



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

**Examensarbete magisternivå**

**FEKP01**

**Juni 2011**

# **Marknadsföring vid radikalt förändrade förutsättningar**

- En studie av svenska universitets  
marknadsföring mot utomeuropeiska studenter

**Handledare**

**Gösta Wijk**

**Författare**

**Jens Dovander**

**Sandra Wallman**

# Sammanfattning

Titel:	Marknadsföring vid radikalt förändrade förutsättningar – En studie av svenska universitets marknadsföring mot utomeuropeiska studenter
Seminariedatum:	2011-06-01
Ämne/kurs:	FEKP01, Examensarbete magisternivå, 15 poäng. Fördjupningsinriktning: Marknadsföring
Författare:	Jens Dovander och Sandra Wallman
Handledare:	Gösta Wijk
Nyckelord:	Studieavgift, Strategi, Marknadsföring, Marknadskommunikation, Utomeuropeisk
Bakgrund och problem:	Riksdagen har beslutat att utomeuropeiska studenter ska betala för sin utbildning vid svenska universitet och högskolor från och med höstterminen 2011. Hur har detta påverkat marknadsföringsarbetet mot denna grupp studenter?
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att analysera svenska universitets marknadsföringsarbete riktat mot utomeuropeiska studenter för att kunna utveckla en eller flera övergripande hypoteser vilka ska kunna testas i framtida forskning.
Metod:	Författarna har haft en abduktiv ansats och genomfört kvalitativa fallstudier av Lunds Universitet och Uppsala Universitet. Semistrukturerade intervjuer med prorektorerna och marknadsföringsansvariga för de båda universiteten har genomförts.
Teoretiskt ramverk:	Författarna har använt sig av flera olika modeller, teorier och begrepp inom det strategiska området samt marknadsföringsområdet vilka har valts ut efter relevans till den insamlade empirin.
Empirisk grund:	Den empiriska grunden utgörs av intervjuer med anställda vid Lunds och Uppsala Universitet samt dokumentstudier av situationen för högre utbildning i Danmark och Nederländerna.
Slutsatser:	Det strategiska arbetet, personlig försäljning, kärnerbjudandet, muntliga referenser och förväntningar är alla viktiga aspekter att ta hänsyn till i marknadsföringen av ett komplext erbjudande.

# Abstract

Title:	Marketing during radically changed conditions - A study of Swedish universities' marketing towards non-European students
Seminar date:	2011-06-01
Course:	FEKP01, Master Thesis in Business Administration, 15 ECTS Major: Marketing
Authors:	Jens Dovander and Sandra Wallman
Advisor:	Gösta Wijk
Keywords:	Tuition fee, Strategy, Marketing, Marketing communications, Non-European
Background:	The Swedish government has decided that non-European students will pay tuition fees at Swedish universities, coming into effect autumn 2011. How has this affected the marketing efforts towards this group of students?
Purpose:	To analyze Swedish universities marketing efforts towards non-European students in order to develop one or several hypotheses which can be tested in future research.
Methodology:	The authors have performed qualitative case studies of Lund and Uppsala University. Semi-structured interviews have been conducted with the prorectors and marketers of the two universities.
Theoretical perspectives:	The authors have used several models, theories and concepts within the strategic field and the marketing field. These have been chosen according to their relevance to the collected data.
Empirical foundation:	The empirical foundation consists of interviews with employees of Lund and Uppsala University together with document studies of the situation of higher education in Denmark and the Netherlands.
Conclusion:	The strategic work, personal selling, the core offering, word-of-mouth and expectations are all important aspects to consider when marketing a complex offering.

# Förord

Vi vill härmed passa på att tacka de personer som bidragit till att göra denna magisteruppsats möjlig.

Först och främst vill vi tacka de respondenter från Lunds och Uppsala Universitet som har tagit sig tid och svarat på våra frågor. Utan ert engagemang hade det inte blivit någon uppsats. Vi vill även rikta ett tack till de respondenter vid mindre universitet som ställde upp och svarade på våra frågor men vars relevans för denna uppsats bedömdes vara för låg.

Vi vill även tacka vår handledare Gösta Wijk som har stöttat oss genom hela processen och varit ett ovärderligt bollplank. Tack även till de studenter som kommer opponera på vår uppsats.

Maj, 2011.

Jens Dovander och Sandra Wallman

# Disposition

Uppsatsens disposition illustreras nedan.

## Introduktion

*I detta kapitel presenteras en bakgrund till vårt ämnesval och tidigare forskning inom området. En problemdiskussion och ett påvisande av ett kunskapsgap mynnar ut i ett antal frågeställningar samt syftet med denna uppsats. Även avgränsningar presenteras här.*

## Metod

*I detta kapitel presenterar vi vår arbetsbeskrivning och de metodologiska överväganden vi gjort. Även uppsatsens trovärdighet och giltighet kommer att diskuteras här.*

## Empiri

*I detta kapitel presenterar vi det empiriska material som är resultatet av vår datainsamling. Empiri om jämförelseländerna Danmark och Nederländerna följs av empiri om Lunds Universitet och Uppsala Universitet och sist presenteras antagningsstatistik för de svenska universiteten.*

## Teori

*I detta kapitel inleder vi med att presentera och förklara vårt teoretiska ramverk. Därpå förklarar vi de teoretiska begrepp och modeller vi valt att bygga vårt ramverk med. Avslutningsvis följer en diskussion om teorikritik.*

## Analys

*I detta kapitel kommer vi använda vår teoretiska referensram för att bryta ner och analysera det empiriska materialet. Vi delar upp analysen i två block: det strategiska arbetet och marknadsföringsarbetet.*

## Resultat & Resultatdiskussion

*Vi kommer i detta kapitel sammanfatta vår analys genom att besvara de frågeställningar vi ställde initialt. Detta följs av en resultatdiskussion som mynnar ut i de hypoteser som har växt fram som ett resultat av denna studie. Avslutningsvis diskuterar vi våra metodologiska överväganden, värdet av vår undersökning och förslag till vidare forskning.*

# Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	2
Abstract .....	3
Förord .....	4
Disposition .....	5
Figurförteckning .....	9
1. Introduktion.....	10
1.1. Bakgrund till ämnet och tidigare forskning.....	10
1.2. Problemdiskussion och kunskapsgap.....	11
1.3. Syfte och frågeställningar.....	15
1.4. Avgränsningar.....	15
2. Metod .....	17
2.1. Metodologiskt arbetssätt.....	17
2.2. Kvalitativa fallstudier.....	18
2.2.1. Kritik mot kvalitativa fallstudier .....	18
2.3. Urval .....	18
2.3.1. Val av universitet och jämförelseländer.....	18
2.3.2. Val av respondenter .....	19
2.4. Datainsamling.....	20
2.4.1. Primärdata och sekundärdata.....	20
2.4.2. Semistrukturerade intervjuer.....	20
2.5. Alternativa metodval.....	21
2.6. Trovärdighet och giltighet .....	21
2.6.1. Undersökningens trovärdighet .....	21
2.6.2. Undersökningens giltighet .....	22
3. Empiri.....	23
3.1. Danmark .....	23
3.1.1. Bakgrund .....	23
3.1.2. Avgiftsnivå .....	23
3.1.3. Marknadsföring på nationell nivå .....	23
3.1.4. Marknadsföring på institutionell nivå .....	24

3.1.5. Stipendier .....	25
3.1.6. Omhändertagande .....	25
3.1.7. Alumnverksamhet och arbete efter studierna.....	25
3.1.8. Dagens situation.....	26
3.2. Nederländerna .....	27
3.2.1. Bakgrund .....	27
3.2.2. Avgiftsnivå.....	27
3.2.3. Marknadsföring på nationell nivå .....	28
3.2.4. Marknadsföring på institutionell nivå .....	29
3.2.5. Stipendier .....	30
3.2.6. Omhändertagande .....	30
3.2.7. Alumnverksamhet och arbete efter studierna.....	31
3.2.8. Dagens situation.....	31
3.3. Lunds Universitet .....	32
3.3.1. Det strategiska arbetet.....	32
3.3.2. Marknadsföring .....	36
3.4. Uppsala universitet .....	42
3.4.1. Det strategiska arbetet.....	42
3.4.2. Marknadsföring .....	45
3.5. Statistik.....	48
4. Teori.....	50
4.1. Teoretiskt ramverk .....	50
4.2. Teoretiska begrepp och modeller .....	51
4.2.1. Strategisk ansats.....	51
4.2.1.1. Rationell strategisk ansats.....	51
4.2.1.2. Skeende-baserad ansats.....	52
4.2.1.3. Kaos-balans baserade ansats .....	52
4.2.2. Uppdrag, vision och mål.....	53
4.2.2.1. Uppdrag.....	53
4.2.2.2. Vision .....	53
4.2.2.3. Mål.....	54
4.2.3. Strategisk drift .....	54
4.2.4. First-mover fördelar och erfarenhetskurvan .....	55
4.2.5. Segmentering .....	56

4.2.6. Marknadsföringsmixen (4P) .....	56
4.2.6.1. Produkt.....	57
4.2.6.2. Pris.....	58
4.2.6.3. Plats.....	58
4.2.6.4. Påverkan.....	59
4.2.7. Marknadskommunikationsmixen.....	59
4.2.8. Samspelet mellan de 4 P:na .....	60
4.2.9. Integrerad marknadskommunikation .....	61
4.2.10. Kommunikationscirkeln.....	62
4.2.11. Förväntningsteorin.....	62
4.3. Teorival och teorikritik .....	63
5. Analys.....	65
5.1. Det strategiska arbetet.....	65
5.2. Marknadsföringsarbetet .....	69
5.3. Statistik.....	78
6. Resultat och resultatdiskussion .....	79
6.1. Frågeställningar .....	79
6.1.1. Hur ser det strategiska arbete ut som ligger till grund för marknadsföringsarbetet? .....	79
6.1.2. Hur är marknadsföringsmixen utformad?.....	79
6.1.3. Hur är den totala marknadskommunikationsmixen utformad? .....	80
6.1.4. Vilka effekter på antagningsstatistiken har märkts?.....	80
6.1.5. Vilka lärdomar kan dras från Danmark och Nederländerna? .....	80
6.2. Resultatdiskussion och hypoteser.....	81
6.3. Metodologiska överväganden och värdet i underökningen .....	84
6.4. Förslag till vidare forskning .....	85
Referenser .....	86
Böcker.....	86
Artiklar.....	87
Muntliga källor .....	88
Elektroniska källor.....	88
Bilaga .....	91
Intervjumall .....	91



# Figurförteckning

Figur 1. Metodologiskt arbetssätt .....	17
Figur 2. DTU mottagna studenter från fokusländer .....	26
Figur 3. Studieavgifter vid olika nederländska universitet .....	28
Figur 4. Stipendieomfattning Leiden University .....	30
Figur 5. Studieavgifter på grundnivå och avancerad nivå för Lunds Universitet .....	35
Figur 6. Studieavgifter på grundnivå och avancerad nivå för Uppsala Universitet .....	44
Figur 7. Antagningsstatistik Mastersprogram 2011 .....	48
Figur 8 . Teoretiskt ramverk, författarnas illustration.....	50
Figur 9. Strategi som plan .....	51
Figur 10. Strategi som handlingsmönster.....	52
Figur 11. "Takåsen" .....	53
Figur 12. Balans mellan vision och mål.....	54
Figur 13. Strategisk drift .....	55
Figur 14. Marknadsföringsmixen.....	57
Figur 15. Tre nivåer av ett erbjudande .....	57
Figur 16. Marknadskommunikationssystemet .....	60
Figur 17. Sambandet mellan de 4 P:na .....	61
Figur 18. Kommunikationskällor.....	61
Figur 19. Kommunikationscirkeln .....	62
Figur 20. Förväntningsteorin .....	63
Figur 21. Samspelet mellan de 4 P:na .....	75

# 1. Introduktion

*I detta kapitel presenteras en bakgrund till vårt ämnesval och tidigare forskning inom området. En problemdiskussion och ett påvisande av ett kunskapsgap mynnar ut i ett antal frågeställningar samt syftet med denna uppsats. Även avgränsningar presenteras här.*

## 1.1. Bakgrund till ämnet och tidigare forskning

Marknadsföring av högre utbildning<sup>1</sup> började växa fram som ett begrepp i USA och England först under 1980-talet som ett parallellspår till marknadsföring av hälso- och sjukvård. (Hayes, 2007) Tidigare hade det ansetts otänkbart att marknadsföra en akademisk institution på samma sätt som ett företag då den högre utbildningen inte hade som mål att generera vinst. (Kotler och Fox, 1995) Dock ledde en kombination av demografiska förändringar, vilka resulterade i såväl tomma sjukhussängar som skolsalar, samt ökade operationella kostnader till att såväl sjukhus som universitet plötsligt blev tvungna att börja konkurrera om patienter respektive studenter. (Hayes, 2007)

Marknadsföringsmodeller, -teorier och -koncept som tidigare endast använts inom affärsvärlden börjades nu prövas också för marknadsföringen av högre utbildning samtidigt som litteratur och forskningsartiklar kring konceptet började publiceras. (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006) I mitten av åttiotalet uppkom dessutom en definition av ämnet genom Kotler och Fox som definierade marknadsföring av utbildning som *"analyserandet, planerandet, implementerandet och kontrollen av noggrant formulerade program designade för att skapa ett frivilligt utbyte av värde med en viss målmarknad för att åstadkomma organisatoriska mål"*<sup>2</sup> (Kotler och Fox, 1995:6).

Forskning på området har sedan dess ökat markant och har med tiden kunnat delas in i olika sektorer såsom bland annat marknadskommunikation, varumärkesbyggande, relationsmarknadsföring, segmentering och positionering. Inom området

---

<sup>1</sup> Begreppet "högre utbildning" är en direktöversättning av engelskans "higher education" och avser utbildning på högskole- och universitetsnivå

<sup>2</sup> Författarnas översättning

marknadskommunikation, som vi delvis kommer fokusera på i denna uppsats, har merparten av den forskning som gjorts genomförts i engelskspråkiga länder och främst syftat till att jämföra innehållet i bland annat tryckt material och elektronisk kommunikation mot vad som efterfrågas av studenter. (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006)

## 1.2. Problemdiskussion och kunskapsgap

Statistik från UNESCO visar att antalet internationella studenter inom högre utbildning växt kraftigt, från runt en miljon studenter 1980 till närmare tre miljoner idag. (UNESCO, 2009) Hemsley-Brown & Oplatka (2006) menar att högre utbildning idag är erkänt som en etablerad global marknad, särskilt i engelskspråkiga länder som USA, England, Canada och Australien. De menar vidare att merparten av vår tids akademiska institutioner idag i högre utsträckning är medvetna om denna globala marknad och det faktum att de måste marknadsföra sig för att kunna hävda sig i den tuffa internationella konkurrensen. Detta resonemang stöds av flera andra, bland annat Ivy (2008) som ser ett kraftigt ökat utbud av utbildning, såväl från de traditionella institutionerna som från privata alternativ, vilket han menar leder till ett ökat behov av marknadsföring och studentrekrytering.

Internationaliseringen av högre utbildning bidrar inte bara till ett ökat kunskapsspridande utan kan också föra med sig stora ekonomiska vinster. Högre utbildning har växt till en miljardindustri som genererar stora vinster, till viss del för de enskilda akademiska institutionerna som tar emot studenter men främst för de länder de verkar i. (Mazzarol & Soutar, 2002; Davis, 2000; Bartlett & Kane, 2002) I en konsultrapport beställd av Svenska Institutet har man räknat ut att nettovärdet på tillskottet till den svenska ekonomin skulle bli en bra bit över 100 miljoner kronor till följd av studieavgifterna, detta trots ett beräknat tapp på 50% i antalet utomeuropeiska studenter. (Svenska Institutet, 2009a)

I Sverige tog internationaliseringen av högre utbildning fart på allvar genom Bologna processen, där högre utbildning delas upp i så kallade cykler; i Sverige efter grundnivå, avancerad nivå och forskarnivå. Det var under 1999 som 29 europeiska länder, däribland Sverige, skrev under Bolognadeklarationen vari ett antal mål fastställdes för att skapa ett europeiskt område för högre utbildning. De tre övergripande målen är att främja rörlighet, anställningsbarhet och Europas attraktionskraft som utbildningskontinent. För Sveriges del trädde Bologna processen i

kraft 1 juli 2007, samtidigt som den nya högskoleförordningen, och innebar bland annat ett nytt poängsystem baserat på ECTS; European Credit Transfer System. (Regeringskansliet, 2007)

Sverige hade redan då börjat planera för att införa studieavgifter för studenter som kom utanför EU/EES. (Regeringskansliet, 2006) Det var dock först i juni 2010 som riksdagen slutgiltigt tog beslutet att klubba igenom proposition 2009/10:65 – ”Konkurrera med kvalitet - studieavgifter för utländska studenter”. Därmed beslutades att medborgare från icke-europeiska länder ska betala en studieavgift för högre utbildning i Sverige från och med höstterminen 2011. Detta motiverades på följande vis: *”Svensk högskoleutbildning ska konkurrera med hög kvalitet och goda studiemiljöer, inte med gratis utbildning. Eftersom svenska universitet och högskolor inom många områden utmärks av hög kvalitet och goda utbildningsmiljöer finns goda möjligheter att lärosätena framgångsrikt kan konkurrera på en global utbildningsmarknad.”* (Regeringskansliet, 2010)

Införandet av studieavgifter är en kontroversiell fråga som väckte debatt och starka reaktioner från både studenters och akademiska institutioners håll. Bland annat menade prorektorerna vid Lunds Universitet, Göteborgs Universitet och Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) att tidsschemat var alltför snävt och att man inte var förberedda på den snabba omställningen gällande frågor som marknadsföring och utbyggnad av stipendiesystem. (Göteborgsposten, 2009-11-16)

Vissa förberedelser hade ändå gjorts på nationell nivå, främst inom marknadsföringsområdet. Ett projekt för internationell marknadsföring av svensk högre utbildning, med en löptid på tre år, drog igång i juni 2008. Projektet, som kallas Study Destination Sweden, har som uppgift att utgöra en *”plattform för koordinering av den internationella marknadsföringen av Sverige som studiedestination”*. 31 svenska lärosäten deltar i projektet som bland annat ligger bakom hemsidorna [www.studyinsweden.se](http://www.studyinsweden.se) och [www.swedenintouch.se](http://www.swedenintouch.se). (Svenska Institutet, 2010)

Även om det alltså finns en del dokumentation kring ansträngningarna att på det nationella planet marknadsföra svensk högre utbildning internationellt saknas det information och forskning kring de enskilda svenska universitetens marknadsföringsarbete mot utomeuropeiska studenter. Sverige är en liten och relativt okänd nation med internationellt sett små universitet, så kraven på varje enskilt universitet att marknadsföra sig och kommunicera sitt budskap kommer enligt oss att öka i samband med införandet av studieavgifter.

Det är svårt att lyfta ut marknadsföringsarbetet som en egen fristående aspekt att studera. Flera författare, däribland Kotler et al (2008) och Kotler och Fox (1995) menar att alla organisationer behöver strategier för att möta förändringar i marknaden. Liksom den gamla devisen "att misslyckas med att planera innebär att planera att misslyckas" behöver organisationer ha en bakomliggande tanke, ett mål man vill uppnå, med sin marknadsföring. Olika studier har tidigare genomförts där man studerat olika aspekter av det strategiska arbetet inom högre utbildning, exempelvis segmentering (Soutar och Turner, 2002; Farr, 2003) och positionering (Ivy, 2001; Gray et al, 2003). Vi är främst intresserade av att undersöka kopplingen mellan de svenska universitetens strategiska arbete och de marknadsföringsaktiviteterna de företagit sig.

Utöver det strategiska arbetet finner vi det intressant att fokusera på själva kommunikationsaspekten av marknadsföring. Bland andra menar Vrontis, Thrassou och Melanthiou (2007) samt Briggs och Wilson (2007) att internationella studenter upplever en mättnad i den mängd information de får och att mycket information är irrelevant för dem, vilket resulterat i ett behov av bättre marknadskommunikation, exempelvis genom nya kanaler eller tydligare information. Dahlén (2005) stödjer detta resonemang och menar att nya och tidigare outnyttjade kommunikationskanaler kan ha en positiv effekt just på grund utav att de upplevs som nya och oväntade. Merparten av den forskning som hittills gjorts kring marknadskommunikation har, som vi nämnt tidigare, gjorts i engelskspråkiga länder och riktat in sig på att jämföra innehållet i bland annat tryckt material och elektronisk kommunikation mot vad som efterfrågas av studenter. Denna form av marknadskommunikation, *reklam*, är dock bara en liten del i en större marknadskommunikationsmix där även *public relations*, *direktmarknadsföring*, *personlig försäljning* och *sales promotion* ingår (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006). Marknadskommunikationen kan dock inte ses som en enskild isolerad företeelse utan vi kommer behöva studera och analysera den i förhållande till andra marknadsföringsaspekter som bland annat pris, distribution och erbjudandet i sig.

Ett antal forskare, däribland Buttle (1998) och Perzon (1998) framhäver vikten av word-of-mouth (WOM), det vill säga att använda sig av både nuvarande och tidigare studenter i sin marknadskommunikation. Schoofeld (2005) bekräftar detta med sin studie av över 5 000 studenter i färd med att välja sin MBA (Master of Business Administration) där 43% konsulterade nuvarande studenter och 35% konsulterade tidigare studenter, så kallade alumner. Arambewela et al (2005) menar att positiv word-of-mouth är en faktor som kan

hjälpa lärosäten att tackla utmaningar i form av global konkurrens och studenternas förväntningar på kvalitet, service och värde för pengarna.

Givet de radikalt förändrade förutsättningarna som införandet av studieavgifter innebär för svenska universitet, samt avsaknaden av tidigare forskning kring ett universitets hela marknadskommunikationsmix, finner vi det intressant och relevant att undersöka svenska universitets marknadsföringsarbete mot utomeuropeiska studenter. Utifrån denna undersökning om svenska universitets marknadsföringsarbete mot utomeuropeiska studenter hoppas vi kunna utveckla en eller flera övergripande hypoteser, vilka kan testas i framtida forskning.

I vårt analyserande skulle vi vilja jämföra den uppkomna situationen för de svenska universiteten - marknadsföring vid radikalt förändrade förutsättningar - med liknande situationer för att försöka dra paralleller och lärdomar därifrån. Den uppkomna situationen, där ett erbjudande går från att vara gratis till att kosta väldigt mycket, kan dock egentligen inte jämföras med någon liknande händelse i Sverige under modern tid. Det närmaste vi kan komma är experimenterandet med subventioner för de statliga museerna under senare delen av 00-talet, som innebar att dessa fick ett kraftigt ökat besökarantal under de år det var gratis men där vissa museum tappade mer än 50% av besökarna då inträdesavgifter på nytt infördes. (SvD, 2010) Beslutet att besöka ett museum eller ej är dock inte i närheten så komplext som att välja en utbildning, så för att få relevanta och jämförande exempel har vi istället vänt blickarna mot Danmark och Nederländerna. Detta är två länder som är lika Sverige i termer av befolkning och strukturen på den högre utbildningen och som införde samma typ av studieavgifter 2006 respektive 2004.

På uppdrag av Svenska Institutet genomfördes 2009 två stycken konsultrapporter som kartlade situationen för högre utbildning i Nederländerna och Danmark. Vid sidan av dessa rapporter har den statliga myndigheten Tillväxtanalys haft i uppdrag av Utbildningsdepartementet att genomföra ett antal studier av hur andra länder, däribland Nederländerna och Danmark, agerar för att attrahera utländska studenter och man har levererat ett antal sådana rapporter. Vi har genom att studera dessa olika rapporter gjort en sammanfattning för respektive land som vi presenterar i vårt empiriavsnitt. Vi kommer alltså i vårt analyserande av de svenska universitetens marknadsföringsarbete försöka dra paralleller till dessa länders erfarenheter och i så stor utsträckning det går använda detta som stöd i vårt hypotesskapande.

## 1.3. Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att analysera svenska universitets marknadsföringsarbete riktat mot utomeuropeiska studenter för att kunna utveckla en eller flera övergripande hypoteser vilka ska kunna testas i framtida forskning. För att lyckas med detta behöver vi besvara följande frågeställningar:

- Hur ser det strategiska arbete ut som ligger till grund för marknadsföringsarbetet?
- Hur är marknadsföringsmixen utformad?
- Hur är den totala marknadskommunikationsmixen utformad?
- Vilka effekter på antagningsstatistiken har märkts?
- Vilka lärdomar kan dras från Danmark och Nederländerna?

## 1.4. Avgränsningar

Vi kommer, bland annat på grund av tidsbegränsning, tvingas till vissa avgränsningar i denna uppsats.

Den första blir att vi primärt kommer fokusera på svenska universitets strategiska arbete och deras marknadskommunikation och därmed till viss del bortse från andra delar av marknadsföring av högre utbildning såsom varumärkesbyggande och positionering. Vi är dock medvetna om att många av marknadsföringens olika aspekter är sammanflätade och svåra att skilja från varandra, exempelvis är det ofrånkomligt att ett visst val av kommunikationskanal leder till en viss effekt hos den student kommunikationen är riktad mot vilket både påverkar universitetets image och varumärke samt studentens benägenhet att sprida budskapet vidare genom word-of-mouth.

Den andra avgränsningen blir att vi endast ser marknadsföringen ur universitetens perspektiv, vi kommer således inte att undersöka hur eventuella framtida studenter reagerat på marknadsföringen. Detta är på grund av det ännu inte är klart vilka studenter som faktiskt kommer att betala in avgiften för sin utbildning och påbörja sina studier under höstterminen 2011.

