

This is an electronic reprint of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version: Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2021. Laurean koulutusviennin segmentointimalli Kiinan markkinoilla. Teoksessa Kallunki, V., Lumia, M., Pahkin, K., Seppänen, S., Ylikoski, T. & Merimaa, M. Askel askeleelta kohti strategista muutosta Laureassa. Laurea-ammattikorkeakoulu: Laurea Julkaisut 178. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-628-0>

4.4 Laurean koulutusviennin segmentointimalli Kiinan markkinoilla

Mika Kortelainen & Jari Kyrö

KORKEAKOULU ON LIIKETOIMINNAN kannalta samanlainen myyjäorganisaatio kuin mikä tahansa palveluliiketoimintaan erikoistunut yritys. Se pyrkii kehittämään tuotteitaan ja palvelumallejaan siten, että sen palvelupaketit menisivät kaupaksi kohdemarkkinoilla. Korkeakoulujen kiinnostus kaupallista toimintaa ja liiketoiminnan kasvattamista kohtaan on kasvanut. Korkeakoulut pyrkivät ainakin osaltaan näin lisäämään tulorahoitusta ja saamaan sitä kautta organisaatiolla liikkumavaraa toiminnan pyörittämiseen, kehittämiseen ja investointeihin.

Korkeakoulut toimivat kilpailuilla markkinoilla, jossa niiden pitää löytää itselleen sopivat asiakkaat ja pyrkivät luomaan niiden kanssa kannattavaa liiketoimintaa. Ne toimivat kuin mikä tahansa muun sektorin palveluyritykset. Palveluyritykset pyrkivät löytämään itselleen sopivia asiakkaita ja tässä he usein käyttävät apunaan segmentointia, joka pohjautuu organisaation määrittelemiin kriteereihin hyvän ja sopivan asiakkaan ominaisuuksista. Taustalla on asiakkuuksien johtamisen lainalaisuudet, jotka voidaan yksinkertaistaa siten, että myyjä päättää millaisia asiakkaita se haluaa itselleen ja millaisilla kriteereillä asiakkaita arvioidaan.

Covid-aikana mahdollisuudet kasvotusten tapahtuvaan kohtaamiseen ovat jääneet kokonaan pois kansainvälisessä kaupassa. Asiakassuhdetta ei siis voida rakentaa henkilökohtaisten kohtaamisten varaan, vaan täytyy löytää uudenlaisia tapoja valita korkeakoululle parhaat asiakkaat ja tavat toimia näiden valittujen asiakkaiden kanssa.

Laurea-ammattikorkeakoulu tavoittelee liiketoiminnan kasvua koulutusviennissä. Kiinan koulutusmarkkinoilla on suuria mahdollisuuksia koulutusviennille, mutta Laurean tulee kyetä kohdistamaan rajalliset resurssinsa mahdollisimman oikeisiin toimenpiteisiin ja kiinalaisiin korkeakoulukumppanuuksiin. Laurean on lähtenyt rakentamaan ratkaisua tähän markkina- ja asiakasymmärryksen pohjalta, joka on konkretisoitunut

kumppanisegmentointimallina. Segmentointimalli perustuu yksinkertaisiin kriteereihin, jotka ovat helposti ymmärrettäviä ja läpinäkyviä, jolloin niitä voidaan hyödyntää käytännössä.

Koulutusviennin edistäminen on samalla kriittisen muutoshankkeen kumppaniverkoston laajentamisen toimenpide. Kiinan markkinoille pyrkiminen tukee myös tavoitetta laajentaa ja syventää kansainvälistä kumppaniverkostoa.

ASIAKASSUHDE JA SEGMENTOINTIYKSINKERTAISILLA SÄÄNNÖILLÄ

Asiakassuhteiden rakentumisen kirjallisuudessa painotetaan henkilöiden kautta syntyvää vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen katsotaan olevan asia, joka syntyy henkilöiden välisessä yhteistyössä. Yritysten välisessä vuorovaikutussuhteessa suhteet siis luodaan organisaatioiden välille, mutta itse vuorovaikutus tapahtuu henkilötasolla. Tällä henkilötason vuorovaikutuksella on kriittinen merkitys yritysten välisten suhteiden onnistumiselle. (Blois 1997, 379; Kotsalo-Mustonen 1996,14; ks. myös Järvinen 1996, 31; Håkansson 1989, 108; Liljegren 1988, 446; Dwyer, Schurr & Oh 1987, Ull 15–20.)

