

**YLIOPISTOJEN BRÄNDIT JA
IDENTITEETTIVÄITTEET: CASE HIGH POINT
UNIVERSITY**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2017

**Tekijä: Tommi Jäntti
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Kimmo Alajoutsijärvi**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Tommi Jäntti	
Työn nimi Yliopistojen brändit ja identiteettiväitteet: Case High Point University	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 2.5.2017	Sivumäärä 60
Tiivistelmä - Abstract <p>Akateeminen maailma on käynyt läpi eräänlaista murrosaikaa. Lukuisat länsimaiset yliopistot ovat siirtyneet kohti markkinatalousajattelun mukaisia toimintamalleja, siinä missä vielä muutamia vuosikymmeniä sitten niiden toiminnan perustana olivat pääasiassa akateemislähtöiset arvot. Tästä on seurannut, että keskinäinen kilpailu ajaa yliopistoja markkinoimaan itseään yhä näkyvämmiin erilaisten brändiin ja organisaatioidentiteettiin liittyvien väitteiden kautta. Yleisiä markkinoinnissa esiintyviä teemoja ovat muun muassa lupaukset innovatiivisuudesta tai korkeatasoisesta opetus- ja tutkimustoiminnasta. Toisinaan nämä väitteet ovat kuitenkin ylivoimaisia, eivätkä toteudu käytännössä. Tässä tutkimuksessa kohteena on Yhdysvalloissa sijaitseva High Point University, jonka brändi- ja identiteettiväitteiden toteutumista arvioin word of mouth -näkökulmasta. Elektronisesta word of mouth -aineistosta selvisi, että High Pointin brändi jakoi voimakkaasti mielipiteitä eikä yliopisto yltänyt asettamiinsa brändi- ja identiteettiväittämiin ainakaan siinä mittakaavassa, mitä se virallisessa markkinointiviestinnässään implikoi. Argumentoin myös, että High Point University on esimerkki niin kutsutusta akateemisesta kapitalismista, missä yliopisto toimii tulosorientoituneesti. Täten High Point linkittyy länsimaisen korkeakoulusektorin viimeaikaiseen kehitykseen ja edustaa markkina-ajattelua, joka on paikoin syrjäyttämässä akateemiset ideaalit.</p>	
Asiasanat yliopistot, brändi, identiteetti, akateeminen kapitalismi, word of mouth	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen fokus ja tavoitteet	7
1.2	Case-tapaus: High Point University	8
1.3	Tutkimuksen toteutus ja tutkimuskysymykset.....	9
1.4	Yleistä Yhdysvaltojen ja Suomen yliopistoista	10
1.4.1	Ranking-menestys	12
1.4.2	Aalto University - yliopistobrändin rakentamista suomalaisessa kontekstissa	12
1.5	Akateeminen ajattelu ja markkina-ajattelu yliopistoissa	14
1.6	Akateeminen kapitalismi.....	18
1.6.1	Dubain business school -kupla.....	21
2	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS.....	23
2.1	Yliopistojen organisaatioidentiteetti	23
2.1.1	Identiteetin muutos, jatkuvuus ja identiteettipyrkimykset.....	23
2.1.2	Narsismi ja hyperadaptaatio	26
2.1.3	Yliopistojen identiteettijaottelu	27
2.2	Yliopistojen brändit ja niiden markkinointi.....	28
2.2.1	Brändi-identiteetti	28
2.2.2	Brändin maine.....	29
2.3	Yhteenveto	31
3	METODOLOGIA.....	33
3.1	Lähestymistapa	33
3.2	Kohdeyliopiston valinta	34
3.3	Aineisto	35
3.4	Word of mouth -analyysi.....	35
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	38
4.1	Viralliset lähteet	38
4.1.1	Kasvu.....	39
4.1.2	Investoinnit ja lukukausimaksut.....	40
4.1.3	Brändikuva: julkisivu, akateemisuus ja erinomaisuuden tavoittelu.....	41
4.1.4	Nido Qubein.....	43
4.2	Elektroninen word of mouth.....	44
4.2.1	Akateemisuus ja opetustoiminta.....	45
4.2.2	Organisaatiokulttuuri	46

4.2.3	Brändi, imago ja yleinen ilmapiiri	47
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	50
5.1	Brändi- ja identiteettiväitteiden toteutuminen High Point Universityn toiminnassa (eWOM-näkökulmasta)	50
5.2	High Point Universityn asemointi akateemisessa maailmassa.....	52
5.3	High Point Universityn tulevaisuus ja legitimitetti.....	53
5.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.....	55
6	LÄHTEET.....	56

TAULUKOT

TAULUKKO 1	High Point Universityn kasvu vuosina 2005-2017.....	38
------------	---	----

LYHENTEET

HPU = High Point University

eWOM = elektroninen word of mouth

1 JOHDANTO

Mitä tapahtuu, kun korkeakoulujen johtamiseen käytetään yritysmaailmasta omaksuttuja oppeja? Kuinka globalisaatio, korkeakoulutuksen kaupallistuminen sekä kilpailu opiskelijoista ja määrärahoista vaikuttavat yliopistojen markkinointiin tai toimintastrategiaan? Millä tavoin yliopistot rakentavat omaa brändiään ja identiteettiään? Ovatko akateemiset ja markkinalähtöiset tavoitteet ristiriidassa keskenään? Millaisia väitteitä yliopistot esittävät toiminnastaan, ja ennen kaikkea, onko näillä lupauksilla katetta?

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkoituksena on tarkastella yliopistojen rakentamia brändikuvia sekä niiden itsestään esittämiä identiteettiväitteitä. Erityisenä mielenkiinnon kohteena ovat niin kutsutut ylisuuret identiteettiväitteet, eli kunnianhimoisen markkinointi- tai johtamisstrategian myötä käsistä karanneet lupaukset esimerkiksi innovatiivisuudesta, poikkeuksellisen hyvästä opetuksesta tai akateemisuuden tasosta. Joissain tapauksissa voidaan puhua jopa niin sanotusta ”akamaanisuudesta”, missä korkeakouluorganisaation väittämät opetuksen tai tutkimuksen laadusta eivät välttämättä vastaa todellisuutta, mutta näitä ylisuuria identiteettiväitteitä yhtä kaikki hyödynnetään markkinoilla menestymisen vuoksi (Alajoutsijärvi et al., 2013).

Innovatiivisuus, akateemisuus, laadukas opetus ynnä muut fraasit ovat ainakin selkeästi vakiinnuttaneet paikkansa yliopistojen mainosmateriaalin vakiosanastona. Esimerkiksi Helsingin Aalto-yliopistoa kuvaillaan sen omilla verkkosivuilla seuraavasti (Kohti parempaa maailmaa – Aalto-yliopisto):

Aalto-yliopisto on monialainen yliopisto, jossa tiede ja taide kohtaavat tekniikan ja talouden. Rakennamme innovatiivista yhteiskuntaa korkeatasoisen tutkimuksen, opetuksen ja taiteellisen toiminnan keinoin.

Huomio kiinnittyy ilmaisuihin ”*innovatiivisen yhteiskunnan rakentaminen*” sekä ”*korkeatasoinen tutkimus, opetus ja taiteellinen toiminta*” – voidaan sanoa, että jo tässä lyhyessä, kahden virkkeen mittaisessa kuvauksessa esiintyy kaksi voimakasta identiteettiväitettä.

Mikä sitten ajaa yliopistoja esittämään tämänkaltaisia vähintäänkin kunnianhimoisia väittämiä omasta identiteetistään? Tässä tutkielmassa pyrkimykseni on selittää ilmiötä monelta kantilta: tulen kuvailemaan yliopistojen sisäisen organisaatiokulttuurin ja toimintaperiaatteiden muutosta humboldtilaisen korkeakouluihanteen päivistä (Juusola, 2015) aina nykyaikaan saakka. Käsittelen globalisaation, korporatisaation ja korkeakoulutuksen kaupallistumisen vaikutuksia yliopistoihin, jotka koulutuspalvelua tarjoavina organisaatioina kilpailevat asiakkaista – eli oppilaista –, yksityisistä sijoittajista tai julkisen sektorin määrärahoista. Lisäksi määrittelen aikaisempaan tutkimukseen perustuen yliopistojen erityyppiset toimintamallit: perinteisen tutkimusyliopiston, korporatisoidun yliopiston sekä niin sanottua akateemista kapitalismia harjoittavan yliopiston (Alajoutsijärvi et al., 2016). Sivuan niin ikään edellä mainittua ”akamaanista kapitalismia”, jota voi pitää akateemisen kapitalismin äärimmäisenä muotona.

Yliopistojen johtamistavan ja sisäisen organisaatiokulttuurin ohella akateemisen kentän muutokseen ovat vaikuttaneet myös oppilaat, joista monet ovat sisäistäneet asemansa korkeakoulutuksen ”kuluttajina”: heillä on oikeus vaatia korkeakoulukokemukseltaan hienoja puitteita, huipputason opetusta, tunnettuja puhujia, päteviä professoreita sekä maineikasta yliopistobrändiä, jotta laitoksen leima tutkintopapereissa siivittää heidän menestystään vastaisuudessa työmarkkinoilla. Tämä etenkin, mikäli koulutuksesta joutuu maksamaan korkeita lukukausimaksuja.

Minnesotan yliopiston School of Managementin dekaani Srilata Zaheer on havainnut oppilaiden vaatimustason kasvun. Näin hän kuvailee nykytilannetta kauppakorkeakoulujen BizEd-aikakausjulkaisua varten kirjoittamassaan lyhyessä katsauksessa (Zaheer, 2016):

Students have more experience— and higher expectations. --- At both the undergraduate and graduate levels, students are demanding learning experiences that are more hands-on, customized, varied, and in-depth.

Lisäksi hän kertoo, kuinka oppilaat haluavat joustoa kurssien ajoituksen ja suoritustavan suhteen, mikä on johtanut esimerkiksi online-kurssien suosion räjähdysmäiseen kasvuun. Näiden vaihtoehtojen tarjoamisen Zaheer näkee kriittisenä erottelutekijänä koulujen välillä. Hän korostaa kustomoinnin, käytännöllisyyden ja lisäarvon tarjoamisen tärkeyttä myös maisteritason tutkinnoissa:

Graduate students require programs with value-added components. To stay relevant today, the traditional two-year MBA [Master of Business Administration] must provide customization, convenience, and truly career-enhancing experiences.

Zaheer uskoo, että näiden trendien ansiosta kaupallisen alan koulutus tulee jatkossakin olemaan luonteeltaan hyvin dynaamista, ja koulujen tulee mukautua tähän todellisuuteen, mikäli ne mielivät menestyä.

1.1 Tutkimuksen fokus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella yliopistojen esittämiä brändi- ja identiteettiväitteitä kriittisessä valossa, identifioida mahdollisia ylisuuria markkinointilupauksia sekä selittää korkeakoulujen kiihtynyttä, joissain tapauksissa grandiositeettiin lipsuvaa identiteettimarkkinointia niin aiempiin akateemisiin julkaisuihin pohjaavan teoriakatsauksen kuin case-tapauksenkin avulla.

Jotta tutkimus pysyisi riittävän selkeänä ja kompaktina, olen rajannut sen fokukseltaan käsittelemään pääasiassa länsimaissa tai vähintäänkin länsimaisen mallin mukaan toimivia yliopistoja. Erityisesti tulen keskittymään Yhdysvaltoihin, missä muun muassa korkeat lukukausimaksut, yksityisen koulutussektorin laajuus sekä voittoa tavoittelevien (for-profit) yliopistojen kasvanut määrä (Hentschke et al., 2010) luovat otolliset olosuhteet yliopistojen väliselle kilpailulle maineesta ja oppilaista. Tämän kilpailun voi nähdä kannustavan yliopistoja mittavan skaalan markkinointikampanjoihin, joissa korkealentoisia identiteettiväitteitä tavallisesti esiintyy, sekä suuren luokan investointeihin, joilla parannetaan esimerkiksi korkeakoulun julkisivua ja täten yritetään tehostaa sen brändikuvaa ja houkuttavuutta.

Yhdysvaltojen akateemista kenttää on niin ikään mielenkiintoista verrata Suomen vastaavaan, lähinnä julkisen sektorin määrärahoilla pyörivään korkeakoulumaailmaan. Voineekin argumentoida, että yliampuvat identiteettiväitteet eivät (ainakaan vielä) ole niin näkyvä osa suomalaista koulutusmarkkinointia kuin maissa, joissa yliopistosektori toimii kapitalistisemmilla periaatteilla ja enemmän muun markkinatalouden sääntöjen mukaisesti. Kuitenkin vaikkapa mittavien investointien kautta syntyneitä Aalto-yliopistoa voi käyttää esimerkkinä määrätietoisesta brändäämisestä ja vahvojen identiteettiväitteiden esittämisestä.

Tutkimuksessa käytän myös teoreettisina esimerkkeinä etenkin kauppakorkeakouluja, joiden voi katsoa kulkeneen niin sanotun ”akateemisen kapitalismin” eturintamassa (Juusola, 2015). Erityisen mielenkiintoinen ilmiö oli kansainvälisellä tasolla toimivien kauppakorkeakoulujen ryntäys Dubaihin sen kasvukaudella, jolloin valtion sääntely koulutuksen suhteen oli vähäistä; tämä johti ”business school” -kuplan kehittymiseen ja lopulta puhkeamiseen, kun maailmantalous notkahti ja sääntelyä kiristettiin (Alajoutsijärvi et al., 2014).

Lopuksi tulee vielä mainita, että koska tutkimus painottuu pitkälti korkeakoulujen identiteettiväitteiden teorialatason tarkasteluun sekä yksittäiseen case-tapaukseen, ei sen tarkoituksena ole selittää ilmiötä esimerkiksi kattavien, perinpohjaisten kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien kautta. Sen sijaan tavoitteena on aikaisempaan akateemiseen diskurssiin pohjaten syventää ymmärrystä kyseisestä aiheesta kuvailevassa ja eksploratiivisessa hengessä.

1.2 Case-tapaus: High Point University

Tutkielmassa käytän case-tapauksena Yhdysvaltojen North Carolinan osavaltiossa sijaitsevaa yksityistä High Point University -yliopistoa. Se perustettiin vuonna 1924 High Point College -nimellä, mutta tutkimuskohteena hyvin mielenkiintoisen siitä voi katsoa tulleen vasta viime vuosikymmenellä, kun koulun johtoon valittiin vuonna 2005 liikemies ja motivaatiopuheistaan tunnettu Nido Qubein (www.highpoint.edu/president).

Tohtori Qubeinin alaisuudessa High Point University on kokenut vähintäänkin merkittävän muodonmuutoksen: koulun uudistamiseen on investoitu yhteensä noin miljardi dollaria, joista suuri osa on mennyt julkisivun parantamiseen (www.highpoint.edu). Jossain määrin aggressiivisen kasvustrategian voi katsoa toimineen: yliopisto on kasvanut kovaa vauhtia ja esimerkiksi Huffington Post kuvailee lyhyessä internet-artikkelissaan yliopiston kampusta sanalla "breathhtaking", henkeäsalpaava (www.huffingtonpost.com, 2014).

High Pointin omilla verkkosivuilla kerrotaan muun muassa, että Qubeinin kaudella alempaa korkeakoulututkintoa varten ilmoittautuneiden oppilaiden määrä on kasvanut 210 % ja kampuksen pinta-ala on laajentunut jopa 367 %. Luvut ovat vakuuttavia, ja voikin sanoa, että High Pointin nopea uudistuminen ja kehitys muistuttaa monella tapaa enemmän kasvuyritystä kuin perinteistä yliopistoa. Sijoitukset kansallisissa korkeakoulurankingeissa ovat niin ikään nousseet: yliopiston etusivu ilmoittaa ylpeästi, kuinka HPU on sijoittunut kahdesti kärkisijalle U.S. News & World Report -aikakauslehden "America's Best Colleges" -listauksessa, sekä voittanut viitenä vuonna peräkkäin arvonimen "Best Regional College in the South" ja kahtena vuonna "Most Innovative Regional College in the South" -tittelin. (www.highpoint.edu)

Voiko High Point Universityä kuitenkaan pitää täysin ongelmattomana menestystarinana ja osoituksena rohkean investointipolitiikan eduista? John Nelson, luottoluokittaja Moody'sin korkeakoulujen luokitusryhmän johtaja vuonna 2012, kertoi, ettei kahdenkymmenen vuoden analyytikon urallaan ollut nähnyt mitään vastaavaa.

The rate at which they borrowed and the aggressiveness of investment in facilities and marketing of the campus [, Nelson says,] all set High Point apart.

Vuonna 2009 Moody's alensi yliopiston lainaluokitusta ja antoi sille niin kutsutun "roskalainan" statuksen. Tällöin HPU:lla oli velkaa 165 miljoonaa dollaria, mikä teki siitä yhden maan korkeimmin sijoittuvista kouluista, mitä myös velkavivun käyttöön tulee. (Matlack, 2012)

Rohkea lainanotto- ja investointistrategia sekä mittavat panostukset niin kasvuun, julkisivuun, markkinointiin kuin ranking-sijoitusten metsästämiseen tekevät High Point Universitystä otollisen case-tutkimuksen aiheen. HPU on lähtenyt toteuttamaan ehdottoman määrätietoista brändinnostatusta ja identiteettipolitiikkaa; kiinnostavaa onkin, näkyvätkö investoinnit pelkän

näyttävän julkisivun lisäksi todella myös yliopiston akateemisen toiminnan laadussa, ja riittävätkö insituution rahkeet huipputason korkeakouluksi – status, johon se tohtori Qubeinin johtamana mitä ilmeisimmin tähtää. High Pointin brändi on ollut nosteessa, mutta tuleeko se pysymään pinnalla?

1.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimuskysymykset

Teoriakatsauksen lisäksi tulen tutkimuksessa keräämään internet-aineistoa case High Point Universityyn liittyen. Tätä aineistoa etsin tunnetuista sosiaalisen median palveluista, kuten Facebook, Twitter tai Instagram, sekä erilaisilta keskustelufoorumeilta, joissa kyseinen yliopisto nousee esille.

Tutkimuksen rajoitteena voi pitää suurta välimatkaa Suomen ja Yhdysvaltojen välillä: opiskelijana minulla ei esimerkiksi ole resursseja tutkia aihetta paikan päällä. Uskon kuitenkin, että High Pointista esitettyä elektronista word of mouthia (eWOM) mahdollisimman kattavasti tutkimalla ja analysoimalla on mahdollista rakentaa melko tarkka läpileikkaus sen brändiin ja identiteettiväitteisiin, sekä esittää aineiston pohjalta muutamia perusteltuja johtopäätöksiä.

Lisäksi on huomioitava, että nykypäivän läpikotaisin digitalisoituneessa yhteiskunnassa eWOM:ia voi pitää merkittävänä, keskeisenä vaikuttajana brändikuvan muodostumisen kannalta (Jalilvand, 2012) eikä yliopisto tässä suhteessa välttämättä eroa niin paljoa vaikkapa kulutushyödykkeestä: word of mouth epäilemättä vaikuttaa myös korkeakouluihin jossain määrin, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Täten eWOM:in käytön pääasiallisena datan lähteenä voi katsoa olevan perusteltua.

Tämän pro gradu -työn tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisia brändiin ja identiteettiin liittyviä väitteitä High Point University esittää toiminnastaan?
2. Millä tavoin näiden brändiin ja identiteettiin liittyvien väitteiden voi katsoa toteutuvan?
 - Hyödynnän erilaisia julkisesti saatavilla olevia numeerisia tietoja sekä (elektronista) word of mouthia.
 - Tarkoituksena on vertailla virallista materiaalia (nettisivut, markkinointi) sekä julkisesti esitettyjä lukuarvoja (kuten yliopiston kasvuprosentti) word of mouthiin ja tarkastella etenkin, löytyykö näiden väliltä epäsuhtaa: eWoM voi antaa yliopistosta esimerkiksi huomattavasti negatiivisävytteisemmän kuvan verrattuna siihen, mitä organisaatio omalla viestinnällään välittää tai millaisen käsityksen sen julkisesti esitetystä menestyksen mittareista voisi saada.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen, sillä vaikka tulen edellä mainittujen tutkimuskysymysten mukaisesti käsittelemään muutamia

yksinkertaisia lukuarvoja (kuten yliopiston kasvuvauhti tai vuosittainen uusien oppilaiden määrä), painottuu työ silti word of mouthin kaltaisen ei-kvantifioitavissa olevan aineiston keräämiseen ja analysointiin.

1.4 Yleistä Yhdysvaltojen ja Suomen yliopistoista

Suomessa opetus- ja kulttuuriministeriön alaisena toimii neljätoista yliopistoa, joista kaksi lasketaan säätiöiksi ja loput julkisoikeudellisiksi laitoksiksi (OKM – Yliopistot ja yhteistyöverkostot). Vuonna 2015 alemmaa korkeakoulututkintoa aloitti opiskelemaan 17 300, ylempää tutkintoa 6800 sekä tohtorintutkintoa 1700 henkilöä. Uusien opiskelijoiden lukumäärä oli hieman edellisvuotta alhaisempi. Kaikkiaan alemmaa tutkintoa opiskeli 85 600 ja ylempää 52 100 opiskelijaa; lisäksi 19 500 suoritti jatkotutkintoa, 1300 lisensiaattikoulutusta sekä 18 300 tohtorikoulutusta. Korkeakoulututkintoja suoritettiin vuonna 2015 yhteensä 32 700 kappaletta. (Tilastokeskus – Yliopistokoulutus 2015, 2016)

Tilastokeskuksen julkaisemasta datasta käy ilmi myös, että kolme suosituinta yliopistoa kyseisenä vuonna olivat Helsingin yliopisto (32 500), Aalto-yliopisto (18 100) sekä Turun yliopisto (16 100 opiskelijaa).

