

Opiskelijänäkökulma Lahden
ammattikorkeakoulun
liiketoiminnan alan strategiaan
vuodelle 2025

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (AMK)
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kevät 2019
Kim Ollila

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta

OLLILA, KIM:

Opiskelijanäkökulma Lahden
ammattikorkeakoulun liiketoiminnan
alan strategiaan vuodelle 2025

Liiketoiminnan alan opinnäytetyö, 32 sivua, 9 liitesivua

Kevät 2019

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää Lahden ammattikorkeakoulun liiketoiminnan opiskelijoiden näkemys linjan strategiasta vuodelle 2025. Opinnäytetyössä pyritään hankkimaan tietoa opiskelijoiden tulevaisuudennäkymistä, jotka voidaan mahdollisesti ottaa huomioon strategisessa suunnittelussa. Tutkimuksessa vastattava pääkysymys on ”Mitä odotuksia liiketalouden opiskelijoilla on LAMK:ille vuonna 2025?” ja alakysymys ”kuinka liiketalouden nykyinen strategia näyttäytyy opiskelijoille?”.

Ensimmäisessä osiossa käydään läpi tutkimuksessa sovellettuja teorioita; strategiaa ja asiakasnäkökulmaa. Tutkimus tehtiin suorittamalla yksilöhaastatteluja Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Haastattelutuloksista kerättiin keskeisimmät ja useimmin mainitut teemat, jotka otettiin lähempään tarkasteluun johtopäätösten tekoa varten. Lopulta esitetään teoreettinen strateginen suunnitelma haastattelutuloksia ja tutkimuksessa sovellettuja strategiatyökaluja käyttäen.

Haastatteluissa useimmin toistuneet teemat olivat etäopetus ja digitalisoituminen, yrittäjyys, fuusioituminen ja arvojen sekä strategian kommunikointi. Digitalisoituminen ja etäopetus, yrittäjyys ja kansainvälisyys nähtiin aiheina, jotka lisääntyvät vuoteen 2025 mennessä. Eniten ristiriitaisia mielipiteitä herättivät digitalisoituminen ja etäopetus, joissa opiskelijat näkivät sekä hyviä että huonoja puolia. Strategisesta näkökulmasta korostunein aihe oli strategian ja arvojen kommunikointi, jonka suurin osa haastateltavista koki heikoksi.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että keskeisimmät aiheet opiskelijanäkökulmasta ovat etäopetuksen korostuminen, arvojen kommunikointi, yrittäjyyden korostuminen, strategian epäselkeys sekä fuusioitumisesta seuraava opiskelun monipuolistuminen.

Tämän opinnäytetyön viimeisessä osiossa pohditaan, kuinka tuloksia voidaan hyödyntää strategian laatimisessa tai parantamisessa, ottaen huomioon tutkimuksessa esiin nousseet heikkoudet, vahvuudet, uhkat ja mahdollisuudet.

Asiasanat: Strategia, oppiminen, asiakkuus, arvot

Lahti University of Applied Sciences
Service management

OLLILA, KIM:

Student perspective to LUAS'
strategy for 2025.

Business

32 pages, 9 pages of appendices

Spring 2019

ABSTRACT

The main purpose of this thesis is to provide a viewpoint of LUAS' business faculty's strategy and vision for 2025 from a student perspective. Ideas and expectations are collected to provide insight to the strategic planning of LUAS' vision for 2025. The primary question in this thesis is "what expectations do business students have for 2025?" and subquestions are "how does the current strategy show to students?" and "what will LUAS mean and what will it be associated with in 2025?"

The first part of this document consists of explaining the theories regarding strategy and customership that were utilized in the research. The research itself was carried out through conducting qualitative interviews with LUAS' students. From the results, most important points were inspected to draw conclusions. Finally, a theoretically strategy is presented, derived from the research results and theoretical frameworks presented in this research.

Digitalization, entrepreneurship, merging and the communication of values and strategy were the most frequently apparent themes in the interviews. Digitalization, globalization and entrepreneurship were expected to increase towards the year 2025. The most contradicting theme was digitalization, as students identified both positive and negative outcomes from it's increase. From a strategic viewpoint, communication of values and strategy was highlighted, as most of the interviewees thought the institute was lacking in them.

The research results indicate that from the student perspective attention is mostly focused in increased digitalization, communication of values, emphasized entrepreneurship, the unclarity of strategy and the diversification of studies presented by the merging of school institutions.

In the final part of this thesis ways of utilizing the results in strategic planning or improvement are pondered, considering the identified threats, weaknesses, strengths and opportunities.