Den tredje avgränsningen är antalet universitet och deras storlek. Vi var initialt i kontakt med fyra svenska universitet, två mindre och två större. Då det visade sig att de två mindre universiteterna inte haft någon budget för marknadsföring mot utomeuropeiska universitet och istället valt att satsa på att rekrytera europeiska, avgiftsbefriade, studenter valde vi utelämnat dessa från vår uppsats med hänsyn till den bristande relevansen. Mer om denna avgränsning följer under avsnitt 2.3.1 i det följande metodkapitlet.

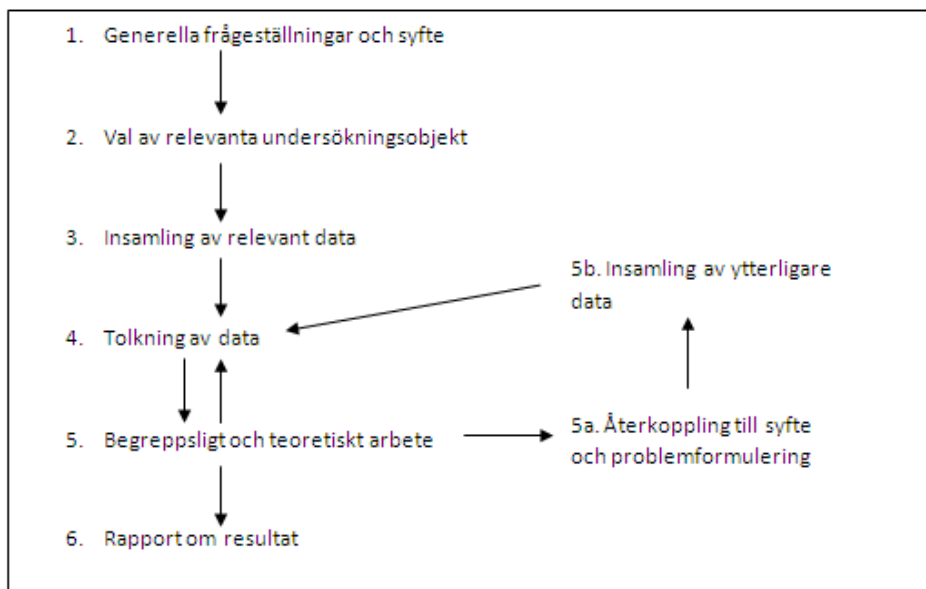


## 2. Metod

*I detta kapitel presenterar vi vår arbetsbeskrivning och de metodologiska överväganden vi gjort. Även uppsatsens trovärdighet och giltighet kommer att diskuteras här.*

### 2.1. Metodologiskt arbetssätt

Syftet med denna uppsats är att analysera svenska universitets marknadsföringsarbete riktat mot utomeuropeiska studenter för att kunna utveckla en eller flera övergripande hypoteser vilka ska kunna testas i framtida forskning. Givet detta, och givet de frågeställningar vi har, anser vi det lämpligast att först studera verkligheten, därefter samla in relevant data och slutligen analysera denna data med hjälp av relevanta teorier, begrepp och modeller. Då vi redan från början hade vissa idéer om vilka teorier, begrepp och modeller som skulle kunna komma att bli aktuella har vi haft en abduktiv ansats, vilket innebär att vi växlat mellan teori och empiri och låtit förståelsen gradvis växa fram (Svenning, 2003). Då vi inte är ute efter att fastställa hur det optimala marknadsföringsarbetet bör se ut, utan snarare beskriva hur det ser ut och vilka effekter det fått kommer vår uppsats vara mer av en deskriptiv än en normativ art. I figuren nedan illustreras vårt övergripande metodologiska arbetssätt.



Figur 1. Metodologiskt arbetssätt, författarnas illustration. (Efter Bryman och Bell, 2005)

## 2.2. Kvalitativa fallstudier

Att undersöka en organisations marknadsföringsarbete är komplext och mångbottnat då det ofta hänger samman med andra aspekter av organisationens arbete, exempelvis det strategiska arbetet. De olika aspekterna av marknadsföring och strategi är dessutom sällan lätta att objektivt kvantifiera, mäta och analysera utan dessa går att tolka och förstå på olika sätt. Givet denna komplexitet, och syftet med vår undersökning, finner vi att en kvalitativ forskningsmetod ger oss möjlighet till en djupare förståelse av sammanhanget än en kvantitativ sådan. Dock kommer studien innehålla vissa inslag av kvantitativ metod, exempelvis kommer marknadsföringsarbetet och det bakomliggande strategiska arbetet vägas mot statistik i form av ansökningssiffror. Vi har valt att genomföra multipla fallstudier vilket är lämpligt för att fånga den komplexitet och de förutsättningar som råder i denna typ av situation (Bryman och Bell, 2005).

### 2.2.1. Kritik mot kvalitativa fallstudier

Kvalitativa fallstudier innebär att tränga djupare ner i ett antal enskilda fall vilket ofta är väldigt tidskrävande och detta innebär i sin tur att man ofta blir begränsad till ett mindre antal respondenter än om man exempelvis genomfört en kvantitativ enkätundersökning (Bryman och Bell, 2005). Detta mindre representativa urval medför att den externa giltigheten (generaliserbarheten) blir lägre och att det blir svårare att hävda att de slutsatser som dras från fallstudierna även gäller i andra sammanhang (Svenning, 1997). Under rubrik 2.6 förs ytterligare resonemang kring studiens trovärdighet och giltighet. Vad det gäller multipla fallstudier, vilket är vad vi kommer att genomföra, menar Dyer och Wilkins (1991) att det finns en risk att forskaren riskerar att ägna mer fokus åt att ställa och jämföra olika fall mot varandra istället för att fokusera på den specifika kontexten. Det är därför viktigt att vi som forskare är medvetna om detta och försöker undvika att bli alltför normativa.

## 2.3. Urval

### 2.3.1. Val av universitet och jämförelseländer

Inledningsvis hade vi som mål att studera fyra stycken svenska universitet som tillsammans skulle utgöra ett representativt urval av svensk högre utbildning. Utöver Lunds Universitet och Uppsala Universitet, vilka var tänkta att representera större svenska lärosäten, var vi även i kontakt med och intervjuade två stycken mindre svenska universitet. Då det visade sig att dessa två mindre universitet valt att den närmaste tiden främst fokusera på att attrahera

europiska studenter valde vi att utesluta dessa från studien. Relevansen i deras strategiska arbete och deras marknadsföringsarbete mot utomeuropeiska studenter bedömdes inte vara stor nog och studien kom därför att endast fokusera på Lunds och Uppsala Universitet.

Valet av just dessa två kan närmast förklaras med det Bryman och Bell (2005) beskriver som ett bekvämlighetsurval, vilket innebär att den som utför studien väljer en ingång utifrån vad som finns att tillgå. Kombinationen av Lunds och Uppsala Universitet är dock intressant och relevant ur flera aspekter. Dels är dessa universitet bland de största i Sverige, dels tillhör de den grupp av svenska lärosäten som traditionellt sett haft den största andelen internationella studenter och utöver detta kompletterar de varandra genom att de erbjuder olika typer av utbildningar. Lunds Universitet lockar främst internationella studenter inom Teknik, Medicin och Ekonomi och Uppsala Universitet lockar främst studenter inom Freds- och konfliktforskning och International Health. Svenning (1997) menar att det finns en risk att man som forskare kan ge en snedvriden eller färgad bild av organisationen om man har tidigare erfarenheter av en organisation eller någon form av relation till den. Då vi båda är studenter vid Lunds Universitet måste vi vara väl medvetna om detta och vi kommer under arbetets gång kritiskt granska våra resonemang och vår objektivitet.

För att öka styrkan i de hypoteser vi avser skapa har vi valt att jämföra och analysera de svenska universitetens marknadsföringsarbete med det arbete som gjorts i Danmark och Nederländerna, både nationellt och vid några enskilda universitet. Valet av just dessa två länder faller också under kategorin bekvämlighetsurval då det finns ett flertal publicerade rapporter om just dessa länders marknadsföringsarbete. Anledningen till detta är att Danmark och Nederländerna är två länder som är lika Sverige i termer av befolkning och strukturen på den högre utbildningen och som införde samma typ av studieavgifter 2006 respektive 2004.

### **2.3.2. Val av respondenter**

Vid såväl Lunds som Uppsala Universitet ville vi intervjua någon eller några med övergripande inblick i det strategiska arbetet och marknadsföringsarbetet samt någon eller några med mer detaljkunskap om just marknadsföringsarbetet. Vid Lunds Universitet har vi därför intervjuat:

- Eva Åkesson, prorektor. Ställföreträdande rektor med särskilt ansvar för utbildningsfrågor på grund- och avancerad nivå, kvalitetsarbete samt tillhörande internationaliseringsfrågor.
- Daniel Gunnarsson, masterkoordinator. Ansvarig masterkoordinator för inkommande studenter samt ansvarig för Lunds universitets handläggning av amerikanska studielån.

- Maria Lindblad, internationell kommunikatör. Arbetar i gruppen "Internationell marknadsföring och studentrekrytering", har ett särskilt ansvar över den internationella hemsidan.

Vid Uppsala Universitet har vi intervjuat:

- Kerstin Sahlin, prorektor. Kerstin Sahlin är prorektor för Uppsala universitet sedan den 1 juli 2006. Hon är professor i företagsekonomi, särskilt offentlig organisation, vid Uppsala universitet sedan år 2000 och var dessförinnan professor vid Stockholms universitet samt föreståndare för Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor (SCORE).
- Joachim Ekström, kommunikationsstrateg. Jobbar på centrala kommunikationsenheten och är ansvarig för den strategiska planeringen av den internationella marknadsföringen.

Tillsammans anser vi att dessa respondenter har kunnat ge oss en fullständig bild av universitetens marknadsföringsarbete samt det strategiska arbete som har föregått det. Det finns ett möjligt problem i att respondenterna kan ge en subjektiv och färgad bild av sin egen organisation men genom att vara medvetna om detta problem och förhålla oss kritiskt granskande anser vi problemet vara minimerat.

## 2.4. Datainsamling

### 2.4.1. Primärdata och sekundärdata

Enligt Jacobsen (2002) räknas det empiriska material vi själva samlat in under våra intervjuer med Lunds och Uppsala Universitet som vår primärdata. Det material som främst har samlats in av andra, i vårt fall de olika rapporterna om Danmarks och Nederländernas marknadsföringsarbete samt strategiska dokument och information från hemsidor, utgör vår sekundärdata. Vi är medvetna om att sekundärdata har en del nackdelar, exempelvis att vi är omedvetna om hur insamlandet av data egentligen gått till och hur det tolkats (Patel et al, 2003). Vad det gäller Danmarks och Nederländernas marknadsföringsarbete har vi gjort en egen sammanställning av flera olika rapporter vilket borgar för en något högre trovärdighet.

### 2.4.2. Semistrukturerade intervjuer

Vi kommer genomföra ett antal semistrukturerade intervjuer med våra respondenter och om det behövs följa upp dessa med kompletterande frågor via email. (se bilaga ett för vår

*intervjuguide*) Detta tillåter oss att på förhand bestämma strukturen på intervjuerna och sätta de ramar som intervjun ska hålla sig inom men samtidigt tillåta att vi går utanför den förbestämda mallen och låta respondenten tala fritt kring eventuella intressanta sidospår. Enligt Svenning (1997) innebär detta att man kan få en djupare förståelse för området samtidigt som man kan få tillgång till information som man inte kunnat förutse på förhand. Det senare är viktigt inte minst eftersom området fortfarande är relativt outforskat.

Intervjuerna med respondenterna vid Lunds Universitet kommer genomföras via personliga möten medan intervjuerna med respondenterna vid Uppsala Universitet kommer genomföras via telefon. Samtliga intervjuer kommer att spelas in vilket enligt Patel et al (2003) gör att vi kan vara mer uppmärksamma på respondenten och fokusera mer på att ställa intressanta följdfrågor. Vid transkriberingen av intervjuerna kommer vi vara noggranna med att säkerställa att vi undviker tolkningsfel eller syftningsfel.

## 2.5. Alternativa metodval

Givet vårt syfte och våra frågeställningar hade det varit svårt att genomföra studien med en kvantitativ ansats, området är fortfarande alltför nytt och outforskat och det saknas bland annat relevant statistik. Av samma anledningar kan man ännu inte vara alltför normativ utan inse att denna första studie behövs för att beskriva fenomenet. Likaså hade andra former av empiriinsamling, exempelvis via enkäter, inte varit lämpade då dessa gett bara gett en ytlig bild av området och inte tillåtit att vi ställt relevanta följdfrågor.

## 2.6. Trovärdighet och giltighet

Jacobsen (2002) menar att vid en kvalitativ studie som syftar till att vara hypotesskapande är trovärdighet och giltighet bättre begrepp att använda för att beskriva studiens kvalitet än reliabilitet och validitet. Nedan förklarar vi de två begreppen.

### 2.6.1. Undersökningens trovärdighet

Ett flertal författare, däribland Jacobsen (2002) och Lincoln (1994), menar att reproducerbarhet, något som är väldigt viktig vid kvantitativa studier och då oftast benämns reliabilitet, inte är det man främst måste sträva efter vid kvalitativa undersökningar, då detta skulle innebära att det endast finns en absolut sanning om den sociala verkligheten (Bryman och Bell, 2005). Enligt Lincoln (1994) kan det istället finnas flera olika hållbara beskrivningar av verkligheten. Jacobsen (2002) menar dock att det finns ett antal faktorer forskaren kan tänka

på för att ändå öka trovärdigheten i studien. Undersökareffekt, kontexteffekt och riskmoment vid transkribering är några sådana faktorer.

Undersökareffekten innebär att vi som frågeställare kan påverka resultatet genom utformningen på intervjun och vårt tillvägagångssätt medan kontexteffekten innebär att de yttre faktorerna kan påverka svaren, exempelvis om respondenten känner sig stressad eller övervakad (Jacobsen, 2002) Det första problemet har vi undvikit genom att hålla oss inom ramarna för vår intervjumall och att intervjuerna utförts på ett enhetligt sätt. Det senare problemet bedömer vi som litet då respondenterna befunnit sig i för dem trygga miljöer och informationen de gett oss inte är av sådan natur att de kan hamna i problem efteråt. Inspelningarna som gjordes av intervjuerna är av hög kvalitet och vi har iakttagit stor försiktighet och noggrannhet vid transkriberingarna för att i största möjliga mån undvika tolknings- och syftningsfel. Detta sammantaget gör att vi bedömer vår trovärdighet vara relativt hög och att det empiriska materialet skulle se mycket likvärdigt ut vid en upprepning av intervjuerna.

### **2.6.2. Undersökningens giltighet**

Enligt Jacobsen (2002) kan man dela upp begreppet giltighet i intern giltighet och extern giltighet. Det första begreppet avser i vilken utsträckning man mätt det man faktiskt avsett att mäta, något som påverkar huruvida resultatet kan ses som giltigt eller ej. Extern giltighet, även benämnt generaliserbarhet, avser i vilken utsträckning undersökningens resultat kan överföras till andra situationer och sammanhang.

Genom att vi kontinuerligt återkopplar empiri till teori, samt till undersökningens syfte och frågeställningar anser vi att vi i hög grad mäter det vi har för avsikt att mäta. Att vi använder oss av semistrukturerade intervjuer och kan påverka dess utformning är något som också stärker den interna giltigheten (Bryman och Bell, 2005).

Liksom vi tidigare varit inne på blir den externa giltigheten lägre vid kvalitativa fallstudier. Det blir alltså svårare för oss att hävda att resultaten är generaliserbara och direkt överförbara till andra branscher. Vi vill därför poängtera att detta inte är vad vi primärt strävar efter då detta är en första studie av ett ännu relativt okänt område där syftet är att generera hypoteser, förvisso vars styrkor blir svårbedömda men som ändå kan ligga till grund för framtida forskning.

# 3. Empiri

*I detta kapitel presenterar vi det empiriska material som är resultatet av vår datainsamling. Empiri om jämförelseländerna Danmark och Nederländerna följs av empiri om Lunds Universitet och Uppsala Universitet och sist presenteras antagningsstatistik för de svenska universiteten.*

## 3.1. Danmark

### 3.1.1. Bakgrund

Danmark införde studieavgifter för utomeuropeiska studenter från och med den 1 augusti 2006 och såg då omedelbart ett enormt tapp i antalet ansökningar. Dansk högre utbildning tappade i snitt ca 40 % av sina utomeuropeiska studenter och för masterprogrammen handlade det om ett tapp på ca 55 %. (Svenska Institutet, 2009b)

### 3.1.2. Avgiftsnivå

Danska universitet var, precis som svenska universitet är nu, fria att sätta i princip den avgiftsnivå de ville på sina utbildningar. Som ett minimum var man tvungen att ta betalt motsvarande den summa man tidigare hade fått i statligt anslag men det sattes ingen övre nivå. Danmark har i efterhand lyfts fram som ett varnande exempel på att för lågt satta avgiftsnivåer sänder negativa signaler om utbildningens kvalitet och att detta kan vara en bidragande orsak till misslyckandet att locka utomeuropeiska studenter. (Lunds Universitets Magasin, 2010a)

### 3.1.3. Marknadsföring på nationell nivå

Tiden mellan det att beslutet om införandet av studieavgifter fattades och det att studieavgifter faktiskt implementerades var mycket kort, ca ett år, och många universitet hade svårt att hinna förbereda sig inför omställningen. På ett nationellt plan började Danmark marknadsföra dansk utbildning först i augusti 2007, det vill säga ett helt år efter det att studieavgifterna införts. Detta gjordes genom CIRIUS, en statlig styrelse för internationalisering av utbildning. CIRIUS verkar övergripande för att på ett internationellt plan stärka bilden av Danmark som en ledande utbildningsnation och öka Danmarks attraktionskraft och man står

bland annat bakom utvecklingen och driften av hemsidan [www.studyindenmark.dk](http://www.studyindenmark.dk). (Svenska Institutet, 2009b) På nationell nivå pågår det just nu även diskussioner kring att starta upp en mer organiserad rekryteringsverksamhet i bland annat Kina. Danmark saknar i dagsläget, till skillnad mot exempelvis Nederländerna, ett rekryteringskontor i Kina och de enskilda universiteterna är istället hänvisade till att använda sig av agenter. (Tillväxtanalys, 2011)

### 3.1.4. Marknadsföring på institutionell nivå

**Köpenhamns Universitet** är Danmarks största universitet med ca 37 000 studenter. Vid införandet av studieavgifter avsattes 300 000 danska kronor till en marknadsföringsbudget varav en del gick till en ny engelsk-språkig hemsida. En ny video med syfte att rekrytera internationella studenter producerades också, vilken lades ut på den nya hemsidan samt på bland annat Youtube. Universitetet har också ett nära samarbete med CIRIUS vad det gäller marknadsföringen och man deltar i många av dess olika marknadsföringsaktiviteter. (Svenska Institutet, 2009b)

**VIA University College** är Danmarks tredje största institution för högre utbildning och har årligen ca 15 000 studenter. Liksom Köpenhamns Universitet satsade man på en nybyggd, engelskspråkig hemsida som den centrala informationskanalen. Via denna kunde man se till att all viktigt information, såsom ansökningsavgifter, ansökningsprocessen, visumprocessen etc. blev lättöverskådlig och lättkommunicerad. VIA arbetade sedan tidigare med rekryteringsagenter i Kina, ett arbete som har stärkts sedan införandet av studieavgifter. Man har även satsat stort på ett nytt system för bokning av boende, där utomeuropeiska studenter enkelt ska kunna hitta och rangordna boendialternativ efter bland annat pris, läge och standard. (Svenska Institutet, 2009b)

**Danmarks Tekniska Universitet (DTU)** är ett lite mindre universitet, specialiserat mot just teknik. Universitetet anses vara ett av de mest internationella i Danmark där ca 850 av universitetets totalt ca 6 500 studenter är internationella (såväl europeiska som utomeuropeiska). Budgeten för marknadsföring mot utomeuropeiska studenter var mycket knapp så DTU riktade istället för massmarknadsföring in sig på att utveckla och stärka kontakten med ett mindre antal länder, primärt länder man redan hade kännedom om via exempelvis tidigare utbytesavtal. Två länder man valde att fokusera på var Kina och Mexico. (Svenska Institutet, 2009b)



### 3.1.5. Stipendier

Parallellt med införandet av studieavgifter infördes även ett stipendiesystem för mastersstudenter. Stipendierna bekostas av danska staten och uppgick 2009 till totalt ca 70 miljoner danska kronor. Från början bestod stipendierna i ett mindre antal fullkostnadsstipendier, utformade för att täcka kostnader för både studieavgifter och uppehälle och dessa uppgick därför ofta till runt 360 000 danska kronor för ett tvåårigt masterprogram. Efter kritik från universiteten om stipendiernas storlek beslöts det att från och med 1 juli 2009 skulle universiteten, istället för ett visst antal stipendier, istället få tilldelat sig en stipendiesumma som de själva skulle få avgöra hur de ville fördela. Försök gjordes att dela upp summan i flera mindre stipendier för att locka fler studenter men detta slog inte väl ut, studenterna hade redan vant sig vid att inte behöva betala något, och man tvingades snart återgå till fullkostnadsstipendier. (Svenska Institutet, 2009b) På Köpenhamns universitet har man idag ca 80 utomeuropeiska studenter där så gott som samtliga har fullkostnadsstipendier som täcker både studieavgifter, kostnader för boende och levnadsomkostnader. (Lunds Universitets Magasin, 2010a)

### 3.1.6. Omhändertagande

I undersökningar som gjorts med kinesiska studenter visade det sig att dessa överlag var nöjda med utbildningen och universitetens omhändertagande av dem men att vissa sociala aspekter, främst integrationen med danska studenter, var problematisk. I en rapport om hur Danmark och Nederländerna jobbar med att locka studenter i Kina nämns: *"Det har uppmärksammats allt mer i Kina hur kinesiska studenter ofta lever "vid sidan av" under sina studier utomlands, och varken förbättrar sin engelska eller skaffar sig vänner under studietiden."* (Tillväxtanalys, 2011:20)

### 3.1.7. Alumnverksamhet och arbete efter studierna

Danmark och vissa danska universitet har generellt varit bristfälliga då det gäller att ta hand om sina gamla studenter, så kallade alumner. Köpenhamns universitet, som är Danmarks största, startade sin alumnförening "Kubulus Alumni" först 2007, det vill säga ett helt år efter det att studieavgifter redan hade införts, till skillnad mot Danska Tekniska Universitetet (DTU) som haft igång sin verksamhet sedan 2004. I exempelvis Kina saknas fortfarande någon gemensam organiserad alumnverksamhet trots att man vid de tillfällen man använt sig av alumner vid exempelvis mässor noterat att de bidragit positivt till att förmedla det önskade

budskapet till de kinesiska studenterna. Danska företag med verksamhet i Kina ligger nu på och vill ha till stånd en kinesisk alumniverksamhet då kinesiska studenter med studieerfarenhet från Danmark uppfattas som betydligt mer anställbara än de som saknar utlandserfarenheten (Tillväxtanalys, 2011). Just karriärservice och möjligheten till arbete efter examen är för övrigt något som efterfrågas alltmer av internationella studenter. På det lokala planet har också åtgärder vidtagits. Ett exempel är Köpenhamns universitet som under senare år börjat arbeta mer med mentorskap och försökt etablera ett närmare samarbete med näringslivet. Internationella studenter kan numera få en före detta student, verksam inom näringslivet, som mentor under sin studieperiod. (Lunds Universitets Magasin, 2010a)

### 3.1.8. Dagens situation

Situationen idag ser olika ut för olika universitet, exempelvis har Köpenhamns universitet gått från ca 300 utomeuropeiska studenter per år före studieavgifterna till ca 80 idag, varav nästan samtliga har fullkostnadsstipendier. Ett universitet som lyckats bättre att locka betalande internationella studenter är Danmarks Tekniska Universitet (DTU), som med sin målmedvetna fokuseringsstrategi kontinuerligt lyckats öka antalet antagningar från ett mindre antal fokusländer. Se statistik nedan:

<i>Focus country (start of focus)</i>	<i>11/05/2009</i>	<i>20/05/2008</i>	<i>2007</i>
China (2007)	200	116	62
Poland (2007)	55	44	32
Turkey (2007)	34	25	17
Mexico (2008)	6	6	2
France (2009)	20	13	17
Spain (2009)	18	8	14
Bulgaria (2009)	18	4	n/a
Russia (2009)	7	n/a	n/a
<b>TOTAL</b>	<b>358</b>	<b>185</b>	<b>111</b>

Figur 2. Av DTU mottagna studenter från fokusländer. (Svenska Institutet, 2009b)

Intressant att notera är att DTU endast fått 18 fullkostnadsstipendier från danska staten, vilka man dock fr.o.m. 2009 valde att dela upp i ett större antal mindre stipendier. (Svenska Institutet, 2009b)

## 3.2. Nederländerna

### 3.2.1. Bakgrund

Nederländerna införde studieavgifter för utomeuropeiska studenter 2004 men till skillnad mot många andra länder såg man istället redan första året en rejäl tillväxt i antalet internationella studenter, en tillväxt som bara fortsatt. Nederländerna har sedan införandet av studieavgifter haft en genomsnittlig ökning av antalet internationella studenter med ca 15 % per år. Ett flertal faktorer anses ligga bakom framgången, bland annat: (Svenska Institutet, 2009a)

- Subventionering och fortsatt stöd från staten
- Gradvis höjning av studieavgifterna
- Investeringar i stipendier
- Nationella investeringar i tio stycken säljkontor utomlands; "Netherlands Education Support Offices" (NESOs)
- Enskilda lärosätens investeringar i internationell marknadsföring