Yhdysvalloissa kolmannen asteen koulutusta tarjoavia insituutioita toimii useita tuhansia. NCES eli National Center for Education Statistics on tilastoinut, että 2014-2015 korkeamman asteen tutkintoja myöntäviä laitoksia oli 4207 kappaletta, joista 2603 tarjosi neljän vuoden koulutusohjelmaa ("bachelor's degree or higher") ja 1604 kahden vuoden "associate"-nimikkeen koulutusta. Kahden vuoden instituutioista siirrytään usein neljän vuoden laitoksiin. (NCES, 2016)

NCES:n sivuilla jaottelua selvennetään näin:

The instructional missions of 2-year institutions generally focus on student instruction and related activities that often include providing a range of career-oriented programs at the certificate and associate's degree levels and preparing students for transfer to 4-year institutions. Four-year institutions tend to have a broad range of instructional programs at the undergraduate level leading to bachelor's degrees. Many 4-year institutions offer graduate level programs as well, and some 4-year institutions have a strong research focus.

NCES luokittelee yliopistot julkisiin ja yksityisiin riippuen siitä, toimivatko ne pääasiassa julkisen vai yksityisen sektorin rahoituksella ja kuinka niiden päättävät elimet valitaan. Yksityiset yliopistot voi edelleen jakaa voittoa tavoittelemattomiin sekä voittoa tavoitteleviin laitoksiin. 2014-2015 julkisten yliopistojen lukumäärä on neljä prosenttia pienempi kuin verrokkiajanjaksona 2000-2001 (1647 kpl ---> 1583 kpl) ja myös yksityisiä "non-profit"-yliopistoja on noin prosentin verran vähemmän kuin vuosituhannen alussa (1383 kpl ---> 1366 kpl). Huomionarvoista on, että yksityisten voittoa tavoittelevien instituutioiden

määrä on sen sijaan liki tuplaantunut välillä 2000-2015: 687 kpl ---> 1258 kpl. (NCES, 2016)

Kuinka yleistä korkea-asteen opiskelu sitten on Yhdysvalloissa? NCES kertoo, että syksyllä 2016 Yhdysvalloissa arviolta 20,5 miljoonan oppilaan odotetaan ilmoittautuvan opiskelijaksi tulevalle lukuvuodelle. Tämä on noin 5,2 miljoonaa enemmän kuin vielä vuonna 2000, mihin on vaikuttanut perinteisessä "college-iässä" olevan väestön kasvu sekä korkeamman koulutuksen yleisesti kasvanut suosio: college-koulutuksen suhteellinen suosio alle 25-vuotiaiden ikäryhmässä on noussut 4,5 prosenttiyksikköä aikavälillä 2000 - 2014 (opiskelijoita 35,5 % ikäluokasta vs. 40 % ikäluokasta). Vuoden 2016 oppilaista enemmistön arvioidaan olevan naisia (~11,7 miljoonaa), kun taas miehiä on hieman vähemmän (~8,8 miljoonaa). Demografisesti myös mustat ja latinoamerikkalaiset opiskelevat yliopistossa aikaisempaa innokkaammin. (NCES, 2016)

Yhdysvalloissa korkeakoulutus on huomattavasti kalliimpaa kuin Suomessa. Akateemisena vuonna 2015-2016 keskimääräinen lukukausimaksu kandidaattitason (undergraduate) tutkinto-opiskelijalle oli 16 188 dollaria julkisissa, 41 970 dollaria yksityisissä voittoa tavoittelemattomissa sekä 23 372 dollaria yksityisissä voittoa tavoittelevissa instituuteissa (NCES, 2016). Vertailun vuoksi vaikkapa Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunnan perimä, lukukausimaksun virkaa toimittava jäsenmaksu täydelle lukuvuodelle 2016-2017 oli 130,50 euroa (Jäsenmaksu ja opiskelijakortti | JYY). Mainittakoon, että USA:ssa lukukausimaksuihin usein sisältyy kuitenkin lisäksi muun muassa kampualueella järjestettävä majoitus.

Korkeakoulutusjärjestelmän erilaisesta luonteesta (muun muassa juuri lukukausimaksut) johtuen yhdysvaltalaiseen yliopistoon on myös usein helpompi päästä kuin suomalaiseen. NCES:n akateemista vuotta 2014-2015 käsittelevän datan mukaan suhteellisen monella yliopistolla oli tällöin niin kutsuttu "avoimet ovet" -politiikka: 29 % neljän vuoden instituutioista ja 91 % kahden vuoden instituutioista päästi kaikki hakijat sisään. Yli puolet hakijoista päästi sisään enemmistö myös neljän vuoden koulutusohjelmia tarjoavista laitoksista; alle puolet hakijoista hyväksyviä laitoksia oli neljän vuoden instituutioissa 13 % ja kahden vuoden insituutioissa vain 1 %. (NCES, 2016)

Merkillepantavaa on, että nelivuotisten oppilaitosten kategoriassa - joiden sisäänottopolitiikka oli selvästi tiukempi kuin kahden vuoden ohjelmissa - 66 % yksityisistä voittoa tavoittelevista kouluista otti kuitenkin sisään kaikki hakijat. Tämä on huomattavasti suurempi sisäänottoprosentti kuin verokkiryhmillä julkiset laitokset (19 % hyväksyi kaikki hakijat) ja yksityiset voittoa tavoittelemattomat laitokset (15 % hyväksyi kaikki hakijat). Näin voittoa tavoittelevat insituutiot myös nostavat edellä mainittua kokonaisprosenttiosuutta (29 % hyväksyi kaikki hakijat), vaikka valtaosa muista neljän vuoden yliopistoista suhtautui uusien opiskelijoiden hankintaan valikoivammin.

Vertailun vuoksi Suomessa opiskelupaikan yliopistosta sai vuoden 2016 yhteishaussa 25 prosenttia hakijoista (ammattikorkeakouluihin hyväksyttiin hieman useampi, 29 prosenttia kaikista hakeneista). (Opetushallitus – Tiedotteet, 2016)

1.4.1 Ranking-menestys

Yhdysvallat on tunnettu lukuisista huippuyliopistoistaan. Esimerkiksi QS World University Rankings -listauksen kärjessä vuonna 2016 on kolme yhdysvaltalaisista yliopistoa: Massachusetts Institute of Technology (MIT), Stanford University sekä Harvard University (QS World University Rankings 2016-2017), joista jokaisen nimellä löytynee tunnettuutta ympäri maailman. Pelkästään pop-kulttuuria seuraamalla moni osaa huippuluokan yliopistoista nimetä ainakin Harvardin tai Iso-Britanniassa sijaitsevan Oxfordin – joka sijoituu QS:n ranking-listan sijalle kuusi -, vaikka ei akateemista maailmaa muuten juuri seuraisikaan.

USA jokseenkin dominoi listan kärkipäätä, sillä kymmenen parhaan korkeakoulun joukosta löytyy peräti viisi amerikkalaista yliopistoa, ja kahdenkymmenen otokseenkin niitä mahtuu yksitoista kappaletta. Perässä tulee Iso-Britannia, joka kisaa kärkikymmenikön herruudesta neljällä sijoituksella – korkeimpana Cambridgen yliopisto – ja jolla on maista toiseksi eniten sijoituksia myös top 20:ssä, eli yhteensä viisi kappaletta.

Suomen yliopistoista samalla listalla parhaiten on menestynyt Helsingin yliopisto, joka on arvioitu sijalle 91 ja on täten ainoa sadan parhaan joukkoon päässyt suomalainen laitos. Maan verrattain pienestä populaatiosta johtuen tätä voinee kuitenkin pitää hyvänä suorituksena. Hieman Helsingin yliopiston jälkeen, sijalla 133, löytyy Suomen toiseksi parhaimmaksi listattu yliopisto eli Aalto.

Seuraavassa alaluvussa kerron, kuinka kotimaan yliopistoista juuri Aaltoa voi käyttää havainnollistavana mallikappaleena (onnistuneesta?) korkeakoulubrändin rakentamisesta ja miten ranking-listoilla sijoittuminen on nykyään yksi oleellinen osa tätä kilpailullista prosessia. Vaikka tutkimuskohteeni on Yhdysvalloissa sijaitseva High Point University, näen, että Aalto University on osa laajempaa kansainvälistä trendiä yliopistojen brändäyksen suhteen ja täten hyvä aiheeseen johdatteleva esimerkkitapaus suomalaisille tutussa kontekstissa.

1.4.2 Aalto University - yliopistobrändin rakentamista suomalaisessa kontekstissa

Aalto University on mielenkiintoinen tapaus Suomen korkeakoulukentässä: voinee väittää, että siitä on yritetty tehdä eräänlaista Suomen akateemisen maailman kruununjalokiveä. Aalto on nykymuodossaan vielä nuori

organisaatio: se aloitti toimintansa vuonna 2010. Alkunsa se sai Helsingin kauppakorkeakoulun, Teknillisen korkeakoulun sekä Taideteollisen korkeakoulun yhdistyessä – näillä kouluilla toki on takanaan oma historiansa pidemmältä ajalta. Yhteenliittymän taustalla olivat mittavat investoinnit niin hallituksen kuin yksityisen sektorin sijoittajienkin taholta ja missiona oli muodostaa huippuluokan innovatiivinen tutkimusyliopisto. Innovatiivisuus onkin yksi teemoista, joita Aalto virallisessa viestinnässään korostaa.

Voi sanoa, että Aalto on syntymästään lähtien toteuttanut sangen määrätietoista identiteettipolitiikkaa, missä se pyrkii organisaationa omaksuma innovatiivisen, globaalisti arvostettuun luokkaan tähtäävän tutkimusyliopiston identiteetin sekä välittämään tällaista kuvaa myös ulkomaailmalle. Esimerkkinä jo johdannossa esiintynyt ote Aallon verkkosivuilta (Kohti parempaa maailmaa – Aalto-yliopisto):

Aalto-yliopisto on monialainen yliopisto, jossa tiede ja taide kohtaavat tekniikan ja talouden. Rakennamme innovatiivista yhteiskuntaa korkeatasoisen tutkimuksen, opetuksen ja taiteellisen toiminnan keinoin.

Aallon ranking-menestys on toistaiseksi ollut varsin hyvää, mikä antaa näille identiteettiväitteille katetta: esimerkiksi yllä mainitulla QS:n vuoden 2016 ranking-listalla Aalto on maailman 17. paras yliopisto alakategoriassa ”Art and Design”. (Ranking-menestys avainalueilla – Aalto-yliopisto). Taiteen ja designin lisäksi Aalto luokittelee avainalueikseen ICT:n ja digitalisaation, materiaalit ja kestävän luonnonvarojen käytön sekä liiketoiminnan muuttuvassa kansainvälisessä ympäristössä. Kaikilla näillä osa-alueilla Aalto-yliopisto on Suomen kärkeä, Pohjoismaiden top 6:n joukossa, Euroopan tasolla tavallisesti viidenkymmenen parhaan joukossa sekä kansainvälisesti mitä tahansa sijalta neljä (Financial Times – Masters in Management 2015) tai 17 (QS Art & Design 2016) aina laveasti ilmaistuun ”kahdensadan parhaan” joukkoon asti.

Ranking-lähteet, joita Aalto on sivuillaan käyttänyt, ovat QS, ARWU (Shanghai), US News, NTU, CWTS Leiden, NTU sekä Financial Times.

Lisäksi Aalto-yliopiston kauppakorkeakoululle on ensimmäisenä Pohjoismaissa myönnetty kolme keskeistä kansainvälistä akkreditointia eli AACSB, AMBA ja EQUIS (Alan tärkeimmät akkreditoinnit – Aalto-yliopisto). Akkreditoinnit ovat korkeakouluille myönnettäviä tunnustuksia, joita ne voivat ansaita täytettyään tietyt laatukriteerit.

Aallon ansaitsemista akkreditoinneista AACSB on vanhin ja kansainvälisesti arvostetuin – insituutiona se aloitti toimintansa jo 1900-luvun alkupuolella ja myönsi ensimmäiset akkreditoinnit vuonna 1919, ja se kertoo päivittävänsä arviointistandardejaan jatkuvasti (<http://www.aacsb.edu/accreditation/standards>).

AMBA eli Association of MBAs [MBA = Master of Business Administration] on sekin melko vanha, vuodesta 1967 toiminut akkreditointi-instituutio, joka myöntää laatuleimoja parhaimpaan kahteen prosenttiin kuuluville kauppakorkeakouluille yli 70:ssä maassa (About us – Association of MBAs).

EQUIS (European Quality Improvement System) puolestaan on eurooppalaislähtöinen laatusertifikaatti, joka pyrkii tarkastelmaan arvioinnin kohteitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Se painottaa arvostelussaan kauppakorkeakoulun akateemisia ansioita, koulutuksen relevanssia käytännön ammatinharjoittamisen kannalta, innovaatioita sekä kansainvälisyyttä (<http://www.efmd.org/accreditation-main/equis>).

Hankittuja akkreditoiteja, ranking-listasijoituksia sekä yliopiston virallista viestintää tarkastelemalla voisi siis perustellusti väittää, ettei Aalto Universityltä puutu ainakaan määrätietoisuutta identiteettipolitiikan suhteen: näyttää siltä, että Aallosta ollaan nopeasti tekemässä ensimmäistä suomalaista huippuyliopistoa, jonka nimellä on oma brändinsä korkeakoulujen maailmassa, jolta löytyy kansainvälistä mainetta ja joka pyrkii identiteetillään kohoamaan samaan kategoriaan muiden kansainvälisten huipputason yliopistojen kanssa.

Ei voi tietenkään sanoa varmaksi, visioidaanko Aallosta tulevaa "Suomen Harvardia" tai "Oxfordia", mutta toistaiseksi tämä tuore kolmen korkeakoulun yhteenliittymä on rakentanut brändiään suhteellisen tehokkain askelin.

1.5 Akateeminen ajattelu ja markkina-ajattelu yliopistoissa

Kun tarkastelemme yliopistojen identiteettipyrkimyksiä, niiden sisäistä organisaatiokulttuuria ja omaksuttuja toimintamalleja sekä etenkin näiden kaikkien piirteiden muutosta viimeisen noin sadan vuoden aikana, on oleellista nimetä kaksi tietyllä tapaa vastakkaista filosofiaa, jotka yliopistomaailmassa vallitsevat ja joiden voi nähdä kilpailevan vaikutusvallasta niin koko akateemisen kentän kuin yksittäisten korkeakouluorganisaatioidenkin sisällä.

Näitä kahta filosofiaa voi kutsua akateemiseksi ajattelutavaksi (academic logic) ja markkinalähtöiseksi ajattelutavaksi (market logic) – tai kuten Jyväskylän yliopiston julkaisemassa väitöskirjassa "Mercury Beats Minerva? Essays on the Accelerating Impact of Market Logic Permeating Higher Education" kirjoittaja K. Juusola ne nimeää, "Minerva" ja "Mercury" (Juusola, 2015).

Mercury ja Minerva viittaavat roomalaisiin jumaliin: Mercury oli kauppiaiden jumala ja Minerva tieteen jumala. Näin Mercuryn ja Minervan "kamppailu" toimii osuvana metaforana sille monimutkaiselle ja omalaatuiselle suhteelle, joka bisnesmaailman ja yliopistomaailman – tai markkina-ajattelun ja akateemisen ajattelun – välillä vallitsee. Akateemisen ajattelun ja markkinalähtöisen ajattelun voi katsoa ohjaavan yliopistoja erilaisille urille, riippuen siitä millaisen filosofian ne toiminnassaan omaksuvat. Juusola (2015) näkee, että tämän eräänlaisen vastakkainasettelun ytimessä ovat etenkin modernit, käytännön opetukseen ja mitattaviin tuloksiin orientoituneet kauppakorkeakoulut, joiden "vastapuolelta" taas löytyvät klassiset, akateemisia perinteitä ja korkeita standardeja vaalivat tutkimusyliopistot. Mercury & Minerva -metaforan kehitti alkuaan Lars Engwall (Engwall, 1992).

Akateeminen ajattelutapa edustaa yliopistoissa merkittävästi vanhempaa filosofiaa kuin markkinalähtöinen ajattelu. Akateemisen ajattelun juuret voi

jäljittää aina nykymuotoisten yliopistojen syntyajoille saakka. Yliopistojen tarkoitus alkoi hahmottua uudelleen myöhäiseltä keskiajalta (noin 1150-luvulta) eteenpäin, jolloin ne olivat vielä pääasiassa uskonnollisia laitoksia (Engwall, 1992; Juusola, 2015). Teollisen vallankumouksen ja vahvojen eurooppalaisten kansallisvaltioiden nousun myötä myös yliopistojen yhteiskunnallinen rooli alkoi muuttua, ja uskonnollisen opetuksen sijaan siirtyivät palvelemaan yhä enemmän valtioiden tarpeita. Tämän aikakauden voi katsoa olevan käännekohta, jolloin nykyisen kaltainen yliopisto haki ensimmäisen muotonsa. (Scott, 2006; Juusola, 2015)

Ehkä merkittävin askel klassisen yliopistoinstituution kehittämisessä oli kuitenkin niin kutsutun humboldtilaisen yliopistomallin leviäminen 1800-luvulla. Varhaismodernien yliopistojen missiot ja toimintatavat erosivat luontaisesti hieman toisistaan eri puolilla Eurooppaa, mutta jalansijaa Euroopassa sekä myöhemmin muuallakin (muun muassa USA:ssa) alkoi saada Berliinin yliopistossa kehitetty, Wilhelm von Humboldtin mukaan nimetty yliopistoihanne. (Scott, 2006; Juusola, 2015).

Humboldttilainen yliopistoihanne ei sinänsä ole minkäänlainen yhtenäinen malli, jonka mukaan yliopiston tulisi toimia, vaan enemmänkin kokoelma ajatuksia, arvoja ja ihanteita, joita humboldtilaisen koulukunnan kannattajat ovat yliopistojen toiminnasta ja missiosta esittäneet. Humboldttilaisuuden ytimessä on vahvasti akateemislähtöinen ajattelutapa, ja innoitusta siihen haettiin kuuluisan saksalaisen filosofin Immanuel Kantin teksteistä. Tämä katsantokanta näkee yliopistot yhteiskunnan palvelijoina, joiden tärkeimpiä tehtäviä ovat sivistyksen ylläpitäminen opetuksen, tutkimuksen ja akateemisen kulttuurin keinoin; näistä jälkimmäiseen kuuluu oleellisesti akateemisen vapauden vaaliminen sekä ajatusten ja ideoiden vaihto. (Juusola, 2015)

Humboldttilainen koulukunta alkoi painottaa etenkin korkeakoulujen tutkimustoiminnan merkitystä. Uuden tiedon tuottamisen sekä sen eteenpäin jakamisen julkaisujen ja opetuksen muodossa katsottiin olevan yliopistojen tarkoituksen keskiössä (Engwall, 2008; Juusola, 2015). Lisäksi uuden tiedon julkaisemiselle asetettiin tiukat akateemiset raamit, joita noudattamalla yliopistot pyrkivät hankkimaan ja ylläpitämään mainetta laadukkaina tutkimusinstituutioina. Tällä tavoin pystyttiin myös oikeuttamaan yliopistojen hyödyllisyys yhteiskunnalle: vaikka alkujaan tutkimustoiminnan standardeista oltiin kiinnostuneita lähinnä vain akateemisen maailman sisällä, kasvoi niiden merkitys, kun tutkimustyö alkoi linkittyä kansallisvaltioiden intresseihin niin tutkimusaiheiden kuin rahoituksenkin osalta (Washburn, 2008; Juusola, 2015).

Valtioiden tarjoaman julkisen rahoituksen avulla voitiin lisäksi tarkoituksellisesti varjella yliopistojen autonomiaa alati kasvavan yrityssektorin vaikutuksilta. Valtion rahoituksesta huolimatta yliopistot pyrittiin pitämään suhteellisen sitoutumattomina myös poliittisesti. Näin tehtiin esimerkiksi Saksassa (Michelsen, 2010; Juusola, 2015).

Tämä kehitys johti vahvan akateemisen ajattelutavan syntyyn ja leviämiseen yliopistomaailmassa. Voi siis kiteyttää, että perinteiset, nimeään vaalivat, humboldtilaisiin periaatteisiin nojaavat tutkimusyliopistot omaksuivat

perimmäisenä tavoitteenaan korkealaatuisen tutkimustiedon tuottamisen sekä tätä kautta vahvan akateemisen maineen hankkimisen. Engwall (2008) näkee maineen merkityksen näille korkeakouluille erilaisena kuin yritysmaailman toimijoille: yritys katsoo sitä välinearvon (brändin hyödyt liiketoiminnassa) näkökulmasta, kun taas humboldtilaisten ihanteiden mukaan toimivalle yliopistolle se on enemmänkin itseisarvo, tavoittelemisen arvoinen asia jo itsessään. (Juusola, 2015)

Markkinalähtöisen ajattelun juuret voi puolestaan jäljittää Yhdysvaltoihin, missä korkeakoulutukseen on muutenkin ollut tapana suhtautua perinteikkäitä eurooppalaisia yliopistoja utilitaristisemmalla asenteella. Valtioiden herännyt kiinnostus yliopistoja kohtaan sekä modernisoituva, globalisoituva maailma olivat tekijöitä, jotka loivat pohjan markkina-ajattelulle. Jotta korkeakoulutus säilyisi relevanttina muuttuvassa yhteiskunnassa, nähtiin, että yliopistojen tarjoama sisältöäkin voisi uudistaa yhteiskunnan tarpeiden mukaisesti. Kysyntää uudentyypiselle akateemiselle koulutukselle nousi etenkin murrosta läpikäyneen työelämän suunnalta, missä ammattijakauma alkoi painottua palvelualoja kohti, uusia työnimikkeitä kehiteltiin, suuret korporaatiot kasvoivat nopeasti ja kansainvälinen kauppa kiihtyi. (Juusola, 2015)

Markkina-ajattelun keskiössä olivat etenkin kauppakorkeakoulut, sillä ne vastasivat tehokkaasti modernin ajan tarpeisiin. Yritysten laajentuessa myös niiden sisäiset rakenteet monimutkaistuivat, ja tämä lisäsi organisaatioiden tarvetta erinäisten spesifien, koulutusta vaativien työtehtävien perustamiseen. Kauppakorkeakoulujen hyväksyminen akateemiseen yhteisöön ei kuitenkaan sujunut täysin kivuttomasti, sillä alkujaan talousalan koulutusta pidettiin ajatuksen tasolla liian käytännönläheisenä - enemmän opittavana taitona kuin tieteenalana -, jotta se täyttäisi tiedeyhteisön omaksumat, akateemislähtöiseen ajatteluun pohjaavat kriteerit. Kauppakorkeakouluilta puuttui vaadittava yhtenäinen tutkimuspohja, jotta ne olisivat sopineet humboldtilaisiin korkeakoulutuksen ihanteisiin. (Juusola, 2015)

Kuitenkin ajatus kauppatieteen kaltaisten käytännönläheisempien aineiden sisällyttämisestä yliopistojen valikoimaan alkoi saada jalansijaa Yhdysvalloissa. Esimerkiksi Abraham Flexnerin 1930-luvulla julkaistut tekstit puhuivat käytännön aineiden puolesta: ne kytkeytyivät ajatteluun, jonka mukaan yliopistojen tuli todistaa hyödyllisyytensä yhteiskunnalle. Utilitaristinen näkökulma korkeakoulutuksessa yleistyi etenkin toisen maailmansodan jälkeen (Juusola, 2015). Flexnerin ajatusten siivittämänä kauppakorkeakoulut tulivat hiljalleen mukaan akateemiseen maailmaan. Johtamisesta (management) alettiin kaavailla omaa tieteenalaansa, jota voitaisiin opettaa myös klassisissa tutkimusyliopistoissa, ja täten luotaisiin pohjaa kaupallisen alan omalle tutkimustraditiolle (Khurana, 2007; Juusola, 2015).