Key words: Strategic, operative, educational, values

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	STRATEGIA	2
2.1	Strateginen ajattelu	2
2.2	Strategian eri tasot	3
2.3	Strateginen kapasiteetti	3
2.4	Strategiset ongelmat	4
2.5	Strategian työkalut	5
3	ASIAKASNÄKÖKULMA	11
3.1	Asiakkaan odotukset	11
3.2	Asiakkaan kanssa kommunikointi	13
3.3	Asiakaskokemuksen räätälöinti	14
3.4	Arvot	15
3.5	Bränditunnistus	16
4	HAASTATTELUTUTKIMUS	18
4.1	Tulokset	20
4.2	Johtopäätökset	23
5	ANALYSOINTI JA ESIMERKIT	25
6	POHDINTA	28
7	YHTEENVETO	31
	LÄHTEET	33
	LIITTEET	35
	HAASTATTELURUNKO	36
	TUTKIMUSTULOKSET	41

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Lahden ammattikorkeakoulu, joka on joulukuussa 2017 liitetty tytäryhtiöksi kolmen korkeakoulun konserniin yhdessä Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston ja Saimaan ammattikorkeakoulun kanssa. Vaikka oppilaitokset ovat autonomiset, edistää jokainen LUT-korkeakoulu konsernistrategian tavoitteiden toteutumista omalla toiminnallaan.

Lahden ammattikorkeakoulun koulutusaloja ovat liiketalouden ja matkailun ala, muotoiluinstituutti, sosiaali- ja terveysala sekä tekniikan ala. Tässä opinnäytetyössä keskitytään liiketalouden ja matkailun alan strategiaan vuodelle 2025. Tätä opinnäytetyötä tehtäessä strategia on ollut vielä suunnitteluvaiheessa ja sitä koskevaa materiaalia niukasti. Tarkoituksena on, että tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevisissa strategisessa suunnittelussa.

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa Lahden ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijoiden näkemystä siitä, miltä LAMK näyttää vuonna 2025. Tutkimuksen pääkysymys on ”Mitä odotuksia liiketalouden opiskelijoilla on LAMK

:ille vuonna 2025?” ja alakysymys ”Kuinka liiketalouden nykyinen strategia näyttäytyy opiskelijoille?”. Tutkimismetodiksi valittiin kvalitatiivinen tiedonkeruu perustuen Sirkka Hirsijärven ja Pirkko Remeksen Tutki ja Kirjoita -teoksen ohjeistukseen.

Tutkimus päätettiin tehdä laadullisin haastatteluin, joihin pyrittiin valitsemaan mahdollisimman heterogeeninen kohderyhmä sukupuolen, iän, opiskeluvaiheen ja toteutustyyppin mukaan. Haastateltavia vaikoitui yhteensä viisi.

Tutkimus on jaettu kahteen osaan; teoriaosuuteen ja tutkimustuloksiin. Niin ikään teoriaosuus on jaettu kahteen osaan, joissa ensimmäisessä käsitellään strategiaa, sen määritelmää ja merkitystä, sekä esitellään muutamia yleisiä strategiatyökaluja kuten Balanced Scorecard ja SWOT. Toisessa teoriaosuudessa käsitellään asiakkuutta sillä oletusarvolla, että opiskelija on Lahden ammattikorkeakoulun asiakas.

Tutkimuksen toisessa osassa esitellään tutkimustulokset kirjallisessa muodossa. Tätä seuraa alustavien johtopäätösten tekeminen. Viimeisenä, kappaleessa ”Johtopäätökset”, analysoidaan nykytilanne ja pohditaan kuinka tutkimustuloksia voisi hyödyntää. Tulosten pohjalta laaditaan yksinkertainen strategiakartta.

2 STRATEGIA

2.1 Strateginen ajattelu

Strategia on käsitteenä moniselitteinen, sillä sille löytyy selityksiä ja määritelmiä yhtä paljon kuin selittäjiä ja määrittäjiä. Määrittelen strategian käyttäen sellaisia lähteitä, joissa se kuvataan tämän opinnäytetyön aiheita mahdollisimman hyvin tukien. Yleisin kuvaus strategiasta on, että se on suunnitelma (Santalainen 2005).

Koska liiketoiminnassa resurssit ovat rajallisia, mielletään strategia päätöksentekoprosessina näiden resurssien käyttämisestä (Pietersen 2018). Näitä päätöksiä pyritään tekemään organisaatiossa esimerkiksi pitkän aikavälin suunnan määrittämiseksi, etulyöntiaseman tai tietyn liiketoimintaympäristön saavuttamiseksi tai kilpailukyvyyn parantamiseksi (Johnson, Scholes & Whittington 2005).