Uлага ja Eggert (2006, 355) toteavat, että mikäli myyjäorganisaatio haluaa kasvattaa liiketoimintaa asiakkaan kanssa, tulee organisaation keskittyä asiakasarvoon. Kun myyjäorganisaatio taas haluaa laskea riskiä asiakkaan menettämisestä, niin asiakassuhteessa tulee keskittyä asiakassuhteen laatuun (Uлага & Eggert 2006, 355.).

B2B (business-to-business) segmentointia on historiallisesti tarkasteltu myyjän ja ostajan välisen asiana. Se, joka on ostanut palvelun, on myös ollut segmentointianalyysin kohteena. Ostaja ei kuitenkaan aina ole palvelun käyttäjä, joten B2B näkökulma ei välttämättä ole riittävä. Kanavakumppanin mukaanotto segmentointianalyysiin muuttaa B2B tarkastelun joissain tapauksissa B2B2B (business-to-business-to business), taikka B2B2C (business-to-business-to-consumer) analyysiksi (Brotspies & Weinstein 2019, 165–166).

Mora Cortez, Højbjerg ja Freytag (2021, 424) ovat toteuttaneet laajan kirjallisuuskatsauksen segmentoinnin tutkimuksesta. Mora Cortez ym. (2021,424) toteavat, että segmentoinnin toteuttaminen käytännössä on todettu usein haastavaksi. Akateeminen huomio implementointiin näyttää kohdistuneen korostuneesti segmenttien tunnistamiseen ja vähemmän näiden segmenttien ja segmentoinnin saattamisessa käytäntöön. Terho (2008, 170) on osoittanut segmentoinnin tärkeyden toiminnan ohjaamisessa ja sitä kautta asiakaskannattavuudessa. Segmentointi on siis tärkeää, mutta se voi vaikuttaa vain, jos se myös implementoidaan. Implementoinnin onnistumisen kannalta yksinkertaisuus ja selkeys ovat avainasemassa.

Ehrigin ja Scmidtin (2021, 264) mukaan strategian tekijät käyttävät päätöksenteossa hyödykseen kokemuksiin perustuvaa heuristiikkaa ja yksinkertaisia sääntöjä. Henkilöt kohtaavat päätöksentekotilanteita harvakseltaan, joten he joutuvat luomaan linkin käytössä olevan tiedon ja tietyn tilanteen päätöksentekomuuttujien välille vähäisestä määrästä havaintoja. Vaarana on luonnollisesti se, että tehdään yleistyksiä liian vähästä datasta. Yllättäen kuitenkin Goldsteinin ja Gigerenzerin (2009, 760) mukaan yksinkertaisten tilastolisten ennustamisääntöjen on osoitettu tekevän parempia ennusteita kuin monimutkaisempien sääntöjen, varsinkin kun kriteerin tulevaisuuden arvot ovat erittäin epävarmoja.

Goldsteinin ja Gigerenzerin (2009, 760) mukaan yksinkertaisuus luo kestävyuden lisäksi läpinäkyvyyttä. Heuristinen malli on läpinäkyvä ja mallin käyttäjän on helppo ymmärtää se. Monimutkaisemmat mallit voivat jäädä käyttäjille mysteerikoneiksi. Vaarana on tällöin se, että monimutkaisista malleista tulee isetarkoitus, rituaali vaikutuksen tekemiseksi ja niistä oppiminen on vaikeaa. Ghandar, Michalewicz ja Zurbruegg (2016,

612) osoittavat tutkimuksessaan, että dynaamisessa ympäristössä monimutkaiset mallit vähentävät mallien suorituskykyä, mitä selittää heidän mukaansa muuttujien liikkäyttö. Sull ja Eisenhardt (2012, 72) esittävät, että yksinkertaiset säännöt tekevät toiminnan aikaansaamisen helpommaksi. Useiden vaihtoehtojen edessä henkilöt pelkäävät tekevänsä väärin valinnan ja viivyttävät päätöksentekoa, tai jättävät valinnan tekemättä kokonaan.