Markkina-ajattelun leviämisen tärkeänä mahdollistajana oli myös yleinen ajattelutapojen muutos liittyen korkeakoulujen rooliin yhteiskunnassa. Nähtiin, että yliopisto voisi palvella useiden ryhmien intressejä - liike-elämä yksi niistä -, ja että yliopistojen toimintaa voisi laajentaa riittävän laaja-alaiseksi, jotta

opiskelemaan pääsisivät harvalukuisen ”eliitin” lisäksi myös muut halukkaat. (Washburn, 2008; Juusola, 2015).

Näin yliopistot alkoivat hiljalleen omaksua kaupallisesta maailmasta tuttuja toimintamalleja ja periaatteita, joita yritykset ovat tavanneet hyödyntää tehokkuuttaan parantaessaan ja suurempia voittoja tavoitellessaan. Siitä huolimatta, että niin yksityiset kuin julkisetkaan yliopistot eivät perinteisesti ole olleet voittoja tavoittelevia laitoksia (Engwall, 2008), yhä kasvava määrä näistä voittoja tavoittelemattomista instituutioista alkoi harjoittaa markkina-ajattelun mukaisia toimia, jotka tähtäävät liikevaihdon ja voiton kasvattamiseen (Juusola, 2015). Lisäksi on huomionarvoista, kuinka nopeasti voittoja tavoittelevien instituutioiden lukumäärä on lisääntynyt 2000-luvun alusta lähtien (NCES, 2016).

Markkinalähtöisen ideologian mukaan tällainen ajattelu ei kuitenkaan ole pahasta – päinvastoin. Kun yliopistoa johdetaan samoilla suuntaviivoilla kuin mitä tahansa yritystä, eli tuoton generoimiseen ja kustannustehokkuuteen tähdäten, palvelee se myös yhteiskunnan etua: kaikin puolin tehokkaasti toimiva yliopisto säästää veronmaksajien rahoja, ja täten voiton hankkimisen tai kulurakenteen optimoimisen kaltaiset seikat ovat oikeastaan tavoiteltavia asioita sen toiminnassa. (Juusola, 2015)

Tätä kautta markkina-ajattelu kytkeytyy myös neoliberalistiseen talouspolitiikkaan. Uusliberalistit ovat kyseenalaistaneet valtion voimakkaan osallistumisen erinäisiin yhteiskunnan osa-alueisiin, ja argumentoineet, että vapaasti toimiva, mahdollisimman sääntelemätön markkinatalous hoitaa näiden osa-alueiden tasapainottamisen automaattisesti kysynnän ja tarjonnan lakien kautta. Korkeakoulutus on ollut yksi talouspoliittisen väittelyn aiheista: kuinka paljon valtion tulisi osallistua sen sääntelyyn tai rahoittamiseen?

The key debate has focused on how to use public money, whether private institutions should receive any public money, and if so, whether the money should be given to individuals who can choose a preferred institution or directly to the institution (Tierney 2010).

(lainaus: Juusola, 2015)

Siinä missä perusasteen koulutus tunnustetaan länsimaissa universaalisti ihmisoikeudeksi, ja täten sen järjestäminen sekä rahoittaminen valtion taholta on hyväksyttävää myös neoliberalisen näkökannan mukaisesti, on kysymys korkeamman asteen koulutuksen kohdalla mutkikkaampi (Crouch, 2011; Juusola, 2015). Monessa maassa korkeakoulutusta onkin alettu pitää enemmän yksilön henkilökohtaisena investointina kuin valtion tarjoamana palveluna, jota tuetaan julkisella rahoituksella ja jonka piiriin kaikilla on varallisuudesta riippumatta periaatteellinen mahdollisuus päästä (esimerkiksi suomalainen järjestelmä pääsykokeineen ja opintotukineen).

Neoliberalistisessa ajattelussa kuluttaja nähdään rationaalisenä toimijana, joka markkinoilla saatavilla olevan tiedon mukaisesti tekee kulutusvalintoja omien intressiensä mukaisesti (Crouch, 2011; Juusola, 2015). Myös päätös jättää

kuluttamatta on luontainen osa tätä prosessia, mikäli kuluttaja ei koe saavansa hyötyä mistään markkinoiden tarjoamasta vaihtoehdosta.

Kun neoliberalistista ajattelua sovelletaan korkeakoulutukseen, kannustaa se toimijoiden itsenäisyyteen koulutusmarkkinoilla: yksilön oikeuteen valita oma koulutuspalvelunsa sekä miltä tarjoajalta sen hankkii, kuin myös korkeakoulujen vapauteen tarjota sellaista palvelua, jonka ne parhaaksi näkevät ja jota markkinoilla vallitseva kysyntä ohjaa. Kiistakysymys syntyykin, kun tarkastellaan valtion rahoituksen roolia korkeakoulujen tukemisessa: tällöin yksilöllä ei periaatteessa ole mahdollisuutta kieltäytyä maksamasta (verojen muodossa) palvelusta, jota tämä ei kuitenkaan henkilökohtaisesti välttämättä hyödynnä. (Juusola, 2015)

Voi siis kiteyttää, että akateemisen ja markkinalähtöisen ajattelutavan ”kamppailun” ytimessä ovat pohjimmiltaan näkemyserot yliopiston roolista yhteiskunnassa. Missä määrin yliopistojen tulisi tavoitella perinteisiä akateemisia meriittejä ja ideaaleja, ja vastaavasti, kuinka paljon niiden pitäisi mukauttaa omaa toimintaansa markkinatalouden vaatimusten mukaisesti? Onko reilua rahoittaa korkeakouluja verovaroin ja tarjota kaikille varallisuudesta riippumatta mahdollisuus korkeakoulutukseen, vai pitäisikö korkeakoulut yksityistää ja opiskeluun suhtautua yksilön henkilökohtaisena investointina? Mercuryn ja Minervan taustalla on kiinnostavia yhteiskunnallisia arvokysymyksiä.

1.6 Akateeminen kapitalismi

Akateemisen ajattelun ja markkina-ajattelun ”köydenvetona” alkanut murros yliopistomaailmassa on lopulta monien instituutioiden kohdalla johtanut korkeakoulutuksen kaupallistamiseen eli niin kutsutun akateemisen kapitalismin kehittymiseen. Rhoades (2014) määrittelee, että akateeminen kapitalismi tarkoittaa yliopiston järjestäytymistä toiminnassaan siten, että se asettaa tuoton generoimisen perinteisten akateemisten arvojen ja yhteisen hyvän luomisen edelle:

[Academic capitalism is] about professors, departments, universities, and systems structuring practices around revenue generation, and in the process engaging the private sector in ways that reshape the academy’s values and move higher education away from its public good functions.

Täten akateeminen kapitalismi edustaa markkina-ajattelua ikään kuin puhtaimmillaan: se tähtää korkeakouluorganisaation oman edun tavoitteluun markkinoilla kapitalististen periaatteiden mukaisesti - on siis loogista, että tästä akatemian ja kapitalismin yhteenliittymästä juontuu kyseisen suuntauksen nimikin. Akateemista kapitalismia harjoittavien instituutioiden yleispiirteitä voi katsoa olevan esimerkiksi kytkökset yritysmaailmaan, korporatiivinen ”ylhäältä alas” -johtamistyyli, suuret palkkaerot henkilökunnan välillä, riskipitoiset

sijoitukset, markkinasykliä hyödyntäminen toiminnassa sekä statuksen rakentaminen ranking-tavoittelun ja brändäyksen keinoin (Alajoutsijärvi et al., 2013). Myös suurelliset identiteettiväitteet linkittyvät tavallisesti näihin akateemisen kapitalismin tyyppiin.

Kolme akateemisessa kapitalismissa esiintyvää keskeistä organisaatiotason kehityssuuntaa ovat korporatisaatio, marketisaatio ja globalisaatio, joita Alajoutsijärvi et al. (2013) ovat tutkineet erityisesti kauppakorkeakoulujen kontekstissa.

Korporatisaatio tarkoittaa tässä yhteydessä yliopiston muuttumista yrityksen kaltaiseksi. Edellä mainittujen yritysmaailmasta omaksuttujen piirteiden – kuten johtamistyyli – ohella korporatisaation voi nähdä vaikuttavan esimerkiksi yliopiston tutkimustoimintaan: uusliberalistisen hyödyllisysajattelun mukaan tutkimuksen tarpeellisuutta voi arvioida sen mukaan, kuinka suuri kysyntä sillä on. Tämä on ohjannut tutkimustyötä esimerkiksi kauppakorkeakouluissa siten, että tutkimus on painottunut ”markkinoiden sanelemaksi” sen sijaan, että tutkimusta tehtäisiin tutkijoiden mielenkiinnon mukaisesti (Schuetze, 2012).

Marketisaation voi jakaa edelleen kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen näistä on opiskelijoiden näkeminen kuluttajina, jotka valitsevat itselleen sopivimman koulutusohjelman tarjoajien joukosta. Tämä kytkeytyy neoliberalistiseen ajatteluun, jonka mukaan korkeakoulutus on julkisen hyvän sijaan yksilön henkilökohtainen investointi hänen omaan arvoonsa työmarkkinoilla. Marketisaatioon liittyy tällä tavoin myös opiskelijoiden epäsuora valta ohjalla koulutusta tarjoavia organisaatioita haluamaansa suuntaan, eli niin sanotusti ”äänestää kukkarollaan”. Ilmiö onkin läheisessä yhteydessä rahoitusinstituutioiden tarjoamiin, valtion tukemiin opintolainoihin, jotka kasvattavat opiskelijoiden maksukykyä ja täten lisäävät välillisesti ”opiskelija-kuluttajan” valtaa koulutusmarkkinoilla. Esimerkiksi USA:ssa marketisaatiotrendiä on vauhdittanut valtion suoraan korkeakouluille tarjoaman tuen lasku ja vastaavasti valtion takaamien opintolainojen yleistäminen. Vielä 1970-luvulla valtio maksoi 70-80 prosenttia julkisten yliopistojen budjeteista, kun taas nykyään luku voi joissain tapauksissa olla alle 10 prosenttia. Tämä, argumentoi muun muassa Taylor (2010), hämärtää rajaa julkisten ja yksityisten yliopistojen välillä. (Alajoutsijärvi et al., 2013)

Lisäksi voi väittää, että koulutusmarkkinoilla opiskelijat eivät toimi täydellisen tiedon varassa, vaan heidän päätöksiinsä saattavat vaikuttaa myös seikat, jotka eivät välttämättä liity koulutusohjelman varsinaiseen sisältöön: niinpä yliopistot markkinoivat erilaisia lisäetuksia ja -palveluita (”the whole package”) maksukykyisille opiskelijoille. Näin tyydytetään opiskelijoiden kokonaisvaltaisen yliopistoelämyksen tarve sekä tähdätään oppilaista saatavan tuoton maksimoimiseen. (Alajoutsijärvi et al., 2013)

Edellinen huomio liittyy oleellisesti marketisaation toiseen osa-alueeseen, eli uusien käytäntöjen ilmaantumiseen yliopistojen markkinoinnissa. Esimerkiksi ranking-listasijoitusten korostaminen on nykyään hyvin tavallista, kuten aiemmin esitellyssä Aalto Universityn tapauksessa. Ranking-listat ovat

edistäneet marketisaatiota, argumentoivat Alajoutsijärvi et al. (2013), sillä opiskelu listojen kärkipäähän sijoittuvassa yliopistossa kasvattaa opiskelijan ”henkilökohtaisen brändin” arvoa ja auttaa näin kilpailussa työmarkkinoilla. Luontaisesti tästä seuraa, että opiskelijat pyrkivät maineikkaaseen kouluun ja vastaavasti yliopistot haluavat sijoittua korkealle listoilla sekä tietysti korostaa näitä sijoituksia markkinoinnissaan.

Niin sanotut ”hard-sell” -markkinointitaktiikat ovat niin ikään yleistyneet. Oppilaita saatetaan rekrytoida jo ennen varsinaista hakuaikaa, mikä tarjoaa etuja opiskelijoille, mutta myös rajoittaa heidän vaihtoehtojaan. SAT-kokeiden (Yhdysvalloissa käytetty järjestelmä, joka vastaa hieman suomalaisia ylioppilaskokeita) pisteet voivat olla valinnaisia hakuprosessissa, jolloin niitä tyypillisesti hyödyntävät vain hyvän tuloksen kirjoittaneet opiskelijat ja täten laitoksen SAT-keskiarvo nousee. Lisäksi jotkut yliopistot tarjoavat välitöntä ilmoittautumispalvelua paikan päällä, mikä useinkin muistuttaa perinteistä face-to-face -myyntitilannetta. (Alajoutsijärvi et al., 2013)

Kolmas marketisaation tunnusmerkki on yliopistojen, tässä tapauksessa etenkin kauppakorkeiden, yhteistyö yritysmailman kanssa. Tietyille yrityksille saatetaan antaa kampuksella monopoliasema tuotteidensa ja palveluidensa tarjoamiseen (Alajoutsijärvi et al., 2013; Slaughter & Rhoades, 2011). Yritysyhteistyötä voidaan toteuttaa monien alojen kanssa: kirjapainoista ja pikaruokafirmoista aina yksityispankkeihin, joiden asiakkaisiksi oppilaita ohjataan vaikkapa laina-asioissa (Adamson, 2009).

Viimeinen akateemiseen kapitalismiin liittyvä trendi, *globalisaatio*, merkitsee yliopistojen toiminnan laajentamista niiden kotimaan rajojen ulkopuolelle. Vaikka kansainvälistyminen on ollut ilmeinen kehityssuunta korkeakoulujen toiminnassa jo kauan, on se aikaisemmin tarkoittanut enimmäkseen pienimuotoisempaa yhteistyötä eri maiden instituutioiden välillä, kansainvälisiä elementtejä koulutusohjelmassa tai opiskelun mahdollistamista ulkomaalaisille vaihto-oppilaille. Kuitenkin hiljattain yliopistot ovat alkaneet perustaa enemmässä määrin kokonaisia laitoksia ja toimipisteitä ulkomaille. (Alajoutsijärvi et al., 2013; Vincent-Lancrin, 2004)

Vaikka laajentamista globaaleille markkinoille on perusteltu esimerkiksi ideoiden ja tutkimustiedon vapaalla levityksellä, humboldtilaiseen ihanteeseen pohjaten, on taustalla selkeästi myös taloudellisia, markkina-ajattelun mukaisia motiiveja. Erityisesti verrattain koskemattomat ja kevyen sääntelyn (regulation) karakterisoimat markkinat ovat otollisia kohteita voittojen keräämiseen. (Alajoutsijärvi et al., 2013) Sinällään yliopistojen laajentuminen kansainvälisesti ei siis eroa paljoakaan tavallisten monikansallisissa mittakaavassa operoivien yritysten laajentumispyrkimyksistä.

Kauppakorkeakoulut ovat kulkeneet akateemisen globalisaation etulinjassa: akateemiset motiivit ovat pitkälti väistyneet taloudellisten motiivien tieltä, väittää muun muassa Söderqvist (2001), ja koulutukseen on alettu suhtautua yhä enemmän puhtaasti vientihyödykkeenä. Kauppakorkeiden tukeutuminen lukukausimaksuista saataviin tuloihin on yleistä, ja tutkintonimikkeet kuten MBA (Master of Business Administration), EMBA

(Executive Master of Business Administration) sekä DBA (Database Administrator) ovatkin yleisesti korkealle hinnoiteltuja ja yliopistoille tuottoisia koulutuslinjoja (Wilson & McKiernan, 2011).

Vieraiden koulutusmarkkinoiden houkuttavuutta lisää koulutussektorin sääntelyn sekä verotuksen keveys kohdemaassa: niinpä monet yliopistot laajentavatkin toimintaansa juuri länsimaiden ulkopuolelle, Aasian, USA:n eteläpuolisen Amerikan tai Lähi-idän maiden kaltaisiin kehittyviin talouksiin. Ensimmäisiä kansainvälisesti laajentaneita kauppakorkeakouluja olivat vähemmän nimekkäät instituutiot esimerkiksi Yhdysvalloista ja Iso-Britanniasta, joissa koulutusmarkkinoiden saturoituminen ja leikkaukset valtion rahoituksessa 1900-luvun loppupuolella kannustivat näitä kouluja etsimään tuottoisampia markkina-alueita muualta. (Vincent-Lancrin, 2004)

2000-luvun alussa globalisaatiokehitykseen lähtivät mukaan myös nimekkäämmät kauppakorkeakoulut, jotka perustivat kansainvälisiä kampuksia enimmäkseen Dubaihin, Malesiaan ja Hong Kongiin (AACSB, 2011; Alajoutsijärvi et al., 2013). Näin kansainvälisille markkinoille laajentamisesta tuli jossain määrin tavanomaista toimintaa.

Akateemisen kapitalismin tyyppiä piirteet - korporatisaatio, marketisaatio ja globalisaatio - eivät välttämättä ole itsessään huonoja kehityssuuntia. Kuitenkin äärimmäisyyksiin mennessään ne voivat ajaa yliopiston keskittymään toiminnassaan pelkkään tuoton generoimiseen akateemisten arvojen ja meriittien kustannuksella. Tällä voi olla kyseenalaisia vaikutuksia esimerkiksi koulutusohjelman sisältöön tai opetuksen laatuun. Alajoutsijärvi et al. (2013) nimeävätkin tällaisen äärilaidan akateemista kapitalismia ilmentävän toiminnan *akamaaniseksi kapitalismiksi*.

1.6.1 Dubain business school -kupla

Havainnollinen esimerkki akateemisen kapitalismin huonoista puolista löytyy Dubaista vuosilta 2002-2012, kun sen korkeakoulusektori koki nopean nousukauden ja myöhemmin taantuman koulutuskuplan puhkeamisen ja globaalin finanssikriisin myötä. Kuplan ytimessä olivat erityisesti kauppakorkeakoulut, jotka olivat yliopistoinstituutioista innokkaimpien joukossa laajentamaan Dubain houkutteville markkinoille. (Alajoutsijärvi et al., 2014)

2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana Dubai eli nopeaa kasvukautta: sen talous kasvoi ajanjaksolla 2003-2007 viisitoista prosenttia vuodessa ja kaupungista kehittyi pian merkittävä alueellinen keskus sekä globaalin kiinnostuksen kohde. Valtaosa nopeasta kasvusta keskittyi finanssi- ja rakennussektoreiden ympärille, mutta mittavaa liikehdintää tapahtui myös akateemisella sektorilla. Talouskasvun taustalla oli vuoden 2008 kriisiä edeltäneen nousujohteisen maailmantalouden lisäksi Dubain suunnitelma ulkomaisten toimijoiden houkuttelemiseksi, jotta emiraatin talousrakenteen monipuolistuisi eikä se olisi riippuvainen pelkästään öljyvarannoista.

Tavoitteena oli muuttaa Dubai tietoyhteiskunnaksi (Hvidt, 2011). Niinpä Dubaihin kehittyi kukoistavan turismin, finanssi- ja rakennusalan lisäksi laajentuva akateeminen kenttä, jonka syntyä emiraatti tuki kiihdyttämällä koulutusmarkkinoita tarkoituksellisesti sääntelyn purkamisen (deregulation) kautta (Alajoutsijärvi et al., 2014).

Kauppakorkeakouluja houkutti Dubaihin paitsi mainittu vähäinen sääntely - laatustandardeja ei juuri valvottu ja erinäiset instituutiot saivat operoida miten halusivat -, mutta myös finanssisektorin voimakas kasvu, joka puolestaan ruokki kysyntää kaupallisen alan koulutukselle. Kukoistavat markkinat, yleinen optimismi ja hallituksen reguloimaton koulutuspolitiikka loivat lupausta helpoista voitoista, ja niinpä huippuvuosina Dubaissa toimi enemmän kansainvälisten yliopistojen kampuksia kuin missään muualla maailmassa. Kymmenen Financial Timesin nimeämistä Top 100 -kauppakorkeakouluista perusti kampuksen Dubaihin. (AACSB, 2011; Alajoutsijärvi et al., 2014)

Nousukautta seurasi kuitenkin globaali talouskriisi, opiskelijoiden määrän lasku sekä hallituksen tiukentama sääntely; kupla puhkesi ja moni yliopisto joutui sulkemaan ovensa. Miten monet maailman johtavista yliopistoista ja kauppakorkeakouluista sitten arvioivat markkinakehityksen näin väärin ja lähtivät mukaan Dubain akateemiseen ”kultaryntäykseen”? Voi argumentoida, että yksi taustatekijä oli akateemisen kapitalismin aiheuttama vauhtisokeus: yliopistot seurasivat korporatisaation, marketisaation ja globalisaation periaatteita, ja Dubain kasvukeskus nähtiin niin houkuttavana nopeiden voittojen markkina-alueena (etenkin verrattuna länsimaiden saturoituneihin koulutusmarkkinoihin), ettei tilaisuutta voinut olla hyödyntämättä. Akateemiseen kapitalismiin ja markkina-ajatteluun liittyvä kiivas kilpailu muita organisaatioita vastaan oli niin ikään keskeisenä vaikuttimena: kauppakorkeat huomasivat kilpailijoidensa laajentavan Dubaihin, eivätkä halunneet jättäytyä muista jälkeen. (Alajoutsijärvi et al., 2014; Juusola, 2015)

Huolellinen markkina-analyysi olisi paljastanut, että vain murto-osa Dubain silloisesta alle kahden miljoonan populaatiosta oli potentiaalisia asiakkaita kauppakorkeakouluille ja että tilanteessa olivat kaikki kuplan ainekset (Alajoutsijärvi et al., 2014). Tällaiset virhearviot eivät kuitenkaan ole mahdottomia, kun yhdistetään koulutuksen kaupallistaminen, globaali kilpailu yliopistojen kesken sekä uudet, kevyesti säännellyt markkina-alueet, jotka houkuttavat opportunistiseen toimintaan.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä osiossa valotan yliopistojen organisaatioidentiteetin kehitystä sekä esitän luokittelun, jossa yliopistot jaetaan niiden toimintamallin ja identiteetin mukaisesti erilaisiin tyyppiryhmiin. Lisäksi käsittelen yliopistojen brändejä ja niiden muotoutumista.