Strategisten päätösten kannalta on aivan yhtä oleellista päättää myös, mitä ei tehdä. (Atkinson, Kaplan, Matsumura & Young 2012). Koska strategia on tulevaisuuteen katsomista, eikä tulevaisuudesta voida kerätä empiiristä tietoa, vaatii strateginen ajattelu kykyä abstraktiin pohdintaan (Santalainen 2005).

Strateginen ajattelu on mielikuvituksen käyttöä, hiljaisen tiedon sekä strategisten viitekehysten hyödyntämistä siten, että tavanomaisia ajatusmalleja ja itsestään selviltä tuntuvia asioita kyseenalaistetaan. Se on reflektointia ja kasvua, jolla voidaan varautua erilaisiin tulevaisuudennäkymiin. Tavanomaisen taakse on mahdotonta nähdä, ellei ensin pysähdy refleктоimaan ja harjoita asioiden miettimistä, yhdistelyä, synteesiä ja tietoista ponnistelua. Strateginen ajattelu vaatii siis oman aikansa ja monesti myös paikkansa; suomalaisittain esimerkiksi saunan tai luontopolun – tai kollektiivista reflektointia varten kokoushuoneen. Reflektoinnin ajatus on ammentaa oppia kokemuksista, sillä kokemukset yksin eivät opeta, vaan niiden reflektointi (Santalainen 2005).

Tekemisen ja reflektoinnin yhdistäminen on strategisen ajattelun ydintä. (Santalainen 2005)

Strateginen ajattelu on välttämättömyys strategiaa laadittaessa, sillä kuten aikaisemmin mainittiin, strategia on suunnitelma ja suunnitelmat vaativat ajatustyötä. Strategia luo rakennetta tulevan hahmottamiseen, ja ilman sitä olisi

mahdoton edetä tulevaan turvallisesti. Vasta suunnittelun tarpeen havaitessa voidaan siirtyä itse strategian arvioimiseen tai laatimiseen. Se kannattaa aloittaa rajaamalla strategisen suunnittelun kohde sen rajojen tai kattavuuden perusteella.

2.2 Strategian eri tasot

Strategia jaetaan liiketalouden maailmassa useampaan, yleensä kolmeen, tasoon, joiden päätökset ovat itsenäisiä mutta johtuvat toinen toisiinsa; konsernin, liiketoiminnan ja operatiivisen tason strategioihin (Johnson, Scholes & Whittington 2005)

Konsernitason strategia pitää sisällään esimerkiksi yrityksen maantieteellisen tai tuotemäärän laajuuden. Liiketoiminnan tasolla arvioidaan tietyt markkinoita; kannattaako niille astua, millä tuotteilla tai palveluilla ja millaisia toimia tulisi tehdä, jotta tietyillä markkinoilla saavutettaisiin etulyöntiasema, sekä kuinka tämän markkinan strategia tukee konsernitason strategiaa. Operatiivinen taso käsittää sen, kuinka organisaation eri osat käytännössä hankkivat ja toimittavat liiketoiminta- ja konsernitason tarvitsemat resurssit, prosessit ja ihmiset (Johnson, Scholes & Whittington 2005). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan strategiaa pääosin Lahden ammattikorkeakoulun liiketoiminnan linjan opiskelijoiden näkökulmasta. Tason määritettyään strateginen ajattelija voi siirtyä tarkastelemaan resursseja ja kapasiteettia.

2.3 Strateginen kapasiteetti

Strategian onnistuminen riippuu silkan suunnittelun lisäksi strategisesta kyvykkyydestä, eli uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamisesta organisaation toimintaympäristössä. Strategista kapasiteettia mitataan yleensä tarkastelemalla organisaation aineellisia (resurssit) ja aineettomia (kyvykkyys) hyödykkeitä. Resurssit voidaan karkeasti jakaa neljään alaryhmään; fyysisiin, taloudellisiin, henkilöstöön ja henkiseen pääomaan. Fyysinen pääoma käsittää tuotantolaitteet, rakennukset ja niiden ominaisuudet. Taloudelliset resurssit taasen ottavat huomioon organisaation rahavarat, oman ja vieraan pääoman sekä muut talouteen vaikuttavat tekijät. Henkilöstöresurssit käsittävät henkilökunnan määrän ja heidän tietotaitonsa. Henkinen pääoma tarkoittaa tässä yhteydessä organisaation

hallussa olevia patenteja, asiakastietokantoja ja brändiä. (Johnson, Scholes & Whittington 2005)

Tietoon perustuvissa talouksissa, joihin Lahden ammattikorkeakoulu kuuluu, ihmiset – niin henkilökunta kuin muut sidosryhmät - ovat kaikkein tärkein voimavara. (Johnson, Scholes, Whittington 2005) Opiskelijan voidaan ajatella olevan siis sekä asiakas että tuote, ja siten henkilöstöresurssit ovat tämän tutkimuksen kannalta kaikkein oleellisin näkökulma strategiseen kapasiteettiin. Asiakasnäkökulma on keskeinen aihe tässä opinnäytetyössäkin.