### 3.2.2. Avgiftsnivå

Nederländska universitet var, precis som svenska universitet är nu, i teorin tvungna att ta ut en lägsta studieavgift motsvarande fullkostnad för utomeuropeiska studenter, det vill säga en avgift motsvarande den summa man tidigare hade fått i statligt anslag (ca 7 000 euro per år). Dock infördes samtidigt kraftiga statliga subventioneringar för internationella studenter vilket innebar att lärosätena kunde sätta en avgiftsnivå långt under fullkostnadstäckning och att resten av kostnaden, upp till fullkostnadstäckning, garanterades av staten. Den statliga subventionen höjdes proportionerligt i takt med övriga utgifter fram till 2007 då man frös nivån vilket i praktiken har inneburit att den minskat i värde sedan dess. Sedan 2007 har det alltså successivt blivit dyrare för utomeuropeiska studenter att studera i Nederländerna. Trots subventioner och olika former av stipendier måste utomeuropeiska studenter rent konkret ändå betala minst 1 560 euro per år, vilket motsvarar vad en inhemsk student måste betala. I tabellen nedan finns en sammanställning över ett antal nederländska universitets studieavgifter 2009. (Svenska Institutet, 2009a)

Lärosäte	Årlig avgift (€)
<b>University of Maastricht</b>	
All programs	11 500
<b>University of Groningen</b>	
BSc Mgmt	6 700
MA Theology	7 700
MSc Business Studies	11 200
MSc Computing	9 300
<b>University of Leiden</b>	
MSc Nanosciences	17 000
Master of Arts	13 900

Figur 3. Studieavgifter vid olika nederländska universitet (Svenska Institutet, 2009a)

### 3.2.3. Marknadsföring på nationell nivå

Marknadsföring och promotion av nederländsk utbildning på nationell nivå sker genom organisationen Nuffic – Nederländernas organisation för internationellt samarbete kring högre utbildning, vars arbete kan liknas vid det som utförs av Svenska Institutet. Organisationen har varit verksam ända sedan 1952 men arbetsintensiteten har ökat markant sedan 2004. (Hemsida: <http://www.nuffic.nl/>) Idag ansvarar Nuffic bland annat för:

- En Studera i Holland-kampanj ([www.studyinholland.nl](http://www.studyinholland.nl))
- 10 stycken NESO-kontor (Netherlands Education Support Offices)
- Framtagande av marknadsföringsmaterial
- Marknadsföring av nationella stipendier
- Event och utbildningsmässor i strategiska nyckelländer

Just NESO-kontoren får nog anses vara Nederländernas främsta kommunikationskanal. Kontoren, som finns utplacerade i tio strategiskt utvalda länder; Brasilien, Kina, Indien, Indonesien, Mexico, Ryssland, Sydkorea, Taiwan, Thailand och Vietnam, har som huvuduppgift att marknadsföra Nederländsk högre utbildning och locka studenter till universiteten och högskolorna. Det som kontoren främst försöker attrahera potentiella studenter med är Nederländernas centrala placering i Europa, de stora nationella företag som finns i landet, de goda engelskkunskaperna hos befolkningen samt rimliga levnadskostnader i landet. (Svenska Institutet, 2009a) NESO-kontoren utfärdar också de så kallade NESO-certifikaten, vilka är en

nödvändighet för de studenter som önskar studera i Nederländerna. Certifikatet visar att studenten har de nödvändiga engelskkunskaper som krävs för att studera vid universitetet. (Tillväxtanalys, 2011)

### 3.2.4. Marknadsföring på institutionell nivå

**Maastricht University** har över 6 000 internationella studenter vilket är det största antalet av alla nederländska universitet. De internationella studenterna utgör ungefär hälften av alla studenter vid universitetet. Den internationella rekryteringen domineras av tyska studenter men ca 20 % av de internationella studenterna kommer utanför EU. Antalet studenter har ökat stadigt varje år sedan införandet av studieavgifterna. Avgifterna ligger på 11 500 euro per år för alla program och man erbjuder bara ett fåtal egna stipendier. Universitetet har gjort stora ansträngningar för att marknadsföra sig internationellt, både genom NESO-kontoren, olika partnerskap med andra universitet och på en politisk nivå. Man har även jobbat mycket med sin internationella hemsida. (Svenska Institutet, 2009a)

**Groningens universitet** gör stora ansträngningar för att stärka sin internationella position, de har runt 26 800 helårsstudenter. Av dem är 3 065 internationella studenter från 113 olika länder. Groningen universitet kan erbjuda sina studenter 70 stycken internationella masterprogram och 9 internationella program på grundnivå. Efterfrågan har ökat kraftigt på de internationella grundnivåprogrammen, således övervägs en expansion för att möta den växande marknaden. Majoriteten som studerar vid universitetet är från Tyskland, sen följer Kina och Indonesien. Rektorn jobbar aktivt tillsammans med skolans internationella kontor och besöker ofta utländska NESO-kontor och partners. Universitetet har ett starkt internationellt marknadsföringsprogram där man bland annat genomför olika landsbesök, deltar i utbildningsmässor, håller i evenemang, utvecklar utomeuropeiska program och erbjuder stipendier. Den internationella hemsidan är mycket välkonstruerad. (Svenska Institutet, 2009a)

**Leidens universitet** är också långt kommet i sin internationella verksamhet. Universitetet har över 2 000 internationella studenter där rekryteringen av utomeuropeiska studenter främst sker i Kina, USA och Indonesien. Det förekommer färre tyska studenter än på andra Nederländska universitetet vilket till stor del förklaras med att universitetet inte erbjuder några ekonomiutbildningar. Universitetet tillhandahåller cirka 100 tvååriga masterprogram. Leidens universitet har en väl utvecklad internationell strategi där de prioriterar utveckling av internationella partnerskap och internationell studentrekrytering. Universitetets

internationella kontor, som har en budget på 1.3 miljoner euro, arbetar mycket aktivt och har ett nära samarbete med fakulteterna och universitetets högsta ledning. De arbetar mycket med marknadsföring tillsammans med NESO-kontoren och besöker regelbundet strategiskt viktiga länder i marknadsföringssyfte. (Svenska Institutet, 2009a)

### 3.2.5. Stipendier

Den Nederländska staten ger ut två typer av stipendier: 1) Huygens Scholarships Programme (HSP) och 2) National Fellowships Programme (NFP). HSP ger ca 400 "extra talangfulla" studenter fullkostnadsstipendier och NFP ger ca 1 700 studenter från något av 62 strategiskt utvalda utvecklingsländer ett fullkostnadsstipendium. Nederländerna satsar alltså mycket större summor på olika typer av stipendier än vad exempelvis Danmark gör. Utöver de nationella stipendierna erbjuder de olika universiteten allt som oftast egna former av stipendier. Maastricht Universitet erbjuder som vi nämnt ovan ett fåtal egna stipendier. Dessa är på 1 500 euro, det vill säga 10 % av studieavgiften, och det lämnas till de enskilda fakulteterna att avgöra om de vill använda sina egna medel för att erbjuda ytterligare stipendier. (Svenska Institutet, 2009a) Leidens Universitet har ett annorlunda typ av stipendiesystem som omfattar olika nivåer av rabatt på studieavgiften, se figur nedan.

Platina – täcker terminsavgiften minus 1560 €, samt en ersättning på 10 000 euro för levnadskostnader
Guld – Täcker terminsavgiften minus 1 560 €
Silver – Täcker 75 % av terminsavgiften
Brons – Täcker 50 % av terminsavgiften
Elfenben – Omfattar 25% av terminsavgiften

Figur 4. Stipendieomfattning Leiden University (Svenska Institutet, 2009a)

### 3.2.6. Omhändertagande

Överlag ser universiteten det som otroligt viktigt att ta emot studenterna bra och ge ett välkomnande och bestående första intryck. I en rapport om hur Nederländerna jobbar med att locka studenter i Korea nämns: *"Innan studenter reser till Nederländerna bjuds de in till kontoret för en gratulationsceremoni, där de även får ett resekit med information. Detta för att etablera en personlig relation redan från start."* (Tillväxtanalys, 2010:16) I samma rapport nämns även att flera universitet även arbetar aktivt med mottagningen av studenterna, exempelvis möter man upp dem på flygplatsen och ordnar med startpaket. Vissa universitet

uppmannar även sina studenter att blogga under sin studietid och därigenom dela med sig av sina erfarenheter, såväl positiva som negativa.

### **3.2.7. Alumnverksamhet och arbete efter studierna**

Nederländerna ser alumnerna som en stor resurs för att förmedla en positiv bild av landet och hur det är att studera där och de är ofta med på mässor och evenemang i olika delar av världen. Det är vanligt förekommande att de olika NESO-kontoren har en anställd som arbetar uteslutande med alumnirelationer. (Tillväxtanalys 2010) I Sydkorea, exempelvis, fick alumnerna träffa den nederländske presidenten vid hans senaste besök och i Kina har alumnätverket där i sig självt nästan blivit ett säljargument för att studera i Nederländerna. Detta då nederländska företag som har verksamhet i Kina ofta rekryterar från detta nätverk då de ser det som en fördel att kunna rekrytera kineser med erfarenheter från Nederländerna samtidigt som det för många unga kineser är en stark önskan att få jobba i ett större västerländskt företag. (Tillväxtanalys 2011)

### **3.2.8. Dagens situation**

Nederländska universitet fortsätter att öka sin andel utomeuropeiska studenter trots att studieavgifterna ökar successivt. Leidens Universitet är ett exempel. Universitetet har varit tydligt med att man sätter ett pris som dels är baserat på universitetets kostnader men även är marknadsbaserat i förhållande till efterfrågan, deras marknadsposition och konkurrenternas priser. Mellan 2009 och 2010 höjde Leidens Universitet sina studieavgifter med ca 30% och såg då en 50%-ig höjning i antalet behöriga sökande. (Svenska Institutet, 2009a)

## 3.3. Lunds Universitet

Lärosäte: Lunds universitet  
Grundat: 1666  
Motto: *"Beredd till bådadera"*  
Rektor: Per Eriksson

Antal studenter: Ca 28 000 helårsstudenter  
Samarbeten: Ca 680 universitet i 50 länder  
Antal masterprogram på engelska: 80  
Hemsida: [www.lu.se](http://www.lu.se) [www.lunduniversity.lu.se](http://www.lunduniversity.lu.se)

### 3.3.1. Det strategiska arbetet

Universitetets prorektor, Eva Åkesson, menar att arbetet med rekrytering av utomeuropeiska studenter följer den övergripande strategiska plan som styr allt arbete vid universitetet och att man utifrån denna sen har gjort en handlingsplan för hur man ska jobba. Hon framhåller just internationalisering, som är en av universitetets strategiska stöttepelare, och trycker på hur viktigt det är att fortsätta rekrytera även utomeuropeiska studenter: *"De studenter som kommer till Lunds Universitet ska möta världen här, vi ska inte vara ett lokalt universitet utan ett internationellt. Det är viktigt att vi har det globala klassrummet där vi får in nya perspektiv och att vi i förlängningen kan rekrytera personal från olika delar av världen, det är jätteviktigt, en kvalitetsfråga."* Hon menar att det inte är en total chock för universitetet att behöva marknadsföra sig då man redan tidigare jobbat en del med marknadsföring mot svenska studenter men nämner samtidigt att *"vad det gäller att jobba och tänka riktigt strategiskt internationellt, ja där är vi yrvakna och vi måste också vara medvetna om att vi kommer göra misstag."*

Den strategiska plan Eva Åkesson refererar till är universitetets övergripande strategiska plan för 2007-2011 som har gått ut till samtliga universitetsanställda. I denna definieras bland annat universitetets uppdrag: *"Lunds universitet ska genom forskning, högre utbildning och konstnärligt utvecklingsarbete bidra till att kunskap utvecklas och används, nationellt och internationellt. Genom forskningsbaserad utbildning ska vi utbilda studenter som kan bidra till att utveckla framtidens globala kunskapssamhälle. Genom internationellt framstående och grundläggande forskning ska vi föra kunskapen framåt. Genom innovationer ska vi utveckla näringsliv och offentlig verksamhet, samt bidra till en globalt hållbar samhällsutveckling. Lunds universitet ska vara ett universitet med akademisk integritet, utrymme för kritiskt tänkande och ifrågasättande av etablerade sanningar. Verksamheten ska bygga på jämställdhet mellan*



*könen och strävan efter etnisk och social mångfald. Vårt universitet ska vara en pådrivande kraft i samhället.” (LU Strategisk plan, 2007-2011:4)*

I planen definieras även ett övergripande strategiskt mål; *”Högsta kvalitet i utbildning och forskning”* samt fyra strategiska stöttepelare som ett sätt att arbeta för att nå målet. Precis som prorektor Eva Åkesson nämnde har just *internationalisering* lyfts fram som en av dessa stöttepelare. Med detta menar man att internationalisering ska vara ett givet inslag i allt från utvecklandet av nya program till administration och marknadsföring. Denna strategi, tillsammans med *kvalitetssäkring, gränsöverskridande samverkan och ledarskap, lärarskap och medarbetarskap*, ska verka för att Lunds universitet når sin tydligt definierade vision: *”att tillhöra de absolut främsta bland Europas universitet”*. (LU Strategisk plan 2007-2011)

Som stöd till den övergripande strategiska planen och för att konkretisera hur den ska implementeras har universitetet tagit fram både en allmän handlingsplan och en särskild handlingsplan med hänsyn till införandet av studieavgifter. I den allmänna handlingsplanen beskriver rektor Per Eriksson vikten av internationaliseringsarbetet: *”I en allt mer globaliserad värld är universitetet, fakulteter och institutioner beroende av omvärldsförändringar. Exempelvis ökar konkurrensen om utomeuropeiska studenter från och med 2011 då denna grupp studenter kommer att avkrävas studieavgifter. Internationaliseringsarbetet blir delvis en fråga om överlevnad på en internationell marknad.”* (LU Handlingsplan 1:2)

I den, med hänsyn till studieavgifter, särskilt framtagna handlingsplanen redovisas tydligt de strategiska överväganden som gjorts gällande bland annat den satta ambitionsnivån, prissättning av utbildningar, hantering av stipendier, bostäder, marknadsföringsarbetet, geografisk prioritering, budget och organisering av arbetet. (LU Handlingsplan 2)

Lunds universitets ambition är att 400 betalande studenter ska påbörja sin utbildning under höstterminen 2011, vilket är ca två tredjedelar av det antal utomeuropeiska studenter som antogs hösten 2009 då handlingsplanen började formuleras. Nästa år förväntar man sig 500 betalande studenter och året därpå hoppas man ha 1000 betalande studenter. Det långsiktiga målet är att 2015/16 ha ca 4 800 internationella studenter (avgiftsbelagda såväl som avgiftsbefriade) vilket motsvarar ca 10 % av universitetets totala antal studenter. Detta anser man vara en miniminivå för ett erkänt internationellt universitet. (LU Handlingsplan 2)

Gällande prissättningen för utbildningarna är utgångspunkten att full kostnadstäckning ska gälla för universitetet som helhet på lång sikt, det vill säga att universitetet inte får ta ut en avgift som är mindre än den summa de tidigare fått i statligt anslag. Dock är universitetet fria att ta ut en betydligt högre avgift än det tidigare anslaget om detta kan motiveras med kostnader man haft i samband med omställningen eller att man planerar genomföra kvalitetshöjande åtgärder, exempelvis genom fler lärartimmar. Lunds Universitet råddes av Daniel Guhr, VD för konsultfirman Illuminati Group och expert på införandet av studieavgifter, att inte göra om samma misstag som man gjorde i Danmark och ta ut för låga avgifter. Han menar att studieavgiften är en kraftig kvalitetssignal om vilka som är ens konkurrenter på den internationella marknaden. (Lunds Universitets Magasin 2010b)

I juni 2010 fattade Lunds universitet beslut om de priser som skulle gälla 2011-2013. Som beslutsunderlag för prissättningen hade man fyra stycken principer: (LU Studieavgifter, 2010)

- 1) LU intern ersättning (kallas prislappar)
- 2) Påslag för specificerade extra kostnader för målgruppen
- 3) Kostnader som tillkommer beroende på fakulteternas önskemål om kvalitetshöjande åtgärder eller högre summa för avsättning till t ex stipendier.
- 4) Jämförelse av föreslagna priser inom LU och med omvärlden

Man identifierade även fyra områden vars kostnader skulle täckas genom särskilda påslag: (LU Studieavgifter, 2010)

- 1) Mottagande och service (10 000 kr)
- 2) Stipendier (7 500 kr)
- 3) Hantering av bostäder (7 500 kr)
- 4) Marknadsföring/agenter (17,65 %)

Nedan följer den prislista rektor Per Eriksson beslutade om i juni 2010:

Område	Avgift per år (SEK)	Jämförelsepris (€)	Avgift per hp (SEK)
<b>Ekonomihögskolan</b>			
Kurser och program på avancerad nivå: Business, Management and Entrepreneurship	110 000	12 000	1 833
Kurser och program på avancerad nivå: Special Masters	100 000	11 000	1 667
Kurser och program på grundnivå	90 000	9 500	1 500
<b>Humaniora och teologi</b>			
Kurser och program på grundnivå och avancerad nivå	100 000	10 500	1 667
<b>Juridik</b>			
Kurser och program på grundnivå och avancerad nivå	130 000	14 000	2 167
<b>Naturvetenskap</b>			
Kurser och program på grundnivå och avancerad nivå	140 000	15 000	2 333
LUMA-GIS	115 000	12 500	1 917
<b>Samhällsvetenskap</b>			
Kurser och program på avancerad nivå	100 000	10 500	1 667
Kurser och program på grundnivå	90 000	9 500	1 500
Yrkesprogram	140 000	15 000	2 333
<b>LTH</b>			
Kurser och program på grundnivå och avancerad nivå	140 000	15 000	2 333
Hållbars stadsgestaltning/Arkitektutb	200 000	21 500	3 333
<b>Medicin</b>			
Kurser och program på grundnivå och avancerad nivå: Vård	130 000	14 000	2 167
Kurser och program på grundnivå och avancerad nivå: Medicin	170 000	18 000	2 833
Läkarutbildningen (Medicin inklusive ALF-medel)	230 000	25 000	3 833
<b>Konst</b>			
Kurser och program på grundnivå och avancerad nivå: Musik	190 000	20 500	3 166
Kurser och program på grundnivå och avancerad nivå: Konst	280 000	30 000	4 667
Kurser och program på grundnivå och avancerad nivå: Teater	400 000	43 000	6 167
<b>Universitetets särskilda verksamheter</b>			
Kurser och program på grundnivå och avancerad nivå	110 000	12 000	1 833
Kurser och program på grundnivå och avancerad nivå vid IIIIEE	150 000	16 000	2 500
Trafikflygarutbildningen	1 070 000	115 000	17 833

Figur5. Studieavgifter på grundnivå och avancerad nivå för Lunds Universitet

De länder som Lunds universitet valt att i första omgången rikta sig mot är Nordamerika, Indien, Kina, Turkiet och Mellanöstern. Dessa valdes eftersom de anses vara strategiskt viktiga regioner för universitetet där det redan finns närvaro och samverkan. I nästa rekryteringsomgång planeras även en satsning i Ryssland, delar av Sydostasien och delar av Latinamerika. Lunds universitet erbjuder idag ca 500 fristående kurser som ges på engelska, ca 80 internationella masterprogram och ett internationellt kandidatprogram. (LU Handlingsplan 2)

### 3.3.2. Marknadsföring

Lunds universitet var tidigt ute med att sätta ihop en grupp som arbetat aktivt med att locka tredjelansstudenter. Maria Lindblad jobbar sedan februari 2009 som Internationell Kommunikatör i arbetsgruppen för "Internationell Marknadsföring och Rekrytering" och hon menar att det är viktigt att även i fortsättningen lyckas attrahera de utomeuropeiska studenterna, inte minst för den internationella rankingens skull. Arbetsgruppen hon jobbar i har bland annat varit ansvariga för den internationella hemsidan, arbetet med att besöka utbildningsmässor runt om i världen samt haft det övergripande ansvaret att samordna och koordinera kommunikationen mot utomeuropeiska studenter. Enligt henne kommer arbetsgruppen framöver få en ännu tydligare roll och förmodligen bli en egen organisatorisk enhet inom universitetet.

Maria uppger att marknadsföring mot internationella studenter är någonting nytt och att man tidigare mest fokuserat på partneruniversitet och utbytesprogram. Hon menar att de allra flesta inom universitetet ser behovet av marknadsföring men att det fortfarande finns vissa grupper som inte riktigt ser det på samma sätt. *"Det är en fara att vissa program är så vana vid att alltid få in internationella studenter, men det är ju tack vara att det varit gratis. Då är det lätt att bli kaxig, men nu måste de ställa om för att locka någon att betala runt tvåhundrausen kronor..."*

Arbetsgruppen "Internationell Marknadsföring och Rekrytering" har för denna första rekryteringsperiod haft en budget på runt 10 miljoner kronor att arbeta med. Både Eva Åkesson och Maria Lindblad poängterar dock att hela denna summa inte har satsats på ren marknadsföring utan varit avsedd att täcka hela hanteringen av avgiftsbelagda studenter, och att tanken på sikt är att arbetet ska kunna självfinansieras via studieavgifterna. Den största delen av budgeten, ca 4-5 miljoner, har gått till administrativa kostnader, löner m.m. i

samband med att det bildats nya funktioner och tjänster, ca 2 miljoner har satsats på utvecklingen av den internationella hemsidan, ca 1 miljon har lagts på en turné där representanter från universitetet besökt 26 internationella utbildningsmässor i fem olika länder och resten har gått till benchmarking, tryckt material och översättning. (Avgifter för studenter utanför ESS: Strategisk handlingsplan för arbetet inom Lunds universitet)

Maria Lindblad menar att det finns ett antal viktiga säljargument att använda för att attrahera studenter till Lunds Universitet: *"först och främst är vår ranking, sen vill vi även sälja in den svenska studietekniken som skiljer sig mycket från andra universitet. I Sverige arbetar vi på ett väldigt fritt sätt där kritiskt tänkande är viktigt. Lund som stad är en väldigt speciellt stad mitt sitt enorma studentliv. Slutligen ges de flesta av våra masterprogram på engelska"*.

Daniel Gunnarsson, Internationell Masterkoordinator, informerar om att Lunds universitet utöver den nya hemsidan även tagit fram två nya broschyrer med information om universitetet, ansökningsprocessen och om Masterprogrammen. Tidigare var det upp till respektive fakultet att ta fram denna typ av information. Utöver att dessa delats ut vid de utbildningsmässor man själv har besökt har de även skickats till ett antal svenska ambassader runt om i världen samt distribuerats ut via Svenska Institutet då de besökt internationella mässor. Enligt Maria Lindblad är betald TV- och radioreklam alldeles för dyrt men man har istället sett till att det finns kortare reklamfilmer på Youtube.

Överlag har Lunds universitet arbetat aktivt även med andra sociala medier såsom exempelvis Facebook, Twitter och Renren (Kinesiska motsvarigheten till Facebook). Man har en egen engelsk Facebooksida där mycket information till de internationella studenterna läggs ut, där det kan ställas frågor och där det finns grupper för de olika programmen så studenter kan hitta andra studenter redan innan de kommit till Sverige. Enligt Lindblad är gruppen väldigt aktiv och man jobbar hårt för att ge svar på frågor så snabbt och informativt som möjligt.

Även om man inte betalar för att ha reklam i internationella tidningar jobbar man nu mer med press releaser till internationell media, uppger Lindblad. *"Detta är ett alternativt sätt att bearbeta pressen så att de skriver om oss"* menar hon.

Den stora satsningen på marknadsföring, utöver hemsidan, har varit den internationella turné universitet åkte på under hösten 2010 där man besökte 26 utbildningsmässor i de fem länder man strategiskt valt ut. Daniel Gunnarsson, som varit med på vissa av dem, anser att mässorna

är viktiga för att synas och visa att universitetet existerar, *"lite grand syns du inte finns du inte"* och han menar att *"träffar man bara ett par procent av dem (studenterna) så sprider sig budskapet sen genom word-of-mouth"*. Han uppger dock samtidigt att mässorna är kostsamma och att det kan ta ett par år innan man kan utvärdera om det fallit väl ut.

Med på alla mässor var alltid en person som hade kunskap om så gott som hela kursutbudet samt olika personer från de fakulteter som motiverat varför de skulle vara med på just den aktuella mässan. Gunnarsson nämner att man i de olika länderna satsat på olika typer av mässor, främst baserat på vilka studenter som tidigare kommit till Sverige. I så stor utsträckning som möjligt tog man lovande och intresserade studenters kontaktuppgifter och kontaktade dessa efter mässan för att bearbeta dem ytterligare. Uppgifterna ska också användas i ett utvärderande syfte, för att se hur stor andel av de studenter som kommer man faktiskt träffat under olika mässor, menar Gunnarsson.

Maria Lindblad uppger hon inför vissa mässor lade ut ett meddelande på Facebook om vilket hotell hon skulle bo på och ange en tid då intresserade studenter kunde och komma och prata med henne och ställa personliga frågor. Oftast kom det en handfull studenter och ibland var till och med föräldrarna med för att ställa frågor. Hon anser att den personliga interaktionen är viktig och menar att *"trots att det inte var så jättemånga man nådde ut till kan det förhoppningsvis ge ringar på vattnet och växa"*.

Till vissa mässor har universitetet även haft med sig gamla studenter *"vilket har varit helt ovärderligt för de kan ge raka och snabba svar till studenter"* menar Lindblad. Just alumnverksamheten är något universitet har jobbat aktivt med tidigare, exempelvis startades *"China-Lund Alumni Association"* (CLAA) 2008, och något man planerar att satsa ännu mer på framöver. På hemsidan går det att läsa: *"För oss är kontakten med dig som före detta student - (alumn\*) - viktig. Dina kunskaper och erfarenheter spelar en allt viktigare roll i universitetets verksamhet, vare sig det gäller kursutvärderingar, mentorsprogram eller rekrytering av nya studenter."* Lindblad menar att det i framtiden kommer finnas fler alumnkoordinatorer vid universitetet: *"vi vet att detta är en av de starkaste säljkanalerna eftersom de kan ge annan information än vad vi som universitet kan"* Man vill även skapa olika alumnievent där nya studenter kan träffa gamla studenter och ställa frågor. *"Vi har även märkt, fortsätter Maria Lindblad, att studenter som tackat ja eller funderar på att tacka ja vill ha någon på plats som studerar här som de kan ha närmare kontakt med"*.