Lopuksi kiteytän, kuinka kaikki tässä tutkielmassa esiteltyt ilmiöt ovat vaikuttaneet yliopistojen brändinrakennuspyrkimyksiin sekä niiden itsestään esittämiin identiteettiväitteisiin, joiden voi argumentoida tietyissä tapauksissa olevan ylisuuria ”myyntipuheita”.

2.1 Yliopistojen organisaatioidentiteetti

Tässä luvussa käsittelen yliopiston organisaatioidentiteetin muodostumista, sen muutoksia sisäisten ja ulkoisten voimien vaikutuksesta, erityyppisiä identiteettejä sekä identiteettipyrkimyksiä, jotka kytkeytyvät läheisesti yliopistojen esittämiin identiteettiväitteisiin.

2.1.1 Identiteetin muutos, jatkuvuus ja identiteettipyrkimykset

Organisaation identiteetti on vain harvoin täysin vakaa ja muuttumaton, vaan se kokee organisaation elinkaaren aikana tietyssä suhteessa niin muutosta kuin pysyvyyttäkin. Yliopistoja on tavattu pitää identiteetiltään suhteellisen vakaina organisaatioina, joissa muutoksen aikaansaaminen on hankalaa: niiden identiteetti on usein pohjannut historiaan ja perinteisiin. Kuitenkin empiirisissä tutkimuksissa on havaittu, että yliopistot ovat kokeneet viime aikoina myös kiistattomia muutoksia niin identiteetin kuin toimintapojen suhteen. Tätä ristiriitaa voi pyrkiä selittämään identiteettiteorian kautta: yliopiston identiteetti

voi samaan aikaan perustua osaltaan sekä muutokseen ja mukautumiseen että jatkuvuuteen ja perinteiden ylläpitoon. (Stensaker, 2015)

Identiteettitutkimus on jakautunut pääosin kahteen erilaiseen lähestymistapaan, jotka voi nimetä essentialistiseksi ja strategiseksi näkökulmaksi (Glynn, 2008). Essentialistisessa näkökulmassa organisaation identiteettiä pidetään sen sisäisen luonteen ja kulttuurin ilmentäjänä: identiteetti syntyy spontaanilla, luonnollisella tavalla organisaation sisällä ja täten sen tarkoituksellinen muokkaaminen on mahdollista vain rajallisessa mittakaavassa. Strateginen näkökulma taas suhtautuu identiteettiin resurssina, jota voi muokata tietoisesti kielen, symbolien ja myyttien avulla ja tällä tavoin käyttää johdon työkaluna esimerkiksi muutostilanteissa, joissa organisaatiota yritetään luotsata kohti uutta päämäärää. Essentialistisessa teoriassa identiteetin nähdään nivoutuvan tiiviisti organisaatiokulttuuriin, kun taas strategisessa suhtautumistavassa organisaation kulttuuri ja identiteetti mielletään osittain erillisiksi käsitteiksi. (Stensaker, 2015)

Jaottelun ongelmana voi pitää sitä, että se käsittelee organisaation sisäistä muutosta ja jatkuvuutta erillisinä teemoina (Hatch & Schultz, 1997) – strateginen näkökulma keskittyy enemmän muutokseen ja essentialistinen jatkuvuuteen – vaikka korkeakoulujen toiminnassa identiteetin muutos ja jatkuvuus usein nivoutuvat yhteen (Stensaker, 2015). Yliopisto voi esimerkiksi mukauttaa toimintaansa ja identiteettiään vastaamaan markkinoiden vaatimuksia, mutta pyrkiä silti säilyttämään myös vanhan identiteettinsä laadukkaana tutkimusyliopistona.

Muutokseen essentialistinen näkökulma suhtautuu orgaanisesti toteutuvana prosessina, joka tapahtuu hiljalleen, asteittain organisaation sisällä, kun taas strateginen näkökulma korostaa muutoksen tarkoituksellisuutta, harkittua adaptaatiota toimintaympäristön asettamiin haasteisiin (Stensaker, 2015). Strategiseen, suunnitelmalliseen muutokseen kytkeytyvät myös mielikuvat siitä, millainen on hyvä ja tavoiteltava yliopistoidentiteetti, ja nämä mielikuvat voivat ajaa muutosta eteenpäin sekä ajan kanssa johtaa yliopiston identiteetin muokkautumiseen (Labianca et al., 2001).

Markkinakilpailu voi ajaa yliopistoja suhtautumaan muutokseen juurikin strategisesta näkökulmasta käsin ja hankkimaan valmiuksia, joiden avulla ne voivat paremmin vastata kehitykseen niiden toimintaympäristössä (Shattock, 2010). Yksi ulkoinen painetekijä ovat ranking-listaukset, joissa liian alhaiseksi mielletty sijoittuminen voi saada aikaan tyytymättömyyttä sidosryhmien (esimerkiksi investoijat) keskuudessa ja tuottaa tällä tavoin muutospaineita yliopistolle. Usein paineeseen pyritään vastaamaan strategisella muutoksella – toimintasuunnitelmilla ja resurssien allokoinnilla – jotta yliopisto profiloituisi sidosryhmille jälleen positiivisessa valossa (Hazelkorn, 2011; Stensaker, 2015). Vastaavasti korkealle sijoittuvat yliopistot todennäköisesti pyrkivät säilyttämään ranking-asemansa, jota ne pitävät kilpailullisena etuna (Dill & Soo, 2005). Elken et al. (2016) kiteyttävät ranking-listausten vaikutuksen yliopistojen identiteetteihin seuraavasti:

--rankings can also have an impact on university identity - the collective signification of "who we are" and "who we should be" as an institution.

Näin ulkoisten tekijöiden voi katsoa osaltaan ohjailevan yliopistojen identiteettipyrkimyksiä.

Kaikki yliopistot eivät kuitenkaan aseta ulkoisia menestyksen mittareita etusijalle. Elken et al. (2016) tutkivat ranking-sijoitusten vaikutusta yliopistojen toimintaan Pohjoismaiden alueella, ja haastatellut yliopistojen edustajat korostivat, että heille merkittävää on yleinen toiminnan laadun kehittäminen - mahdolliset paremmat ranking-sijoitukset ovat vain tämän kehityksen sivutuote. Vain muutama yliopisto oli määrittänyt strategiseksi tavoitteekseen nousta tietyille sijoille: esimerkiksi Helsingin yliopisto tähtäsi globaalisti top 50:n joukkoon. Esiin nousi vahva kokemus siitä, ettei listasijoitukseen keskittyminen täyttäisi yliopiston "yhteiskunnallista mandaattia", minkä voi katsoa viittaavaan enemmän akateemislähtöiseen kuin markkinalähtöiseen näkemykseen korkeakoulun toiminnasta ja yhteiskunnallisesta tarkoituksesta.

Edustajat kuitenkin tiedostivat, että ranking-sijoitusta voi osaltaan tarkastella myös hyödyllisenä informaationa ja benchmarking-työkaluna. Lisäksi, vaikka monet tutkituista pohjoismaisista yliopistoista ovat identiteetiltään perinteisiä ja tutkimusorientoituneita, esiintyy niissäkin selkeää kiinnostusta aihetta kohtaan: esimerkiksi muutamat ruotsalaiset yliopistot ovat perustaneet niin kutsutun "maineanalyytikon" viran, jossa työnkuvaan kuuluu datan kerääminen ja välittäminen ranking-instituutioille. Tämä kertoo strategisesta panostuksesta julkiseen kuvaan. (Elken et al., 2016)

Elken et al. (2016) kiteyttävät, että vaikka pohjoismaiset yliopistot seuraavat ranking-listoja, eivät sijoitukset pääsääntöisesti ole erityisen tärkeitä motivaattoreita niiden toiminnassa. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni muutamia mielenkiintoisia havaintoja, kuten että näillä korkeakouluilla on ollut tapana tarkkailla muiden pohjoismaisten yliopistojen liikkeitä, menestystä ja tavoitteita jo ennen kuin ranking-listaukset nousivat merkittäväksi ilmiöksi, ja että muista organisaatioista liikkuu paljon niin sanottua hiljaista tietoa yliopistojen sisällä. Tutkijat puhuvat identiteettiklustereista, joissa identiteetiltään toistensa kaltaiset yliopistot tarkkailevat jatkuvasti toisiaan, tekevät samantyyppisiä strategisia valintoja ja tavoittelevat pitkälti samoja asioita. Ranking-sijoitukset ovat ikään kuin identiteetin osoittajia ("identity signifiers"), jotka kertovat yliopistojen kuuluvan samaan summittaiseen laatu-kategoriaan.

Lisäksi on huomionarvoista, että pohjoismaiset tutkimusyliopistot ovat tavallisesti sijoittuneet melko hyvin kansainvälisissä vertailuissa, ja siksi niillä ei ole merkittävää painetta tavoitella parempia ranking-sijoja: hyvät sijoitukset tukevat laatulähtöistä agenda, jonka pohjalle niiden identiteetti on jo valmiiksi rakentunut. (Elken et al., 2016)

2.1.2 Narsismi ja hyperadaptaatio

Organisaatioidentiteetin kehitykseen ja tietynlaisen identiteetin tavoitteluun liittyy myös kompastuskiviä. Hatch ja Schultz (2002) määrittelevät organisaatioidentiteetin dynamiikkaa käsittelevässä artikkelissaan kaksi identiteettiin liittyvää toimintahäiriötä: nämä vastakkaiset poikkeamat, *narsismi* ja *hyperadaptaatio*, saavat alkunsa, kun organisaatio harhautuu identiteettikehityksessään liikaa tietyille kehityspolulle.

Narsismi kuvastaa organisaation identiteetin itsekeskeisyyttä ja kyvyttömyyttä vastata muutostarpeeseen, joka voi tulla esimerkiksi sidosryhmien (stakeholders) taholta. Narsistinen organisaatioidentiteetti pohjaa täten liki kokonaan organisaation sisällä jo valmiiksi vallitsevaan kulttuuriin, ruokkien itse itseään, eikä ota huomioon sidosryhmien mielipiteitä. Vaikka vahva identiteetti ja itsetunto ovat tavoiteltavia asioita organisaation toiminnassa, johtaa narsistinen ajattelumalli identiteetin jäykkyyteen ja todennäköisesti jonkinlaiseen konfliktiin toimintaympäristön kanssa. (Hatch & Schultz, 2002)

Esimerkkinä akateemisen maailman ulkopuolelta voi käyttää Shellin taannoista kommunikaatiota ympäristöaktivistien kanssa. Shellin reaktio aktivistien (muun muassa Greenpeacen) antamaan kritiikkiin erään Brent Spar -nimisen öljynporauslautan ympäristöhaitoista pohjautui yhtiön sisällä vallinneeseen insinöörihenkiseen kulttuuriin. Shell vastasi ensin teknisen riskianalyysin näkökulmasta ja kiisti syyllistyneensä ympäristörikkeisiin; lisäksi yhtiö sivuutti tapaukseen liittyneen voimakkaan symboliikan, harrasti yksipuolista viestintää eikä juuri käynyt dialogia kritikkojen kanssa. Tämä koitui Shellille PR-tappioksi, kun kuvat öljylauttaan itsensä sitoneista aktivisteista levisivät median kautta ja yhtiön viestintä nähtiin selittelevänä. (Hatch & Schultz, 2002; Fombrun & Rindova, 2000)

Shellin toiminta Brent Spar -tapauksessa ilmensi tällä tavoin organisationaalisen narsismin piirteitä, esimerkiksi tekojen rationalisointia ja kyvyttömyyttä ottaa vastaan kritiikkiä, argumentoivat Hatch & Schultz (2002). Narsistiseen identiteettiin voi kytkeytyä vahvakin usko siihen, että organisaatio ottaa toiminnassaan huomioon sidosryhmien mielipiteet ("Kyllä meillä palvellaan asiakkaita") vaikka näin ei todellisuudessa olisi. Tällainen luulo voi syntyä toisiaan kehämäisesti ruokkivista organisaatiokulttuurista ja -identiteetistä, vaikka edellä mainitut sidosryhmät olisivat asiasta eri mieltä.

Hyperadaptaatio puolestaan on vastakkainen ilmiö: se tarkoittaa organisaation oman identiteetin heikkoutta, jonka seurauksena sidosryhmien mielipiteillä on suhteeton merkitys sen toiminnassa ja organisaation oma kulttuuri jää paitsioon tai hylätyksi. Organisaatio tekee jatkuvaa brändi- ja markkina-analyysia sekä pyrkii mukauttamaan toimintaansa muuttuvien kuluttajamielipiteiden mukaan tavalla, jota voisi kuvailla hyperresponsiiviseksi, yliherkäksi. Tällöin se on identiteettinsä suhteen jatkuvassa muutostilassa. (Hatch & Schultz, 2002)

Hyperadaptoituvan organisaation identiteetti menettää hiljalleen substanssia ja muuttuu pelkäksi imagoksi, jolla pyritään houkuttelemaan ja vakuuttamaan sidosryhmiä. Tällöin organisaation omaksuma identiteetti ei juurikaan kuvasta sen sisällä vallitsevaa kulttuuria. Kuten narsistisen organisaation tapauksessa, myös hyperadaptaatio johtaa todennäköisiin ongelmiin sidosryhmien kanssa: esimerkiksi asiakkaat saattavat kokea, että organisaatio on hylännyt perintönsä ja ”juoksee trendien perässä”. Hatch ja Schultz (2002) nimeävät muodin suurnimet Guccin, Burberryn ja Yves Saint Laurentin brändeinä, jotka suuremman markkinaosuuden tavoittelussaan sortuivat hyperadaptaatioon ja menettivät osan kulttuuriperintönsä. Kirjoittajien mukaan ne ovat kuitenkin sittemmin saaneet vahvan identiteettinsä takaisin yhdistämällä sisäisen kulttuurinsa ja historiansa jälleen osaksi identiteettiään.

2.1.3 Yliopistojen identiteettiäottelu

Yksi tapa jaotella yliopistot niiden identiteetin ja toimintaperiaatteiden mukaisesti on jakaa ne kolmeen kategoriaan: perinteiset tutkimusyliopistot (traditional research university), akateemista kapitalismia harjoittavat yliopistot (academic capitalist university) sekä kaupalliset yliopistot (corporate university) (Alajoutsijärvi & Kettunen, 2016).

Kuten on aiemmin tullut ilmi, tutkimusyliopisto pohjaa humboldtilaiseen näkemykseen yliopiston toiminnasta ja yhteiskunnallisesta roolista. Se on omaksunut traditionaalisen yliopistoidentiteetin, ja painottaa tutkimus- sekä opetustoiminnan tärkeyttä. Yliopiston motiivi tutkimuspainotteisen identiteetin omaksumiseen voi olla humboldtilaisiin ihanteisiin tähtäämisen lisäksi vaikkapa legitimitietin hankkiminen akateemisen maailman silmissä, kuten kauppakorkeakoulut tekivät pian toisen maailmansodan jälkeen: aiemmin käytäntöpainotteisen kauppatieteiden alan katsottiin kaipaavan korkeatasoista akateemista tutkimusta, jotta kauppakorkeakoulut hyväksyttäisiin osaksi tiedeyhteisöä. (Alajoutsijärvi & Kettunen, 2016)

Akateemista kapitalismia toteuttavassa yliopistossa markkinapyrkimykset yhdistyvät perinteiseen yliopistoidentiteettiin. Tämäntyyppinen yliopisto saattaa viestiä sidosryhmilleen, että se pyrkii perinteisiin akateemisiin ideaaleihin niiden itsensä vuoksi, mutta näillä pyrkimyksillä on yliopistolle yleensä myös välinearvoa brändäämisen ja kilpailuedun muodossa. Voikin argumentoida, että akateemista kapitalismia harjoittavassa yliopistossa erinäisten meriittien – kuten akkreditointien tai hyvien ranking-sijoitusten – tavoittelu ei juonnu niinkään akateemiseen erinomaisuuteen tähtäävästä organisaatiokulttuurista tai -identiteetistä, vaan kyseessä on ennemmin strategisen kilpailuedun hankkiminen koulutusmarkkinoilla. (Alajoutsijärvi & Kettunen, 2016)

Akateemista kapitalismia harjoittavien yliopistojen nousua on vauhdittanut osaltaan korkeakoulutuksen kokema arvoinflaatio, joka on syntynyt korkeakoulutettujen määrän nopeasta kasvusta (Collins, 2002). Myös

opiskelijat tietävät, että enää pelkkä korkeakoulututkinto ei ole työllistymisen tae, vaan merkitystä on myös koululla, josta sen hankkii. Tämä on ajanut yliopistoja etsimään keinoja, jolla ne voivat erottautua toisistaan ja ilmaista korkeaa statusta. Täten akateemiset meriitit toimivat imagon ja brändiarvon kasvattajina. (Alajoutsijärvi & Kettunen, 2016)

Viimeinen kolmesta yliopistokategoriasta, kaupallinen yliopisto, edustaa markkina-ajattelua puhtaimmillaan. Nämä yksityisomisteiset, voittoa tavoittelevat (for-profit) yliopistot tarjoavat tutkintoja maksua vastaan ja pyrkivät palvelemaan opiskelijoita samalla tavalla kuin kaupat palvelevat asiakkaita. Kaupallisten yliopistojen toimintamalli on yleensä hyvin riisuttu: niillä ei ole tapana investoida ydinpalvelunsa ulkopuolisiin asioihin, kuten kampustiloihin, eikä niiden asiakassegmentti ole juurikaan edes kiinnostunut perinteisestä "college-kokemuksesta". Sen sijaan kaupalliset yliopistot pyrkivät tarjoamaan nopeaa vastinetta rahoille ja vaivattomuutta esimerkiksi etäopiskelun mahdollistamisen muodossa. Niiden ydinkohderyhmää ovat aikuisikään ehtineet opiskelijat, jotka eivät hae huipputason tutkintoa arvostetusta laitoksesta, vaan tyytyvät sen sijaan perustason viralliseen koulutukseen työllistymismahdollisuuksiaan tukemaan. (Alajoutsijärvi & Kettunen, 2016)

Voinee väittää, ettei kaupallisten yliopistojen identiteetissä ole paljoakaan jäljellä akateemislähtöisen ajattelutavan ideaaleista, vaan niiden organisaatioidentiteetti perustuu pitkälti markkina-ajatteluun ja yritysmäiseen toimintaideologiaan.

2.2 Yliopistojen brändit ja niiden markkinointi

Brändit voi nähdä organisaation ja sen lukuisten sidosryhmien (stakeholders) välisinä sosiaalisina prosesseina. Tämän näkemyksen mukaan brändi on orgaanisesti muodostuva entiteetti, joka ei ole pelkästään organisaation hallinnassa, vaan monelta osin sen kehitykseen vaikuttavat myös sidosryhmät mielipiteineen. (Iglesias et al., 2013) Voi myös sanoa, että viime kädessä juuri sidosryhmät, kuten asiakkaat, päättävät brändin arvon; yritys voi toki yrittää ohjailla brändiarvon muodostumista parhaansa mukaan muun muassa markkinointitoimenpiteillä, mutta lopulta arvo syntyy organisaation ja sidosryhmien yhteisvaikutuksessa. Tässä kappaleessa käsittelen yliopistojen brändejä kahden oleellisen käsitteen, identiteetin ja maineen, kautta.

2.2.1 Brändi-identiteetti

Brändiin yhdistyy identiteetin käsite *brändi-identiteetin* muodossa. Vaikka kyse ei olekaan samasta asiasta kuin organisaatioidentiteetti, voi näiden välillä kuitenkin nähdä tiettyä päällekkäisyyttä: organisaation markkinoimat brändit

edustavat usein samansuuntaisia arvoja tai ominaisuuksia, joita organisaatio pyrkii identiteettitasolla toteuttamaan (vaikkapa ekologisuus tai laadun erinomaisuus). Brändi-identiteetin voi määrittellä esimerkiksi seuraavien strategisten kysymysten kautta (Kapferer, 2000; 91-92):

What is the brand's specific vision and aim? What differentiates it? What need is it satisfying? What is its enduring nature? What are its values?

De Chernatony puolestaan jakaa brändi-identiteetin kuuteen erilliseen komponenttiin, joiden tulisi muodostaa yhtenäinen ja kongruentti kokonaisuus. Nämä komponentit ovat visio, kulttuuri, positointi, persoonallisuus, suhteet ja presentaatio (de Chernatony, 1999). Edellä mainituista listauksista uupuu korkeakoulubrändien näkökulmasta yksi huomionarvoinen elementti, eli *paikka*: yliopisto saattaa hyötyä sijainnistaan esimerkiksi tunnetussa kaupungissa, jonka omaleimainen "kaupunkibrändi" voi osaltaan vahvistaa yliopiston omaa brändiä ja brändi-identiteettiä (Suomi, 2015).