2.4 Strategiset ongelmat

Strategiseen ajatteluun liittyy vahvasti asioiden pohtiminen useasta eri näkökulmasta (Santalainen 2005). Tämä tarkoittaa, että strategisen ajattelijan on myös tiedostettava yleisimmät sudenkuopat ja inhimilliset virheet liittyen strategian laatimiseen.

Koska ihminen on päätöksenteossaan asenteellinen, on yleistä, että päätöksiä tehdään vääristyneiden näkemysten pohjalta (Kahneman 2011). Täten siis myös strategisilla päätöksillä on aina virhemarginaali. Strateginen tarkoitus, visio, eli missä organisaatio näkee itsensä tulevaisuudessa (Johnson, Scholes & Whittington 2005) rakentuu joskus väärän tulevaisuudennäkymän varaan, jolloin koko strategia johtaa väärään suuntaan (Santalainen 2005).

Yleisiä strategisia liiketoiminnan virheitä ovat esimerkiksi liian yksityiskohtainen ja siten jäykkä strategia, liika luotto aiemmin toimineisiin ratkaisuihin, liiallinen rutinoituminen, arvojen laiminlyöminen tai ihmissuhdeongelmat organisaation sisällä (Santalainen 2005).

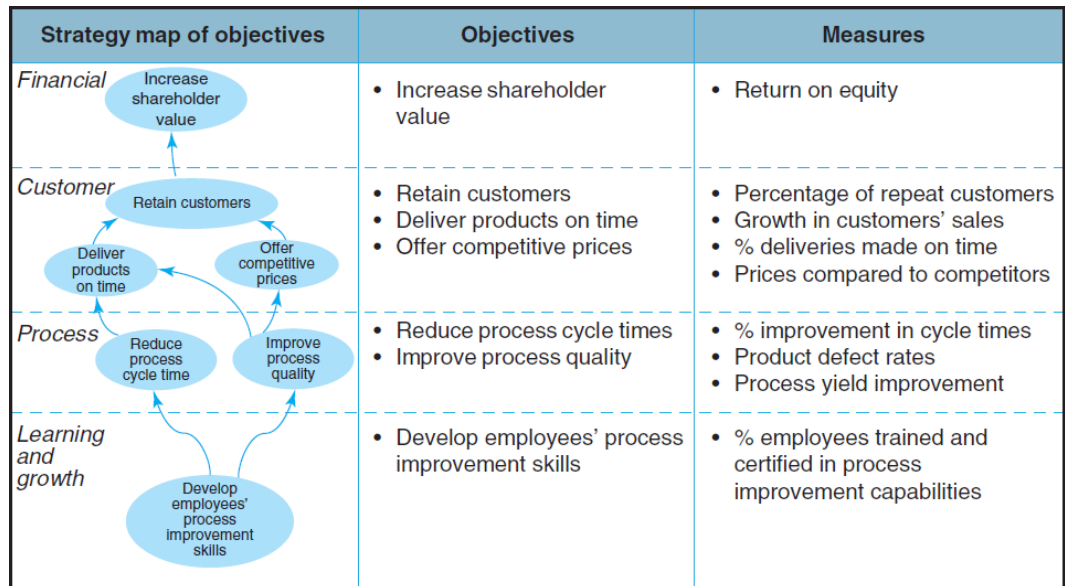
Liian jäykkä strategia voidaan käsittää äärimmäisyyksiin menevällä suunnittelulla ja kontrollina. Organisaatio voi satsata niin vahvasti johonkin tulevaisuuden mielikuvaan tai visioon, että se ei enää pysty muuttamaan strategista suuntaansa, kun tarve vaatii. Liika luotto aiemmin toimineisiin ratkaisuihin on juurtumista paikoilleen ”jos se ei ole rikki, älä korjaa sitä” -asenteellisesti ja liittyy oleellisesti myös rutinoitumiseen. Ironisia esimerkkejä näistä voisi olla luokkahuoneopetus, joka on konseptina jo ikivanha, tai organisaation sisäisen viestintäohjeen

noudattaminen, joka on laadittu vuosikymmen sitten. Tähän tutkimukseen olennaisimmin liittyy kuitenkin arvojen laiminlyöminen, tai ennemminkin niiden kommunikoinnin epäselkeys, kuten tutkimuksessa myöhemmin käy ilmi.