I vissa länder har Lunds universitet även börjat arbeta med agenter vid rekryteringen av studenter. I dagsläget har man bara samarbete med agenter i Kina men man planerar för agentverksamhet även i Indien, Vietnam och Iran. Lindblad menar att studenter i vissa länder helt enkelt är vana vid att använda sig av agenter och att det är den naturliga vägen att gå då man söker en utbildning. Enligt henne har dessa studenter ofta behov fysisk närvaro, en person att prata med, och de nöjer sig inte med att bara få svar via email. Utöver att finnas till hands som en fysisk person att ha kontakt med har agenterna ansvaret för det som skrivs om universitetet, att synas på mässor och bjuda in studenter via sina kanaler till olika seminarium. I Kina samarbetar Lunds universitet för närvarande med fyra olika firmor. Lunds universitet har valt ut sina agenter genom rekommendationer från andra internationella lärosäten och genom att titta på om agenten har kunskap om det svenska systemet, exempelvis om agenten redan representerar något annat svenskt lärosäte. Lindblad menar att användandet av agenter är lite kontroversiellt, och att man ger upp lite av kontrollen över det budskap som sänds ut. Hon menar att *"agenter i det långa loppet kanske inte är den bästa lösningen men det är ett bra sätt att komma in på marknaden och få sitt namn erkänt"*.

Stipendier är en annan viktig faktor för att lyckas locka studenter till Lunds universitet, enligt Lindblad. *"En del av studieavgiften kommer gå till en stipendiefond, för att kunna bygga ut den ännu mer och kunna hjälpa flera studenter med sina avgifter"*, enligt henne. Man har med medel från Internationella Programkontoret (IPK), som är den statliga myndighet som ansvarar för stödet till utbildningssektorn, samt donationer lyckats dela ut 42 stycken stipendier + två stipendier som via donationer är öronmärkta för Lunds Tekniska Högskola. De 42 generella stipendierna består av en reduktion av studieavgiften med mellan 50 och 100 % och i dagsläget har 33 studenter valt att tacka ja till dessa, reservhantering pågår för att fördela de återstående stipendierna. Utöver detta har 34 stipendier utdelats via Svenska Institutet till studenter som avser studera i Lund. Dessa stipendier täcker både hela studieavgiften samt omkostnader på 8 000kr/månad. Samtliga studenter har valt att tacka ja till dessa stipendier.

Lindblad menar att stipendierna även har en viss marknadsföringsfunktion. *"I vissa asiatiska länder exempelvis, är det en stor ära och prestige i att få ett stipendium, egentligen oavsett hur stor eller liten summan är"* Hon menar att ett mindre stipendium kanske inte nödvändigtvis kan övertyga en student att komma till Lund men att ett utfärdat diplom eller intyg ändå visas upp för släkt och vänner och ökar medvetenheten om Lunds universitet.

Enligt Daniel Gunnarsson har universitetet en egen avdelning som bara jobbar med fundraising. Tidigare har det mest efterfrågats pengar till olika forskningsprojekt eller byggnadsprojekt men nu har det tillkommit ett helt nytt fokus på att även få in pengar till stipendier åt internationella studenter. Han menar att *"om vi vill ha mångfalden vid Lunds universitet, och fortfarande ge de bästa studenterna möjligheten att komma hit så krävs det förmodligen stipendieprogram för de bästa studenterna ska inte behöva ha de ekonomiska musklerna för att kunna ta sig hit själva."*

Bostadsfrågan är ytterligare en viktig pusselbit som man har jobbat med och Lunds Universitet kommer garantera bostad till de betalande studenter som kommer till hösten. *Vi har International Housing Office som har tillgång till ca 1 000 lägenheter, eller snarare rum, och är du betalstudent och betalar kommer du att få tillgång till ett sådant rum. Det är nästan nödvändigt om man kollar på konkurrensen i världen, det är ett fåtal lärosäten där man betalar och inte har en bostad klar när man dyker upp"* enligt Gunnarsson.

Karriärservice är ytterligare en sak som man märkt en tydlig efterfrågan på, inte minst av internationella studenter i Danmark. Lindblad berättar att detta är något som det arbetas med genom seminarium på engelska där det förklaras hur det är att jobba i Sverige. Det har också införts en introduktion på alla masterprogram i början av utbildningen där studenterna informeras om vad utbildningen de valt att studera kommer leda till för typ av jobb, var dessa typer av jobb finns i Sverige, vilka företag som är verksamma i branschen etc.

Daniel Gunnarsson menar att vikten av att ge bra karriärservice bara kommer att öka: *"om jag ska betala väldigt mycket pengar i studieavgifter och för uppehälle och dessutom vara ifrån vänner, släkt och familj under en längre tid måste jag veta att det finns en avkastning i framtiden, det måste löna sig för mig att göra den här investeringen och ska vi kunna rekrytera studenter måste vi kunna visa att en investering hos oss ger avkastning. Därför ser jag ett naturligt behov av att satsa på karriärservice av olika slag och skapa möjligheter för studenterna att komma ut på arbetsmarknaden lite bättre än vad de kan hos våra konkurrenter."*

Gunnarsson menar också att det överlag är svårt att förutse den nya typen av studenters förväntningar på Lunds universitet: *"just den biten är svår, vi vet ju ungefär vad våra gamla studenter hade för förväntningar för det är samma studenter och samma förutsättningar vi haft under en lång tid, vi kände till dem ganska väl men det här är en ny grupp studenter som*



*kommer och vi vet egentligen inte vad deras förväntningar är och hur väl vi infriar dem, det vi egentligen inte förrän om ett till två år.” Han menar också att arbetet inte tar slut bara för att man lyckas locka hit ett visst antal studenter: ”Sen får vi ju hoppas att vi kan ta hand om dem väl när de är här så att budskapet sprids hem, att det var värt den här investeringen, för det kommer förmodligen dra mer studenter än vår marknadsföring utomlands.”*

## 3.4. Uppsala universitet

Lärosäte: Uppsala universitet

Grundat: 1477

Motto: *"Nådens och naturens sanning"*

Rektor: Anders Hallberg

Antal studenter: Ca 23 000 helårsstudenter

Samarbeten: Ca 500 universitet i 50 länder

Antal masterprogram på engelska: 30

Hemsida: [www.uu.se](http://www.uu.se) [www.uu.se/en](http://www.uu.se/en)

### 3.4.1. Det strategiska arbetet

Prorektor Kerstin Sahlin vid Uppsala Universitet menar att universitetets strategiska arbete följer en strategisk plan och att man genomfört olika strategiska analyser, bland annat en SWOT-analys. *"Vi vill fortsätta att utvecklas som ett av de ledande internationella och globala universiteten i världen och i det perspektivet är det viktigt att våra utomeuropeiska studenter fortsätter att komma hit"* uppger hon. Hon menar att det kommer bli en kvalitetsfråga, vilka universitet som kommer ha utomeuropeiska studenter, och därför arbetar Uppsala Universitet aktivt med att få hit dessa studenter även i framtiden. Hon poängterar också att universitetet arbetar mycket med att vidareutveckla studentutbyten, arbetet med Erasmus Mundus och de masterprogram som erbjuds till utbytesstudenter.

Uppsala universitet har även de en övergripande strategisk plan. Planen, som är fastställd i april 2008, saknar dock en formell löptid och vi antar därför att den gäller tills dess att den revideras eller en ny plan tas fram. I planen presenteras tio stycken strategiska mål för hela universitetet samt sammanlagt ett drygt 20-tal övriga mål för forskning, utbildning på grund-, avancerad- och forskarnivå samt mål för Uppsala universitets roll i samhället och utvecklingen av universitetsmiljön. De tio övergripande målen är: (UU Strategisk Plan, 2008)

- bedriva forskning och utbildning av högsta kvalitet
- upptäcka och sprida ny kunskap och samtidigt förvalta sitt arv som bildningsbas, kulturmiljö och traditionsbärare
- värna forskningens frihet samt forskningens och utbildningens oskiljbarhet
- erbjuda miljöer där studenterna utvecklas till kunniga, kritiskt tänkande, kreativa och ansvarskännande individer och uppmuntra studenternas aktiva arbete och engagemang inom föreningar, kårer och studentnationer
- ha en aktiv roll i det globala samhället och därmed främja utveckling och innovation
- vara vidsynt och förändringsbenäget inom alla sina verksamheter

- arbeta för jämlikhet, jämställdhet och mångfald samt öppenhet mot olika kulturer
- erbjuda förutsättningar för ett gott ledarskap och goda arbetsmiljöer för alla medarbetare och studenter
- tillhandahålla väl fungerande stödfunktioner för forskning, utbildning och kontakter med det omgivande samhället
- stärka sin position som ett världsledande universitet och bidra till en bättre värld.

Det är oklart om något mål har högre rangordning än något annat och vi har varken lyckats hitta någon tydlig och klar uppdragsformulering (mission) eller vision för universitetet. Vid mailkorrespondens med Joachim Ekström, kommunikationsstrateg vid Uppsala Universitets avdelning för kommunikation och externa relationer, framkommer det att Uppsala Universitets vision är: *"Boundless knowledge - Gränslös kunskap"*.

Att internationaliseringsarbetet prioriteras av Uppsala universitet tyder framtagandet av ett separat program för just detta (Program för internationalisering vid Uppsala universitet, Dnr UFV 2008/2064) samt en uppföljning med en separat handlingsplan för internationalisering. (Handlingsplan för internationalisering vid Uppsala universitet 2010-2012, Dnr UFV 2010/203). I den senare publikationen lyfts det fram att Uppsala universitet behöver en rekryteringsstrategi för så kallade free-movers och det går att läsa: *"I samband med införande av studieavgifter aktualiseras behovet av en rekryteringsstrategi för studenter från såväl EES-området som utanför EES. Det behövs en strategi för att säkra en internationellt bred rekrytering. En sådan strategi måste samordnas med en generell strategi för internationell marknadsföring av Uppsala universitet."* Det nämns vidare att marknadssegmenteringar behöver göras för såväl geografiska områden som för olika typer av studenter samt att en analys av utbildningsefterfrågan i olika delar av världen under en femårsperiod ska genomföras. Tidsramen för framtagandet av denna rekryteringsstrategi sattes till 2010 och framåt men dessvärre har vi ej lyckats finna någon färdig handlingsplan eller annan dokumentation kring detta. I kontakten med Joachim Ekström framkommer det att detta strategiska dokument inte är helt färdigskrivet ännu och kommer vara så först till höstterminen 2011.

Ekström uppger att man i segmenteringsaspekten i det strategiska arbetet gjort olika analyser, bland annat PEST-analyser, av cirka 30 olika länder där man tittat på marknadens storlek, vilka befintliga kontakter de har, hur konkurrenssituationen ser ut och vilken varumärkeskännetecken som finns om Uppsala Universitet. Man har i första omgången valt att främst marknadsföra sig

mot tre länder utanför Europa: Kina, Indien och USA med motiveringen att man i dessa länder redan har en basplattform bestående av stipendier, kontakter och alumner. I respektive land har man sedan segmenterat ytterligare, ner mot enskilda städer eller regioner. I Kina valdes det att fokusera på Peking och Shanghai, i Indien var intresset av Bangalore, New Delhi och Chennai störst och i USA fokuserade man på Minnesota och New York samt delstaten Kalifornien där marknadsföringen enbart riktade sig mot vissa specifika utbildningar. Ekström uppger att det *”utöver det finns en handfull länder utanför EU/EES där vi bygger upp en basplattform, bland annat därför att vi vet att vi får duktiga studenter därifrån, vårt utbud matchar efterfrågan och Uppsala Universitet har och vill ha ännu mer livaktiga relationer med dessa länder.”* Några av dessa länder är Sydkorea, Vietnam, Ryssland, Brasilien, Chile, Turkiet samt några länder i Afrika och Mellanöstern.

Gällande prissättningen på de olika utbildningarna uppger Kerstin Sahlin att priserna satts efter vetenskapsområden och att varje vetenskapsområde har gjort egna beräkningar baserat på vad som anges i lagen – full kostnadstäckning på sikt. Utöver detta har man även jämfört med prisnivån på andra likvärdiga universitet. Nedan följer en sammanställning av några av Uppsala Universitets studieavgifter. (UU Studieavgifter, 2011)

<p><b>Medicin, farmaci, naturvetenskap och teknik:</b> Grundnivå: 120 000 kronor per läsår Avancerad nivå: 135 000 kronor per läsår Medicinsk utbildning: 180 000 kronor per läsår</p> <p><b>Humaniora och samhällsvetenskap:</b> Två olika avgifter vid grund-/avancerad nivå: 80 000 kronor eller 100 000 kr per läsår Två olika avgifter på avancerad nivå: 90 000 kronor eller 110 000 kronor per läsår</p> <p><b>Forskningsutbildning:</b> Grund nivå: 80 000 kronor per läsår Avancerad nivå: 90 000 kronor per läsår</p>
---

Figur 6. Studieavgifter på grundnivå och avancerad nivå för Uppsala Universitet

Ekström menar att det viktigaste är att ha utbildningar som efterfrågas. *”Tittar man på de mest populära utbildningarna är det business, management och finans. Men Uppsala har just nu inga sådana utbildningar där vi rekryterar internationellt, vi har bara på svenska. Våra mest populära utbildningar är freds- och konfliktforskning och International Health. Vi vet inte om magisterutbudet kommer ändras framöver eftersom vi inte har någon lång tradition av att ha business.”*

### 3.4.2. Marknadsföring

Joachim Ekström jobbar i den centrala kommunikationsenheten och är sedan i höstas ansvarig för den strategiska planeringen av den internationella marknadsföringen vid universitetet. I gruppen ingår totalt ett 20-tal personer varav sju av dessa jobbar med marknadsföringen och rekryteringen av just internationella studenter. Uppsala universitet använde sig av marknadsföring även innan införandet av studieavgifterna, *”dock var den inte lika systematiskt och målmedveten som den är nu”* menar Ekström. Marknadsföringen som bedrevs innan införandet av studieavgiften var mer en komplettering till att det var gratis att studera vid svenska universitet och att den svenska utbildningen håller hög internationell standard. Enligt Ekström bestod denna komplettering främst i att synas på vissa masterprogramportaler samt att synas på vissa mässor och andra naturliga mötesplatser för studenter. Han berättar att den stora skillnaden är att de nu är mer målmedvetna och att *”marknadsföringen nu bygger mer på strategi som är rationell och systematisk, det finns en grundtanke med vilka kommunikationskanaler som används.”*

Ekström menar att det enskilt viktigaste argumentet för att locka studenter till universitetet är den höga internationella ranking Uppsala har. *”Rankingen bygger på forskning och det är väldigt viktigt för många studenter som söker sig till nya universitet att studera vid. Det visar ofta att man har bra utbildningar. Rankingen är nummer ett, två och tre som de viktigaste säljargumenten för universitetet.”* uppger han.

Den budget Uppsala Universitet avsatt till marknadsföring på den internationella marknaden är två miljoner för 2011. Åren efter det, fram till 2014, kommer det avsättas en och en halv miljon varje år för att täcka kostnaderna. Pengarna ska täcka tryckmaterial, resor och medverkande på mässor samt de administrativa kostnaderna runt allt. Ekström uppger att *”vi räknar med att gå med en viss förlust i början eftersom det inte kommer täcka alla kostnader*

*för de betalande studenterna.” En liten del av studieavgiften som studenterna betalar kommer framöver gå till kommunikation och marknadsföring kommande år.*

Uppsala Universitet har använt sig väldigt mycket av sociala medier, som exempelvis Facebook och Youtube, inför denna första rekryteringsomgång. På Facebook har de en internationell sida som är väldigt aktiv och på Youtube finns videor om hur det är att studera i Uppsala. *”Vi jobbar väldigt aktivt med att levandegöra Uppsala universitet för att få folk att uppleva hur det är att vara här”* säger Ekström. Han poängterar dock att valet av kommunikationskanal skiljer sig mycket åt beroende på vilket land man riktar sig mot. *”I Kina exempelvis är Google förbjudet och de har istället Baidu, likaså använder de inte Facebook i samma utsträckning som i västvärlden utan där använder majoriteten Renren”,* enligt Ekström

Universitetets engelska hemsida är en annan viktig informationskälla för studenterna, och för att locka dem att besöka hemsidan krävs även här en landspecifik strategi, menar Ekström. Han påpekar att sökoptimering via sökmotorer som Google och Baidu är viktigt och något man kommer satsa mer på i framtiden. Ekström menar dock att man vid marknadsföring via internet måste ha i åtanke att en del länder har en mer begränsad tillgång till det. Han menar att det i västvärlden är en självklarhet att söka och hitta sin information via internet, men att man i vissa länder inte har samma förutsättningar. *”Nigeria, till exempel, har bara en internetanvändning på 2.5 % av befolkningen och i länder som dessa måste marknadskommunikationen ske på andra sätt, exempelvis kan skyltar längs gator och vid universitet ett bra alternativ.”*

Angående valet av olika kommunikationskanaler menar Ekström att det är *”viktigt att inte låsa strategin vid vissa specifika kanaler utan istället koppla dem till kommunikativa mål som i sin tur är kopplade till studentens beslutsprocess”*.

Agenter är inte något Uppsala universitetet använt sig av i någon större utsträckning hittills men man har en agent i Kina som är försöksverksamhet i år. Ekström menar att det råder viss osäkerhet kring användandet av agenter och att det inte är säkert att man kommer satsa mer på detta. Han menar dock att det i vissa länder är helt nödvändigt att jobba med agenter för att få studenter.

Ekström menar att man framöver kommer jobba mer med att ha aktiviteter för de studenter som läser sina masterprogram och att man kommer använda sig av sina gamla studenter,

alumnerna, i en långt större utsträckning framöver. *”Vi vill att de ska få en bra inställning till Uppsala universitet och föra vårt namn vidare, att de ska tala om bra saker med universitetet när de kommer hem för vi vet att de är en viktig del till att nya studenter får upp ögonen för oss och kommer i kontakt med vårt namn, just eftersom mycket bygger på rekommendation från vänner och bekanta, det är folk som man litar på. Det är därför viktigt att ha många nöjda studenter som åker hem till sina länder med en bra erfarenhet av Sverige och inte minst Uppsala. Detta är lite kärnan i vårt byggande av varumärket Uppsala Universitet. Vi har inte utformat några kärnvärden ännu för vad universitetet står för utan vi försöker visa upp vad universitetet är genom att folk får uppleva vad det är, dels genom andra studenter som varit här som de träffat, och dels genom bloggar om oss, via Facebook eller liknande.”* uppger Ekström.

Stipendier är en annan viktig del för att locka studenter påpekar Ekström. I år har Uppsala Universitet inga egna stipendier utan de delar bara ut de stipendier de fått från Svenska Institutet men man jobbar med att bygga upp en egen stipendiefond. Ekström uppger att *”stipendierna kommer se olika ut beroende på vilket land studenten kommer ifrån, en student från Turkiet har inte råd att betala så mycket på studieavgiften eftersom den är lika hög som en normal årsinkomst i Turkiet. Däremot i Kina där det är en stor ära att bara få ett stipendium kommer vi inte behöva ha det helfinansierat”*. Av de 250 icke europeiska studenter som antogs inför höstterminen 2011 har ett tiotal fått stipendier enligt Ekström.

För de studenter som betalar studieavgiften finns det en bostadsgaranti för det första året de läser, men de får själva betala hyran för sitt boende. Efter första året får de sedan hitta boende själva. Ekström tror att bostadsgarantin kommer utökas till två år, för att de som betalar för en tvåårig mastersutbildning ska kunna känna sig trygga och veta att de har ett boende under hela sin studietid.

## 3.5. Statistik

Lunds Universitet tappade drygt 70 % av ansökningarna till sina masterprogram, från drygt 32 200 ansökningar före införandet av studieavgifter till knappt 9 400 ansökningar inför höstterminen 2011. Av dessa var ca två tredjedelar, drygt 6 200 studenter, avgiftsskyldiga studenter varav knappt 1 200 var behöriga sökande. (VHS, 2011) 528 studenter antogs varav 467 studenter har tackat ja till sin plats, enligt Maria Lindblad, och reservantagning pågår ännu då denna uppsats skrivs. Dock behöver studenterna inte betala in första studieavgiften förrän den 15 juni så det är först då man med säkerhet vet hur många som faktiskt kommer.

Antalet ansökningar till Uppsala Universitets masterprogram minskade också med drygt 70 %, från ca 15 800 ansökningar förra året till ca 4 500 i år. Av dessa var ca två tredjedelar, knappt 3 000 studenter, avgiftsskyldiga och knappt 500 av dessa var behöriga sökande. 241 av dessa antogs varav knappt 200 har valt att tacka ja till sin plats. (VHS, 2011)

I figuren nedan presenteras statistik över antagningssiffrorna för ett antal olika svenska lärosätens masterprogram.

Lärosäte	Totalt				Avgiftsbefriade				Avgiftsskyldiga			
	Sökande totalt (inkl. sena)	Behöriga sökande	Antagna	Reserver	Sökande totalt (inkl. sena)	Behöriga sökande	Antagna	Reserver	Sökande totalt (inkl. sena)	Behöriga sökande	Antagna	Reserver
Blekinge tekniska högskola	1963	492	305	0	673	309	201	0	1290	183	104	0
Chalmers tekniska högskola	4596	1576	870	206	1413	794	479	111	3183	782	391	95
Göteborgs universitet	3436	743	385	44	1170	509	286	34	2265	234	99	10
Handelshögskolan i Stockholm	1716	0	0	0	946	0	0	0	770	0	0	0
Högskolan i Halmstad	1115	323	102	77	296	215	66	64	819	108	36	13
Högskolan i Jönköping	1308	462	210	71	414	269	105	64	894	193	105	7
Kungl. Tekniska högskolan	5407	2036	1021	619	1876	1125	586	400	3530	911	435	219
Linnéuniversitetet	1647	343	161	5	511	233	120	5	1135	110	41	0
Luleå tekniska universitet	973	221	173	0	206	94	66	0	767	127	107	0
Lunds universitet	9368	3154	1481	989	3163	1962	953	677	6205	1192	528	312
Malmö högskola	1939	704	318	102	775	478	224	77	1164	226	94	25
Mittuniversitetet	853	185	97	0	222	118	59	0	631	67	38	0
Stockholms universitet	5259	1487	491	616	2076	1021	348	440	3183	466	143	176
Umeå universitet	1809	402	164	33	457	250	107	17	1351	152	57	16
Uppsala universitet	4494	1270	647	149	1523	786	406	111	2971	484	241	38

Figur 7. Antagningsstatistik Masterprogram 2011. (Verket för högskoleservice, april 2011)

De fyra agentfirmor som Lunds Universitet samarbetar med i Kina har tillsammans slussat in ca 70 sökande till universitetet varav en knapp fjärdedel antagits och fem studenter har i dagsläget valt att tacka ja till sin plats. Registreringen av namn och email av lovande studenter vid besökandet av internationella utbildningsmässor har skett sporadiskt och någon övergripande sammanställning har ännu hunnit göras, enligt Johan Gunnarsson, Internationell



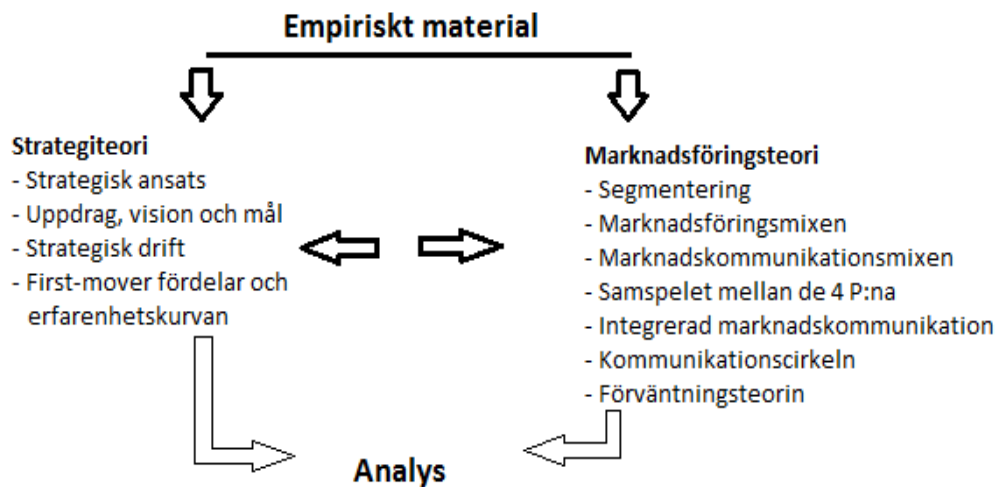
rekryteringskoordinator vid Lunds Universitet. Viss sammanställning har ändå gjorts: Av de 130 studenter som registrerat sitt intresse vid mässor i Kina har 17 personer sökt till Lunds universitet. I Turkiet registrerades 270 personer och av dessa sökte 12 personer. Gunnarsson menar att man ska ha en del i åtanke när man tittar på dessa siffror: 1) det är långt ifrån alla man har varit i kontakt med som man också har registrerat, 2) inte alla studenter som besöker mässorna söker detta året och 3) inte alla söker själv, en del vidarebefordrar bara information till bekanta och släktingar.

# 4. Teori

*I detta kapitel inleder vi med att presentera och förklara vårt teoretiska ramverk. Därpå förklarar vi de teoretiska begrepp och modeller vi valt att bygga vårt ramverk med. Avslutningsvis följer en diskussion om teorikritik.*

## 4.1. Teoretiskt ramverk

För att kunna analysera svenska universitets marknadsföring mot utomeuropeiska studenter behöver vi ett teoretiskt ramverk som är ganska omfattande. Det finns inte en enskild modell eller teori som kan hjälpa oss att förklara hela situationen utan vårt ramverk är uppbyggt av flera mindre modeller, teorier och begrepp. Då vår uppsats är av en hypotesgenererande karaktär, där vi utforskat ett relativt okänt område, har modeller, teorier och begrepp valts efter relevans till den insamlade empirin. Nedan följer en bild över hur vårt ramverk är uppbyggt:



Figur 8 . Teoretiskt ramverk, författarnas illustration.

