjoaviin organisaatioihin?

(jatkuu)

(jatkuu)

4. Onko alue- tai koulutuspolitiikalla ollut vaikutusta näihin erityispiirteisiin?
5. Onko tällä hetkellä näköpiirissä koulutuspoliittisia linjauksia, jotka voivat vaikuttaa Joensuun yliopiston ja Joensuun yliopiston avoimen yliopiston toimintaan (tulevaisuudessa)?
6. Miten Joensuun yliopiston avoin yliopisto on pyrkinyt profiloitumaan?
7. Mikä on Joensuun yliopiston avoimen yliopiston imago?
8. Onko koulutuspoliittisilla ja aluepoliittisilla ratkaisuilla ollut vaikutusta profiiliin ja imagon muodostumiseen?
9. Toteutuuko avoin väylä? Miksi?
10. Vaikuttaako väylä mielestäsi avoimeen yliopistoon hakeutumiseen?