2.5 Strategian työkalut

Kuten aiemmin mainittiin, strategia on päätöksentekoa. Joidenkin lähteiden mukaan ihminen tekee noin 35 000 päätöstä tai valintaa päivässä – mikäli mukaan lasketaan tietoiset ja tiedostamattomat päätökset nenärapsuksesta puolison valintaan. (Krockow 2018) Organisaatiot tekevät päätöksiä sen jokaisella tasolla, joskus riippumatta toisistaan, ja toistaiseksi näitä päätöksiä tekevät loppukädessä ihmiset. Suunnitelmia, viitekehyksiä ja välineitä strategian mittaamiseen on laadittu kautta aikain ja niitä on niin paljon, että vähitellen lähestulkoon kaikkea on alettu kutsua strategiaksi (Santalainen 2005). Tässä kappaleessa käsittelemme kaikkein yleisimpiä strategian työkaluja.

- Balanced Scorecard – johon viitataan tässä tekstissä lyhenteellä BSC – mittaa organisaation suorituskykyä talous-, asiakas-, prosessi- ja oppimisenäkökulmasta. BSC:tä käyttäen organisaatio voi edelleen mitata yrityksen taloudellista suorituskykyä mutta se seuraa myös muita elementtejä, jotka vaikuttavat toiminnan menestymiseen. Puhtaasti taloudelliset mittarit ovat yleensä verkkaisia yksin strategian arviointiin. BSC:n esittämät neljä perspektiiviä ovat tiivistä linkitettyinä toinen toisiinsa. Yksinkertainen esimerkki syy-ja-seuraus-suhteesta on pieni tuotantoyhtiö, jonka strategia on tuottaa matalan hintatason korkealaatuisia tuotteita, toimittaen niitä asiakkaalle ajallaan. Kuviossa 1 on kuvailtu kyseisen yrityksen BSC. Sen päätavoite näkyy sarakkeessa ”Objectives”; ”Increase shareholder value”. Tätä tavoitetta silmällä pitäen yhtiö rakentaa strategiansa aloittaen jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämisellä, mikä on ”Customer” – rivillä kuvastettuna ”Strategy map of objectives” ja ”Objectives” -sarakkeissa. ”Measures” -sarakkeesta käy ilmi, että onnistumista mitataan mm. asiakassuhteiden säilyvyytenä prosentteina ilmaistuna, ja niin edelleen. BSC havainnollistetaan strategy mapilla eli strategiakartalla, joka näkyy kuviossa 1 vasemmalla.

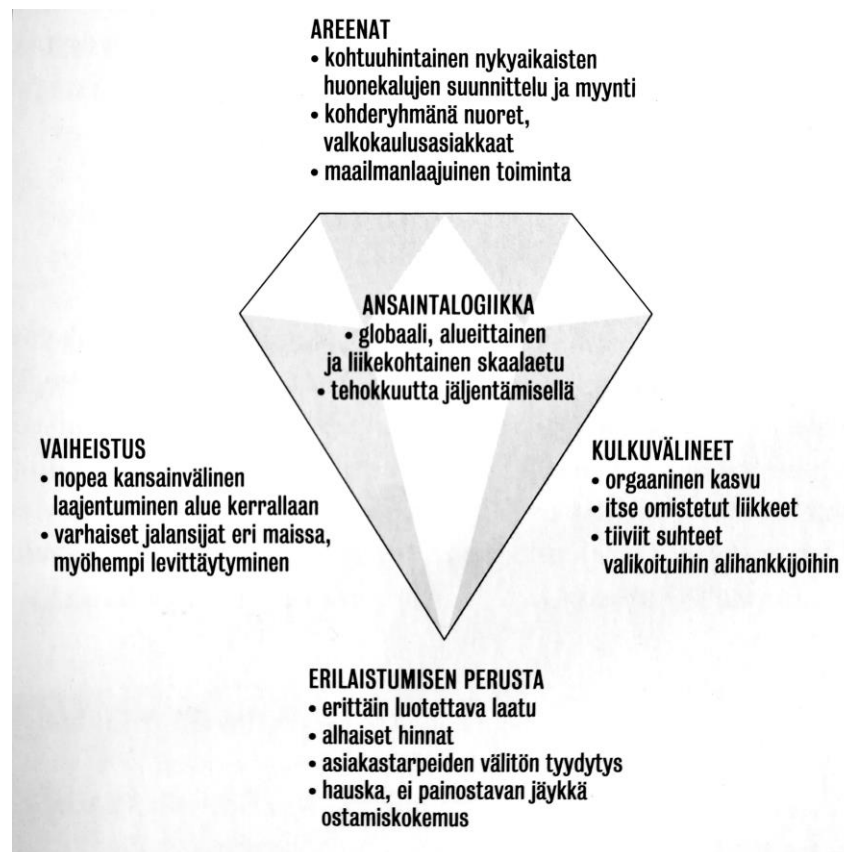


Kuvio 1. Strategy map.