Olemme siis tilanteessa, jossa tavoitteena on rakentaa asiakassuhteita, niiden rakentaminen haastavassa tilanteessa vaatii paljon panoksia, joten meidän on tarkkaan harkittava kehen ja mihin toimiin investoimme. Meillä ei ole käytössämme täydellistä tietoa voidaksemme tehdä täydellisiä päätöksiä, vaan joudumme turvautumaan yksinkertaistuksiin tehdäksemme riittävän hyviä päätöksiä. Segmentointipäätökset perustuvat lopputulosten ennakoimiseen muutamia avainmuuttujia käyttäen. Kumppanien arvioinnissa (segmentoinnissa) pyrimme tunnistamaan ja arvottamaan ne muuttujat, joiden perusteella voidaan ennakoita ja optimoida lopputulos. Näin ajateltuna segmentointimalli on itse asiassa aiempien kokemusten mallintamista ennustemalliksi.

KIINAN KOULUTUSVIENTIMARKKINAT

Korkeakoulujen kasvanut kiinnostus Kiinan koulutusvientimarkkinoista selittyy kiinalaisten kasvaneella maksukyvyllä ja -halulla. Maailmanpoliittisen muutokset ovat myös merkittävästi vaikuttaneet tilanteeseen. Kiinan suhtautuminen perinteisiin suurin koulutusvientimaihin on monissa tilanteissa muuttunut arvostele- vaksi ja kielteiseksi. Tämä kriittisyys on kohdentunut etenkin Yhdysvaltoihin ja Australiaan.

Nämä poliittisen ilmapiirin muutokset ovat johtaneet siihen, että kiinalaiset opiskelijat ja koulutusorga- nisaatiot ovat olleet pakotettuja etsimään uusia yhteistyökumppaneita. Tämä on avannut suomalaisille kou- lutusorganisaatiolla uusia mahdollisuuksia rakentaa yhteistyötä Kiinan koulutusmarkkinoille. Samaan aikaan Kiinan koulutusmarkkinoilla on tapahtunut muutoksia, joissa on selvästi nähtävissä Kiinan opetusministeriön ohjaustoimenpiteet. Aikaisemmin suosiossa olleita erilaisia vaihto-ohjelmia on pyritty siirtämään yhteistyö- malleihin, joissa opiskelijat jäisivät kiinalaisiin korkeakouluihin opiskelemaan.

Laurea-ammattikorkeakouluun on kohdistunut kiinnostusta kiinalaisista korkeakouluista. Yhteistyötä rakentamassa on mukana lähes poikkeuksetta kielitaitoinen kiinalainen myyntiagentti. Myyntiagenteilla on merkittävä rooli, joka on korona-aikana edelleen korostunut. Yhteistyön rakentaminen on kuitenkin ollut koronan aikana vaikeaa. Matkustaminen Kiinaan on ollut mahdotonta ja tärkeiden kumppanuussuhteiden rakentaminen pelkän sähköpostikirjeenvaihdon perusteella on haastavaa.

Laurea on nyt neuvotteluvaiheessa ja segmentoinnilla haluamme kohdistaa resurssimme meille parhai- ten sopiviin kumppaneihin. Yli 10 collegetason koulua ja 13 korkeakoulua on osoittanut kiinnostusta meitä kohtaan. Valintojen tekemisen motiivina on myös se, että Kiinan opetusministeriön ohjeiden mukaisesti Lau- realla on mahdollisuus tehdä yhteistyösopimus vain yhden korkeakoulun kanssa Joint Degree -ohjelmasta. Erytisvaatimukseksi Kiinan opetusministeriö on asettanut sen, että koulutusyhteistyössä ulkomaisen korkea- koulun tulee vastata 30% Kiinassa tapahtuvasta opetuksesta.