Även om vi i illustrationen valt att dela upp modellerna, teorierna och begreppen i två skilda områden vill vi poängtera att dessa områden i mångt och mycket är sammanflätade. I analysen kan således teorier från två olika områden komma att användas för att analysera en viss aspekt.

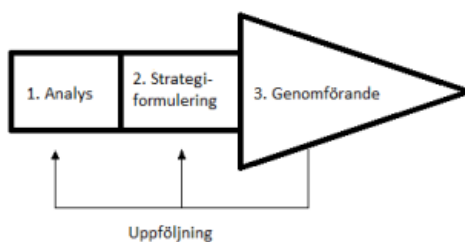
## 4.2. Teoretiska begrepp och modeller

### 4.2.1. Strategisk ansats

För att kunna förstå svenska universitets marknadsföring mot utomeuropeiska studenter behöver vi först förstå de bakomliggande strategiska ställningstaganden som föreligger. Bruzelius och Skärvad (2004) definierar strategier som *”genomtänkta tillvägagångssätt att utnyttja organisationers resurser och kompetens”* och menar att dessa krävs för att *”förverkliga affärsidéer och uppnå mål”*. Enligt Wijk (2010) finns det tre stycken övergripande strategiska ansatser vilka visar på hur pass möjligt eller omöjligt organisationen anser det vara att kunna planera verksamheten; en rationell strategisk ansats, en skeendebaserad ansats och en kaos-balans baserad ansats. Nedan följer en förklaring av de tre.

#### 4.2.1.1. Rationell strategisk ansats

Med en rationell strategisk ansats anses det möjligt att i högre utsträckning kunna planera verksamheten och påverka det framtida utfallet. Detta är det äldsta och mest klassiska strategiska synsättet som har sina rötter i det militära, där ordet *”strategos”* i Grekland runt 500 f Kr betydde *”konsten att vara fältherre”* (Roos et al, 2002). Från 60-talet och framåt har ett flertal personer bidragit till att utveckla detta synsätt, bland annat Ansoff (1965) genom sin modell om strategi som förändring av position och Porter (1980, 1985) genom sin modell om fem strukturella krafter och sin teori om tre generiska strategier. Den rationella strategiska ansatsen kan i sin tur delas upp i två undergrenar; *det traditionella synsättet* (även kallat det omvärldsbaserade synsättet) och *det resursbaserade synsättet* (Wijk, 2010). I det *traditionella synsättet* består strategiarbetet av tre delmoment: 1) *En strategisk analys* av den egna organisationen och av omvärlden, 2) *Strategiska val* med utformning av bland annat mission, vision och mål samt 3) *Implementering* via exempelvis organisationsdesign och design av styrsystem. Detta synsätt är likvärdigt det som Bruzelius och Skärvad (1995) menar är *strategi som plan*, se figur nedan.

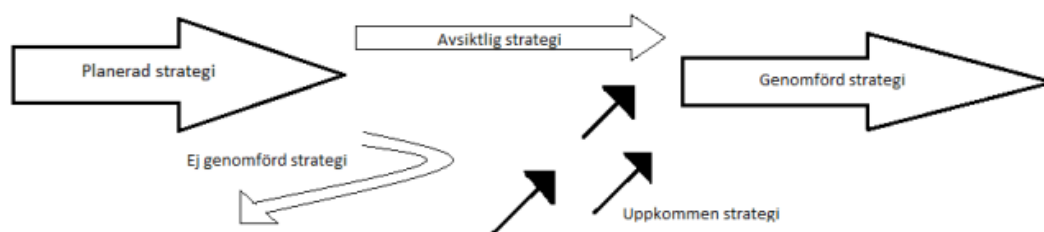


Figur 9. Strategi som plan, författarnas illustration (Efter Bruzelius och Skärvad, 1995)

Den andra undergrenen är *det resursbaserade synsättet* som menar att organisationer främst bör se till sina egna styrkor och svagheter och skapa sig konkurrensfördelar utifrån dessa. Detta synsätt växte fram under 1990-talet och en av dess främsta förespråkare var Jay Barney som skapade den välkända VRIO-modellen som går ut på att en organisations resurser bör vara värdefulla, sällsynta, svårimiterade och organiserbara. (Bruzelius och Skärvad, 1995)

#### 4.2.1.2. Skeende-baserad ansats

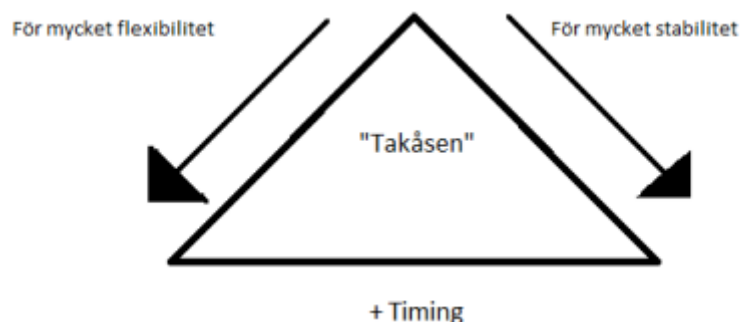
Med en skeende-baserade ansats menar man att strategi kan vara en medvetet utvecklad plan, men att det inte nödvändigtvis måste vara det (Bruzelius och Skärvad, 1995) En av de mest kända inom detta område är Henry Mintzberg som menar att den strategi som förverkligas kan vara den avsiktliga men den kan lika gärna ha vuxit fram eller ändrats med tiden. Se figur nedan.



Figur 10. Strategi som handlingsmönster, författarnas illustration. (Efter Mintzberg, 1987)

#### 4.2.1.3. Kaos-balans baserade ansats

Med denna ansats menar man att strategi inte handlar om att göra långsiktiga planer utan om att hela tiden balansera mellan stabilitet och flexibilitet. Det strategiska arbetet handlar således om att skapa en organisation som är flexibel nog att anpassa sig efter förändringar i omvärlden men samtidigt är stabil nog för att ge struktur åt det dagliga arbetet. Denna ansats har växt fram under de senaste två årtiondena, till stor del som en följd av utvecklingen av den snabbföränderliga och stundtals oförutsägbara IT-branschen. (Eisenhardt och Brown, 1998) Denna ansats kan illustreras genom en takås där det gäller att kunna balansera mellan kaos och stabilitet. Se figur nedan.



Figur 11. "Takåsen", författarnas illustration. (Efter Wijk, 2010)

## 4.2.2. Uppdrag, vision och mål

För att kunna dra några slutsatser om svenska universitets marknadsföringsarbete behöver vi först analysera vilka övergripande målformuleringar de har. Bruzelius och Skärvad (1995) menar att ekonomiska mål inte är tillräckliga och att mer övergripande mål såsom exempelvis uppdrag (mission) och vision är nödvändiga för att ge en övergripande utgångspunkt för styrningen. Författarna hävdar att *"de ekonomiska målen ger sällan tillräcklig vägledning för hur beslut bör fattas och vilka åtgärder som bör genomföras"* och menar dessutom att ekonomiska mål bara engagerar och motiverar ett fåtal av organisationens medlemmar.

### 4.2.2.1. Uppdrag

Att precisera organisationens uppdrag, även kallat mission, är ett sätt att ge organisationen en identitet, enligt Bruzelius och Skärvad (1995). De menar att uppdraget både är ett kraftfullt verktyg för att inspirera och engagera personalen samtidigt som det kan användas som ett PR-verktyg då det talar om vad organisationen står för, vad den kan erbjuda, göra och åstadkomma. Kotler och Fox (1995) menar i sin bok *"Strategic Marketing for Higher Institutions"* att det är viktig för ett lärosäte att definiera sin uppdragsbeskrivning (mission) för att man inte ska tappa bort sig bland alla övriga mål. Enligt dessa författare ska uppdragsbeskrivningen vara *genomförbar, motiverande och distinkt*.

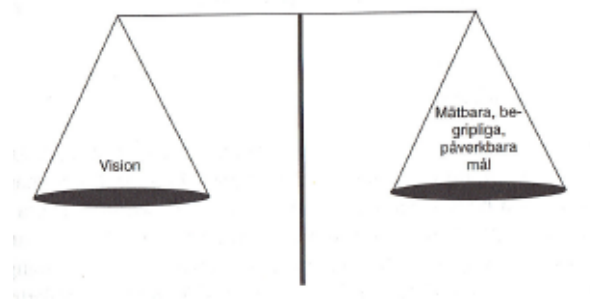
### 4.2.2.2. Vision

Roos et al (2002) menar att en vision i strategisammanhang ska stå för en önskad framtidsbild av organisationen och att den har minst tre funktioner:

- 1) **Legitimerande funktion:** Visionen ska övertyga viktiga intressenter om att organisationen har ett socialt och samhälleligt berättigande

- 2) **Ambition och fokus:** Visionen ska representera en ambitionsnivå och ge uttryck för organisationens samlade framtidsmål
- 3) **Identifikation och motivation:** Visionen ska vara stimulerande, skapa motivation och engagemang i organisationen och bidra till att de anställda känner sig delaktiga och tar initiativ och ansvar

Bruzelius och Skärvad (1995) menar att visionen beskriver vart organisationen är på väg och att det är viktigt att visionen kompletteras med mätbara, begripliga och påverkbara mål. Se figur nedan.



Figur 12. Balans mellan vision och mål (Bruzelius och Skärvad 1995)

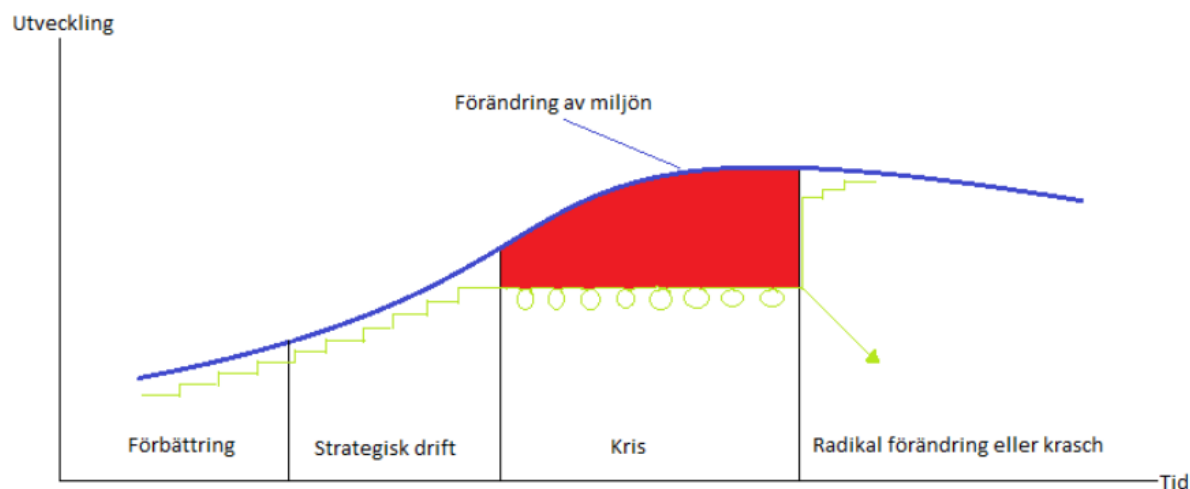
#### 4.2.2.3. Mål

En verksamhets uttalade mål ska, enligt Roos et al (2002), *”precisera och operationalisera visionen”* och därmed ge uttryck för vad som är viktigt för organisationen. Man framhåller också att målformuleringar även används för att sända signaler till omvärlden och att de därmed bidrar till organisationens profilering. Kotler och Fox (1995) menar att ett lärosätes mål ska vara tydligt knutna till dess uppdragsbeskrivning och att det är viktigt att målen inte är för många till antalet.

#### 4.2.3. Strategisk drift

Teorin om strategisk drift utgår ifrån att organisationer då och då genomgår faser av kontinuitet. I dessa faser rullar arbetet oftast bara på och det strategiska arbetet utvecklas inte i någon större utsträckning annat än i små, inkrementella förändringar. Beroende på hur långa dessa faser är och hur stora omvärldsförändringarna är kan det uppstå en strategisk drift, det

vill säga en differens mellan hur omvärlden ser ut och vad strategin är anpassad efter (Johnson och Whittington, 2006). Se figur nedan.



Figur 13. Strategisk drift, författarnas illustration. (Efter Johnson och Whittington, 2006)

Då ledningen blir medveten om den strategiska driften uppstår ofta en omvälvande tid av nya strategier och förändringar i arbetet innan en radikal förändring träder i kraft. Om den nya strategin är lyckad, det vill säga är anpassad efter den nya omvärldssituationen, uppstår ofta en ny period av kontinuitet och inkrementella förändringar. Om strategin däremot misslyckas att matcha omvärlden leder den organisationen in i en problemfylld period som i värsta fall kan sluta till ett avslutande av den aktuella aktiviteten. Ju senare organisationen blir medveten om, och reagerar på, den strategiska driften ju svårare kommer det bli att matcha strategin mot omvärlden. (Johnson och Whittington, 2006)

#### 4.2.4. First-mover fördelar och erfarenhetskurvan

Att vara först ut på en marknad kan vara en stor fördel för en organisation. Tanken bakom detta är att den organisation som agerar först vid en kraftig förändring i omgivningen skapar sig fördelar som det blir svårt för konkurrerande organisationer att hämta igen. Exempel på sådana fördelar kan vara tillgång till knappa resurser (exempelvis kommunikations- och informationskanaler), teknologiska fördelar (exempelvis en speciell ledningsstrategi) och en ökad switching-cost för kunden (exempelvis genom att tidigt ha etablerat ett starkt varumärke). Dock finns det även potentiella nackdelar med att agera först. För det första kan konkurrenterna dra lärdomar av bakslag och framgångar som den första organisationen gått igenom då de gick in på marknaden och på så sätt "åka snålskjuts". För det andra slipper konkurrenterna bära samma risk som den först agerande och för det tredje kan

konkurrenterna anpassa sitt erbjudande efter potentiella luckor som visat sig i den först agerande organisationens erbjudande (Grant 2005). Att agera tidigt efter en kraftig förändring kan också leda till att man snabbare förflyttar sig ner för den så kallade *erfarenhetskurvan* (Lieberman och Montgomery, 1988). Enligt Roos et al (2004) innebär erfarenhetskurvan att en organisation med tiden får lägre enhetskostnader på grund av ackumulerade erfarenheter, exempelvis lägre kostnader för att tillverka ett bord, utveckla en ny produkt eller rekrytera en student.

#### 4.2.5. Segmentering

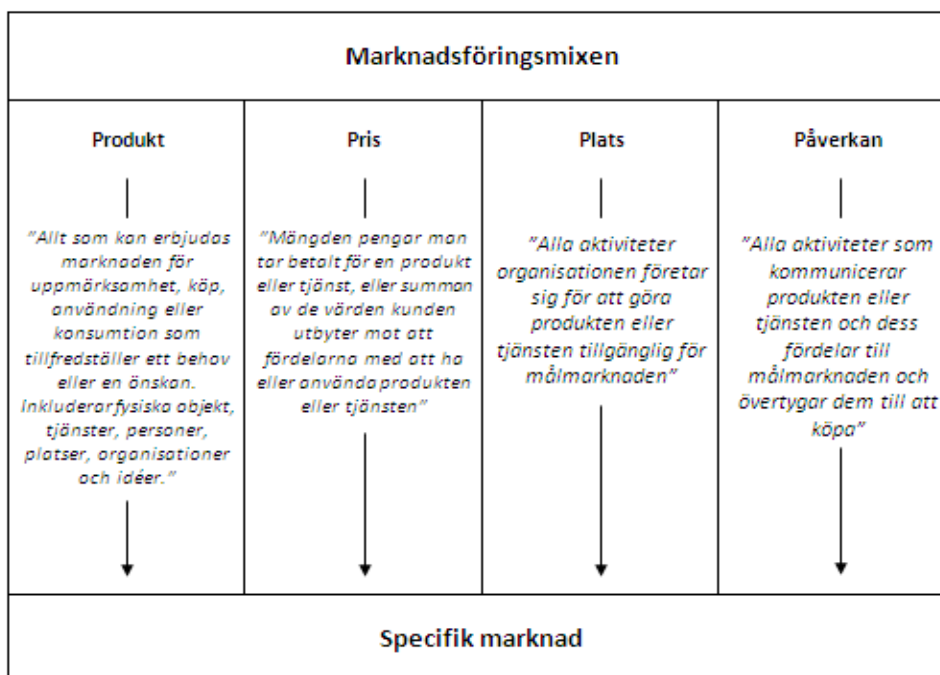
Kotler et al (2008) menar att organisationer och företag måste inse att de inte kan nå ut till samtliga kunder på marknaden och att de inte kan rikta sig till alla kunder på samma sätt. De anser att organisationer istället för massmarknadsföring (*"the shotgun approach"*) bör identifiera olika marknadssegment och utveckla riktade, specifika marknadsföringskampanjer mot varje enskilt segment (*"the rifle approach"*). Man menar vidare att det inte finns något enskilt bästa sätt att segmentera en marknad utan att marknadsföraren måste prova olika former av segmentering, ensamma och i kombination, för att hitta det sätt som bäst passar marknadsstrukturen. Kotler och Fox (1995) menar att det finns fyra övergripande sätt som lärosäten kan segmentera marknaden på;

- 1) **Geografiskt:** ex. land, region, stad
- 2) **Demografiskt:** ex. inkomst, språk, utbildningsnivå
- 3) **Psykografiskt:** ex. livsstil, social klass, personlighet
- 4) **Beteendemässigt:** ex. sökta fördelar (status, jobb, socialt umgänge), attityd till program eller institution, mottaglighet (i spannet "omedveten om lärosätet" till "beredd att söka/köpa")

#### 4.2.6. Marknadsföringsmixen (4P)

Marknadsföringsmixen är enligt Kotler et al (2008) en uppsättning kontrollerbara marknadsföringsverktyg en organisation använder sig av för att skapa det gensvar man vill ha från den specifika marknaden. Den innehåller alla de möjligheter en organisation har att påverka efterfrågan för dess produkt eller tjänst och brukar grupperas i fyra stycken P: *Produkt, Pris, Plats och Påverkan*.

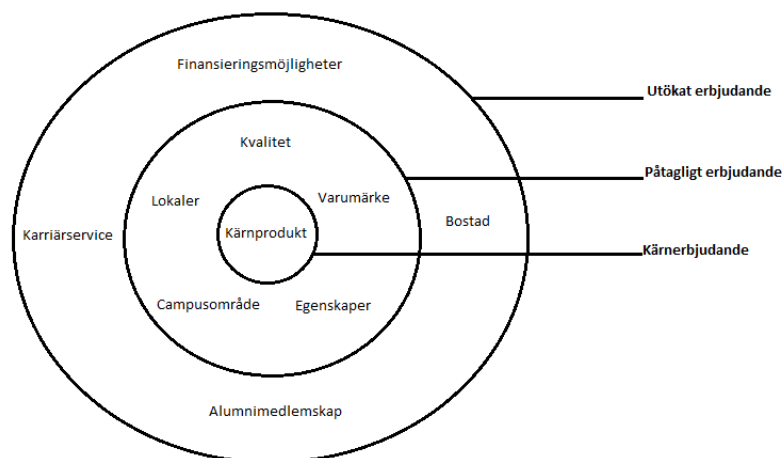




Figur 14. Marknadsföringsmixen, författarnas illustration. (Kotler et al 2008)

#### 4.2.6.1. Produkt

Kotler och Fox (1995) menar en utbildning är ett erbjudande som är både en produkt och en service då det både innehåller gripbara aspekter som lokaler, inredning och böcker samt ogripbara aspekter som olika undervisningsmetoder och lärarnas kunskap. De menar att det finns tre nivåer av ett erbjudande; kärnerbjudandet, det påtagliga erbjudandet och det utökade erbjudandet. Se figur nedan.



Figur 15. Tre nivåer av ett erbjudande, författarnas illustration. (Kotler och Fox, 1995)

**Kärnerbudand**et är det mest fundamentala som ska svara på frågorna "Vad är det kunden egentligen söker?" och "Vilka behov tillfredsställer programmet verkligen?" Det eftersökta kärnerbudand

**Det påtagliga erbjudand**et är en del som studenten på något sätt ser eller upplever, exempelvis undervisningens kvalitet, varumärket, kampusområdet och lokalerna

**Det utökade erbjudand**et är extra service och fördelar som kan läggas till kärnerbudand

#### 4.2.6.2. Pris

När man prissätter en utbildning eller ett program bör man ta hänsyn till både kostnader, kundernas efterfrågan och konkurrenterna, enligt Kotler och Fox (1995). De menar att problemet med att bara ha en kostnadsbaserad ansats är att det alltid går att hitta anledningar till att höja priset, exempelvis genom kvalitetshöjande åtgärder som fler lärare. Fördelen med en konkurrensbaserad prissättning är att lärosätena kan väga det värde de erbjuder studenterna, som exempelvis prestige, akademisk kvalitet och socialt umgänge, gentemot det konkurrenterna erbjuder. Enligt författarna är det även viktigt att priset reflekterar lärosätets uppdrag, vision och mål.

#### 4.2.6.3. Plats

Plats handlar inte bara om ett lärosätes geografiska läge utan även om distributionen av utbildningen och vilka kanaler som används för att nå ut till den tilltänkta studenten. Lika som ett tillverkande företag använder sig av grossister, återförsäljare och detaljhandlare kan ett lärosäte använda sig av olika mellanhänder i exempelvis rekryteringsfasen och karriärutvecklingsfasen. Mellanhänder kan föra med sig många fördelar, exempelvis ekonomiska sådana då många organisationer kan använda samma mellanhand och därigenom sänka den totala kostnaden samt informationsskapande då mellanhanden ofta har bättre kunskap om slutkunden, men dessa fördelar måste vägas mot nackdelarna som är minskad kontroll över till vem, samt på vilket sätt, erbjudand

#### 4.2.6.4. Påverkan

Kotler et al (2008) menar att en organisation inte bara måste kommunicera med sina kunder utan även med dess mellanhänder och med allmänheten. Mellan kunderna och allmänheten kommer word-of-mouth-kommunikation att uppstå, något vi återkommer till i punkt 4.2.10. Författarna menar att en organisation bör använda en marknadskommunikationsmix, det vill säga en blandning av fem olika kommunikationsverktyg, för att övertyga kunderna om värdet i erbjudandet och bygga lönsamma relationer.

#### 4.2.7. Marknadskommunikationsmixen

De fem verktygen i marknadskommunikationsmixen är:<sup>3</sup>

- 1) **Reklam:** = någon betald form av en icke-personlig presentation av idéer, produkter eller tjänster från en identifierbar källa. Med reklam kan man nå många människor snabbt och det kan vara väldigt kostnadseffektivt men samtidigt är det en opersonlig envägskommunikation där mottagaren inte behöver svara på budskapet eller kanske inte ens lägger märke till det.
- 2) **Public Relations (PR):** = skapa goda relationer med kunder och allmänhet genom positiv publicitet, bygga upp en positiv image samt undvika eller hantera negativa rykten, historier och händelser. Fördelen med PR är att det oftast upplevs som mer genuint och trovärdigt att nå ut till människor via nyheter, press releaser och events istället för säljriktad reklam. Många organisationer verkar dock använda PR som en retroaktiv kanal för eftertanke snarare än en proaktiv marknadskommunikationskanal.
- 3) **Personlig försäljning:** = personlig presentation av en organisations erbjudande med syftet att sälja och skapa kundrelationer. Personlig försäljning är det mest effektiva verktyget i vissa situationer av köpprocessen och tillåter tvåvägskommunikation mellan köpare och säljare samtidigt som det är effektivt för att bygga upp och underhålla olika former av relationer mellan kunden och organisationen. Nackdelen är att personlig försäljning oftast är organisationens överlägset dyraste kommunikationsverktyg.
- 4) **Sales promotion:** = incitament menade att uppmuntra till köp av en vara eller tjänst. Sales promotion kan användas för att öka kundens intresse för en produkt eller tjänst genom att locka med någonting extra utöver kärnerbjudandet eller genom att locka

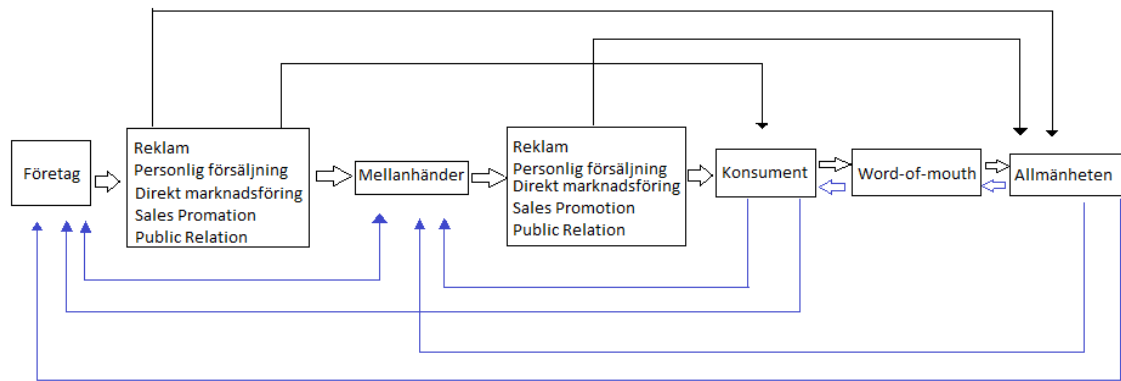
---

<sup>3</sup> Fritt översatt från *Advertising, Public Relations, Personal Selling, Sales Promotion och Direct Marketing* (Kotler et al, 2008)

med ett prisavdrag eller någon annan form av rabatt. På kort sikt leder ofta användandet av sales promotion till ett snabbare och starkare gensvar men det är inte lika effektivt för att bygga kundrelationer och preferenser på längre sikt.