(Atkinson & Kaplan & Matsumura & Young, 2012)

- Strategiatimantti esittää viisi strategista perushaastetta, joihin vastaamalla organisaatio saavuttaa päämääränsä. Nämä viisi perushaastetta ovat seuraavat:
 - a. Toiminnan tai pelikentän määrittäminen eli areenat, jolla yritys määrittää, missä ja millä painotuksella liiketoimintaa harjoitetaan.
 - b. Kehittämisen kulkuvälineiden valinta vastaa kysymykseen, *miten?* Se pyrkii päätöksentekoon esimerkiksi lisensoinnin tai franchisingin, yritysostojen ja allianssien välillä.
 - c. Erilaistumisen perustan eli kilpailuedun määrittäminen. Tämä haaste vastaa kysymykseen kuten ”miksi asiakkaan pitäisi ostaa juuri meidän tuotettamme tai palveluamme?” Hinta- ja laatu kilpailun lisäksi erilaistumiseen vaikuttavat vahvasti brändi ja imago.
 - d. Vaiheistus: strategisen painopisteen valinta ja prioriteetit. Tähän haasteeseen vastataan valitsemalla strategiset siirrot, eli mihin organisaatio keskittyy, kun kaikkea ei voi tehdä samaan aikaan.
 - e. Ansaintalogiikka on strategiatimantin keskiössä sen ollessa eittämättä haastavin kysymys. Siihen ei voida vastata yksinkertaisesti esimerkiksi korkealla myyntikatteella, sillä

haastavuuteen vaikuttavat myös asiakkaiden ja kilpailun paine. Esimerkkejä ansaintalogiikasta voivat olla brändiin perustuva korkea hinta tai alhaisen kustannusrakenteen tuottama hintaetu. Kuviossa 2 on otettu esimerkiksi IKEA:n reilun vuosikymmenen takainen strategiatimantti, joka on ajankohtainen vielä tähän päivään mennessä.



Kuvio 2. IKEA:n strategiatimantti.

(Santalainen 2005)

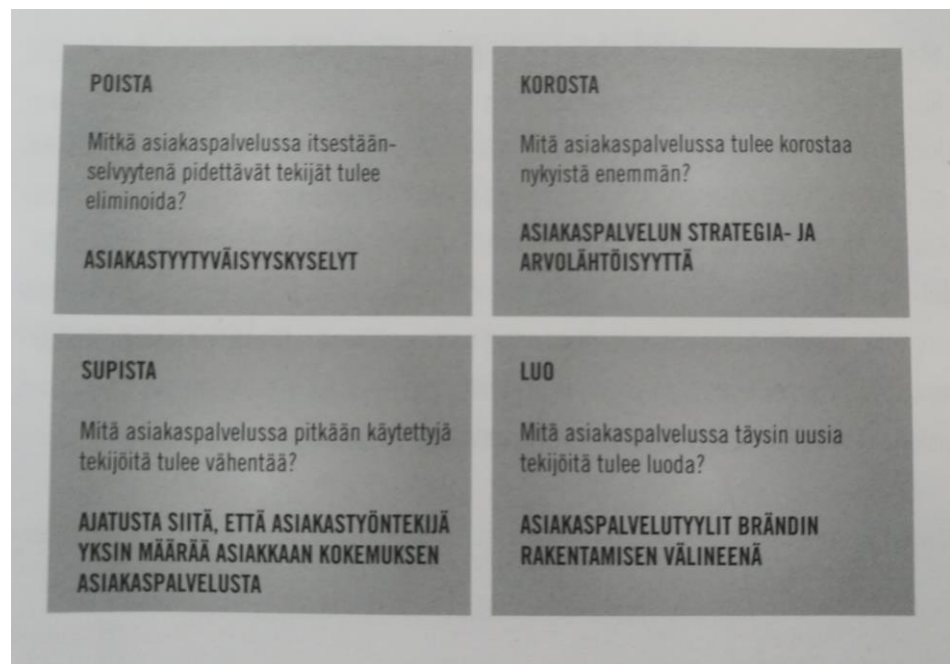
- Porterin 5 voiman malli

Porterin viiden voiman malli jakaa alan nimensä mukaisesti viiteen vaikutusvaltaisimpaan kilpailuvoimaan, auttaen näin identifioimaan markkinoiden vahvuudet ja heikkoudet. Nämä viisi voimaa ovat:

- Nykyinen kilpailu alalla – kilpailijoiden määrä, niiden tarjoamat tuotteet ja palvelut sekä niiden ominaisuudet yhdessä vaikuttavat esimerkiksi omien tuotteiden tai palveluiden hintatasoon.