Joint Degree -ohjelmien haasteena on lisäksi se, että kiinalainen opetussuunnitelma sisältää usein aiheita, joita Laurean omissa opetussuunnitelmissa ei ole. Ratkaisuna Laurea on esittänyt Tailor-Made Joint Degree -ohjelmaa. Tämä ratkaisu edellyttää, että opiskelijat opiskelevat enemmän, joka tarkoittaa yhteistyömalleja kuten 3+2 tai 4+1. Opiskelija ei siis automaattisesti saa kahta tutkintoa, vaan heidän tulee Kiinassa suoritetun tutkinnon jälkeen tulla täydentämään opintojaan Suomeen.

Laurea voi tehdä useamman college-tason koulun kanssa sopimuksen. Kiinan opetusministeriön rajoitukset sopimuskumppanien määrästä eivät koske college-tason kouluja. Näitä college-tason sopimuksia kutsumme Top Up Joint Degree -ohjelmiksi. Näissä on kysymys lähinnä siitä, että Laurea tarjoaa kiinalaiselle collegelle omia kurssejaan kiinalaisen opetussuunnitelman sisään ja kun opiskelijat valmistuvat kiinalaisesta collegesta, niin riippuen yhteistyömuodosta he saavat vain kiinalaisen collegen todistuksen ja voivat tulla Suomeen jatkamaan opintojaan. Vaikka Kiinan opetusministeriö antaa mahdollisuuden tehdä yhteistyötä useamman collegen kanssa, niin Laurean on huomioitava yhteistyön tuottamat mahdollisuudet ja samalla sen yhteistyöhön vaatimat resurssit.

Laurea on halunnut käyttää korona-ajan hyödyksi ja pyrkinyt edistämään Tailor-Made Joint Degree -ohjelman syntymistä. Tämä on edellyttänyt aktiivista yhteydenpitoa lukuisiin kumppaneihin, vaikka käytännössä voimme tehdä vain yhden sopimuksen. Korkeakoulukumppanivalinta vaikuttaa myös siihen, että kenen college -tasaisen kumppanin kanssa kannattaa hakeutua yhteistyöhön.