Aiemmat tutkimukset yliopistojen brändeihin liittyen ovat kallistuneet kohti näkemystä, että kongruenttin brändi-identiteetin rakentaminen on yliopistoille melko hankalaa. Tämän voi tulkita johtuvan yliopiston kompleksisuudesta organisaationa: eri oppiaineisiin keskittyneet laitokset luontaisesti eroavat jonkin verran toisistaan, mikä asettaa haasteita identiteetin yhtenäisyyden kannalta. Lisäksi henkilökunnan jäsenille on tavallisesti suotu melko paljonkin itsenäistä päätäntävaltaa, mikä saattaa vaikeuttaa brändäyshankkeiden toteuttamista organisaation sisällä. (Suomi, 2015; Wæraas & Solbakk, 2009)

2.2.2 Brändin maine

Palveluja – kuten tässä tapauksessa korkeakoulutusta – pidetään yleisesti hankalampina markkinoida ja brändätä kuin tuotteita (Blythe, 2008). Tämä johtuu palvelujen erityispiirteistä, joita ovat aineettomuus, heterogeenisyys, monimutkaisuus, samaan aikaan tapahtuva tuotanto ja kulutus sekä prosessiluontoisuus (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2012). Näiden tekijöiden vuoksi palvelujen voi katsoa olevan riippuvaisempia brändin maineesta kuin tuotteiden, joiden tapauksessa hyvä fyysinen tuote voi puhua omasta puolestaan; lisäksi palvelut ovat ihmislähtöisiä, ja työntekijöiden toiminta vaikuttaakin paljon brändin maineeseen (Roper & Fill, 2012). (Suomi, 2015)

Maine eroaa käsitteenä oleellisesti brändin identiteetistä: identiteetti on lähtöisin organisaation sisältä, kun taas maine kattaa brändiä koskevat ulkoiset mielipiteet. "Brand management" on tavallaan näiden kahden välillä vallitsevan etäisyyden minimoimista: identiteetti (mitä brändimme haluaa olla) ja maine (miten muut sen näkevät) pyritään viemään mahdollisimman lähelle toisiaan (de Chernatony, 1999). Tämä käy yksinkertaisimmillaan esimerkiksi siten, että mainetta yritetään kasvattaa erinäisillä toimenpiteillä (markkinointi,

kehitysprosessit), jotta se olisi yhtä positiivinen kuin organisaation asettama brändi-identiteetti.

Korkeakoulujen maineeseen vaikuttavia konkreettisen tason laatuindikaattoreita ovat muun muassa opetus- ja tutkimustoiminta, tukipalvelut, johtaminen, taloudelliset resurssit, suhteet, työympäristö, yhteiskunnallinen vaikuttaminen, oppilaat, näkyvyys sekä ainutlaatuisuus. Kaikkia näitä laatu dimensioiden tulisi rakentaa, kehittää ja sovittaa yhteen brändi-identiteetin kanssa. Jotta mainetta pystyisi kehittämään tehokkaasti, on organisaation tärkeää ensin määrittää sen brändi-identiteetti sekä tunnistaa maineen laatu dimensioiden sen toiminnassa. On myös olennaista identifioida mahdolliset riskit maineen kannalta (reputation risk) sekä varautua näihin asianmukaisesti. (Suomi, 2015)

Korkeakoulumarkkinoinnissa maineella on suuri merkitys, sillä opiskelijan on hankala arvioida koulutuspalvelun laatua etukäteen (Suomi, 2015). Lisäksi koulutus kestää ajallisesti kauan. Tämä ajaa monia opiskelijoita luottamaan korkean maineen omaaviin instituutioihin, joiden opiskelija näkee edistävän eniten hänen ”henkilökohtaista brändiarvoaan” työmarkkinoilla ja joihin pääsystä käydään täten kovaa kilpailua.

Times Higher Educationin julkaisemassa, Iso-Britannian korkeakouluja käsittelevässä tutkimuksessa paljastui, että vanhat, tunnetut yliopistot kuten Oxford, Cambridge tai St. Andrews eivät akateemisena vuonna 2011-2012 panostaneet lainkaan opiskelijoille kohdistettuun markkinointiin, siinä missä keskimäärin korkeakoulujen opiskelijamarkkinointikulut kasvoivat edellisvuoteen verrattuna 22 prosenttia. Suurin panostus oli London Business Schoolilla, joka käytti opiskelijamarkkinointiin kaksi prosenttia vuosibudjetistaan (Matthews, 2013). Tämä implikoi, että tietyt nimekkäät instituutiot pystyvät luottamaan pitkälti brändinsä tunnettuuteen - jopa siinä määrin, että niillä on ”varaa” olla kuluttamatta resursseja perinteiseen opiskelijoille suunnattuun markkinointiin. Vahvan, maineikkaan brändin tuomia hyötyjä tarkastelemalla on selkeää, miksi moni yliopisto pyrkii luomaan itselleen maailmanluokan nimeä esimerkiksi akateemisia meriittejä hankkimalla tai julkisivuun investoimalla.

Yliopistojen määrätietoista brändimaineen rakentamisesta markkinointikampanjoiden avulla voi olla kuitenkin montaa mieltä. Royal Hollowayn yliopistossa markkinoinnin professorina toimivan Chris Hackleyn mielestä opiskelijoille suunnatussa markkinoinnissa on havaittavissa kehäajattelumaisia piirteitä (Matthews, 2013):

There is an element of competitive neurosis... ‘If our competitors are doing it, we should, too, just in case’

2.3 Yhteenveto

Länsimainen korkeakoulusektori on kokenut muutoksia viimeisten vuosikymmenien aikana. Voittoa tavoittelevien yliopistojen lukumäärä on lisääntynyt - etenkin maissa, joissa koulutussektorin sääntely on kevyttä tai sitä ei ole ollenkaan. Koulutukseen suhtaudutaan yhä enemmän kaupattavana hyödykkeenä: aiemmin dominantin akateemisen ajattelutavan rinnalle on kehittynyt markkinalähtöinen filosofia, joka korostaa tulorientoitua, kustannustehokkuutta sekä toimimista koulutusmarkkinoilla kysynnän ja tarjonnan lakeja seuraten.

Korkeakoulujen johtotasolla on niin ikään tapahtunut kehitystä: markkina-ajattelun mukana yliopistoihin on siirtynyt yritysmaailmasta tuttuja johtamisoppeja, joihin määrätietoiset markkinointi- ja julkisivuinvestoinnit sekä brändäys- ja identiteettistrategiat lukeutuvat. Brändäyksessä yksi tärkeistä osa-alueista on yliopiston sijoittuminen kansallisilla ja kansainvälisillä ranking-listoilla: ranking-sijoitukset vahvistavat merkittävästi brändin mainetta ja maineella on puolestaan huomattava vaikutus koko brändin menestyksen kannalta. Voi nähdä, että tästä seuraa eräänlainen kilpajuoksu, missä akateemisia meriittejä tavoitellaan enemmän välinearvon (listasijoitusten) kuin itseisarvon (humboldttilainen ideaali) tähden. Kilpailu aikaansaa myös ilmiön, missä moni yliopisto tähtää "maailmanluokkaan" tai viestii olevansa huipputasoa, vaikka loogisesti ajateltuna huipulle mahtuu niistä vain pieni osa.

Koska "maailmanluokan" yliopistobrändin luominen hyödyttää yliopistoja niiden kilpailijoita vastaan, on niille niin ikään hyödyllistä esittää tällaista brändikuvaa tukevia identiteettiväitteitä organisaationsa toiminnasta. Väitteet esimerkiksi akateemisesta tasosta tai opetustoiminnan laadukkuudesta voivat joko pitää paikkansa - eli toteutua konkreettisesti yliopiston organisaatioidentiteetissä - tai niiden voi katsoa olevan enemmän myyntipuheita, joilla luodaan kuvaa menestyvästä, niin akateemisiin kuin markkinalähtöisiin ihanteisiin sopivasta organisaatiosta.

Yhtä kaikki, mitään lopullista keinoa tai teoreettista mallia identiteettiväitteiden paikkansapitävyyden määrittämiseksi ei ole: lopulta kyse on saatavilla olevan objektiivisen tiedon sekä subjektiivisten mielipiteiden punnitsemisesta ja argumentin esittämisestä näiden havaintojen perusteella. Näin teen tässä tutkielmassa case High Point Universityn suhteen.

Tulen kiinnittämään huomiota High Pointin tapaan rakentaa brändikuvaansa sekä siihen, mistä elementeistä sen brändi pääasiassa koostuu. Mitkä ovat HPU:n keskeisiä "myyntivaltteja"? Organisaatioidentiteetin tasolla tarkkailen esimerkiksi yleisten identiteettiväitteiden kuten akateemisuuden, laadukkaan opetuksen ja innovatiivisuuden esiintymistä yliopiston viestinnässä. Pyrin määrittämään, sopiiko HPU johonkin kolmesta yleisestä yliopistoidentiteetistä (tutkimusyliopisto, akateemista kapitalismia harjoittava yliopisto tai kaupallinen yliopisto) ja mitä akateemiseen ajatteluun tai markkinalähtöiseen ajatteluun sopivia piirteitä siinä on havaittavissa. Tarkastelen

myös, onko HPU kokenut identiteetissään merkittäviä muutoksia ja onko sen identiteetin kehityksessä mahdollisesti nähtävissä narsismin tai hyperadaptaation tunnusmerkkejä.

3 METODOLOGIA

Tässä osiossa kerron lyhyesti, miksi käytän case-tutkimusta lähestymistapana sekä millä perusteella valitsin tutkimuskohteeksi juuri High Point Universityn. Tämän jälkeen esitän, miten olen hankkinut käyttämäni aineiston sekä millaisilla menetelmillä olen sitä analysoinut.

3.1 Lähestymistapa

Tämän tutkimuksen keskeinen tematiikka käsittelee yliopistojen brändejä ja identiteettiväitteitä sekä laajemmassa kontekstissa koko länsimaisen akateemisen kentän murrosta. Kyseisen teeman valossa tuntui järkevältä valita toinen kahdesta vaihtoehtoisesta lähestymistavasta, joilla tutkimuksen voisi toteuttaa.

Ensimmäinen lähestymistapa olisi ollut vertaileva katsaus yliopistojen brändeihin, markkinointiin ja identiteettiväitteisiin, missä aineistoa kerättäisiin esimerkiksi hieman alle kymmenestä eri yliopistosta. Nämä yliopistot voisivat olla suomalaisia, eurooppalaisia tai yhdysvaltalaisia laitoksia, ja vertailukohteina olisivat voineet toimia esimerkiksi panostukset markkinointiin, näkyvyys mediassa, kansainvälinen tunnettuus, ranking-sijoitukset ja niin edelleen. Tämänkaltainen tutkimus olisi ollut niin ikään mielenkiintoinen toteuttaa, mutta toisaalta koin, että pro gradu -työlle annetuissa puitteissa se olisi voinut jäädä melko pintapuoliseksi, lähinnä julkisesti saatavilla olevan tiedon vertailuksi. Kyseisen lähestymistavan hyvänä puolena näin kuitenkin skaalan, joka olisi antanut laajempaa perspektiiviä koko alan suhteen. Tämän vuoksi olenkin sisällyttänyt teoriaosioon muun muassa lyhyet kuvailevat alaluvut Aalto-yliopistosta sekä Dubain kauppakorkeakoulujen kuplasta, sillä mielestäni tämän tutkimuksen teemaa tulisi käsitellä myös riittävän laaja-alaisesta näkökulmasta – kytkeytyväthän yliopistojen brändit ja identiteetit oleellisesti koko korkeakoulusektorin viimeaikaiseen kehitykseen.

Toinen mahdollinen lähestymistapa - johon lopulta päädyin - oli case-tutkimus, missä valitsin yhden tarkasteltavan kohdeyliopiston. Useita yliopistoja rinnakkain käsittelevään metodiin verrattuna case-tutkimuksen etuna on mahdollisuus paneutua perusteellisemmin yksittäiseen tapaukseen, tässä pro gradu -työssä siis High Point Universityyn. Case-tutkimus onkin hyödyksi, kun kuvataan jotain tiettyä, spesifiä ilmiötä ja yritetään hankkia tästä syvempää ymmärrystä (Shuttleworth, 2008). Lisäksi koin, että akateemisissa lähteissä on jo kattavasti kuvattu yliopistojen sisäistä kehitystä brändin, identiteetin ja markkinoinnin suhteen, joten siinä mielessä ensimmäisen, vertailevan lähestymistavan tulokset olisivat saattaneet olla melko yllätyksettä: luultavasti olisi selvinnyt, että yliopistot ovat keskimäärin alkaneet panostaa enemmän näihin edellä mainittuihin osa-alueisiin pärjätäkseen niin globaalissa kuin lokaalissa kilpailussa - riippuen luontaisesti jossain määrin myös tarkasteltavan instituution sijainnista ja erityispiirteistä. Sen sijaan kuvaileva case-tutkimus antaa mahdollisuuden nähdä tutkittavan ilmiön vaikutukset käytännön tasolla ja tarjoaa puitteet tarkkojen huomioiden tekemiselle.

3.2 Kohdeyliopiston valinta

Koska tutkimus on luonteeltaan kuvaileva ja yhteen caseen keskittyvä, ajattelin, että tutkimuskohteeksi on hyödyllisintä valita mahdollisimman erottuva, mielenkiintoinen case minkä tahansa keskiverron yliopiston sijaan. Tällaisen jossain määrin erityislaatuisen tapauksen valinta tutkimuksen aiheeksi luo vähintäänkin hyvät mahdollisuudet myös kiinnostavien tulosten saamiseen. Mielestäni High Point University sopii edellä mainittuun "erottuvan" ja "mielenkiintoisen" määritelmään mainiosti: muun muassa julkisivu, mittavat investoinnit, kasvuvauhti ja Nido Qubeinin johtamistapa tekevät siitä oivallisen kohteen yliopistojen brändi- ja identiteettitutkimusta varten. High Pointiin ja sen ulkoiseen viestintään jo pelkästään pintapuolisesti tutustumalla ehdin muodostaa mielikuvan, että kyseinen yliopisto seuraa huomattavan voimakasta visiota brändin ja identiteetin suhteen raivatessaan tietä kohti USA:n akateemisen maailman huippua.

Case-tutkimuksia on helppo kritisoida esimerkiksi rajatusta otoskoosta tai siitä, että case on valittu liian tarkoituksenmukaisesti, ikään kuin oletetut tulokset edellä (otos on tällä tavoin "puolueellinen"). Otsokoko-ongelmaan voi vastata niin sanotulla "puhuva sika" -argumentilla: jos maailmasta löytyy puhuva sika, eikö se juuri ainutlaatuisuudestaan johtuen olisi niin merkittävä tapaus, että se toimisi vahvana perustana tutkimukselle - vaikka otos jääkin yhteen kappaleeseen? Mitä tutkittavan kohteen tarkoituksenmukaiseen valintaan tulee, on tämä looginen keino hankkia ymmärrystä jostain spesifistä ilmiöstä: valitsin High Point Universityn tutkittavaksi yliopistoksi juuri siksi, että siinä on jo nopealla tarkastelulla nähtävissä markkinakilpailun ja akateemisen kapitalismin tunnusmerkkejä. Täysin summittaisesti valittu yliopisto ei ymmärrystä näistä

elementeistä välttämättä tarjoaisi ja tällöin tutkimuksen informaatioarvo jäisi heikoksi. (Siggelkow, 2007)

Onnistuneesti ja tarkoituksenmukaisesti valittu case voi niin ikään ilmentää tutkittavia konsepteja reaali maailmassa ja täten edesauttaa tutkimuksessa esitettävien keskeisten väitteiden läpiviemistä, sen sijaan että ne jäisivät pelkän teorian asteelle (Siggelkow, 2007). HPU erityispiirteinen vaikuttaisi olevan tämän tutkimuksen teemaan ja tavoitteisiin hyvin sopiva case-tapaus, jonka valossa voi tarkastella brändi- ja organisaatioteoriaa sekä akateemisen maailman muutoksia empiirisellä tasolla.

Onko High Point sitten niin kutsuttu ”puhuva sika”? Ei voi väittää, että se suureellisine markkinointilupauksineen olisi täysin uniikki tapaus nykyisten korkeakoulujen seassa, mutta toisaalta siinä ilmenee joitakin melko äärimmäisiä ja erityislaatuisia piirteitä, jotka vähintäänkin erottavat sen massasta. HPU on markkinoinut itseään samaan aikaan niin laadukkaana ja akateemisenä kuin kaupallishenkisenä, imagoon ja oheispalveluihin keskittyvänä yliopistona. Huomionarvoista on niin ikään, miten itsevarmasti se implikoi olevansa kaikin puolin huippuluokan yliopisto. Näin grandioosit brändi- ja identiteettiväitteet herättävät usein tervettä skeptisyyttä; onko tällainen akateemisen ja kaupallisen ”täydellinen” fuusio ylipäänsä mahdollinen? Juuri tämä tietynlainen äärimmäisyys tekee High Pointista hyvän tutkimuskohteen: jos se yltää lupauksiinsa, sitä voi käyttää opettavana esimerkkinä – jos ei, on mielenkiintoista selvittää, kuinka paljon lupauksilla on todella katetta ja millaisten tekijöiden pohjalle HPU:n viimeaikainen menestys oikeasti rakentuu.

3.3 Aineisto

Aineiston olen hankkinut erinäisistä internet-lähteistä. Tärkeimpinä lähteinä ovat toimineet High Point Universityä käsittelevät keskusteluketjut eri foorumeilla (College Confidential, Bloomberg, StudentsReview.com, Niche.com, Glassdoor.com). Lisäksi olen tarkastellut High Pointia käsitteleviä artikkeleita ja perinteisiä sosiaalisen median palveluita (Twitter, Facebook, Instagram). Informatiivisin lähteeni on Bloombergin artikkelia (Matlack, 2012) seurannut pitkä kommenttiketju, joka sittemmin on poistettu ja johon en täten voi suoraan viitata. Minulla on ollut käytössäni kuitenkin tämän viestiketjun kopio.

3.4 Word of mouth -analyysi

Word of mouth (tai WOM) tarkoittaa kuluttajien keskinäistä viestintää liittyen johonkin tuotteeseen, palveluun tai brändiin. Sen voi nähdä olevan yksi tehokkaimpia ja vaikutusvaltaisimpia viestintäkanavia, sillä kuluttajat kokevat yleensä vertaisarviot luotettavammiksi kuin perinteisen markkinointiviestinnän. (Allsop et al., 2007)

Yhdysvalloissa vuonna 2006 julkaistussa tutkimuksessa kuluttajilta tiedusteltiin, minkä informaatiolähteen he mieltävät hyödyllisimmäksi tehdessään ostopäätöstä. WOM tai läheisten ihmisten suositukset koettiin selvästi tärkeimmäksi kolmessa kategoriassa neljästä. Kategoriat olivat pikaruoka, flunssalääkkeet, aamiaismurot sekä tietokoneet. Vain tietokoneiden suhteen kuluttajat luottivat enemmän asiantuntijoiden arvioihin esimerkiksi arvostelujen muodossa, minkä voi nähdä juontuvan tuotekategorian teknisestä luonteesta. WOM sijoittui tässäkin kategoriassa heti toiseksi tärkeimmäksi vaikuttimeksi. (Harris Interactive, 2006)

WOM on niin ikään huomattavan monitahoinen ilmiö, jota on hankala tutkia tai hallita. Koska se syntyy monien yksittäisten toimijoiden yhteisvaikutuksesta ja voi käyttäytyä arvaamattomasti, on sitä hankalaa esittää tai ennustaa minkään tietyn, yksinkertaistetun mallin pohjalta. Allsop et al. (2007) peräänkuuluttavatkin holistista suhtautumista WOM:in tutkimiseen ja analysointiin.

Vaikka on esitetty, että suurinta vaikutusvaltaa WOM:in suhteen pitää käsissään jonkinlainen "eliittikuluttajien" tai "mielipidevaikuttajien" joukko, monien mielestä tällainen näkemys on yksinkertaistettu eikä ota huomioon WOM:in diffuusiomaista, helposti leviävää luonnetta (Allsop et al., 2007). Esimerkiksi Columbia-yliopiston professori Duncan Watts argumentoi (Watts & Dodds, 2007):

Most social change is not driven by influentials, but by easily influenced individuals influencing other easily influenced individuals.

Voi mieltää, että jokainen yksilö on jossain määrin niin oman elämänsä mielipidevaikuttaja kuin WOM:in vastaanottajakin erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa, joihin hän kuuluu; vaikuttaminen ja vastaanottaminen vaihtelevat spontaanisti keskustelun aiheesta sekä verkostosta riippuen (Allsop et al., 2007). Toki joillain yksilöillä on myös selkeä mielipidevaikuttajan asema - esimerkkinä tunnetut bloggaajat, joiden kanssa yritykset usein tekevätkin yhteistyötä -, mutta WOM ei keskity pelkästään tällaisten avainvaikuttajien ympärille.

Word of mouthin monimuotoisuudesta johtuen myös WOM-analyysi on suhteellisen haasteellista yksinkertaisen "positiivinen mielipide - neutraali mielipide - negatiivinen mielipide" -erottelun ulkopuolella. Allsop et al. (2007) kiteyttävät asian näin:

To fully understand WOM, with all of its moving parts, requires a sophisticated analytical approach that is beyond the reach of traditional marketing methods.

Perinpohjainen WOM-analyysi on mahdollista esimerkiksi niin kutsutun Complexity Science -teorian kautta, joka mallintaa itsenäisten agenttien interaktioita laajassa verkostossa ja pohjaa kolmeen periaatteeseen: 1) kaikki liittyy toisiinsa, 2) mikään ei ole lineaarista sekä 3) pienet muutokset voivat aiheuttaa odottamattomia ja epäsuhtaisen suuria seuraamuksia. (Allsop et al., 2007)

Goldberg et al. (2001) tutkivat word of mouthia Complex Systems Analysis -metodeilla ja keskittyivät erityisesti siihen, miten word of mouth leviää yksilön lähipiirissä (niin sanotut vahvat siteet) verrattuna esimerkiksi kollegoihin ja tuttaviiin (heikot siteet). Hieman yllättäen vahvojen ja heikkojen siteiden merkitys todettiin vähintäänkin yhtä suureksi word of mouthin leviämisen kannalta; lisäksi mainonta todettiin tehokkaaksi etenkin tuotteen elinkaaren alkuvaiheessa, jonka jälkeen niin heikkojen kuin vahvojen sosiaalisten siteiden merkitys - eli word of mouth - muuttui tärkeämmäksi.