- 5) **Direktmarknadsföring:** = direkta kopplingar till individuella kunder för att skapa omedelbar respons och odla långvariga relationer. Direktmarknadsföring är snabbt, kan tillåta interaktion och kan i hög grad anpassas och skräddarsys efter den unika kunden. Dock behöver organisationen ofta ha gjort en omfattande och tydligt segmentering för att vara säker på att man fokuserar på rätt målgrupp.

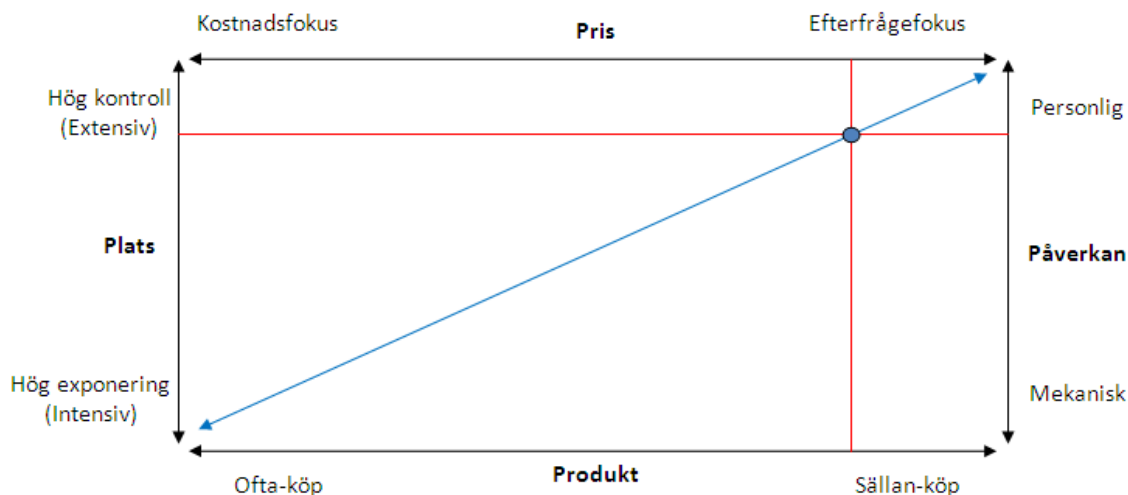
Nedan följer en figur som illustrerar hur marknadskommunikationsmixen är en integrerad del av ett större marknadskommunikationssystem.



Figur 16. Marknadskommunikationssystemet, författarnas illustration (Efter Kotler et al, 2008)

#### 4.2.8. Samspelet mellan de 4 P:na

Gösta Wijk (2002) har tagit fram en modell som visar på samspelet mellan de fyra P som ingår i den klassiska marknadsföringsmixen. Enligt denna modell bör exempelvis en produkt som är ett sällanköp kombineras med mer personlig marknadskommunikation, ett mer efterfrågebaserat pris och en högre kontroll av distributionen (platsen). Se figur nedan.



Figur 17. Författarnas illustration (Efter Wijk, 2002)

#### 4.2.9. Integrerad marknadskommunikation

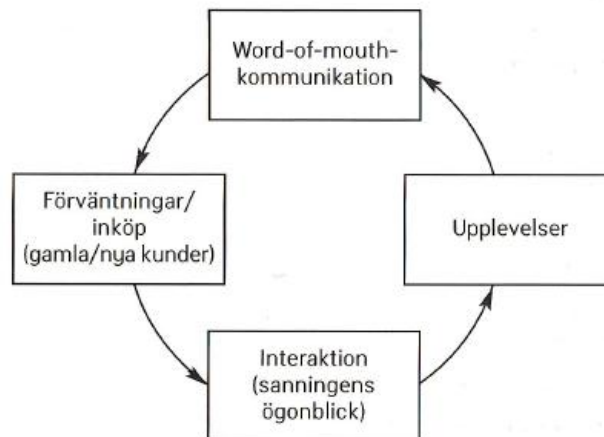
Grönroos (2002) menar att begreppet integrerad marknadskommunikation växte fram som ett svar på hur man ska lyckas utveckla och kontrollera ett holistiskt kommunikationsbudskap. Han definierar det enligt följande: *”Integrerad marknadskommunikation är en strategi där traditionell mediamarknadsföring, PR och andra specifika media för marknadskommunikation samordnas med kommunikationsaspekten hos varors och tjänsters leverans och konsumtion, samt med kundservice och andra kundkontakter”* (Grönroos 2002: 293). Enligt honom kan kommunicerade budskap komma från fyra olika källor; 1) Planerade budskap: vad organisationen säger, 2) Produktbudskap och 3) Servicebudskap: vad organisationen gör) samt 4) Oplanerade budskap: vad andra säger och gör. De olika budskapen har även olika trovärdighet, exempelvis är de planerade budskapen ofta minst trovärdiga i motsats till de oplanerade budskapen, exempelvis word-of-mouth, som ses som mest trovärdiga. Se figur nedan.



Figur 18. Kommunikationskällor, författarnas illustration. (Efter Grönroos, 2002)

## 4.2.10. Kommunikationscirkeln

Grönroos (2002) menar att den effekt som muntliga referenser har är enormt stor, ofta större än den som åstadkoms genom planerad kommunikation. Han har skapat en kommunikationscirkel som beskriver hur word-of-mouth uppkommer och sprider förväntningar för nya kunder, se figur nedan.



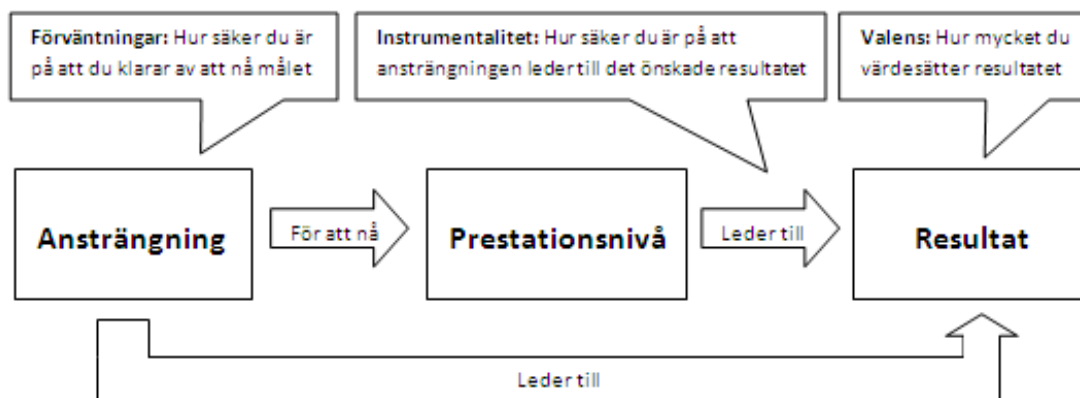
Figur 19. Kommunikationscirkeln. (Grönroos 2002)

Grönroos menar att de erfarenheter som framkommer ur samspelet mellan kund och organisation multipliceras flera gånger om och skapar antingen positiva eller negativa förväntningar för nya kunder som är på väg in i köprocessen. Denna multiplikationseffekt ser olika ut för olika branscher och olika situationer men som regel gäller att negativa erfarenheter mångfaldigas båda mycket snabbare och till långt fler än vad som är fallet vid positiva erfarenheter. Word-of-mouth påverkar alltså kraftigt förväntningarna hos blivande kunder och bestämmer i stor utsträckning deras framtida köpbeteende. (Grönroos, 2002)

## 4.2.11. Förväntningsteorin

Victor Vroom (1964) skapade en teori som säger att en person kommer agera eller bete sig på ett visst sätt eftersom de är motiverade att välja just detta beteende över andra beteenden baserat på vad de förväntar sig att resultatet av det valda beteendet kommer leda till. Teorin säger alltså att motivationen till att välja ett beteende framför ett annat är beroende av hur åtråvärt resultatet är. Teorin används främst i samband med utformningen av belöningsystem

men vi anser den ha relevans även för detta område då en utbildning kan ses just som en ansträngning som man hoppas ska leda till ett önskat resultat. Se figur nedan.



Figur 20. Förväntningsteorin, författarnas illustration. (Vroom 1964)

## 4.3. Teorival och teorikritik

Precis som vi nämnde i inledningen till vår teoretiska referensram har teorier, begrepp och modeller valts efter relevans till den empiri vi samlat in. För att kunna besvara våra frågeställningar och i slutändan kunna skapa övergripande hypoteser behöver vi inkludera teorier från både strategiområdet och marknadsföringsområdet. De allra flesta av våra teorier är välkända och allmänt accepterade inom sitt område men valet av vissa teorier kan ändå behöva motiveras utförligare. Ett sådant val är valet av 4P-teorin. Enligt Grönroos (2002) är 4P-modellen en gammal och förlegad modell som både kompletterats och gjorts om i flera omgångar, exempelvis har den utökats till att omfatta många fler Pn (Politik, Personer, Processer m.fl.) och även gjorts om till 4C (Consumer, Cost, Communication och Convenience). Grönroos liknar den vid en lista med faktorer att pricka av och att en sådan lista aldrig kan bli komplett nog att omfatta alla relevanta faktorer och passa alla situationer. Vi anser dock att 4P-modellen i just denna specifika situation, med marknadsföring efter införandet av studieavgifter, ändå passar väldigt bra då den uppkomna situationen kännetecknas av att det är just ett "P" som tillkommit, nämligen "Pris" i form av en studieavgift.

En annan av de modeller vi valt att inkludera som kan behöva motiveras lite extra är Vrooms förväntningsteori. Teorin hör ursprungligen hemma inom organisationsområdet där den används i samband med belöningsystem och man kan möjligen ifrågasätta dess relevans inom

marknadsföringsområdet. Dock menar vi att man i vissa kontexter kan se högre utbildning som en investering snarare än ett köp av en produkt eller tjänst, och att man då med stor sannolikhet har vissa förväntningar och förhoppningar om vad denna investering ska leda till. Denna modell blir därför aktuell för att tydliggöra vad som bör tas i beaktande då det gäller just studenternas förväntningar på utbildningen.



# 5. Analys

*I detta kapitel kommer vi använda vår teoretiska referensram för att bryta ner och analysera det empiriska materialet. Vi delar upp analysen i två block: det strategiska arbetet och marknadsföringsarbetet.*

## 5.1. Det strategiska arbetet

Att döma av de intervjuer vi genomfört med prorektorerna Eva Åkesson och Kerstin Sahlin, internationella kommunikatörerna Maria Lindblad och Joachim Ekström och internationella masterkoordinatören Daniel Gunnarsson samt studerandet av de strategiska dokument som finns tillgängliga verkar såväl Lunds Universitet som Uppsala Universitets strategiska arbete ha en strikt rationell ansats. Det strategiska arbetet följer det traditionella synsättet som Bruzelius och Skärvad (1995) exemplifierar med "strategi som plan", där en omvärldsanalys har lagt grunden för en strategiformulering som man nu implementerar steg för steg. Detta synsätt innebär att universiteten ser den nya situationen som påverkbar och att man i stor utsträckning har möjlighet att påverka och planera verksamheten. Fördelen som vi ser med denna strategiska ansats är att detta ger en tydligare struktur åt arbetet, att människor i större utsträckning blir medvetna om hur man ska arbeta och varför. De flesta universitet i Sverige är mycket gamla och har under historiens gång inte utsatts för några större omvälvande förändringar vilka påverkat deras sätt att arbeta. Sannolikt är man därför också van att arbeta väldigt rationellt med de strategiska aspekterna av arbetet, där mångåriga strategiska planer ligger till grund för verksamheten. Nackdelen och faran med en rationell ansats är bland annat att man kan vara sårbar mot nya plötsliga förändringar i omvärlden då hela den strategiska planen bygger på att omvärlden ser ut och fungerar på ett visst sätt.

Antalet förändringar på universitetens marknad och i dess omvärld är måhända inte tillräckligt många för att motivera en kaosbalanserad strategisk ansats men man kan fråga sig om det inte finns belägg för att hävda att en skeendebaserad strategisk ansats för med sig vissa fördelar. Exempelvis vet man fortfarande lite om vilka effekter man på sikt får av vissa kommunikationskanaler eller vilka effekter man på sikt får av valet att använda, eller inte använda sig av, agenter. Dessa osäkerheter skulle kunna motivera det som bland annat

Mintzberg (1987) menar är en mer skeendebaserad strategi, en strategi som tillåts växa fram med tiden och som kan anpassas efter händelser i omvärlden.

Även om Lunds och Uppsalas Universitet delar samma strategiska ansats ska det påpekas att de två kommit väldigt olika långt med sitt strategiska arbete. Lunds Universitet hade inför denna första rekryteringsomgång redan färdigutvecklade strategiska handlingsplaner att följa medan Uppsala Universitet kommer ha sina handlingsplaner färdigställda först till hösten detta år. Lunds Universitet har därmed inför denna första rekryteringsperiod haft tydliga gemensamma mål att sträva mot samt tydligt definierade arbetsprocesser för hur man ska nå målen. För Uppsalas del kan bristen på en strategisk handlingsplan även leda till svårigheter med att utvärdera det faktiska resultatet av den första rekryteringsomgången.

Bruzelius och Skärvad (1995) menar att organisationer bör ha mer övergripande mål, ett uppdrag och en vision för att ge en övergripande utgångspunkt för styrningen och för att motivera de anställda, och att det ska finnas en tydlig koppling mellan de tre. Uppdragsformuleringen ska, enligt Kotler och Fox (1995), vara *genomförbar*, *motiverande* och *distinkt*. Vår analys är att Lunds Universitets uppdragsformulering definitivt är genomförbar men att den inte är fullt så distinkt som den skulle kunna vara och att den därmed tappar en del av sin motiverande aspekt. Kopplingen till visionen och det övergripande målet hade kunnat vara starkare vilket också hade ökat den motiverande aspekten av uppdragsbeskrivningen. Vi lyckades inte hitta någon gällande uppdragsformulering för Uppsala Universitet.

Roos et al (2002) menar att en organisations vision har minst tre funktioner; *en legitimerande funktion*, *en ambitionssättande funktion* och *en motiverande funktion*. Visionen ska visa vart organisationen är på väg och hur den önskade framtidsbilden av organisationen ser ut. Lunds Universitets vision, *"att tillhöra de absolut främsta bland Europas universitet"*, anser vi uppfyller samtliga tre funktioner. Den visar universitetets sociala och samhälleligt existensberättigande, såväl i Sverige som internationellt, den sätter på ett väldigt tydligt sätt ambitionsnivån och pekar mot en framtida målbild och den är stimulerande och skapar en känsla av samhörighet som rimligtvis bör leda till att anställda känner sig mer delaktiga och motiverade. Visionen känns energiskapande och visar lättbegripligt vilka det är man associerar sig med. Uppsalas vision *"Gränslös kunskap"* (*"Boundless Knowledge"*) känns inte riktigt lika energifylld och den uppfyller egentligen inte någon av de tre funktionerna som Roos (2002) framhåller som viktiga.

Roos et al (2002) menar också att visionen ska *preciseras* och *operationaliseras* med ett eller flera uttalade mål, vilket korrelerar med vad som anses av Bruzelius och Skärvad (1995) som menar att visionen ska balanseras med *mätbara*, *begripliga* och *påverkbara* mål, liksom med vad som anses av Kotler och Fox (1995) som dessutom anser att det är viktigt att målen inte är för många till antalet. I Lunds Universitets strategiska plan finner vi endast ett övergripande strategiskt mål: "*Högsta kvalitet i utbildning och forskning*". Enligt oss knyter det ensamt formulerade målet väl an till den uttalade visionen men bidrar i mindre utsträckning till att precisera och operationalisera visionen. Likaså anser vi det vara både begripligt och påverkbart om än ganska svårt att mäta och definiera. Man skulle kunna välja att se internationella rankingsiffror som ett sätt att mäta graden av måluppfyllning. För att öka operationaliserbarheten i det strategiska målet skulle det i så fall behöva delas upp i ett större antal konkreta mål som korrelerar med vad som mäts i dylika rankingar. Problemet blir då att det finns ett flertal olika rankingar, och universitetens placering varierar ofta kraftigt mellan de olika, vilket kan tolkas som att de olika rankingorganisationerna använder olika jämförelseparametrar. Att precisera och operationalisera en vision visar sig alltså vara väldigt svårt och är något som Lunds Universitet ännu inte lyckats med.

Uppsala Universitet har tio övergripande strategiska mål vilka är begripliga och påverkbara men precis som för Lunds Universitets finns det brister i målens mätbarhet. Den större mängden mål borde göra det lättare att precisera och operationalisera visionen men det är svårt att se någon koppling mellan många av målen och den uttalade visionen: "*Gränslös kunskap*". Detta visar återigen på svårigheterna med att formulera en tydlig vision och operationalisera den med tydliga, påverkbara och mätbara mål.

Med Johnson och Whittingtons (2006) hjälp kan man karakterisera den situation som de svenska universiteten hamnat i som en *strategisk drift*. Universiteten har under en längre tid haft en ganska stabil omvärldsmiljö där det inte krävts några större förändringar av strategin. På senare tid har dock två omvärldsförändringar radikalt ändrat förutsättningarna för att kunna konkurrera på marknaden. Den första, och lite mindre, förändringen bestod av Bologna-processen som innebar att universiteten behövde ändra en del arbetsrutiner och till viss del se över sitt strategiska arbete. Denna andra förändring, införandet av studieavgifter, har dock inneburit en total förändring av förutsättningarna vilket universiteten nu måste försöka anpassa sig till. Lunds och Uppsalas Universitet verkar båda ha kommit till insikt med denna strategiska drift och befinner sig nu i den fas där olika strategier prövas och utvärderas. De två mindre universiteten vi initialt var i kontakt med anser sig inte ha resurserna som krävs

för att kunna anpassa sig till rådande omvärldssituation och kommer därför på sikt eventuellt få ge upp rekryteringen av utomeuropeiska studenter. För Lunds, Uppsalas och övriga svenska universitets del handlar det nu om att så snabbt som möjligt anpassa sin strategi och sitt arbete till rådande omvärldssituation.

Just tidsaspekten lyfter även Grant (2005) fram som viktig då det gäller att agera efter en kraftig förändring i omgivningen. Han menar att de organisationer som agerar först kan skapa sig fördelar som det blir svårt för andra organisationer att hämta igen. Vad det gäller Lunds och Uppsalas Universitet har den tidigare nämnda varit betydligt snabbare inte bara med att ta fram strategiska dokument och handlingsplaner men också med att få fram finansiella resurser till stipendier och i större skala marknadsföra sig internationellt genom bland annat mässor och agenter. Detta skulle kunna innebära att man redan nu skaffat sig tillgång särskilt viktiga kommunikations- och informationskanaler, dragit lärdomar och anpassat sin rekryteringsstrategi samt etablerat Lunds Universitet som ett starkt varumärke för studier i Sverige. Samtidigt uppkommer dock möjligheten för andra universitet att inför nästa rekryteringsomgång dra nytta av luckorna i det erbjudande Lunds Universitet presenterat utomeuropeiska studenter och sättet det erbjudandet marknadsförts på. Följt resonemanget av first-mover-fördelar är det också troligt att Lund snabbare förflyttar sig ner för det som Lieberman och Montgomery (1988) kallar *erfarenhetskurvan*. Enligt denna teori kommer Lunds Universitet inför nästa rekryteringsomgång kunna dra nytta av sina samlade erfarenheter från denna första omgång för att lyckas rekrytera utomeuropeiska studenter på ett något mer kostnadseffektivt sätt. Avgörande för huruvida Lunds Universitet skaffat sig *first-mover-fördelar* och kan dra nytta av *erfarenhetskurvan* blir i vilken utsträckning information sprids universiteten emellan. Övriga svenska universitet kommer med all säkerhet vara intresserade av att få reda på vad det var som gjorde att Lunds Universitet lyckades locka dubbelt så många utomeuropeiska studenter som närmsta konkurrent. Universiteten själva framhåller att man inte konkurrerar med varandra utan har ett öppet förhållningssätt och nära samarbete vilket borde innebära att skillnader i marknadsföringsarbetet suddas ut med tiden. I nästa avsnitt kommer vi gå över till att analysera just marknadsföringsarbetet lite närmare.

## 5.2. Marknadsföringsarbetet

Enligt Kotler och Fox (1995) måste en organisation inse att den inte kan nå alla marknader samtidigt och att olika former av segmentering därför är nödvändig. Såväl Lunds Universitet som Uppsala Universitet verkar ha insett detta och gjort upp en plan för hur de ska segmentera marknaden i olika rekryteringsfaser. Dock verkar det som att man uteslutande har segmenterat marknaden efter ett enda sätt: det geografiska. Vid de intervjuer vi genomfört och genom de dokument vi tagit del av verkar det som att man endast delat in marknaden efter länder och i vissa fall regioner/städer. Dock finns det enligt Kotler och Fox (1995) ytterligare tre sätt att segmentera marknaden för högre utbildning efter; demografiskt, psykografiskt och beteendemässigt. Exempelvis borde de demografiska faktorerna, såsom inkomst, språk och genomsnittlig utbildningsnivå ha stor inverkan på om en viss student är lockad att söka utbildning i ett främmande land. Just språkaspekten, i form av tillräckliga kunskaper i engelska, är en viktig aspekt för att studenten faktiskt ska klara av studierna i Sverige men även för att den ska kunna ta del av det sociala livet. I Nederländerna har man löst språkproblemet genom de så kallade NESO-certifikaten, ett obligatoriskt intyg som studenten får utfärdat hos det lokala NESO-kontoret, vilket bland annat visar på tillräckliga engelskkunskaper för studier vid ett visst lärosäte. Då det för Sveriges del ännu inte finns någon sådan samordnad kontroll skulle andra typer av segmentering, exempelvis efter demografiska faktorer kunna lösa detta problem. Likaså borde de beteendemässiga faktorerna spela in, exempelvis resonerar studenter olika i förhållande till vad det är de söker med utbildningen. För vissa studenter kan det vara viktigast att utbildningen har hög status, för vissa är det viktigast att utbildningen leder till ett högvälönat jobb och för vissa är det viktigast att man har en rolig tid och ett stort socialt umgänge under studietiden. Detta är rimligtvis något som universiteten i sin segmentering skulle kunna ta större hänsyn till. För att lära känna sin marknad på ett bättre sätt hade det varit till fördel för båda universitetet om de hade tagit med flera variabler i sin segmentering än bara den geografiska.

Kotler et al (2008) framhåller marknadsföringsmixens 4P som en uppsättning verktyg organisationen har att använda för att få det gensvar man önskar från en specifik marknad. Gällande det första P:et, *Produkt*, menar Kotler och Fox (1995) att en organisation måste se till tre olika nivåer av dess erbjudande; *kärnerbjudandet*, *det påtagliga erbjudandet* och *det utökade erbjudandet*. I och med införandet av studieavgifter har såväl Lunds Universitet som Uppsala Universitet plötsligt börjat arbeta väldigt aktivt med bland annat aspekter som

bostadsgaranti, alumniverksamhet och karriärservice. Detta kan tolkas som att man till stor del riktar fokus mot det utökade erbjudandet, den "yttersta ringen" i Kotler och Foxs modell. Dock kan man fråga sig om inte införandet av studieavgifter också påverkat själva universitetens kärnerbjudanden. Tidigare behövde universiteten inte fokusera särskilt mycket på sitt kärnerbjudande som i stort sett bestod i att erbjuda gratis utbildningsprogram och kurser. Självklart var det även tidigare viktigt med andra aspekter, exempelvis akademisk kvalitet och ett starkt varumärke, aspekter som faller under det påtagliga erbjudandet i Kotler och Foxs modell och vilka nu har blivit ännu viktigare. Faktum kvarstår dock att den stora massan kom därför att utbildningen var gratis och universiteten behövde därför inte fokusera på vad deras kärnerbjudande egentligen bestod utav. Med dagens situation har detta dock förändras. Kotler och Fox (1995) menar att olika kunder har olika behov och önskemål och att de söker olika saker i kärnerbjudandet. Man kan exemplifiera det med kunder som köper ett visst sminkmärke i en viss butik: vissa kunder köper sminket för sminkets skull, andra köper egentligen hopp om skönhet och åtrå och andra köper sminket endast för den personliga kontakten med personalens skull. På precis samma sätt kan man resonera om att olika personer söker olika saker med en utbildning, exempelvis ett brett kontaktnät, högre social status eller ett välavlönat jobb. Man skulle kunna tolka det som att universitetens kärnerbjudande, vilka tidigare har varit att erbjuda gratis utbildning, nu snarare borde handla om att erbjuda vägar till exempelvis högre status, ekonomiskt välstånd eller ett socialt rikt liv. För universiteten handlar det därför om att ta reda på vad det är deras respektive studenter *egentligen* söker med sin utbildning och sedan försöka anpassa sin marknadsföring därefter.