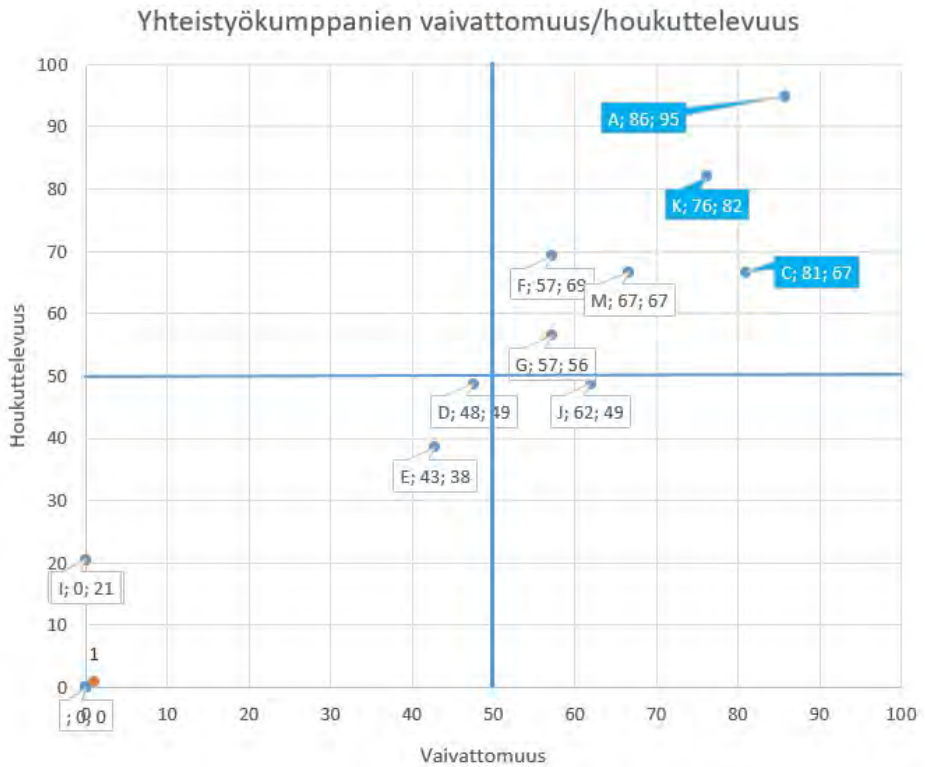
LAUREAN KIINAN KUMPPANIVALINNAT

Laurean keskeisin lähtökohta kumppanivalinnalle on resurssien optimointi ja tulevaisuuden tulovirrat. Tämä ohjaa meitä rajaamaan neuvottelukumppaneiden määrää. Laurealla ei ole mahdollisuutta täydellisen tiedon keräämiseen, eikä olosuhteista johtuen myöskään mahdollisuutta rakentaa asiakasymmärrystä henkilösuhteiden kautta. Normiolosuhteissa olisimme vierailleet paikan päällä, tutustuneet keskeisiin toimijoihin ja saaneet laajemman ymmärryksen kumppanuuden mahdollisuuksista ja toimivuudesta.

Laurea rakensi kumppanivalintaan läpinäkyvät ja yksinkertaiset kriteerit. Kriteerit muodostavat mallin, jossa mahdollista korkeakoulukumppania tarkastellaan kahdesta näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat kumppanin houkuttelevuus ja kumppanuuden vaivattomuus. Kriteereissä huomioitiin myös myyntiagentin toiminta. Myyntiagentti saattaa useissa tilanteissa helpottaa kumppanuuden rakentamista, mutta jossain tilanteissa myyntiagentti vaikeuttaa asioita, joko osaamattomuuttaan tai tarkoituksellisesta maksimoidakseen oman osuutensa. Yleisesti ottaen parhaita ovat sellaiset myyntiagentit, joilla on kokemusta yhteistyöstä suomalaisten organisaatioiden kanssa, taikka ovat toimineet esimerkiksi australialaisten korkeakoulujen myyntiagentteina jo vuosia.

Houkuttelevuutta lisää kumppaniyhteistyön keskittyminen Laurean vahvoihin opetusaloihin, kumppanin saamat tuet Kiinan opetusministeriöltä (suurissa kaupungeissa ministeriön tukirahaa saadaan enemmän kuin syrjäseuduilla) ja kumppaninkorkeakoulun mahdollisuus yhteistyöhön useamman tutkinnon osalta. Lisäksi houkuttelevuus -kriteerin alla on myös myyntiagentin työskentelyä ja osaamista arvioiva osio.

Vaivattomuus-kriteerillä arvioidaan kumppanikorkeakoulun kanssa tehtävän yhteistyön sujumista. Ilman vierailua on erittäin haastavaa tarkastella kumppanin yhteistyöhalukkuutta, mutta jotain viitteitä siitä saadaan arvioimalla esimerkiksi johtoryhmän henkilöiden ikäjakaumaa (nuorempi polvi vaikuttaa olevan avoimempi uusille ajatuksille). Vaivattomuus on myös taloudellinen kriteeri. Vaivattomuudessa huomioidaan opetusmallin sopeuttamisen helppous ja yhteistyön rakentamiseen ja ylläpitämiseen panostettavien resurssien ja kustannusten määrä. Kustannusten osalta tarkastellaan esimerkiksi matkustamista, eli voidaanko samalla matkalla hoitaa useamman kumppanin opetuksia. Vaivattomuuden osalta arvioitiin myös muita yhteistyötä helpottavia tekijöitä, kuten korkeakoulun sisäinen englannin kielen osaaminen.



Kuvio 1. Kumppanisegmentointi.