Tässä pro gradu -työssä en kuitenkaan käytä Complex Systems Analysis -tyyppisiä menetelmiä, vaan sen sijaan tyypittelen löytämäni aineistoa esille nousevien, toistuvien teemojen mukaisesti (esimerkiksi julkisivu, hintataso, organisaatiokulttuuri, opetuksen taso). Pyrin muodostamaan mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan näistä teemoista, nostamaan esille erityisen valottavia tai merkityksellisiä kommentteja sekä kartoittamaan, kallistuuko yleinen mielipide High Point Universityn eri osa-alueiden suhteen positiiviseksi, negatiiviseksi, neutraaliksi vai kiistellyksi (tasainen jakauma niin positiivisia kuin negatiivisia kommentteja). Tämä lähestymistapa tunnetaan nimellä *teemoittelu* (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Valitsemani lähestymistapa sivuaa jossain määrin myös perinteistä kvalitatiivista sisällönanalyysia, missä "aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. (Kauppinen & Puusniekka, 2006)" Näin pyritään kuvailemaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä siten, että tulokset kytkeytyvät laajempaan kontekstiin. (Kauppinen & Puusniekka, 2006; Tuomi & Sarajärvi, 2002) Tarkoitukseni onkin sovittaa löydökset brändi- ja identiteettiväitteet käsittävän päänäkökulman lisäksi myös laajempaan, koko akateemista maailmaa käsittelevään kontekstiin.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa esittelen tutkimuksessa ilmenneet havainnot. Käsittelen High Point Universitystä kerättyä virallista viestintämateriaalia sekä word of mouth -aineistoa yleisluontoisiin alateemoihin jaoteltuna. Tarkoituksena on kiinnittää erityistä huomiota yliopiston esittämien brändi- ja identiteettiväitteiden toteutumiseen tai toteutumatta jäämiseen.

Aloitan raportoinnin High Point Universityn virallisessa markkinointimateriaalissa esiintyvillä brändi- ja identiteettiteemoilla sekä yliopiston verkkosivuilla (www.highpoint.edu) kerrotulla статистиikalla (muun muassa kasvuvauhti). Tämän jälkeen siirryn keräämäni elektronisen word of mouth -aineiston käsittelyyn.

4.1 Viralliset lähteet

High Pointin yliopisto perustettiin vuonna 1924 nimellä High Point College, joten se on ollut toiminnassa jo liki sata vuotta. Tämän tutkimuksen osalta mielenkiintoni keskittyy kuitenkin yliopiston toimintaan sen järjestyksessään seitsemännän presidentin, eli tohtori Nido Qubeinin, hallintokaudella. Qubein aloitti virassaan tammikuussa 2005, ja tänä aikana yliopisto on kokenut merkittäviä reformeja. High Point Universityn verkkosivuilla kerrotaan, että yliopiston kasvu on ollut "ällistyttävää" (amazing) - erityisesti aikana, jolloin USA:n talous koki kolauksen finanssikriisin myötä. Suurin meriitti kehityksestä annetaan tohtori Qubeinille, jonka työtä kehutaan vuolain sanankääntein (<http://www.highpoint.edu/president/>):

Driven by faithful courage, he continues to lead HPU through an extraordinary transformation--
(kursiivit omia)

4.1.1 Kasvu

High Point esittelee mielellään kasvun tunnuslukuja Qubeinin hallituskauden ajalta. Lukujen valossa Qubeinin saavutukset näyttävätkin kieltämättä vakuuttavilta. Ohessa yliopiston verkkosivuilta kopioitu ja käännetty taulukko, missä on esitelty HPU:n kasvu tiettyjen keskeisten osa-alueiden suhteen niin numeerisesti kuin prosentuaalisesti, aikaväliltä 2005-2017 (<http://www.highpoint.edu/president/marching-onwards-with-faithful-courage/>).

	2005	2017	Kasvu
Alemman tutkinnon suorittajia (kpl) (tavalliset oppilaat)	1450	4500	210 %
Täysiaikainen henkilökunta (kpl)	108	300	178 %
Kampuksen koko (eekkereitä)	92	430	367 %
Tilojen yhteenlaskettu pinta-ala (neliöjalkoja)	740 000	4 milj.	441 %
Rakennuksia kampuksella (kpl) (uudet ja hankitut)	22	112	409 %
Virkoja yhteensä (kpl)	430	1634	280 %
Ekonominen vaikutus (USD)	160,3 milj.	464,5 milj.	190 %
Operointi- ja pääomabudjetti (USD)	38 milj.	290 milj.	663 %
Hyväntekeväisyyslahjoitukset (USD) (United Way)	38 000	240 580	533 %
Opinto-ohjelmat ulkomailla (kpl)	5	67	1240 %

TAULUKKO 1 High Point Universityn kasvu vuosina 2005-2017

Taulukosta näemme, että yliopiston kasvu viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana on ollut voimakasta. Erityisen vaikuttavana voi pitää oppilaiden ja henkilökunnan lukumäärän moninkertaistumista sekä kampuksen laajentumista ja yliopiston ekonomisen vaikutuksen lisääntymistä. Myös budjetti on kasvanut huomattavasti niin prosentuaalisesti kuin absoluuttisestikin. Toisaalta taulukossa on esitetty myös hieman turhia prosenttilukuja – eli lahjoitukset ja opinto-ohjelmien lukumäärä – joiden moninkertaistuminen näyttää prosentuaalisesti katsottuna erittäin suurelta, mutta jää absoluuttisesti hillitymmäksi (esimerkiksi opinto-ohjelmia on vuonna 2005 ollut alkujaan vain

viisi). Toki myös näiden kasvuindikaattorien esittäminen prosenttimuodossa näyttää markkinointimielessä hyvin vakuuttavalta.

4.1.2 Investoinnit ja lukukausimaksut

High Point Universityn virallisilla verkkosivuilla ei kerrota, millainen yliopiston taloudellinen tilanne mittavaa kasvua edeltäneiden miljardiluokan investointien jälkeen on. Tämän aspektin kyseenalaisti muun muassa Carol Matlack vuoden 2012 artikkelissaan, verraten Qubeinin finanssi- ja sijoitusstrategiaa investointipankkien holtittomaan riskinottoon, joka edelsi globaalia talouskriisiä vuonna 2008 (Matlack, 2012):

Qubein wants to push High Point to greatness in just a few years. The details of his plan resemble some of the high-risk behavior that blew up investment banks in 2008.

Samaisessa artikkelissa kerrotaan, kuinka luottoluokittaja Moody's oli alentanut yliopiston lainastatusta roskalainojen luokkaan vuonna 2009, kun velkaa oli 165 miljoonaa dollaria. Tietoa yliopiston tämänhetkisestä luokituksesta ei löytynyt.

HPU:n virallisessa viestinnässä korostetaan, miten koko instituutio on sitoutunut jatkuvaan kehitykseen parhaan mahdollisen oppimisympäristön mahdollistamiseksi. Näin myös investoinnit – joista mittava osa on käytetty julkisivun parantamiseen ja kampuksen pinta-alan laajentamiseen – voidaan oikeuttaa panostuksina niin oppilaiden kuin koko yliopistonkin yhteiseen hyvään. Tohtori Qubein itse kirjoittaa HPU:n (edeltävässä kappaleessa esitellyn) kasvustatistiikan tiimoilta seuraavasti (<http://www.highpoint.edu/president/marching-onwards-with-faithful-courage/>):

What lies behind these impressive statistics is a university fully dedicated to continually enhance its academic programs and ensure that every student receives an extraordinary education in an inspiring environment with caring people.

Oheisesta tekstikatkelmasta voi poimia muutaman merkittävän brändi- ja identiteettiväitteen. Qubein kertoo, että HPU on brändinä ”täysin omistautunut jatkuvaan akateemiseen kehitykseen” sekä ”loistavan koulutuksen tarjoamiseen inspiroivassa ympäristössä ja välittävän henkilökunnan keskuudessa”. Brändiväittämän lisäksi ”extraordinary education”, eli loistava tai erityislaatuinen koulutus, lukeutuu myös identiteettiväitteeksi siinä määrin, että se kertoo HPU:n pyrkimyksistä identifioitua akateemisesti korkeatasoiseksi yliopistoksi.

Kontrastina Matlackin (2012) tulkinta High Pointin investointistrategiasta ei sisällä mainintaa jatkuvasta akateemisesta kehityksestä. Hän kuvailee, kuinka

kampuksen aggressiivista laajentamista lainarahalla käytetään uusien oppilaiden houkuttamiseksi, ja oppilailta saaduilla lukukausimaksuilla puolestaan kuitataan lainojen korot. Jatkuvaa oppilailta saatavaa kassavirtaa hän nimittää "make or break" -elementiksi:

To make the numbers add up, High Point needs thousands of kids from affluent families who require minimal financial aid and can pay top dollar for the swanky accommodations. The make-or-break element of Qubein's 21st century university, in other words, is cash flow.

High Point Universityn lukukausimaksut eivät sijoitu aivan yliopistojen kärkiluokkaan, mutta koulua voi silti pitää hintavana: lukuvuodelle 2017-2018 pelkkä osallistumismaksu ilman majoitusta tai muita lisäetuja tulee maksamaan 34 005 dollaria (<http://www.highpoint.edu/admissions/tuition-fees/>); vertailun vuoksi eliittiyliopisto Harvardin lukukausimaksu (tuition + fees) 2016-2017 oli 47 074 dollaria (<https://college.harvard.edu/financial-aid/how-aid-works/cost-attendance>) ja keskiverron julkisen yliopiston lukukausimaksu 2016-2017 oli majoituksineen ynnä muine lisäetuksineen 24 610 dollaria (Clark, 2016).

4.1.3 Brändikuva: julkisivu, akateemisuus ja erinomaisuuden tavoittelu

High Point Universityn rakentamaa brändikuvaa tarkastellessa alkaa hahmottua kolme keskeistä osa-aluetta, joille yliopiston brändi rakentuu: sen pramea julkisivu, lupaukset akateemisesta laadusta sekä yleinen erinomaisuuden kulttuuri.

Kuten mainittua, High Point University on panostanut investoinneissaan todella voimakkaasti yliopiston kampuksen laajentamiseen ja julkisivun parantamiseen. Jo etusivulla (www.highpoint.edu) mainitaan kampuksen 89 uutta rakennusta, joihin lukeutuu niin luento- ja opiskelutiloja, opiskelijoille tarkoitettuja asuin- ja virkistäytymisrakennuksia kuin urheilustadioneitakin. (Kuten monilla muillakin yliopistoilla, myös High Pointilla on oma, useassa lajissa kisaava edustusjoukkueensa: High Point Panthers.)

Suurella rahalla rakennettu julkisivu on eittämättä yksi HPU:n tämänhetkisistä brändivalteista, jolla se houkuttelee opiskelijoita. Huffington Postin artikkeli vuodelta 2014 kehuu High Pointin kampusaluetta ilmaisuilla "magical" ja "college of your wildest dreams", nostaten esiin muun muassa klassisen arkkitehtuurin, pelihallin, uima-altaat sekä opiskelijoille ilmaisen elokuvateatterin (www.huffingtonpost.com, 2014).

Let's put it this way, if Walt Disney had thought to expand his empire to include higher education, it would probably look and feel a lot like this school.

Lyhyt nettiartikkeli vaikuttaakin enemmän High Pointin mainokselta kuin millään muotoa syvällisemmältä katsaukselta, mutta yhtä kaikki, HPU:n

julkisivun houkuttavuutta markkinointimielessä ei voine väheksyä. Kampusta esitellään anteliaasti myös HPU:n virallisilla Facebook- ja Instagram-tileillä, joilla kirjoitushetkellä oli ~30 000 tykkäystä ja ~29 000 seuraajaa (Facebook) sekä 14 700 seuraajaa (Instagram) (<https://www.facebook.com/HighPointU/>; <https://www.instagram.com/highpointu/>). Molemmissa medioissa HPU on sangen aktiivinen, sillä kuvia löytyy useita tuhansia.

Akateemisuuden puolesta High Point painottaa menestystään heti etusivun keskeisimmällä paikalla kertomalla kärkisijoituksensa U.S. News & World Reportin vuosittaisessa ranking-listauksessa (www.highpoint.edu). Näihin lukeutuu kaksi ensimmäistä sijaa "America's Best Colleges" -kategoriassa, viisi peräkkäistä voittoa "Best Regional College in the South" -kategoriassa sekä kaksi peräkkäistä "Most Innovative Regional College in the South" -nimikettä. Nämä listasijoitukset on tiivistetty myös näkyviksi sloganeiksi "#1 IN THE SOUTH" ja "#1 MOST INNOVATIVE", jotka kiinnittävät verkkosivuilla vierailijan huomion luultavasti ensimmäisenä. Voi siis sanoa, että HPU pyrkii rakentamaan itsestään mielikuvaa Yhdysvaltain eteläosien parhaana yliopistona sekä myös merkittävän innovatiivisena instituutina. Erityisesti innovatiivisuus vaikuttaa suositulta temalta nykypäivän yliopistomarkkinoinnissa: kuten aiemmin mainittua, sitä painottaa esimerkiksi suomalainen Aalto-yliopistokin.

"Academics"-osiossa on listattu kaikki HPU:n eri laitokset sekä suoritettavat tutkinnot. Näistä on kirjoitettu melko kattavat kuvaukset, jotka on luontaisesti pyritty muotoilemaan mahdollisimman houkutteleviksi, oli kyseessä sitten kirjanpidon tai vaikkapa historian tutkinto. Tutkintokohtaisilla alasuilla on myös useita sitaatteja HPU:sta valmistuneilta entisiltä opiskelijoilta. Nämä sitaatit ovat tietysti kautta linjan positiivisia ja tukevat HPU:n brändikuvaa laadukkaana yliopistona, joka antaa oppilaille hyvät eväät työelämää varten.

Voi argumentoida, ettei High Point University keskity niinkään brändäämään itseään humboldtilaisia akateemisia ideaaleja toteuttavana tutkimusyliopistona, vaan sen sijaan se luo brändikuvaa laitoksesta, joka tarjoaa laadukasta opetusta, hyvät valmiudet työelämään sekä keskittyy opiskelijoiden palvelemiseen. Vaikka yliopiston verkkosivuilta löytyvässä blogissa on silloin tällöin nostettu esiin HPU:n professoreiden julkaisuja (HPU Faculty Recognized for Research and Innovation - High Point University) on sen markkinoinnin pääpaino selkeästi opiskelijoissa, joita houkutellessaan hienoilla puitteilla ja oheistoiminnalla (muun muassa urheilu ja muu virkistystoiminta) sekä lupauksilla laadukkaasta opetuksesta ja merkityksellisestä, työmahdollisuuksia edistävästä tutkinnosta.

Oma lukunsa on myös eräänlainen korkealuokkainen ilmapiiri, jota HPU brändinä selkeästi pyrkii ylläpitämään. Vaikka se ei akateemisilta meriiteiltään paini samassa sarjassa kuin Harvardin kaltaiset vanhat, maineikkaat tutkimusyliopistot, voi argumentoida, että se pyrkii tästä huolimatta rakentamaan tietynlaista eliittikoulun statusta. Tätä väittämää tukee vakuuttavan julkisivun lisäksi yliopiston positiointi hintatasoltaan Yhdysvaltain mittakaavassa ylempään keskiluokkaan sekä kaikenkattavan "erinomaisuuden"

korostaminen HPU:n opiskelu- ja organisaatiokulttuurissa. Bloombergin haastattelussa tohtori Qubein puhuu julkisivuinvestointien tarkoituksesta sekä kokonaisen ”paradigmauudistuksen” luomisesta korkeakoulutuksessa (Matlack, 2012):

The campus improvements are intended “to create an environment in which [students] aspire to become extraordinary”, he says. “High Point can no longer swim in an ocean of sameness.” -- “I want my children to be exposed to the finer things -- most parents do.”

Potentiaalisten opiskelijoiden vanhemmille suunnatuissa promootiopuheissa Qubein onkin retorisenä keinona verrannut keskenään neljän ja neljäkymmenen dollarin hintaisia suklaarasioita, implikoiden, että High Point edustaa kallista luksussuklaata (Matlack, 2012):

“Only one resides in the extraordinary – Isn’t that what you want for your child?”

High Pointin kokonaisvaltaiset pyrkimykset kohti ”erinomaisuutta” tai ”erityislaatuista” ovat yksi sen brändin erottuvimmista osa-alueista, mutta niitä voinee pitää myös merkittävänä osana yliopiston toiminnassaan tavoittelemaa organisaatioidentiteettiä. Täten voi sanoa, että HPU:n ehkä keskeisin brändi- ja identiteettiväite on kattava, yleisluontoinen erinomaisuus, millä se pyrkii erottautumaan keskinkertaisten yliopistojen massasta.

4.1.4 Nido Qubein

Jo lyhyellä havainnoinnilla selviää, että High Point Universityn brändi henkilöityy vahvasti yhteen persoonaan, joka on yliopiston johtajana nyt kaksitoista vuotta toiminut Nido Qubein. Qubeinille on HPU:n verkkosivuilla omistettu oma laajahko osionsa, missä hänestä maalataan paikoitellen lähes elämää suurempi kuva: hänen kerrotaan saapuneen Yhdysvaltoihin teini-ikäisenä vain viisikymmentä dollaria taskussaan, ja hänen ”amerikkalaisen unelman” konseptia läheisesti mukailevan elämätarinansa kerrotaan sisältäneen sekä vastoinkäymisiä että yltäkylläisyyttä, ”adversity and abundance” (<http://www.highpoint.edu/president/>).

Suosittuna puhujana ja menestyksekkäänä liikemiehenä (muun muassa paikka Fortune 500 -yritys BB&T:n johtokunnassa) tunnettua Qubeinia kuvaillaan määrätietoisena ja yrittäjähenkisenä johtajana, joka toteuttaa kuitenkin palvelujohtajuuden periaatteita ja on täysin omistautunut High Point Universityn yhteisölle. Qubeinissa on myös uskonnollisia piirteitä: hän toivottaa periamerikkalaiseen tyyliin Jumalan siunausta Yhdysvalloille (<http://www.highpoint.edu/president/god-bless-america-a-prayer-and-a-fact/>) sekä väitetyksi elää kristillisessä evankeliumissa esiintyvän ohjenuoran mukaisesti: ”To whom much is given, much is required.” Qubeinin urallaan

voittamia palkintoja kerrotaan olevan niin paljon, ettei niitä kaikkia ole mielekästä listata; osa niistä löytyy kuitenkin omalta alisivultaan (<http://www.highpoint.edu/president/honors-of-distinction/>).

Qubeinin henkilökohtaisen menestystarinan lienee varmasti tarkoitus toimia motivaattorina ja esikuvana opiskelijoille, joita High Point University vuorostaan siivittää menestyksen ja erinomaisuuden tielle. Tuttu erityislaatuisuuden teema nouseekin useasti esille alaotsikoissa: "Choose to be extraordinary", "HPU provides extraordinary student opportunities" sekä "HPU helps students believe they can be extraordinary". Tuntuukin luonnolliselta, että brändikuvassaan näin vahvasti erinomaisuuteen nojaavan yliopiston keulahahmo edustaa näitä korkeita standardeja myös itse.

4.2 Elektroninen word of mouth

Edeltävän aineiston perusteella voi hahmotella, että High Point Universityn esittämiä keskeisiä brändi- ja identiteettiväitteitä ovat ainakin:

1. Akateemisuus ja innovatiivisuus, mikä ilmenee ranking-sijoitusten korostamisena markkinoinnissa sekä pyrkimyksenä erottautua edukseen niin alueellisessa kuin maanlaajuisen tason kilpailussa.
2. Yleinen korkeatasoisuus ("high class"), joka näkyy huippuluokan julkisivuna sekä erinomaisuuden tavoitteluna kaikessa toiminnassa. Yksi tämän erinomaisuuden esikuvista on tohtori Qubein, jonka ympärille on rakennettu oma henkilöbrändinsä.

On hankala erotella, edustavatko nämä väittämät osaltaan enemmän HPU:n brändiä vai identiteettiä, sillä niissä on elementtejä molemmista: esimerkiksi akateemisuus listasijoituksineen on näkyvä osa HPU:n brändimarkkinointia, mutta sitä voi pitää myös identiteettitason väitteenä - "Me olemme akateemisesti varteenotettava yliopisto."

Yhtä kaikki, seuraavaksi tarkoituksenani on tarkastella näiden väitteiden toteutumista organisaation ulkopuolisesta näkökulmasta, eli elektronista word of mouth -aineistoa analysoimalla. Käytän lähestymistapana aineiston jaottelua yleisluontoisiin, esille nouseviin teemoihin ja kiinnitän erityistä huomiota akateemisuuden, innovatiivisuuden ja erinomaisuuden toteutumiseen myös näiden teemojen/osa-alueiden sisällä (vaikkapa akateemisuus ja erinomaisuus opetustoiminnassa).

Aineistosta esiin nousseet, informatiivisimmat kommentit (tai kommenttien osat) olen koonnut ja jaotellut tutkielman liitteeksi teemoittain. Jotta liiteosio ei kasvaisi tarpeettoman suureksi, olen valikoinut siihen kerättyjä kommentteja sitä tarkemmin, mitä enemmän aineistoa olen käynyt läpi. Lopulta olen katsonut aineiston saturoituneeksi, eli saavuttaneen pisteen, missä uudet kommentit eivät enää juurikaan tuo uutta informaatiota.