Gällande P:et för *Pris* anser Kotler och Fox (1995) att priset för en utbildning ska sättas som en avvägning mellan både kostnader, efterfrågan och konkurrenternas pris och att det är viktigt att priset är en reflektion av lärosätets uppdrag, vision och mål. Såväl Lunds som Uppsala Universitet har varit tvungna att ta ut ett minsta pris motsvarande fullkostnadstäckning på sikt men har samtidigt haft möjlighet att sätta ett högre pris så länge man kunnat motivera det med kvalitetshöjande åtgärder. Vid analys av intervjuer och strategiska dokument framkommer det tydligt att prissättningen till allra största del baserats på kostnader och till en liten del på en internationell jämförelse med andra universitet. Kotler och Fox (1995) menar att det finns faror med att förlita sig alltför mycket på endast kostnadsbaserad prissättning, bland annat blir det svårare att påvisa värden som prestige, akademisk kvalitet och socialt umgänge. Uppsala Universitet verkar ha satt priserna efter olika vetenskapsområden snarare än efter olika specifika program. Det positiva med att göra denna typ av uppdelning är att prisbildningen blir mer lättöverskådlig och man slipper interna statuskonflikter och jämförelser

inom vetenskapsområdena. Uppsala Universitet har dock generellt valt att ta ut ett mycket lägre pris för sina utbildningar än vad Lunds Universitet har gjort, vilket gör att det finns en fara i att man på detta sätt riskerar att signalera att nivån på utbildningarna skulle hålla sämre kvalitet än de vid Lunds Universitet. I våra jämförande exempel Danmark och Nederländerna har det visat sig att priset haft stor inverkan. Många Nederländska universitet har, förvisso till stor del tack vare annorlunda lagstiftning, lyckats öka antalet internationella studenter år för år sedan införandet av studieavgifter trots att man successivt höjt priset på sina utbildningar, man har alltså på ett positivt sätt lyckats ta med efterfrågan i beaktande. I Danmark däremot sattes priset för lågt från början, vilket sändt negativa signaler om nivån på utbildningen, och man är fortfarande långt ifrån de nivåer man var av internationella studenter före införandet av studieavgifter. Kotler och Fox (1995) menar även att det är viktigt att lärosätena tar sitt uppdrag, sin vision och sina mål med i beaktande vid prissättningen. Uppsalas vision är något oklar och därför är det också oklart huruvida priset reflekterar denna eller ej. För Lunds Universitet känns det som att priset verkar vara något för lågt satt i förhållande till universitetets ambitiösa vision: *”att tillhöra de absolut främsta bland Europas universitet”*.

P:et för *Plats* avser inte bara ett lärosätes geografiska läge utan även hur distributionen av utbildningen sker och vilka mellanhänder som används för att nå ut till den tilltänkta studenten, exempelvis i rekryteringsfasen (Kotler och Fox, 1995). Lunds Universitet har i Kina valt att använda sig av agenter och planerar att utöka denna rekryteringsmetod även till andra länder såsom Indien, Vietnam och Iran medan Uppsala Universitet har valt att inte arbeta med agenter i någon större utsträckning. Fördelen med agenterna är den personliga kontakten, att studenten får en fysisk person att ställa frågor till och interagera med vilket förhoppningsvis leder till en något djupare relation till universitetet än om studenten bara varit inne på hemsidan och sökt information. De alumner som varit med på olika mässor och svarat på frågor blir också en sorts mellanhand som representerar universitetet. Både agenter och alumner har den fördelen att de bättre känner till landet de verkar i, den lokala kulturen och studenternas situation. Samtidigt måste man vara medveten om att man inte kan planera ett budskap på samma sätt då man använder en mellanhand, exempelvis kommer alumnens svar på olika frågor till stor del vara baserat på hans/hennes egna erfarenheter snarare än vad som står i ett informationsblad. Vad det gäller agenterna arbetar de provisionsbaserat och i stort sett frigående och det är svårt att kontrollera till vilka grupper av studenter de säljer in utbildningen och vilken bild de egentligen målar upp av universitetet de representerar. Om agenterna är för aggressiva i sin marknadsföring eller ger en bild av universitetet som inte är

sanningsenlig kommer varumärket skadas på längre sikt. Detta dilemma kan liknas vid det "Principal-Agent"-problem som ofta uppstår inom företagsvärlden då det gäller bolagsstyrning.

Det fjärde P:et, *Påverkan*, kan delas in fem olika verktyg som Kotler et al (2008) beskriver som marknadskommunikationsmixen:

Reklam: Enligt teorin är reklam någon betald form av en icke-personlig presentation av idéer, produkter eller tjänster från en identifierbar källa. Varken Lunds Universitet eller Uppsala Universitet verkar ha satsat mycket på just reklam. Man har förvisso tryckt upp nya broschyrer, vilka distribuerats på mässor och via svenska ambassader, samt valt att publicera kortare reklamfilmer på Youtube men man har inte satsat på varken TV-, Radio- eller Internetreklam. Uppsala Universitet nämner att man i framtiden kommer satsa en del pengar på sökmotoroptimering men det är tveksamt om detta kan räknas in som reklam enligt ovan givna definitionen. Rätt sorts reklam kan vara kostnadseffektiv och man kan nå ut till många människor samtidigt men bristen på personlig interaktion gör att denna form kan vara olämplig att använda vid försäljningen av något så komplext som en utbildning.

Public Relations: Enligt teorin är public relations menat att skapa goda relationer med kunder och allmänhet genom positiv publicitet, bygga upp en positiv image samt undvika eller hantera negativa rykten, historier och händelser. Såväl Lunds Universitets nya internationella hemsida som Uppsala Universitets engelska hemsida får nog anses vara ett mellanting mellan reklam och just public relations. Lunds Universitets har valt att lägga en stor del av sin totala budget (en femtedel) på denna kommunikationskanal som fyller många funktioner. För det första agerar den som en informationsportal där studenter kan få tag i all möjlig information som rör studierna och studentlivet, för det andra är den en reklampelare där universiteten kan föra fram säljande budskap som exempelvis internationell ranking och jobbmöjligheter, för det tredje är den ett forum för att publicera nyheter och annan information som bygger universitetens image och varumärke och för det fjärde fyller den en samordnande funktion för alla de övriga kommunikationskanaler universiteten använder sig av. Båda universiteten har även valt att arbeta aktivt med social media som exempelvis Facebook där man lägger ut information och svarar på frågor. Uppsala Universitet funderar dessutom på att ta det till ytterligare en nivå genom kartläggningen av andra länders naturliga mötesplatser på internet, som exempelvis Renren som i Kina är ett av de större sociala nätverk som används. Detta proaktiva arbetssätt borgar för att man tidigt skapar goda och mer personliga relationer med studenterna och allmänheten vilket också borde stärka universitetens image.



Personlig försäljning: Enligt teorin är personlig försäljning en personlig presentation av en organisations erbjudande med syftet att sälja och skapa kundrelationer. Vid sidan om hemsidor och social media verkar detta vara vad universiteten har satsat överlägset mest på, och kommer satsa mer på i framtiden. Universitetens internationella besöksturnéer för utbildningsmässor, med möjligheter till personliga möten i hotellobbyerna, användandet av agenter och användandet av alumner i marknadsföringssyfte är alla olika exempel på hur man med tvåvägskommunikation börjat bygga relationer mellan universiteten och studenterna. Lunds Universitet verkar ha kommit längst med detta och den planerade framtida satsningen på agenter i fler länder och olika typer av alumninätverk förstärker ytterligare bilden av detta. En jämförelse med Danmark och Nederländerna stärker vårt intryck av att personlig försäljning är viktig vid komplexa köpbeslut. Nederländska universitet använder sig väldigt mycket av de 9 NESO-kontor som finns strategiskt utplacerade över världen. Dessa ger nederländska universitet en möjlighet att komma i direkt kontakt med potentiella studenter, en möjlighet som danska universitet saknar. För Lunds del kan man se att såväl mässor som agenter har haft en viss inverkan på antalet sökandet men statistiken är dessvärre alltför ofullständigt för att kunna dra några säkra slutsatser ännu. Uppsala Universitets arbete med personlig försäljning har mest skett genom deras medverkan på mässor än så länge men planer finns på att bygga upp ett större alumninätverk inom en snar framtid. Fördelarna med personlig försäljning, som tvåvägskommunikation och möjligheten att skapa och bygga relationer, måste dock ställas mot nackdelarna som främst är kostnadsaspekterna. Att åka på mässor samt stötta och följa upp olika agenters arbete är både dyrt och tidskrävande. I framtiden kommer därför krävas tydligare rutiner för registrerandet av studenter vid mässor och personliga möten för att statistiskt kunna påvisa den personliga försäljningens effekter.

Sales Promotion: Enligt teorin är sales promotion olika incitament menade att uppmuntra till köp av en vara eller tjänst. Vi har identifierat fyra olika incitament universiteten använder sig av; *stipendier* (som en form av prisavdrag), *boende*, *karriärservice* och *alumninätverk*. Dessa fyra knyter an till Kotler och Foxs (1995) modell om ett erbjudandes tre nivåer då dessa representerar *det utökade erbjudandet*.

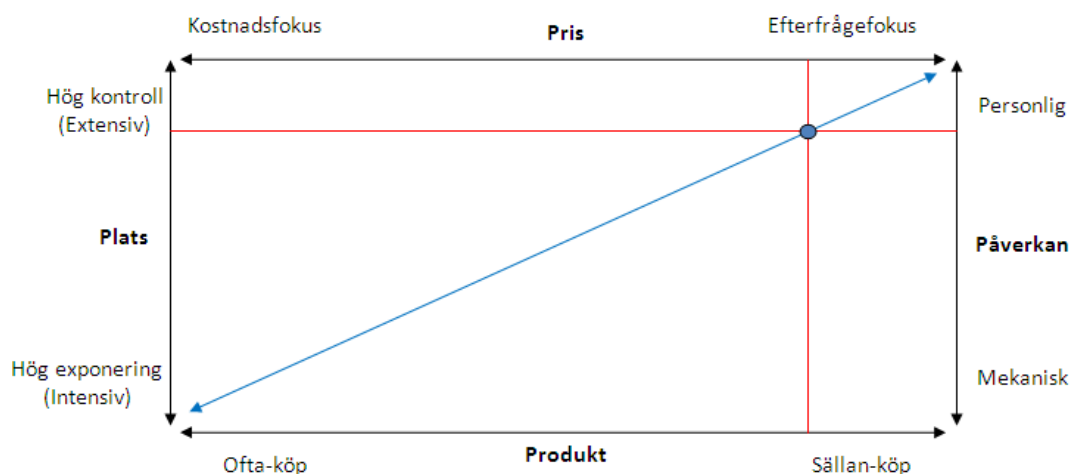
Stipendiearbetet framhålls av Lunds Universitet som viktigt för att kunna fortsätta behålla mångfalden vid universitetet och man arbetar aktivt med fundraising till egna stipendier utöver de man får via staten. Uppsalas universitet har ännu inte hunnit bygga upp en egen stipendiefond men poängterar att det är viktigt inför framtiden att ha en. Vi menar att det är

viktigt att stipendierna även i fortsättningen syftar till att öka just *mångfalden* vid ett universitet och inte blir ett verktyg avsett att primärt öka *mängden* studenter, att en separation mellan de två begreppen är nödvändig. Ett stipendium borde rimligen ses som något avsett att öka intresset för en viss utbildning snarare än att vara den enskilt tyngst vägande orsaken för den stora massan att söka densamma. Om så är fallet har man radikalt misslyckats med att påvisa värdet i det kärnerbjudande man erbjuder kunden. Detta följer vårt resonemang under *P som Produkt* där vi konstaterade att det kommer bli väldigt viktigt för universiteten att fastställa vad deras kärnerbjudande är och sedan marknadsföra detta på ett lämpligt sätt. Paralleller kan dras till företagsvärlden där det finns gott om exempel på varumärken som försökt ha en exklusiv image men som urholkat värdet på sitt varumärke genom att ha ständig rea och erbjuda sina produkter eller tjänster till extrapris. I universitetsvärlden är Danmark och Köpenhamns Universitet ett varnande exempel där man numera i princip inte lyckas locka en enda betalande utomeuropeisk student utan samtliga kommer tack vara fullkostnadsstipendier.

Boende är något såväl Lunds som Uppsala Universitet kommer garantera sina studenter, även om det ännu råder viss oklarhet kring huruvida de kommer vara garanterad bostad under hela sin studietid eller ej. Karriärservice och alumninätverk är något som nästan går hand i hand då båda kan användas för att påvisa effekterna av en viss utbildning, vad den faktiskt leder till. Ett aktivt arbete med att se till att studenterna både under och efter studietiden kommer i kontakt med näringslivet kan användas i marknadsföringssyfte som ett sätt att visa vad en viss utbildning faktiskt leder till. Likaså visar exemplet från Nederländerna att ett medlemskap i en viss alumniorganisation kan bli ett säljargument i sig då medlemmar i organisationen ges större möjligheter att i framtiden få eftertraktade jobb.

Direktmarknadsföring: Detta verktyg har utnyttjats av universiteten i en betydligt mindre omfattning. Den enda formen av direktmarknadsföring som vi kan identifiera är de uppföljningsmail som Lunds Universitetet har skickat till de studenter som registrerat sin emailadress under någon av de mässor man besökt. Rätt använt kan detta verktyg dock vara ett bra sätt att börja skapa en relation med den individuella studenten och uppmuntra till fortsatt kommunikation mellan studenten och universitetet.

Gösta Wijk (2002) visar i sin modell hur samspelet mellan de 4P vi nyss analyserat bör vara utformat, se figur nedan.



Figur 21. Författarnas illustration (Efter Wijk, 2002)

Enligt honom borde en produkt som är ett sällan-köp, vilket en utbildning får anses vara, kombineras med en större kontroll över distributionen (platsen), ett efterfrågebaserat pris och en mer personlig påverkan. Båda universiteten har i dagsläget hög kontroll över distributionen av sitt erbjudande men Lunds Universitets planerade utökande av agenter är orsak till eftertanke. Vid användandet av mellanhänder tappar man, liksom vi varit inne på tidigare, en del kontroll över budskapet och det är därför viktigt att det finns kontrollmekanismer på plats för att säkerställa att det budskap som sänds ut via agenterna är det av universitetet önskade budskapet. Prissättningen av utbildningarna vid Lunds och Uppsala Universitet går delvis på tvärs mot det som teorin förespår men detta är till största del på grund av de lagar och direktiv som föreligger gällande full kostnadstäckning på sikt. I Nederländerna, där delvis andra lagar gäller, kan man se att universiteten där kunnat höja sina priser i takt med att efterfrågan ökat. Framtiden får utvisa huruvida efterfrågan på utbildning vid de båda universiteten kommer stiga och om priset på utbildningarna kommer stiga i takt med efterfrågan. Påverkan är den aspekt där vi allra tydligast kan se att teorin överensstämmer med empirin. Både de två svenska universiteten i vår studie samt merparten av de nederländska universiteten har tydligt valt att satsa på mer personliga former av försäljning framför mekaniska sådana som exempelvis TV-reklam och tidningsannonser.

Grönroos (2002) menar att oavsett vilka planerade kommunikationskanaler (exempelvis broschyrer, webbplatser och PR) en organisation använder sig av är det viktigt att försöka samordna denna kommunikation med den kommunikation som uppstår ur *produktbudskap*,

*servicebudskap* och *oplanerade budskap*. För Lunds och Uppsala Universitets del har det största fokuset hittills legat på de planerade budskapen, båda två har satsat på en ny internationell hemsida, mässbesök i olika delar av världen, nya broschyrer och PR via sociala medier som exempelvis Facebook. Grönroos (2002) menar dock att dessa budskap, *vad organisationen säger*, är de som är minst trovärdiga och att organisationer har mycket att vinna på att även försöka påverka produkt- och servicebudskapen, det vill säga *vad organisationen gör*, samt de oplanerade budskapen, *vad andra säger och gör*. För universitetens del borde detta innebära att mer fokus framöver borde läggas på bland annat utbildningarnas utformning och kvalitetssäkringen av undervisningen (de så kallade produktbudskapen) samt bemötandet vid ankomstdagen, lärarnas agerande, undervisningsformerna och det allmänna omhändertagandet av studenterna under deras studietid (de så kallade servicebudskapen) Vad det gäller de oplanerade budskapen – *vad andra säger och gör* – vilka också är de mest trovärdiga budskapen, förespråkar Grönroos (2002) att organisationer försöker hantera de muntliga referenser (word-of-mouth), rekommendationer och det skvaller som påverkar organisationen. Han menar att den effekt som skapas av muntliga referenser är enormt stor, vanligtvis mycket större än den effekt som åstadkoms genom planerad marknadskommunikation och att man med hjälp av en *kommunikationscirkel* kan förstå mekanismerna som påverkar word-of-mouth-kommunikationen.

Såväl Lunds Universitet som Uppsala Universitet verkar vara väl medvetna om vikten av word-of-mouth att döma av vissa uttalanden men det verkar inte finnas några konkreta planer på hur man faktiskt ska åstadkomma denna positiva ryktesspridning. I Nederländerna har vissa universitet framgångsrikt jobbat med detta genom att uppmuntra sina internationella studenter att blogga under sin studietid. Även om budskapet via dessa bloggar till stor del blir oplanerat och opåverkligt kommer det med stor sannolikhet att uppfattas som mer trovärdigt av mottagaren. Liksom för Nederländerna skulle dessutom ett mer aktivt jobb med svenska universitets alumner kunna ha en positiv inverkan på mängden muntliga referenser. Avgörande blir det som Grönroos (2002) menar är *sanningens ögonblick*, det vill säga det interaktionsögonblick då den första omgången betalande studenter kommer till Sverige. De förväntningar de byggt upp med information från olika kommunikationskällor och via olika kommunikationskanaler måste nu infrias och helst överträffas. Det är den första omgången betalstudenter som via sina upplevelser kommer sprida word-of-mouth-kommunikation till nästa omgångs möjliga kunder och till stor del påverka deras förväntningar och förhoppningar.

Just förväntningar formulerade Victor Vroom en teori om redan 1964. Han menar att en person kommer agera eller bete sig på ett visst sätt eftersom personen är motiverad att välja just detta beteende över andra beteenden baserat på vad personen förväntar sig att resultatet av det valda beteendet kommer leda till. Han menar att det finns tre aspekter man bör ta i beaktande: 1) Hur säker personen är på att den klarar av ansträngningen och därmed når målet, 2) Hur säker personen är på att ansträngningen verkligen leder till det önskade resultatet och 3) Hur mycket personen värdesätter resultatet som följer av att nå målet. Såväl Lunds Universitet som Uppsala Universitet är inne på att det råder en viss osäkerhet kring vilka förväntningar den nya typen av studenter kommer ha på universitetet. Daniel Gunnarsson vid Lunds Universitet nämner att *"vi vet ju ungefär vad våra gamla studenter hade för förväntningar för det är samma studenter och samma förutsättningar vi haft under en lång tid, vi kände till dem ganska väl, men det här är en ny grupp studenter som kommer och vi vet egentligen inte vad deras förväntningar är och hur väl vi infriar dem"*. Vilka förväntningar en person skapar sig inför ett köpbeslut borde rimligtvis bero på hur komplext köpbeslutet är. För det stora flertalet människor innebär att gå och handla en liter mjölk ett relativt enkelt köpbeslut på vilket man inte har några större förväntningar, annat än att det kanske faktiskt ska finnas mjölk i affären och att priset ska ligga i ett visst intervall. För många studenter ses en utbildning dock inte bara som ett komplicerat köpbeslut på vilket man har höga förväntningar utan även som en slags investering. Utbildningen i sig är kanske inte alltid det som studenten eftertraktar utan snarare det utbildningen leder till, ett resonemang vi var inne på tidigare då vi analyserade universitetens kärnerbjudande. Några exempel på vad en utbildning kan leda till är ett brett kontaktnät, högre social status eller ett välavlönat jobb. Man kan dra en liknelse till att personer egentligen inte eftertraktar en bormaskin när de går till järnhandeln och köper en, utan de är ute det bormaskinen leder till: ett hål i väggen. Detta synsätt innebär att det, liksom Grönroos med flera förespråkar, blir otroligt viktigt att jobba aktivt med studenternas förväntningar, vilket i sin tur får stora effekter för hur marknadsföringen ska utformas vad det gäller allt från segmentering till kommunikationskanaler och budskap.

Det är ingen orimlig tanke att olika studenter värdesätter olika aspekter av en utbildnings resultat olika högt, exempelvis kanske en Koreansk 20-åring främst eftertraktar hög social status, en Brasiliansk 28-åring eftertraktar främst ett välavlönat jobb och en Amerikansk 23-åring eftertraktar främst ett brett internationellt kontaktnät. Om de värdesätter resultatet av en utbildning olika blir det också otroligt viktigt för det enskilda universitetet att segmentera olika, välja olika kommunikationskanaler och formulera sitt budskap olika. I Korea får man i så fall kanske främst kommunicera universitetets ranking och den status det medför att ha

studerat vid universitetet, i Brasilien vilka jobb som kan bli aktuella efter att ha läst en viss utbildning och den karriärservice man erbjuder och i USA får man främst kommunicera universitetsstaden, det sociala livet där kanske alumninätverket som ett sätt att hålla kontakten med alla nyvunna vänner. Liksom tidigare poängterat är det viktigt att alla kommunikationskällor ska kommunicera samma budskap; från hemsidor och broschyrer till mässhdeltagare och agenter.

Det blir inte bara viktigare att ta reda på vad som värdesätts var och bygga upp förväntningar kring detta men man måste också jobba med att påvisa för studenten att den faktiskt klarar av utbildningen samt visa på hur hög sannolikheten är att utbildningen faktiskt leder till det önskade resultatet. Exempelvis måste universitetet kunna visa för den Brasilianske 28-åringen att ca X antal procent av de som gjort motsvarande investering i tid och pengar har fått ett jobb inom X antal månader efter avslutade studier med en genomsnittlig ingångslön på X antal tusen och att de efter fem år har haft en genomsnittlig löneutveckling med X antal procent. Detta innebär att universitetens marknadsförare måste anta ett mer holistiskt angreppssätt och inse att deras arbete inte slutar när studenten betalat avgiften, eller när studenten anländer till universitetet eller ens när studenten avlägger sin examen. Arbetet med karriärservice, kontakten mellan universitet och näringsliv och alumniarbetet kommer rimligtvis bli allt viktigare områden att fokusera på framöver.

## 5.3. Statistik

Man kan resonera olika kring statistiken över antalet sökande till de olika universitetet inför denna första betalomgång. Sett till det faktiska antalet ansökningar lyckas Lunds Universitet locka dubbelt så många avgiftsbelagda studenter att söka som närmsta konkurrent men ser man till det procentuella tappet i antalet ansökningar så är det i princip lika stort för alla universitet. Det finns ett flertal nutida faktorer som kan ha påverkat utfallet såsom budget, strategiskt arbete och val av kommunikationskanaler men det kan även vara så att det är en eftersläpande effekt där många sökt utan att vara medvetna om de nya avgiftsreglerna. Vi kan inte med visshet peka ut enskilt avgörande faktorer utan bara sammanfatta den bild vi har skapat oss av hur marknadsföringsarbetet har bedrivits sedan det blev klart med att studieavgifter skulle införas och försöka dra paralleller till Danmark och Nederländerna. Ansökningsstatistiken kommer inte heller bli direkt avgörande då det är antalet studenter som i slutändan faktiskt väljer att betala för sin plats som räknas, något universitetet vet säkert den 15 juni.

## 6. Resultat och resultatdiskussion

*Vi kommer i detta kapitel sammanfatta vår analys genom att besvara de frågeställningar vi ställde initialt. Detta följs av en resultatdiskussion som mynnar ut i de hypoteser som har växt fram som ett resultat av denna studie. Avslutningsvis diskuterar vi våra metodologiska överväganden, värdet av vår undersökning och förslag till vidare forskning.*

### 6.1. Frågeställningar

#### 6.1.1. Hur ser det strategiska arbete ut som ligger till grund för marknadsföringsarbetet?

Vad det gäller det strategiska arbetet finns det både likheter och skillnader mellan universiteten i vår studie. Båda verkar ha en rationell strategisk ansats där man ser strategi som en plan. Omvärlden har analyserats med olika strategiska modeller, och handlingsplaner har utarbetats eller är under bearbetning vilka implementeras stegvis. Vad det gäller tydligheten och hur långt man har kommit med det strategiska arbetet finns det dock vissa skillnader universiteten emellan. Lunds Universitet har en mycket konkretare uppdragsbeskrivning och en tydligare vision, dock uppvisar båda universiteten brister i operationaliseringen av visionen. Lunds Universitet är också längre kommit med de specifika handlingsplanerna för rekryteringen av avgiftsbelagda studenter än vad Uppsala Universitet är.

#### 6.1.2. Hur är marknadsföringsmixen utformad?

Vad det gäller själva erbjudandet (Produkt) verkar båda universiteten främst jobba med aspekter som rör det utökade erbjudandet, exempelvis bostad, karriärservice och alumniverksamhet. Dock finns det osäkerheter kring hur införandet av studieavgifter egentligen påverkat universitetens kärnerbjudande och hur dessa nu ska definieras. Gällande distributionen (Plats) har universiteten i vår studie valt lite olika vägar. Lunds Universitet har exempelvis valt att jobba med agenter i Kina och har planer på att utöka agentsamarbetet i andra länder medan Uppsala Universitet ännu har ställt sig lite avvaktande till detta. Gällande avgiften (Pris) verkar universiteten ha resonerat på ett likartat sätt. Priset har till största del satts efter de kostnader man räknat fram och till viss del efter en internationell jämförelse. Noterbart är att Uppsala Universitet överlag lagt sig ganska mycket lägre i pris än Lunds

Universitet. Gällande aspekterna som rör marknadskommunikationen (Påverkan) kan man se att störst fokus hittills lagts på planerade budskap och även om universiteten anser att muntliga referenser är otroligt betydelsefulla finns inga konkreta planer för hur man ska skapa positiv ryktesspridning. Båda universiteten framhåller dock vikten av att arbeta aktivt med sina alumner för att öka chanserna för positiva muntliga referenser. En sammanfattning av de specifika delarna i marknadskommunikationsmixen följer under nästa frågeställning.