Kuviossa 1 on kumppanisegmentoinnin lopputulos. Segmentoinnissa huomioitiin kaksi näkökulmaa; houkuttelevuus ja vaivattomuus. Näiden arvot muodostuivat useammasta alakriteeristä. Käytimme mallia mahdollisten korkeakoulukumppaneiden arviointiin Joint-Degree ohjelman osalta. Kuvassa 1 on nähtävissä kolmen korkeakoulun nousevan Laurean näkökulmasta sopiviksi neuvottelukumppaniksi. Laurea keskittyy neuvottelemaan näiden kolmen korkeakoulun kanssa, jolloin Laurea pystyy panostamaan näihin valittuihin neuvottelukumppaneihin riittävästi.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Koulutusmarkkinoiden muutokset ovat luoneet uudenlaisia mahdollisuuksia rakentaa koulutusvientä. Laurea tavoittelee pitkäaikaisia kumppanuusia kiinalaisten korkeakoulujen kanssa. Kiinan opetusministeriö on mahdollistanut Joint-Degree ohjelmien rakentamisen, mikä on johtanut kasvaneeseen kiinnostukseen Laurean suuntaan. Syvempi sopimuksellinen yhteistyö on mahdollista vain yhden korkeakoulun kanssa, jolloin Laurea pyrkii valitsemaan parhaan mahdollisen kumppanin.

Perinteisen yhteistyökumppanivalinnan malleja ei nykyisessä Covid-tilanteessa pystytty hyödyntämään, joten oli turvaututtava neuvottelukumppaneiden rajaamiseen käyttämällä kumppanisegmentoin-

timallia. Malli on yksinkertainen ja se mahdollistaa kriteereistä keskustelun, oppimisen ja hyödyntämisen. Mallin avulla arvioiduista yhteistyökumppaneista löytyi kolme korkeakoulua, joiden kanssa on käynnistetty neuvottelut.

Mallin hyöty on se, että neuvottelut voidaan kohdistaa tiettyihin korkeakouluihin. Tällöin yksittäisiin neuvotteluihin panostetaan enemmän asiantuntemusta ja aikaa. Segmentointimalli auttaa Laureaa rakentamaan omasta osaamisestaan konsepteja ja kuvauksia, jotka sopivat valittujen neuvottelukumppaneiden vaatimukseen. Tämä johtaa parhaan kumppanuuden syntymiseen.

Lähteet

- Blois, K. 1997.** Are Business-to-Business Relationships Inherently Unstable? *Journal of Marketing Management* 1997:5, 367–382.
- Brotspies, H. & Weinstein, A. 2019.** Rethinking business segmentation: A conceptual model and strategic insights. *Journal of strategic marketing*, 27(2), 164–176. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1384750>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh S. 1987.** Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, 11–27.
- Ehrig, T. & Schmidt, J. 2021.** Making biased but better predictions: The trade-offs strategists face when they learn and use heuristics. *Strategic organization*, 19(2), 263–284. <https://doi.org/10.1177/1476127019869646>
- Ghandar, A., Michalewicz, Z. & Zurbruegg, R. 2016.** The relationship between model complexity and forecasting performance for computer intelligence optimization in finance. *International journal of forecasting*, 32(3), 598–613. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2015.10.003>
- Goldstein, D. G. & Gigerenzer, G. 2009.** Fast and frugal forecasting. *International journal of forecasting*, 25(4), 760–772. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2009.05.010>
- Håkansson, H. 1989.** *Corporate Technological Behavior – Co-operation and Networks*. Routledge. Worcester.
- Järvinen, R. 1996.** *Service Marketing Channel Relationships – Bonds, Outcomes and Special Characteristics*. University of Tampere. Series A1: Studies 44. Tampere.
- Kotsalo-Mustonen, A. 1996.** *Diagnosis of Business Success: Perceptual Assessment of Success in Industrial Buyer-Seller Business Relationship*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-117.
- Liljgren, G. 1988.** *Interdependens och dynamik i långsiktiga kundrelationer – Industriell försäljning i ett nätverksperspektiv*. Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm.
- Mora Cortez, R., Højbjerg Clarke, A. & Freytag, P. V. 2021.** B2B market segmentation: A systematic review and research agenda. *Journal of business research*, 126, 415–428. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.070>
- Sull, D. & Eisenhardt, K. M. 2012.** Simple Rules for a Complex World. *Harvard business review*, 90(9), 68.
- Terho H. 2008.** *Customer Portfolio Management – The construct and performance*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja A-4:2008. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-564-593-7>
- Ulaga, W. & Eggert, A. 2006.** Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of marketing*, 70(1), 119–136. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.119>