4.2.1 Akateemisuus ja opetustoiminta

Carol Matlackin (2012) artikkeli herätti paljon keskustelua High Point Universitystä kokonaisuudessaan. Kommentit käsittelivät enimmäkseen kolmea yleisluontoista osa-aluetta: akateemiset standardit ja opetustoiminnan laatu, High Pointin organisaatiokulttuuri sekä yliopiston yleinen brändikuva ja ilmapiiri. Keskusteluun ottivat osaa entiset ja nykyiset työntekijät, High Pointin asukkaat, opiskelijat ja heidän vanhempansa sekä muutamat satunnaiset kommentoijat. (On huomioitava, että internet-keskustelun luonteesta johtuen henkilöllisyyksiä ei kuitenkaan voi varmistaa ehdottoman oikeiksi.) Samat teemat nousivat esille myös sivustoilla College Confidential, StudentsReview, Niche.com sekä Glassdoor. College Confidentialin keskusteluissa painottuivat oppilaiden vanhempien näkökulmat, kun taas StudentsReviewiin ja Nicheen kommentoivat pääasiassa oppilaat itse. Glassdoor taas käsitteli työntekijöiden (entisten tai nykyisten) mielipiteitä.

HPU:n akateemisuuden ja opetustoiminnan suhteen kommentoijat jakautuivat melko jyrkästi kahteen leiriin: jotkut pitivät yliopiston akateemista tasoa suorastaan surkeana, kun taas toiset mielsivät sen tyydyttäväksi tai jopa hyväksi. Muutamat entiset työntekijät arvostelivat yliopiston akateemisuutta suhteellisen kovinkin sanankääntein: heidän mukaansa High Point keskittyy enemmän toisarvoisiin seikkoihin, muun muassa ulkoisen imagon vaalimiseen, kuin akateemiseen laadun tai vapauden toteuttamiseen. Puhuttiin muun muassa opintojen vaatimustason "vesittämisestä" tai jopa arvosanojen korjailusta jälkikäteen, jotta mahdollisimman moni oppilas pääsisi läpi hyvin arvosanoin.

Osa oppilaista yhtyi tähän ja kuvaili pettyneensä High Pointissa tarjottavan opetuksen vaatimustasoon. Moni oli kirjoitushetkellä vaihtamassa tai juuri vaihtanut yliopistoa akateemisesti varteenotettavampaan laitokseen, ja todettiinpa jopa high schoolin olleen haastavampi kuin koulutus HPU:ssa.

One last clarification I would like make is that I have never felt so academically "un-challenged" at a school. I had over a 4.0 at my above-average private high school, and at High Point I have yet to try half as hard in any of my classes as I had to in high school, yet I'm receiving just as good of a GPA.

"xoheyhunnixo", entinen oppilas, Bloomberg.com

Toisaalta varteenotettava osa oppilaiksi tunnistautuneista kirjoittajista riensi myös puolustamaan High Pointin opetustoimintaa ja kertoi tulleensa opinnoissaan sopivasti haastetuksi sekä joutuneensa työskentelemään mielestään ahkerasti. Monet kertoivat High Pointin avanneen väyliä hyviin työtehtäviin, kun taas osa oli sitä mieltä, että HPU:n koulutusta ei työnantajien keskuudessa arvosteta läheskään yhtä paljon kuin nimekkäämpien, akateemisesti tasokkaampien yliopistojen tutkintoja. Kauppakorkeakoulun AACSB-akkreditoinnin puutteesta huomautettiin.

Koulutuksen haastavuus on toki jossain määrin subjektiivinen määre ja riippuu paljon myös yksilön lahjakkuudesta. Esitettiin myös ajatus, että High Pointin akateeminen taso saattaa vaihdella merkittävästi pääaineittain, toisten aineiden ollessa huomattavasti haastavampia kuin toiset. Miltei yhtä mieltä oltiin kuitenkin siitä, että HPU:n opettajat (professorit ja muu henkilökunta) ovat ammattitaitoisia ja palveluallttiita. Opetushenkilökunnan miellyttävää, auttavaista asennetta sekä pieniä luentokokoja keuhuttiin useasti.

Not many schools have professors that take such time to get to know and understand their students so well.

“HPU_alum”, valmistunut, Bloomberg.com

4.2.2 Organisaatiokulttuuri

High Point Universityn sisäinen organisaatiokulttuuri herätti niin ikään argumentaatiota suuntaan ja toiseen. Henkilökunnan matalaksi koettu palkkataso keräsi kritiikkiä useammalta taholta, etenkin verrattuna Nido Qubeinin suhteellisen suuriin ansioihin. Toisaalta huomautettiin, että Qubein on myös sijoittanut huomattavia summia omaa varallisuuttaan High Pointin kasvuun sekä hyväntekeväisyyteen.

Vaikka akateemisuus ja innovatiivisuus ovat HPU:n keskeisiä brändi- ja identiteettiväitteitä, ei kaikilla ollut hyvää sanottavaa näistä osa-alueista. Kriitikot antoivat ymmärtää, että yliopisto odottaa työntekijöiltään konformistista asennetta, eivätkä akateeminen vapaus tai innovointi ole kovin korkealla organisaation prioriteeteissa. Tämä arvostelu tuli pääasiassa entisiksi työntekijöiksi esittäytyneiden kirjoittajien taholta.

Faculty are seriously underpaid, conformity is expected, innovation is frowned upon--

“Jon Epstein”, entinen työntekijä, Bloomberg.com

High Pointista käytettiin useamman kerran nimitystä “House of Cards”, jolla ilmeisesti viitattiin kireään ilmapiiriin organisaation sisällä tai rivityöntekijöiden ja johtoryhmän välillä. “House of Cards” tarkoittaa terminä korttitaloa, joka on valmis sortumaan hetkenä minä hyvänsä; se voi lisäksi olla viittaus Netflixin tuottamaan samannimiseen tv-sarjaan, joka kertoo juonittelusta Yhdysvaltain poliittisten instituutioiden sisällä. Ylipäänsä moni kommentti implikoi, että HPU:ssa esiintyisi sisäisiä jännitteitä.

Nido Qubein herätti niin ikään ristiriitaisia mielipiteitä. Hänen ahkeruuttaan, määrätietoisuuttaan, motiivintikykyjään ja puhujanlahjojaan keuhuttiin, ja erityisesti opiskelijoilla tuntui olevan mielikuva, että Qubein todella välittää HPU:n menestyksestä sekä oppilaista.

I have never met a more hardworking man than Dr. Qubein.

“billbob900”, Bloomberg.com

Toisaalta palaute etenkin henkilökunnan jäsenenä esiintyneiden kommentoijien taholta ei ollut pelkästään ruusuista: joillain ei ollut pahaa sanottavaa, mutta toiset luonnehtivat Qubeinia vähintäänkin armottomaksi bisnesmieheksi tai jopa häikäilemättömän egoistiseksi persoonaksi, joka ajaa tahtonsa läpi vaikka väkisin.

We have a president who is a brilliant, but ruthless businessman-- He is a likable, charismatic guy who lets his vps, deans and chairs do the dirty work and it is very dirty. We are constantly threatened with insubordination, firing..etc..

“tobefairasalongtimeprof”, työntekijä, Bloomberg.com

Qubeinin rohkeat investoinnit nähtiin kirjoittajasta riippuen joko menestyksekkäänä kasvustrategiana tai ylenpalttisena tuhailuna ja velkaantumisenä. Eräs oppilaista rinnasti High Pointin (tarkoituksellisen liioiteltua retoriikkaa käyttäen) uskonnolliseen kulttiin, sen perusteella kuinka näkyvä ja keskeinen henkilö tohtori Qubein organisaation kannalta on:

In a way high point reminds me of a cult, and the leader is the president of the university. Everyone here is completely obsessed with him like seriously the people here treat him like hes god or something. Its weird.

“1st Year Female, Class 2015”, StudentsReview.com

4.2.3 Brändi, imago ja yleinen ilmapiiri

Kolmas selkeä eWOM-aineistossa esiin noussut teema oli High Point Universityn välittämä imago ja brändikuva sekä näistä heränneet ajatukset. Tähän kytkeytyi myös yliopistolla vallitseva yleinen ilmapiiri, jonka joko koettiin sopivan HPU:n välittämään brändiin ja imagoon tai sitten olevan ristiriidassa näiden kanssa. Koska High Pointin brändi, identiteetti ja markkinointi pyörivät ulkoisesti näyttävän kampuksen sekä yleisen erinomaisuuden tavoittelun ympärillä, oli odotettavaa, että kommentoijat tarttuivat herkästi juuri näihin osa-alueisiin.

Jälleen mielipiteet vaihtelivat laidasta laitaan. Lähelle yksimielisyyttä päästiin oikeastaan vain siitä, että suurella rahalla uudistettu ja laajennettu kampus on varsin vaikuttava sekä liki moitteettomassa kunnossa, on kyse sitten opetustiloista tai opiskelija-asunnoista. Julkisivua pidettiin High Pointin ehdottomana kilpailuvalttina ja esitettiin ajatus, että prameat puitteet osaltaan motivoisivat oppilaita tavoittelemaan menestystä myös omalla urallaan tai elämässään. Tämä väite edustaa hyvin samanlaista retoriikkaa, mitä HPU käyttää virallisessa brändimarkkinoinnissaan.

HPU's carefully maintained grounds and beautiful buildings serve an educational purpose--to remind students that from those who are given much, much is expected.

“Matthew Schneider”, työntekijä, Bloomberg.com

Toisaalta jotkut kertoivat olevansa sitä mieltä, ettei komean julkisivun takana High Pointilla ole juurikaan substanssia, jolla se voisi tukea kaikenkattavaa erinomaisuutta painottavia brändi- ja identiteettiväitteitään. Eräs kommentoija kuvaili High Pointista välittyneen jotenkin yritysmäisen tunnelman, joka ei ollut lainkaan miellyttävä. Toisessa kommentissa käytettiin termiä ”elitistinen”. Moni piti yliopistoa kokonaisuudessaan enemmän markkinointiin ja tuottojen keräämiseen panostavana koulutusalan yrityksenä kuin vakavasti otettavana oppilaitoksena.

It's a marketing company that does education wholesale.

“Guest”, Bloomberg.com

Huomautettiin, että vaikei HPU olekaan lukukausimaksuiltaan Yhdysvaltain yksityisten yliopistojen kärkeä, on se silti verrattain kallis. Täten myös kyseenalaistettiin, kannattaako hienosta julkisivusta maksaa, mikäli akateemisesti samantasoisien tutkinnon saisi vaikkapa julkisesta yliopistosta huomattavasti halvemmalla.

Muutamaan otteeseen puheeksi nousivat yliopiston oppilaat, joita moni piti vaativina ja hemmoteltuina ”lumihiutaleina”. Mielikuva HPU:n brändiväitteet liiankin hyvin omaksuneista, itsetietoisista menestyksen ja erinomaisuuden tavoittelijoista istui tiukassa. Epäiltiin, että moni opiskelija valitsee HPU:n pelkästään juhlien ja julkisivun perusteella. Kriitikot kuvailivat High Pointin ydinkohderyhmää rikkaiden perheiden lapsiksi, jotka eivät etsi akateemisesti korkeatasoista koulutusta tai eivät edes pärjäisi vaativammassa instituutioissa:

High Point is a marketing phenomenon, carefully positioned as a boutique school for rich kids who would struggle at Duke or Wake Forest.

“Jasmine B”, Bloomberg.com

Myös muutama High Pointin kaupungin asukas osallistui keskusteluun: yleisesti yliopistoa ja opiskelijoita pidettiin piristyksenä kaupungin taloudelle ja kulttuurille, mutta osaltaan alati laajenevan yliopiston nähtiin vaikuttavan pienehköön, noin sadantuhannen asukkaan kaupunkiin jo liikaakin.

Karkeasti jaoteltuna kommentit koskien HPU:n brändiä, imagoa ja ilmapiiriä jakautuivat puoliksi positiivisiin ja puoliksi epäileväisiin tai negatiivisiin kannanottoihin. Etenkin moni oppilas riensi kehuaan High Pointia, kertoi viihtyvänsä erinomaisesti ja puolusti arvostelun kohteeksi

joutunutta yliopistoa kiivainkin sanankääntein. Tämän voi tulkita kertovan tunnesiteestä brändiä kohtaan: arvostelu koetaan henkilökohtaisella tasolla.

I am a student at High Point University and I am personally offended by this article. High Point University is portrayed as a posh school where privileged students come to enjoy the pools and extravagant buildings BUT this is not all true.

“Lexie Kenny”, oppilas, Bloomberg.com

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä luku käsittelee johtopäätöksiä, joihin olen tutkimuksessa päätenyt. Johtopäätöksiä tehdessäni olen pyrkinyt yhdistämään teoreettisen viitekehyksen aineistosta saatuihin tuloksiin sekä vastaamaan tutkimuskysymyksiin niin hyvin kuin se on kerätyn aineiston perusteella mahdollista. Lisäksi käyn läpi tutkimuksessa havaitsemani rajoitteet ja potentiaaliset jatkotutkimusaiheet.

5.1 Brändi- ja identiteettiväitteiden toteutuminen High Point Universityn toiminnassa (eWOM-näkökulmasta)

Määritin High Point Universityn keskeisiksi brändi- ja identiteettiväitteiksi 1) akateemisuuden ja innovatiivisuuden sekä 2) yleisen korkeatasoisuuden, joka ilmenee erinomaisuuden tavoitteluna ja korostamisena niin brändiviestinnän kuin organisaatiokulttuurinkin tasolla. Nämä olivat teemat, jotka nousivat kaikista voimakkaimmin esille High Point Universityn virallisessa viestinnässä ja markkinoinnissa. Kuten melkein mikä tahansa yritys, myös HPU suhtautuu brändi- ja identiteettiväitteidensä toteutumiseen markkinointiviestinnässä liki järkähtämättömällä itsevarmuudella ja pyrkii näitä ydinvahvuuksia korostamalla täten erottautumaan kilpailijoistaan. Usein yritysten asiakkailta on kuitenkin myös erkanevia mielipiteitä yrityksen tuotteiden tai palvelun laadun suhteen, ja niin oli tässäkin tapauksessa.

Elektronista word of mouth -aineistoa tutkailemalla selvisi, että High Point Universityn brändi herättää varsin ristiriitaisia tunteita ja yleinen mielipidejakauma yliopistoa koskien on laaja. Tämä päti kaikkiin eWOM-aineistosta esiin nousseisiin keskustelun osa-alueisiin, eli akateemisuuteen ja opetustoimintaan, organisaatiokulttuuriin sekä brändiin, imagoon ja yleiseen ilmapiiriin.

Koska High Point University keräsi niin laajalle jakautuneita mielipiteitä, ei sen voi sanoa olevan ainakaan täysin onnistunut keskeisten brändi- ja

identiteettiväitteidensä toteuttamisessa. On ilmeistä, että jokaisella yrityksellä on omat kriitikonsa, mutta voi argumentoida, että word of mouthin näin radikaali jakautuminen positiivinen-negatiivinen-akselilla kertoo vähintäänkin siitä, että yrityksellä on parantamisen varaa joillain toimintansa osa-alueilla. Esimerkiksi akateemisuus ja innovatiivisuus, joita High Point korostaa voimakkaasti viestinnässään, eivät monen kommentoijan mielestä yllä (kirjoitushetkellä) lähellekään luvattua tasoa. Todenperäisiä ovat myös huomiot, ettei HPU:n kauppakorkeakoululla ole AACSB-akkreditointia tai että yliopiston näytöt innovatiivisen, korkeatasoisen tutkimuksen saralla ovat vielä vaatimattomat.

Mitä yleiseen korkeatasoisuuteen tulee, ainakin julkisivun kohdalla se pitää paikkansa. (Julkisivun arvioiminen on toki objektiivisesti tämän tutkielman helpoin tehtävä.) Kuitenkin eWOM-aineiston analysointi antaa mielikuvan, että High Pointin erinomaisuuden kulttuuri ei ole täysin itseisarvo, vaan myös keino brändätä yliopistoa laatutietoisia opiskelijoita varten. Tähän päätelmään sopii Nido Qubeinin "elämää suuremman" persoonan korostaminen: Qubeiniin henkilöityy High Pointin menestys ja tällä menestystarinalla on luultavasti osaltaan tarkoitus motivoida opiskelijoita hakemaan juuri High Pointiin.

Kuten monille muillekin brändeille, myös HPU:n kaltaiselle, markkinoinnissaan vahvasti mielikuviin nojaavalle organisaatiolle on tärkeää, että potentiaalinen asiakas (opiskelija) voi kuvitella saavuttavansa joitain henkilökohtaisia unelmia käyttäessään tuotetta tai palvelua. Tässä tapauksessa opiskelija voi mielikuvatasolla samaistua Nido Qubeiniin ja mahdollisesti kuvitella itsensä vastaavanlaisessa asemassa joskus tulevaisuudessa. Hän voi persoonana identifioitua "menestyjäksi", ja täten kokea vetoa yliopiston menestystä symboloivaan, korkealuokkaiseen miljööseen. Qubeinin inspiroivat puheet ja HPU:n vertaaminen luksussuklaaseen sopivat niin ikään markkinointistrategiaan, jolla vedotaan vastaanottajan sisäiseen haluun olla jotain erityistä. Tämä lähestymistapa ei eroa juurikaan mainoksissa käytetystä tavanomaisesta tekniikasta, missä tuotteisiin/palveluihin assosioidaan erilaisia positiivisia mielikuvia esimerkiksi tietynlaisen narratiivin, hienojen puitteiden tai viehättävien näyttelijöiden avulla.

I feel strange that a university emphasises so much on "greatness" instead of real knowledge and skills. To me it sounds like selling a first class ticket to a successful and more importantly, glamorous life.

"Guest", Bloomberg.com

Kuten aiemmin todettua, ei brändi- ja identiteettiväitteiden toteutumista tai toteutumattomuutta voi aina tieteellisesti todistaa. HPU:n tapauksessa kyse on jossain määrin abstrakteista ja subjektiivisista väittämistä, ja lopulta jäljelle jää yrityksen näkökanta kuluttajan mielipidettä vastaan. Word of mouth -analyysin pohjalta on kuitenkin mielestäni perusteltua sanoa, ettei High Point University yllä kaikkiin brändi- ja identiteettiväitteisiinsä, vaan kyse on osittain taitavasta ja mitä ilmeisimmin myös menestyksellisestä markkinointistrategiasta. Kommenttien perusteella moni kokikin joutuneensa markkinoinnin "uhriksi":

I attended HPU one semester, and I am transferring because of the poor academics. I feel as though my time there was a complete waste. Go to HPU if you want a mediocre education with great amenities.

“1st Year Female, Class 2018”, entinen oppilas, StudentsReview.com

I fell in love with High Point University from the first time I visited. I was sold on the small school feel and the personal attention that I received. Not too long into my freshmen year however you realize that the school is one giant Marketing scheme.

“2nd Year Male, Class 2014”, StudentsReview.com

5.2 High Point Universityn asemointi akateemisessa maailmassa

Vaikka jaottelu on harvoin mustavalkoinen, voi High Point Universityn nykymuodossaan katsoa edustavan enemmän markkina-ajattelua kuin akateemisista ajattelutapaa. Muutos kohti markkinaorientoituneempia toimintamalleja vaikuttaa tulleen voimaan juuri Nido Qubeinin johtajakaudella. Osaltaan Qubeinin ajamat uudistukset ovat tuoneet yliopistolle merkittävää kasvua ja menestystä, mutta esimerkiksi akateemisuuden todellinen taso sekä organisaation taloudellinen vakaus (kuten velkaantuneisuusaste) jäävät kysymysmerkeiksi.

Anyone looking for a true education or academic freedom should look elsewhere.

“goodngone”, entinen työntekijä, Bloomberg.com

Mr. Qubein has spent your university into financial ruin. -- People who have had the unfortunate experience of working at HPU on the faculty tend to express great relief when they find another job, even if it is for lower pay.

“dlws8607”, Bloomberg.com

HPU:n viimeaikainen kehitys heijastelee osaltaan myös länsimaiden akateemisessa maailmassa tapahtuneita muutoksia: siirtymää ”klassisista” tutkimuspainotteisista yliopistoista kohti yrityksen tavoin johdettavia korkeakouluja, jotka kilpailevat toisiaan vastaan ja joille tärkeitä ovat brändin tai kasvun kaltaiset elementit. Tämä ei tarkoita, etteikö esimerkiksi perinteinen Harvard millään tavoin hyödyntäisi vahvaa mainettaan, vaan että moni niin sanotuista ”uuden ajan korkeakouluista” keskittyy brändinsä nopeaan rakentamiseen kilpailun vuoksi, sen sijaan että brändi rakentuisi ajan myötä korkeatasoisen opetuksen ja tutkimuksen pohjalta.

Organisaatioidentiteetiltään High Point vaikuttaa enemmän adaptoituvalta kuin narsistiselta. Qubein tuntuu ymmärtäneen korkeakoulusektorin

viimeaikaisen murroksen ja on lähtenyt toteuttamaan adaptaatiopainotteista strategiaansa, joka pyrkii vastaamaan markkinoilla vallitsevaan kysyntään. Tähtäimessä ovat erityisesti opiskelijat, joilla on halu opiskella ”nimekkäässä” yliopistossa ja täten edistää henkilökohtaista arvoaan työmarkkinoilla, mutta jotka eivät tahdo tai pääse akateemisesti vaativampiin laitoksiin. High Point vetoaa myös heihin, joille korkeakoulun imago, julkisivu ja sosiaalisen elämän mahdollisuudet merkitsevät valintaa tehdessä. Kaiken kaikkiaan voi sanoa, että HPU on asemoitu taitavasti.

Yliopistojen organisaatioidentiteettejä vertaillessa voi perustellusti väittää, että High Point University on akateemista kapitalismia harjoittava yliopisto. Vaikka se viestinnässään korostaa akateemisuutta ja innovatiivisuutta, eivät sen meriitit tai toimintamallit vastaa humboldtilaisia periaatteita seuraavan tutkimusyliopiston määritelmää. Toisaalta se ei ole myöskään puhtaasti kaupallinen yliopisto, vaan on omaksunut akateemisuuden suhteellisen tärkeäksi osaksi sen brändiä ja identiteettiä – jos ei täysin pyyteettömistä syistä, niin vähintään siksi, että tästä koituu hyötyä markkinakilpailussa. Kuten akateemista kapitalismia toteuttavien yliopistojen tapauksessa toisinaan käy, saattavat väitteet akateemisuuden tasosta osittain jäädä myyntipuheiden tasolle.