### **6.1.3. Hur är den totala marknadskommunikationsmixen utformad?**

Av de fem olika verktygen (Reklam, Sales Promotion, Personlig Försäljning, Public Relations och Direktmarknadsföring) i den totala marknadskommunikationsmixen verkar universiteten överlag ha satsat mest på personlig försäljning och minst på reklam och direktmarknadsföring. Exempel på personlig försäljning är de mässbesök universiteten åker på, användandet av agenter och användandet av gamla studenter (alumner) i marknadsföringen. Mycket tid och pengar har även lagts på public relations i form av sociala medier och hemsidor.

### **6.1.4. Vilka effekter på antagningsstatistiken har märkts?**

Båda universiteten i vår studie har tappat ca 70% av ansökningarna till sina internationella mastersprogram. Sett i absoluta tal lyckades Lunds Universitet locka mer än dubbelt så många avgiftsbelagda studenter att söka men det är ännu för tidigt att med visshet avgöra vilka aspekter som starkast påverkat detta utfall. Vi vet ännu inte heller hur många studenter som faktiskt kommer att välja att betala sin studieavgift och påbörja sina studier i Sverige då de har fram till den 15 juni på sig att betala.

### **6.1.5. Vilka lärdomar kan dras från Danmark och Nederländerna?**

Från danskt håll kan vi se att ett misslyckat strategiskt arbete med exempelvis prissättning och stipendier kan få allvarliga konsekvenser. Köpenhamns universitet har i dagsläget inte en enda betalande utomeuropeisk student vilket tyder på ett totalt misslyckande i att påvisa värdet i utbildningarna de erbjuder. Danmarks Tekniska Universitet (DTU) å andra sidan är ett exempel på hur en väl genomförd fokuseringsstrategi och en tydlig segmentering kan ge mycket positiva effekter. Överlag verkar de danska universiteten på senare tid ha kommit till insikten att mer kraft behöver läggas på omhändertagande, alumnverksamhet och karriärservice.



Från Nederländerna kan vi se att marknadsföring via personliga möten i studenternas hemland har slagit oerhört väl ut. De nederländska NESO-kontoren fungerar inte bara som en kanal för att skapa tvåvägskommunikation och bygga relationer mellan student och universitet utan även som ett kvalitetsfilter för att säkerställa att blivande studenter har den kompetens som krävs för att klara studier vid det aktuella lärosätet. Vi kan också se hur prissättningen spelar en stor roll och vilka signaler priset sänder ut. Leidens Universitet, som höjde priset med 30% och då såg en 50%-ig ökning av antalet behöriga sökande som resultat, är ett bra exempel på detta. Nederländska universitet är också långt komna vad det gäller omhändertagande och alumniarbetet.

## 6.2. Resultatdiskussion och hypoteser

I vår studie har vi sett hur det strategiska arbetet lägger grunden för hela marknadsföringsarbetet och hur viktigt det är att denna grund läggs väl. Detta gäller särskilt då erbjudandet som marknadsförs av olika anledningar plötsligt blivit betydligt komplexare, exempelvis på grund av kraftigt förändrade förutsättningar på marknaden. På ett övergripande plan är det viktigt att en organisation har en tydligt formulerad vision som inte bara pekar ut en tydlig riktning för vart organisationen strävar, och som är motiverande och inspirerande, men det är även viktigt att visionen är operationaliserbar. Om inte visionen är tydligt definierad blir det svårare att veta vad man egentligen vill åstadkomma med sin marknadsföring, och om visionen inte går att operationalisera, det vill säga inte går att bryta ner i konkreta och mätbara mål, blir det rimligtvis också svårare att skapa specifika handlingsplaner för hur man ska nå dit visionen pekar. På ett mer konkret plan har vi sett vikten av andra strategiska aspekter, som exempelvis prissättning och segmentering, och vilka konsekvenser som brister i arbetet med dessa aspekter kan få. Detta resonemang leder oss fram till vår första hypotes:

Hypotes 1: *Noggrannheten i det strategiska arbete som föregår marknadsföringen av ett erbjudande får ökad betydelse då erbjudande ökar i komplexitet.*

Vi har också sett hur radikala omvärldsförändringar plötsligt i grunden kan rucka på vad som egentligen är en organisations kärnerbjudande. Tidigare har svenska universitet under väldigt lång tid verkat i en miljö som till stor del varit icke-konkurrensutsatt och man har därför egentligen aldrig behövt se över vad som egentligen är ens kärnerbjudande.

Marknadsföringsaktiviteter och försök till positionering har förvisso gjorts sedan en längre tid tillbaka men detta har mer handlat mer om att påverka det påtagliga erbjudandet såsom exempelvis varumärke och kvalitet. Själva kärnerbjudandet har genom åren förblivit opåverkat och varit relativt likformat universiteten emellan, "gratis utbildning i olika former" skulle kunna ses som en definition av det. Den kraftiga förändringen av spelreglerna har dock för tillfället förpassat universiteten till en situation där deras gamla kärnerbjudande inte längre är giltigt och där det nya kärnerbjudandet ännu inte till fullo är definierat. Är kärnerbjudandet en utbildning? Eller ett paket bestående av bland annat utbildning, boende och karriärservice? Eller är kärnerbjudandet bara ett medel med vilket studenten kan nå det han/hon egentligen vill uppnå i livet? För att undvika en sorts strategisk drift, där gapet mellan vad universiteten erbjuder och omvärlden efterfrågar ska hinna växa sig alltför stort, behöver universiteten agera tidigt och ganska snabbt komma till insikt med vad som egentligen är just deras kärnerbjudande. Ju snabbare man kan komma till insikt med detta ju snabbare kan man dessutom dra fördel av eventuella erfarenhetskurvor gällande marknadsföringsarbetet. Detta leder oss fram till vår andra hypotes:

*Hypotes 2: Radikalt ändrade förutsättningar på en marknad kan leda till att organisationer behöva omvärdera sitt kärnerbjudande. Snabbhet i att anpassa sitt kärnerbjudande till den nya omvärldssituationen kan i dessa fall bli en konkurrensfördel.*

Vad det gäller marknadskommunikationen och innehållet i den totala marknadskommunikationsmixen tycker vi oss tydligt kunna se att personlig försäljning är det som utgör den största andelen och är det som ger bäst genomslag. I samband med att priset har tillkommit som en ny variabel i erbjudandet har nya problem att ta ställning till uppstått: Hur mycket ska man ta betalt? Hur mycket tar andra betalt? Hur ska betalningen genomföras? Dessa och många fler frågor har gjort erbjudandet komplexare inte bara från universitetens synvinkel men även från studenternas. Då en utbildning i Sverige nu plötsligt blivit ett sorts investeringsbeslut för utomeuropeiska studenter snarare än ett beslut om vilken stad man ska åka till för sin kostnadsfria utbildning följer det naturligt att man vill ha mer och bättre information. Det är inte många människor som är beredda att göra en stor ekonomisk investering uteslutande baserat på information man fått via en tidningsannons eller en hemsida utan de flesta vill gärna ha någon form av personlig kontakt för att kunna ställa just sina specifika frågor och ha en dialog om erbjudandet. Likaså kommer en utomeuropeisk student, som inte bara ska investera stora summor pengar men även tid iväg från vänner och

familj, rimligtvis vilja ha en fysisk person att prata med, vare sig det är i formen av en mässrepresentant, en agent eller en alumn. Detta leder oss fram till vår tredje hypotes:

Hypotes 3: *Utrymmet för personlig försäljning i den totala marknadskommunikationsmixen bör öka i förhållande till erbjudandets komplexitet.*

Vi har också sett hur det nya, mer komplexa erbjudandet ställer nya krav på universitetens produkt- och servicebudskap samt hur dessa påverkar muntliga referenser och nya studenters förväntningar. Mycket tyder på att de budskap som uppstår i interaktionsaktionsögonblicket kommer få en alltmer betydande roll, då det är baserat på dessa upplevelser som första omgångens betalstudenter antingen kommer sprida ett positivt eller negativt budskap om det aktuella universitetet. Enligt universiteten verkar många blivande studenter redan nu vilja ha någon form av kontakt med en befintlig student och vi ser inga anledningar till att denna trend skulle minska. Dessa muntliga referenser kan på ett avgörande sätt komma att styra nya potentiella studenters inställning till universitetet. Detta leder oss fram till vår fjärde hypotes:

Hypotes 4: *Vikten av att hantera muntliga referenser som kommunikationskälla ökar då erbjudandet i sig och kundens köpbeslut blir mer komplext.*

Kopplat till universitetens förändrade kärnerbjudande och de muntliga referensernas påverkan på nya studenters förväntningar ser vi även hur det framöver kommer bli viktigt för universiteten att undersöka vad det *egentligen* är studenten söker med sin utbildning och använda sig av denna information i marknadsföringen. Vi har tidigare resonerat kring hur olika studenter kan söka olika saker med en utbildning och att de då också har olika förväntningar på utbildningen och vad den kommer att leda till. Det kommer vara av intresse för universiteten att undersöka dessa förväntningar då det är infriandegraden av dessa som kommer påverka de muntliga referenserna framöver. Om det är så att olika studenter har olika förväntningar på en utbildning kommer det bland annat ställas nya krav på segmentering och utformandet av det budskap man vill kommunicera. Detta resonemang leder oss fram till vår femte och sista hypotes:

Hypotes 5: *Marknadsföringen av ett komplext erbjudande bör ta hänsyn till kundens specifika förväntningar på erbjudandet.*

## 6.3. Metodologiska överväganden och värdet i underökningen

Med hänsyn till undersökningens syfte och komplexiteten i den situation vi har studerat hade det varit svårt att genomföra studien med ett annat metodologiskt angreppssätt. De kvalitativa fallstudierna har tillåtit oss gå på djupet och ta del av information som exempelvis enkäter aldrig kunnat ge oss. Vi hade självfallet önskat ta med fler svenska universitet i vår undersökning för att ytterligare kunna stärka den bild vi tycker oss kunna se men det av tids- och utrymmesskäl var det nödvändigt att göra en avgränsning.

Den information vi erhållit om universitetens marknadsföringsarbete från våra respondenter stämmer väl överens med den information vi fått via hemsidor, artiklar, dokument och publikationer så vi bedömer denna del av empirin vara mycket trovärdig. Frågetecken kan ställas kring den empiri vi har om Danmark och Nederländerna då denna uteslutande är baserad på andrahandskällor. Till vår fördel kan vi dock säga att denna empiri har sammanställts från en mängd olika dokument vilket borgar för en något högre trovärdighet.

Denna uppsats har varit en första kartläggning av svenska universitets marknadsföringsarbete mot utomeuropeiska studenter som dels lyft upp vikten av de strategiska aspekterna och dels visat på vikten av olika aspekter som rör marknadsföringen, exempelvis vikten av att arbeta med muntliga referenser och vikten av att arbeta med, och infria, förväntningar. Just kartläggningen av hur universitet arbetar med hela sin marknadskommunikationsmix, där vi ser ett tydligt fokus på olika aspekter av personlig försäljning, fyller dessutom ett tidigare existerande kunskapsgap.

Vi är medvetna om att det med tanke på studiens karaktär kan vara svårt att generalisera våra resultat till alla branscher och under alla förutsättningar, och detta har heller aldrig varit vårt syfte. Dock anser vi att våra resultat är väldigt giltiga i situationer då det gäller att marknadsföra ett komplext erbjudande efter en radikal förändring av förutsättningarna. Ett strikt hypotetiskt sådant scenario skulle exempelvis kunna vara ett framtida avskaffande av vissa delar av högkostnadsskyddet för sjukvård eller slopandet av andra stora statliga subventioner.

## 6.4. Förslag till vidare forskning

Precis som vi tidigare varit inne på har detta varit en första kartläggning av svenska universitets marknadsföringsarbete mot utomeuropeiska studenter sedan beslutet om införandet av studieavgifter togs. Då detta fortfarande är ett nytt och okänt område finns det också ett stort antal möjliga upplägg till framtida forskning.

Exempelvis hade det varit intressant att följa upp marknadsföringsarbetet med en studie som tar de utomeuropeiska studenternas perspektiv. Det hade då varit intressant att bland annat undersöka vilka förväntningar de har, hur de först hörde talas om universitetet de studerar vid, vilka kommunikationskanaler som varit av störst betydelse för just dem, vad deras tankar om den satta avgiftsnivån är m.m. m.m. En sådan studie kan tidigast göras till hösten med de studenter som betalat sina studieavgifter och då påbörjat sina studier i Sverige.

Det hade också varit intressant att följa upp denna studie med en studie av ytterligare ett antal svenska universitet för att se vilka likheter och skillnader som finns i marknadsföringsarbetet. Det finns säkerligen universitet som valt att arbeta efter helt andra metoder än de vi har undersökt och det hade varit intressant att kartlägga detta och se vilka effekter det fått.

Vidare kommer det bli intressant att om något år följa upp denna studie för att se de långsiktiga effekterna av denna första rekryteringsomgång. Vilka universitet har klarat sig bäst? Och framförallt varför? Går det att se några first-mover-fördelar? Hur har universitetens arbete med mässor, agenter och alumner utvecklats? Hur definierar universiteten sitt kärnerbudande? Dessa och många fler frågor är uppslag till frågeställningar som kan bli väldigt intressanta att studera framöver.

# Referenser

## Böcker

- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, New York.
- Bruzelius L. H. och Skärvad P.H. (2004) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Malmö.
- Bryman, A. och Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Malmö.
- Eisenhardt K. M. och Brown, S. L. (1998) *Competing on the Edge – Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press, Boston.
- Grant, R.M. (2005) *Contemporary Strategy Analysis – Fifth Edition*. Blackwell Publishing, Oxford.
- Grönroos C (2002) *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*. Liber, Malmö.
- Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Malmö.
- Johnson J & Whittington R, (2006) *Exploring corporate strategy – 7th Edition*. Prentice Hall, Harlow.
- Kotler, P. Armstrong, G. Wong, V. och Saunders, J. *Principles of Marketing – Fifth European Edition*. Pearson Education, Harlow.
- Kotler, P. och Fox, K. (1995) *Strategic Marketing for Educational Institutions – Second Edition*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Lincoln, Y.S. (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Calif.
- Mazzarol T. och Soutar G. (2002) *The Global Market for Higher Education: Sustainable Competitive Strategies for the New Millennium*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Mintzberg, H. (1987) *Structuring of Organizations*. Prentice Hall, Harlow.
- Patel, R. och Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Malmö.
- Roos, G. von Krogh, G. och Roos, J. (2002) *Strategi – en introduktion*. Studentlitteratur, Malmö.
- Svenning, C. (1997). *Metodboken*. Lorentz förlag, Eslöv.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley, New York.

## Artiklar

- Arambewela, R. Hall, J. och Zuhair, S. (2005) Postgraduate international students from Asia: Factors influencing satisfaction. *Journal of Marketing for Higher Education* 15(2), 105–127.
- Bartlett K. och Kane, M. (2002), The National Report on International Students in Canada 2000/01, The Canadian Bureau for International Education, Ottawa, ON.
- Briggs, S. och Wilson, A. (2007) Which university? – A study of the influence of cost and information factors on Scottish undergraduate choice. *Journal of Higher Education Policy and Management* 29(1), 57-72
- Buttle, F.A. (1998) Word of Mouth - Understanding and Managing Referral Marketing. *Journal of Strategic Marketing* 6(3), 241-254.
- Dahlén, M. (2005) The medium as a contextual cue. *Journal of Advertising* 34(3), 89-98
- Davis T.M. (2000) Open Doors: Report on International Educational Exchange, *Institute of International Education*, New York, NY.
- Dyer, W.G. och Wilkins, A.L. (1991) Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review* 16, 613-619
- Farr, M. (2003) Extending participation in higher education – implications for marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 11(4), 314-325.
- Gray, B.J. Fam, K.S. och Llanes, V.A. (2003) Cross cultural values and the positioning of international education brands. *Journal of Product & Brand Management* 12(2), 108-119.
- Hayes T (2007) Delphi study of the future of marketing of higher education. *Journal of Business Research* 60(9), 927-931
- Hemsley-Brown J. och Oplatka I. (2006) Universities in a competitive global marketplace – A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management* 19(4), 316-338
- Ivy J. (2008) A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management* 22(4), 288-299.
- Ivy, J. (2001) Higher education institution image - a correspondence analysis approach. *The International Journal of Educational Management* 15(6), 276-282.
- Lieberman, M. och Montgomery, D. (1988) First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal* 9, 41-58.
- Perzon, H. (1998) Sökandemönster till högskolan – En fallstudie vid Luleå tekniska universitet. Doktorsavhandling vid Luleå Tekniska Universitet
- Soutar, G.N. och Turner, J.P. (2002) Students' preferences for university - a conjoint analysis. *The International Journal of Educational Management*, 16(1), 40-45.

Vrontis, D. Thrassou, A. och Melanmthiou, Y. (2007) A contemporary higher education student-choice model for developed countries. *Journal of Business Research* 60, 979–989.

## Muntliga källor

Eva Åkesson, prorektor Lunds Universitet. Intervju genomförd 2011-05-03.

Daniel Gunnarsson, internationell masterkoordinator Lunds Universitet. Intervju genomförd 2011-04-26.

Maria Lindblad, internationell kommunikator Lunds Universitet. Intervju genomförd 2011-05-04.

Kerstin Sahlin, prorektor Uppsala Universitet. Intervju genomförd 2011-05-06.

Joachim Ekström, kommunikationsstrateg Uppsala Universitet. Intervju genomförd 2011-05-06

## Elektroniska källor

Göteborgsposten (2009-11-16) Förhastade studieavgifter raserar masterutbildningar  
Tillgänglig: <http://www.gp.se/nyheter/debatt/1.249379-forhastade-studieavgifter-raserar-masterutbildningar> (Läst 2011-04-22)

LU Handlingsplan 1 (Dnr LS 2010/499) Handlingsplan för internationalisering 2010-2011.  
Tillgänglig:  
[http://www.lu.se/upload/LUPDF/intsek/International\\_Policy/Handlingsplan\\_internationalisering\\_2010-2011.pdf](http://www.lu.se/upload/LUPDF/intsek/International_Policy/Handlingsplan_internationalisering_2010-2011.pdf) (Läst: 2011-04-08)

LU Handlingplan 2 (2010) Avgifter för studenter utanför EES: Strategiska handlingsplan för arbete inom Lunds Universitet. Tillgänglig:  
[http://www5.lu.se/upload/Studieavgifter/Strategisk\\_handlingsplan\\_avgifter\\_100702.pdf](http://www5.lu.se/upload/Studieavgifter/Strategisk_handlingsplan_avgifter_100702.pdf) (Läst: 2011-04-08)

LU Strategisk Plan (2007-2011) Tillgänglig:  
[http://www.lu.se/upload/LUPDF/Om\\_LU/Strategiskplan\\_07.pdf](http://www.lu.se/upload/LUPDF/Om_LU/Strategiskplan_07.pdf) (Läst: 2011-04-08)

LU Studieavgifter (2010) Studieavgifter för utbildning på grundnivå och avancerad nivå.  
Tillgänglig:  
[http://www5.lu.se/upload/Studieavgifter/Rektorsbeslut\\_Studieavgifter\\_alla\\_utbildningar\\_20100628.pdf](http://www5.lu.se/upload/Studieavgifter/Rektorsbeslut_Studieavgifter_alla_utbildningar_20100628.pdf) (Läst 2011-04-08)

Lunds Universitets Magasin (2010a) Tema: Avgifter slår hårt i Danmark. Tillgänglig:  
[http://www.lu.se/o.o.i.s?id=12344&news\\_item=4591](http://www.lu.se/o.o.i.s?id=12344&news_item=4591) (Läst 2011-04-15)



- Lunds Universitets Magasin (2010b) Daniel Guhr: Sätt inte för låga avgifter! Tillgänglig: [http://www.lu.se/o.o.i.s?id=12344&news\\_item=4946](http://www.lu.se/o.o.i.s?id=12344&news_item=4946) (Läst: 2011-04-15)
- Regeringskansliet (2006) SOU 2006:7 - Studieavgifter i högskolan. Tillgänglig: <http://www.sweden.gov.se/sb/d/6293/a/57100> (Läst 2011-04-15)
- Regeringskansliet (2007) Bolognaprocessen. Tillgänglig: <http://www.sweden.gov.se/sb/d/9267> (Läst 2011-04-15)
- Regeringskansliet (2010) Konkurrera med kvalitet - studieavgifter för utländska studenter. Tillgänglig: <http://www.sweden.gov.se/sb/d/12675> (Läst 2011-04-22)
- SvD (2010) Stort tapp för museerna. Tillgänglig: [http://www.svd.se/nyheter/stockholm/stort-tapp-for-museerna\\_758283.svd](http://www.svd.se/nyheter/stockholm/stort-tapp-for-museerna_758283.svd) (Läst 2011-05-10)
- Svenska Institutet (2009a) International Student Policy in Sweden – A Comparative Study of the Netherlands. Tillgänglig: <http://si.se/upload/Maf%C3%B6%20utb/Study%20Dest%20Sweden/Arbetsgrupp%203/Netherlands%20Final1July.pdf> (Läst 2011-04-22)
- Svenska Institutet (2009b) International Student Policy in Sweden – A Comparative Study of Denmark. Tillgänglig: <http://si.se/upload/Maf%C3%B6%20utb/Study%20Dest%20Sweden/Arbetsgrupp%203/Comparative%20Fees%20Study%20Denmark%20FINAL%2006-09.pdf> (Läst 2011-04-22)
- Svenska Institutet (2010) Study Destination Sweden. Tillgänglig: <http://si.se/svenska/innehall/information-om-Sverige/Marknadsforing-av-hogre-utbildning/Study-Destination-Sweden/> (Läst 2011-04-15)
- Tillväxtanalys (2010) Svar Direkt 2010:1 – Studentmobilitet: Hur Storbritannien och Nederländerna jobbar på fältet i Sydkorea. Tillgänglig: [http://www.tillvaxtanalys.se/tua/export/sv/filer/publikationer/svar\\_direkt/Svar\\_direkt\\_2010\\_01.pdf](http://www.tillvaxtanalys.se/tua/export/sv/filer/publikationer/svar_direkt/Svar_direkt_2010_01.pdf) (Läst 2011-04-28)
- Tillväxtanalys (2011) Svar Direkt 2011:2 – Hur jobbar Nederländerna och Danmark i Kina för att locka studenter? Dnr 2010/291. Tillgänglig: [http://www.tillvaxtanalys.se/tua/export/sv/filer/publikationer/svar\\_direkt/Svar\\_direkt\\_2011-02.pdf](http://www.tillvaxtanalys.se/tua/export/sv/filer/publikationer/svar_direkt/Svar_direkt_2011-02.pdf) (Läst 2011-04-27)
- Unesco (2009) Global Education Digest 2009 – Comparing Education Statistics Across the World. Tillgänglig: [http://www.uis.unesco.org/template/pdf/ged/2009/GED\\_2009\\_EN.pdf](http://www.uis.unesco.org/template/pdf/ged/2009/GED_2009_EN.pdf) (Läst 2011-04-15)
- UU Strategisk Plan (2008) Tillgänglig: [http://regler.uu.se/digitalAssets/2/2583\\_M\\_l\\_och\\_strategier\\_f\\_r\\_UU.pdf](http://regler.uu.se/digitalAssets/2/2583_M_l_och_strategier_f_r_UU.pdf) (Läst: 2011-04-15)
- UU Studieavgifter (2011) Tillgängligt: <http://www.uu.se/en/node1386> (Läst: 2011-04-23)

VHS (2011) Verket för högskoleservice, antagningsstatistik. Tillgänglig:

<http://vhs.se/sv/Press1/Pressmeddelanden/Nara-9-000-antagna-till-hostens-internationella-utbildningar/> (Läst 2011-04-28)

# Bilaga

## Intervjumall

### **Inledande frågor**

Vill du beskriva din roll och dina arbetsuppgifter?

Vilka fler jobbar med detta?

Hur länge har du jobbat med detta?

### **Om arbetet**

Vilka skillnader har du märkt i ditt arbete de senaste åren?

Hur såg arbetet ut tidigare?

Vilka är de största utmaningarna med ditt arbete idag?

### **Om det strategiska arbetet**

Varför är det så viktigt att attrahera internationella studenter?

Vad har universitetet för strategisk approach till rekryteringen av internationella studenter? (Ser man det som "möjligt" eller "omöjligt" att planera verksamheten och påverka utfallet?)

Har det gjorts några strategiska analyser, typ en omvärldsanalys liknande SWOT?

Har universitetet jämfört sig med andra universitet? Vilka och varför?

Vilka är de strategiska målen?

Vad har universitetet för framtidsvision?

Vilka strategiska dokument finns?

### **Om studieavgifterna**

Vad kommer de olika utbildningarna kosta?

Hur har man kommit fram till just dessa avgifter?

Har man jämfört sig med andra universitet? Vilka och varför?

### **Om universitetet och budgeten**

Hur är universitetets inställning till marknadsföring?

Hur stor är budgeten? Har den förändrats?

Hur jobbar universitet med sin egen marknadsföring jämfört med vad som görs på ett gemensamt, nationellt plan?

### **Om marknadsföring och marknadskommunikation (ha kommunikationsmixens fem verktyg i bakhuvudet)**

Vilka kommunikationskanaler använder universitetet sig av?

Har detta förändrats sedan införandet av studieavgifter?

Varför används just dessa? Vad baserar man sig på? (teori, undersökningar, erfarenhet, magkänsla, chansningar?)

Marknadsför ni er mot något speciellt land? Varför?

Marknadsför ni er mot speciella grupper av studenter? Varför?

Jobbar ni aktivt med muntliga referenser? Hur?

Vilka förväntningar har de nya studenterna? Hur jobbar ni kring detta?

### **Om effekterna**

Vilka effekter har ni märkt inför höstterminen?

Hade ni kunnat göra någonting annorlunda?

Finns det statistik vi kan få tillgång till?

### **Om framtiden**

Hur ser den långsiktiga planen ut?

Hur kommer marknadskommunikationen vara utformad på längre sikt?

Vilka kanaler kommer öka i betydelse?

Vilka kommer minska i betydelse?