Osaltaan High Point Universityn voi nähdä imitoivan brändin ja identiteetin suhteen amerikkalaisia ”maailmanluokan” yliopistoja, kuten Harvardia tai Stanfordia. Tätä etenkin kauppakorkeakoulujen keskuudessa vallitsevaa ilmiötä, missä yliopistot omaksuvat piirteitä tunnetuilta huippuyliopistoilta, kutsutaan korkeakoulutuksen amerikkalaistumiseksi (Juusola et al., 2015). Taustalla on aikomus pärjätä keskinäisessä kilpailussa imitoimalla alan johtavia instituutioita. Esimerkiksi Aalto-yliopisto edustaa tätä kehityssuuntaa (Juusola et al., 2015). HPU vaikuttaisi mukailevan huippuyliopistojen mallia kuitenkin vain pintapuolisesti: se korostaa muutamia ranking-sijoituksiaan ja tarjoamansa koulutuksen erinomaisuutta, mutta ei ole hankkinut vielä merkittäviä akateemisia meriittejä. Toistaiseksi kyse on siis enemmän markkinoinnista ja mielikuvista.

5.3 High Point Universityn tulevaisuus ja legitimitetti

Onko High Point Universityssä nähtävissä kuplan aineksia Dubaihin 2000-luvun alussa laajentaneiden korkeakoulujen (Alajoutsijärvi et al., 2014) tapaan? Vaikka Yhdysvaltain ja Dubain koulutusmarkkinat ovat selvästi erilaiset, voi joitain yhtäläisyyksiä Dubain kauppakorkeakoulujen ja HPU:n välillä kuitenkin hahmottaa: kummassakin tapauksessa pääasiallinen yliopistoja eteenpäin ajava voima on akateeminen kapitalismi, joka heijastuu näiden organisaatioiden strategiaan ja toimintatapoihin. Onkin mielenkiintoista seurata, onko High Pointiin tarttunut samanlainen äärimmäisyyksin viety kilpailuvietti ja vauhtisoikeus, joka lopulta koitui lukuisten kauppakorkeakoulujen tappioksi Dubai-kuplan puhjetessa.

High Pointin tulevaisuus riippuu toki monesta tekijästä, kuten Yhdysvaltain koulutusmarkkinoiden kehityksestä, mutta joka tapauksessa yliopiston kasvun voi arvioida vastaisuudessa vähintäänkin hidastuvan nykyisistä huippulukemista. Qubeinin hallituskaudella tehdyt suuren luokan investoinnit herättävät myös kysymyksiä velkaantuneisuusteesta: miten käy, jos oppilaiden lukumäärä lähtee laskuun ja tätä myöten lukukausimaksuina saatavat tulot eivät enää riitä velkojen maksuun? Voi nähdä, että HPU on ajautunut tilanteeseen, jossa sen on osaltaan pakko ylläpitää vetovoimaista imagoa sekä suureellisia brändi- ja identiteettiväitteitä: epäsuosioon joutuminen saattaisi olla taloudellisesti kohtalokasta.

Kuten todettua, kilpailu koulutussektorilla on kovaa ja opiskelijat ovat entistä vaativampia (Zaheer, 2016). Yhdysvalloissa opiskelijan henkilökohtainen sijoitus koulutukseen on vieläpä rahallisesti niin mittava, että on luontaista vaatia tutkinnolta selkeää arvoa työmarkkinoilla. Tässä mielessä High Point voi joutua nopeasti vaikeuksiin, jos sen akateeminen taso kyseenalaistetaan ja yleinen word of mouth -mielipide sitä koskien kääntyy negatiiviseksi. Nyt HPU:lla onkin edessään näytön paikka: onnistuuko se saavuttamaan haluamansa akateemisen legitimitetin ja täten hankkimaan aseman ”vakavasti otettavana” huippuyliopistona, vai jääkö se taitavasti markkinoiduksi keskitason korkeakouluksi, joka ei julkisivua lukuun ottamatta kuitenkaan ansioиду millään osa-alueella?

Legitimitetti tarkoittaa ikään kuin organisaation olemassaolon oikeutusta: korkeakoulujen kohdalla voidaan puhua esimerkiksi akateemisesta legitimitetistä (opetuksen ja tutkimuksen taso) tai poliittisesta legitimitetistä (korkeakoulun hyödyllisyys yhteiskunnassa). Legitiimiksi sidosryhmien taholta todettu organisaatio kerää tukea ja kannatusta. Toisinaan legitimitettipyrkimykset voivat olla jokseenkin ristiriitaisia ja vaativat tarkkaa tasapainottelua eri osa-alueiden välillä. Esimerkiksi kauppakorkeakoulut alkoivat 1900-luvulla rakentaa akateemista uskottavuutta käytännönläheiselle alalle, mikä kuitenkin johti legitimitettiongelmiin juuri käytännön opetuksen suhteen. (Alajoutsijärvi et al., 2015)

High Point Universityn ei voi vielä katsoa täysin saavuttaneen akateemista legitimitettiä, jota se yrittää selvästi rakentaa brändi- ja identiteettiväitteillään sekä ranking-positioiden tavoittelulla; tällä osa-alueella sitä vaivaakin ristiriita todellisuuden ja identiteettiväitteiden välillä. Sen sijaan HPU:n voi nähdä nykymuodossaan pohjaavan vahvasti korporaatiotyypin legitimitettiin, mikä tarkoittaa yritysmäisten oppien onnistunutta toteuttamista organisaation toiminnassa. Tällaisen legitimitetin keskiössä ovat tuottavuuden, tehokkuuden, markkinoinnin ja riskinoton kaltaiset elementit, joiden valossa organisaation legitimitettiä arvioidaan (Alajoutsijärvi et al., 2015). Yksinkertaistaen voi siis todeta, että Qubeinin hallintokaudella HPU on menestynyt koulutusalan yrityksenä, mutta akateemisesti se ei ole vielä niin varteenotettava kuin se todennäköisesti haluaisi olla.

Osittain negatiivissävytteisen word of mouthin lisäksi viitteitä High Pointin akateemisuuden rajoitteista antavat ranking-sijoitukset: HPU ei ole vielä

onnistunut nousemaan huippuyliopistojen joukkoon kansallisella tai etenkin kansainvälisellä tasolla. Yliopiston verkkosivuilla (www.highpoint.edu) korostetaan kärkisijoituksia U.S. News & World Reportin alueellisissa listauksissa (Best Regional College in the South ja Most Innovative Regional College in the South), mutta tätä laaja-alaisempaa menestystä HPU ei ole toistaiseksi onnistunut saavuttamaan.

Näenkin, että High Point Universityn pääasiallinen haaste tulee olemaan akateemisen legitimitetin rakentaminen. Sen markkinointi on ollut onnistunutta ja brändinä se on houkuttava ja erottuva, mutta ilman akateemista varteenotettavuutta sillä on riski jäädä yliopistoksi, jonka hienojen puitteiden takana ei ole tarpeeksi substanssia.

5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen pääasialliset rajoitteet liittyivät käytössä olleen ajan rajallisuuteen, maantieteelliseen välimatkaan sekä aineiston ikään. Täysin ajantasaista aineistoa oli vaikea löytää – HPU kyllä päivittää sosiaalisen median tilejään ahkerasti, mutta valtaosa päivityksistä ei herättänyt juuri minkäänlaista keskustelua ja täten niistä ei ollut hyötyä eWOM-analyysin suhteen. Laadullisesti paras ja informatiivisin materiaali, eli Matlackin (2012) artikkelista syntynyt keskustelu, on usean vuoden vanhaa. Kuitenkin esimerkiksi College Confidential -sivustolta löytyi tuorettakin kommentointia. Karsin aineistoa siten, etten ottanut vuonna 2010 tai aikaisemmin kirjoitettua eWOMia enää mukaan analyysiin; vaikka Qubein aloitti kautensa ja HPU:n mittavan reformin jo vuonna 2005, koin, että jonkinlainen raja oli paikallaan, jotta aineisto säilyisi relevanttina. Aiemman vuosikymmenen word of mouth, vaikka saattaisi hyödyllistä informaatiota sisältääkin, ei välttämättä ole enää kovin merkityksellistä HPU:n nykytilaa ajatellen.

Lisäksi on jälleen huomautettava, ettei tämä tutkimus tuloksineen täytä kovan tieteen määritelmiä. Toisaalta kyseessä on kvalitatiivinen työ, jonka tarkoitus on selittää tutkittavaa ilmiötä yksittäisen case-tapauksen raameissa. Täten tutkimuksen tuloksia voi pitää enemmän kattavasti perusteltuna argumenttina kuin toteen näytettynä faktana. Mielestäni onnistuin kuitenkin luomaan suhteellisen kattavan kuvan HPU:n brändistä, identiteetistä sekä organisaation virallisen markkinointiviestinnän ja eWOM-mielipiteiden välisistä yhtäläisyyksistä/eroavaisuuksista. High Pointin tarinasta löytyi myös paljon elementtejä, jotka linkittivät sen laajempaan kontekstiin eli akateemisessa maailmassa tapahtuneisiin muutoksiin.

Potentiaalisia jatkotutkimusaiheita voisivat olla tarkempi katsaus High Point Universityn nykytilaan (toteutustapana esimerkiksi syvähaastattelut) tai länsimaisten korkeakoulujen vertailu, missä perehdyttäisiin kattavammin yliopistojen toimintapojen muutoksiin, akateemisen kapitalismin levinneisyyteen sekä erilaisten brändi- ja identiteettipyrkimysten yleisyyteen.

LÄHTEET

- AACSB Accreditation Standards | AACSB International. <http://www.aacsb.edu/accreditation/standards> Viitattu 7.11.2016.
- AACSB. 2011. Globalization of management education: Changing international structures, adaptive strategies, and the impact of institutions. Bingley, UK: Emerald.
- About us - Association of MBAs. <https://www.mbaworld.com/about-us> Viitattu 7.11.2016
- Adamson, M. 2009. The Financialization of Student Life: Five Propositions on Student Debt. *Polygraph* 21, 97-110.
- Alajoutsijärvi, K. & Kettunen, K. 2016. The "Dean's Squeeze" revisited: a contextual approach. *Journal of Management Development* 35 (3), 326-340.
- Alajoutsijärvi, K., Juusola, K. & Lamberg, J-A. 2014. Institutional Logic of Business Bubbles: Lessons from the Dubai Business School Mania. *Academy of Management Learning and Education* 13 (1), 5-25.
- Alajoutsijärvi, K., Juusola, K. & Siltaoja, M. 2013. Academic Capitalism Hits the Fan: The Birth of Academic Capitalism. Teoksessa V. Malin, J. Murphy & M. Siltaoja (toim.): *Getting Things Done: Dialogues in Critical Management Studies 2*. Emerald Group Publishing Limited, 91-121.
- Alajoutsijärvi, K., Juusola, K. & Siltaoja, M. 2015. The Legitimacy Paradox of Business Schools: Losing By Gaining? *Academy of Management Learning & Education* 14 (2), 277-291.
- Alan tärkeimmät akkreditoinnit - Aalto-yliopisto. <http://biz.aalto.fi/fi/about/accreditations/> Viitattu 7.11.2016.
- Allsop, D., Bassett, B. & Hoskins, J. 2007. Word-of-Mouth Research: Principles and Applications. *Journal of Advertising Research* 47 (4).
- Blythe, J. 2008. *Essentials of Marketing*. 4. painos. Pearson Education Limited. Harlow: England.
- Clark, K. 2016. College Prices Hit New Record Highs in 2016. *Time*. <http://time.com/money/4543839/college-costs-record-2016/> Viitattu 7.3.2017.
- Collins, R. 2002. Credential inflation and the future of universities. *Italian Journal of Sociology of Education* 2 (2), 228-251.
- Cost of Attendance | Harvard College. <https://college.harvard.edu/financial-aid/how-aid-works/cost-attendance> Viitattu 7.3.2017.
- Crouch, C. 2011. *The Strange Non-Death of Neoliberalism*. Cambridge, UK: Polity Press.
- de Chenatony, L. 1999. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management* 15 (3), 157-179.
- Dill, D. & Soo, M. 2005. Academic quality, league tables, and public policy: A cross-national analysis of university ranking systems. *Higher Education* 49 (4), 495-533.

- Elken, M., Hovdhaugen, E. & Stensaker, B. 2016. Global rankings in the Nordic region: challenging the identity of research-intensive universities? *Higher Education (verkkojulkaisu)*: doi:10.1007/s10734-015-9975-6
- Engwall, L. 1992. *Mercury Meets Minerva: Business Studies and Higher Education: The Swedish Case*. Tukholma: Economic Research Institute. Stockholm School of Economics.
- Engwall, L. 2008. *The University: A Multinational Corporation?* Teoksessa L. Engwall & D. Weaire (toim.): *The University in the Market*. Lontoo: Portland Press. 9-21.
- EQUIS. <http://www.efmd.org/accreditation-main/equis> Viitattu 7.11.2016.
- Fast Facts. NCES. <http://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=372> Viitattu 10.11.2016.
- Fombrun, C. & Rindova, V. 2000. The road to transparency: Reputation management at Royal/Dutch Shell. Teoksessa M. Schultz, M. Hatch & M. Larsen (toim.): *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press.
- Glynn, M. 2008. Beyond constraint: How institutions enable identities. Teoksessa R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (toim.): *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Los Angeles: Sage, 413-430.
- God Bless America: A Prayer and a Fact - Office of the President. High Point University. <http://www.highpoint.edu/president/god-bless-america-a-prayer-and-a-fact/> Viitattu 14.3.2017.
- Goldberg, J., Libai, B. & Muller, E. 2001. Talk of the Network: A Complex Systems Look at the Underlying Process of Word-of-Mouth. *Marketing Letters* 12 (3), 211-223.
- Harris Interactive. 2006. Online survey of 2,351 U.S. adults, conducted June 7-13.
- Hatch, M. & Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* 31, 356-365.
- Hatch, M. & Schultz, M. 2002. The dynamics of organizational identity. *Human Relations* 55 (8), 989-1018.
- Hazelkorn, E. 2011. *Rankings and the reshaping of higher education. The battle for world-class excellence*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hentschke, G., Lechuga, V. & Tierney, W. 2010. For Profit Colleges and Universities: Their Markets, Regulation, Performance, and Place in Higher Education, 23-26.
- High Point University. Facebook. <https://www.facebook.com/HighPointU/> Viitattu 14.3.2017.
- High Point University. Instagram. <https://www.instagram.com/highpointu/> Viitattu 14.3.2017.
- Honors of Distinction - Office of the President. High Point University. <http://www.highpoint.edu/president/honors-of-distinction/> Viitattu 14.3.2017.
- HPU Faculty Recognized for Research and Innovation - High Point University. <https://www.highpoint.edu/blog/2017/02/hpu-faculty-recognized-for-research-and-innovation-3/> Viitattu 13.3.2017.

- Hvidt, M. 2011. Economic and institutional reforms in the Arab gulf countries. *Middle East Journal* 65: 85-102.
- Iglesias, O., Ind, N. & Alvaro, M. 2013. The organic view of the brand: A brand value co-creation model. *Journal of Brand Management* 20 (8), 670-688.
- Jalilvand, M., Samiei, N. 2012. The effect of electronic word of mouth on brand image and purchase intention. *Marketing Intelligence & Planning* 30 (4), 460 - 476
- Jäsenmaksu ja opiskelijakortti | JYY. <http://jyy.fi/opiskelijalle/jasenmaksu-ja-edut/jasenmaksu/> Viitattu 10.11.2016.
- Juusola, K. 2015. Mercury beats Minerva? Essays on the accelerating impact of market logic permeating higher education. *Jyväskylän yliopisto*.
- Juusola, K., Kettunen, K. & Alajoutsijärvi, K. 2015. Accelerating the Americanization of Management Education: Five Responses from Business Schools. *Journal of Management Inquiry* 24 (4), 347-369.
- Kapferer, J-N. 2000. *Strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page: London.
- Khurana, R. 2007. *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*. Princeton: Princeton University Press.
- Kohti parempaa maailmaa - Aalto-yliopisto. www.aalto.fi/fi/about. Viitattu 23.10.2016.
- Labianca, G., Fairbank, J., Thomas, J. & Gioia, D. 2001. Emulation in academia: Balancing structure and identity. *Organization Science* 12 (3), 312-330.
- Marching Onwards With Faithful Courage - Office Of The President. <http://www.highpoint.edu/president/marching-onwards-with-faithful-courage/> Viitattu 6.3.2017.
- Matlack, C. 2012. Bubble U.: High Point University. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2012-04-19/bubble-u-dot-high-point-university> Viitattu 28.10.2016.
- Matthews, D. 2013. University student marketing spend up 22%. *Times Higher Education*. <https://www.timeshighereducation.com/news/university-student-marketing-spend-up-22/2001356.article> Viitattu 16.1.2017.
- Michelsen, S. 2010. Humboldt Meets Bologna. *Higher Education Policy* 23 (2), 151-172.
- NCES. http://nces.ed.gov/programs/coe/indicator_csa.asp Viitattu 14.11.2016.
- Office of the President. www.highpoint.edu/president. Viitattu 28.10.2016.
- OKM - Yliopistot ja yhteistyöverkostot <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/yliopistot/?lang=fi> Viitattu 14.11.2016.
- Opetushallitus - Tiedotteet. http://www.oph.fi/ajankohtaista/tiedotteet/101/0/korkeakoulujen_yhteishaun_kaikkien_valintojen_tulokset_julkaistu Viitattu 16.11.2016.
- QS World University Rankings 2016-2017 | Top Universities. <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2016> Viitattu 2.11.2016.

- Ranking-menestys avainalueilla - Aalto-yliopisto.
<http://www.aalto.fi/fi/about/ranking/keyareas/> Viitattu 4.11.2016.
- Rhoades, G. 2014. Extending academic capitalism by foregrounding academic labor. Teoksessa B. Cantwell & I. Kauppinen (toim.): *Academic capitalism in the age of globalization*. Baltimore: MD: John Hopkins University Press, 113-134.
- Roper, S. & Fill, C. 2012. *Corporate reputation - Brand and communication*. Pearson Education Limited. Harlow: England.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Viitattu 2.3.2017.
- Schuetze, H.G. 2012. Universities and their communities - Engagement and service as primary mission. Teoksessa L. McIlrath, A. Lyons & R. Munck (toim.): *Higher Education and civic engagement - Comparative perspectives*. New York: Palgrave Macmillan, 61-77.
- Scott, J. 2006. The Mission of the University. Medieval to Postmodern Transformations. *The Journal of Higher Education* 77 (1), 1-39.
- Shattock, M. 2010. *Managing succesful universities*. Maidenhead: SRHE/Open University Press.
- Shuttleworth, M. 2008. Case Study Research Design. Experiment Resources. <https://explorable.com/case-study-research-design> Viitattu 31.1.2017.
- Siggelkow, N. 2007. Persuasion with case studies. *The Academy of Management Journal* 50 (1), 20-24.
- Slaughter, S. & Rhoades, G. 2011. *Markets in Higher Education: Trends in Academic Capitalism*. Teoksessa P. Altbach, P. Gumbort & R. Berdahl (toim.): *Amerian Higher Education in the Twenty-First Century*. Baltimore: The John Hopkins University Press, 433-463.
- Söderqvist, M. 2001. *The internationalization and strategic planning of higher - education institutions: an analysis of Finnish EPS Strategies*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Stensaker, B. 2015. Organizational identity as a concept for understanding university dynamics. *Higher Education* 69 (1), 103-115.
- Suomi, K. 2015. *Managing brand identity and reputation - A case study from Finnish higher education*. Turun yliopisto.
- Taylor, M. 2010. *Crisis on Campus: A Bold Plan for Reforming Our Colleges and Universities*. New York: Alfred A. Knopf.
- The College Of Your Wildest Dreams Actually Exists, But You've Probably Never Heard Of It. 2014. *Huffington Post*. http://www.huffingtonpost.com/2014/01/09/college-of-your-wildest-dreams_n_4508077.html Viitattu 28.10.2016.
- The Condition of Education - Postsecondary Education - Postsecondary Environments and Characteristics - Characteristics of Degree-Granting Postsecondary Institutions - Indicator May (2016).
- Tierney, W. 2010. *Public Good in a Changing Economy*. Teoksessa G. Hentschke, V. Lechuga & W. Tierney (toim.): *For-Profit Colleges and Universities: Their*

- Markets, Regulation, Performance, and Place in Higher Education. Sterling, Virginia: Stylis Publishing, Llc., 71-90.
- Tilastokeskus - Yliopistokoulutus 2015.
http://www.stat.fi/til/yop/2015/yop_2015_2016-05-10_tie_001_fi.html
Viitattu 14.11.2016.
- Tuition & Fees - Undergraduate Admissions | Undergraduate Admissions | High Point University | High Point, NC.
<http://www.highpoint.edu/admissions/tuition-fees/> Viitattu 7.3.2017.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Vincent-Lancrin, S. 2004. Cross-border education: An overview. Teoksessa Internationalisation and trade in higher education: Opportunities and challenges. Paris: OECD, 17-38.
- Wæraas, A. & Solbakk, M. 2009. Defining the essence of a university: Lessons from higher education branding. *Higher Education* 57 (4), 449-462.
- Washburn, J. 2008. *University Inc.: The Corporate Corruption of Higher Education*. NY: Basic Books.
- Watts, D. & Dodds, P. 2007. Influentials, Networks, and Public Opinion Formation. *Journal of Consumer Research* 34 (4), 441-458.
- Wilson, D. & McKiernan, P. 2011. Global mimicry: Putting strategic choice back on the business school agenda. *British Journal of Management* 22, 457-469.
- Zaheer, S. 2016. Business is Our Classroom. *BizEd Magazine* 2/2016.
<http://www.bizedmagazine.com/archives/2016/2/features/business-is-our-classroom>. Viitattu 24.10.2016.
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2012. *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*. 6. painos. McGraw-Hill. Irwin: NY.