- Potentiaaliset uudet tulokkaat alalle – mikäli markkinoille on helppo tulla, ovat uudet kilpailijat huomattavasti akuutimpi uhka kuin markkinat, joille astumiskynnys on korkeampi.
 - Toimittajien valta – toimittajien määrä, laatu ja hinta vaikuttavat oleellisesti tuotantokustannuksiin. Usean toimittajan ympäristössä kilpailutus on mahdollista, mutta toimittajia ollessa lukumäärältään vähemmän voivat ne määrätä toimitushintojaan aggressiivisemmin.
 - Asiakkaiden valta – asiakkaiden määrä, asiakassuhteen merkittävyys ja hankintahinta. Kuten toimittajien kohdalla, myös asiakkaiden lukumäärän ollessa vähäisempi, on heillä enemmän valtaa.
 - Korviketuotteiden uhka – yhtiö, joka tuottaa palvelua tai tuotetta, jota ei voida helposti korvata on vahvemmilla kuin yhtiö, jonka tuotanto on substituotavissa hinnaltaan tai ominaisuuksiltaan erilaisilla tuotteilla tai palveluilla (Investopedia 2019).
-
- Blue Ocean Strategy
Sinisen meren strategia perustuu markkinoihin, joita ei vielä ole olemassa tai joilla ei ole kilpailua. Metaforisesti kuvattuna kyllästynyt markkina on ”veren punaama” sillä käydystä kilpailusta, kun taas sininen meri on koskematon ja puhdas. Sinisen meren markkinoissa houkuttelevaa on kilpailuetu, jonka ensimmäinen markkinoille astuva taho saavuttaa sekä vapaa hinnoittelu ja kilpailijoiden puuttuminen. Näistä syistä sinisen meren strategia houkuttelee paljon innovoija ja yrittäjiä. Hyvä esimerkki sinisen meren strategiaa soveltavista tapauksista on Applen iTunes, joka vuonna 2003 mullisti musiikkibisneksen tekemällä musiikin ostamisesta ja lataamisesta helpompaa kuin koskaan ennen (Blue Ocean 2019). Sinisen meren strategia ei aina koske täysin uusia markkinoita vaan myös sen osaluueita tai – etenkin palveluliiketoiminnassa – uusia ratkaisuja. Yritys voi esimerkiksi käyttää asiakaspalvelua kilpailuetuna, kun hintakilpailu ei enää kannata tai se on liian aggressiivista, eivätkä muut alan yritykset ole vielä ”hoksanneet” kilpailla samalla kilpailutekijällä. Sinisen meren strategiaan

kuuluu myös olennaisesti yhtä kilpailutekijää korostaessa muiden tekijöiden supistaminen tai poistaminen kustannusrakenteen pitämiseksi tasapainossa. Välttyäkseen turhulta monimutkaisuudelta ja kustannusten nousulta on yrityksen siis uuden luomisen lisäksi mietittävä, mitä se vähentää ratkaisuisaan. Kuviossa 3 on esitetty miltä asiakaspalveluun sovellettuna Sinisen meren strategia voisi näyttää.



Kuvio 3. Sinisen meren strategia. (Reinboth, 2008)

Strategia jaettuna neljään osaan on: mitä luodaan, eli mille koko sinisen meren strategia perustuu, mitä poistetaan, mitä korostetaan ja mitä supistetaan (Reinboth, 2008).

- SWOT

SWOT on lyhenne englanninkielien sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. SWOT on kuviossa 4 esitetty nelikenttäanalyysi, jota käyttäen yritys pyrkii ottamaan huomioon tämän hetken tosiasialliset faktat ja datan (sisäisesti ja ulkoisesti) oppaaksi tulevaisuuden suunnan määrittämiseen. SWOT – analyysi kertoo yhtiölle mitä sen pitäisi kehittää sisäisesti ja samalla auttaa sitä laatimaan strategista suunnitelmaa.



Kuvio 4. SWOT-nelikenttäänalyysi.

(Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis., 2019)

Kuten sanottu, työkaluja on runsaasti ja malleja on laadittu erilaisille näkökulmille ja aloille. Strategian käsittäessä hyvin laajan abstraktin kokonaisuuden, voidaan sitä soveltaa lähestulkoon mihin tahansa suunnitteluun päiväkodin järjestyssäännöistä sotatieteisiin. Syy-ja seuraussuhteiden analysointi ja eri elementtien huomiointi on yksi strategisia kulmakiviä. Opinnäytetyön aihetta koskien olennaisin strateginen elementti on ottaa opiskelijat huomioon suunnittelussa. Kaikki yllämainitut mallit soveltuisivat siihen.

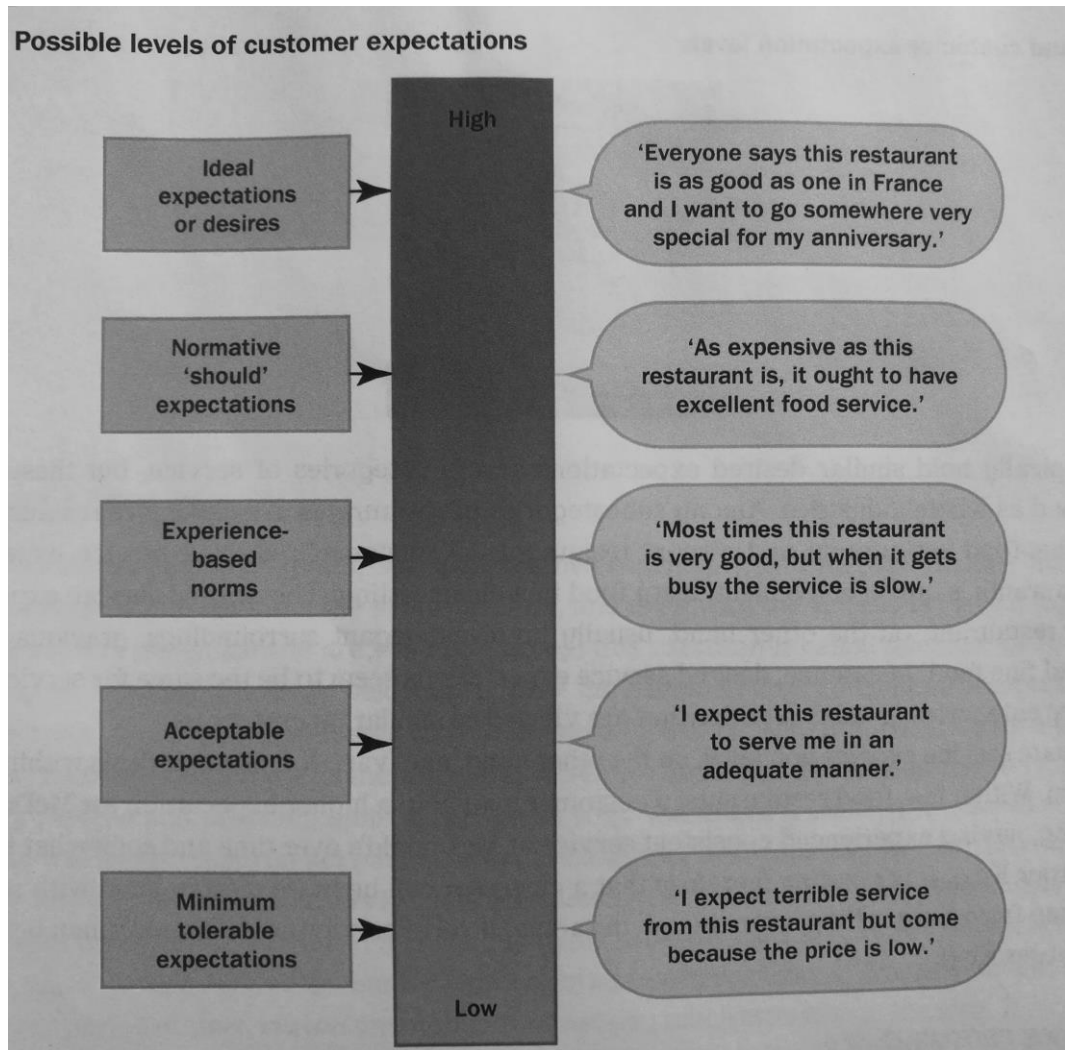
3 ASIAKASNÄKÖKULMA

Tässä tutkimuksessa opiskelijaa käsitellään asiakkaana ja oppilaitosta palveluntarjoajana. Siksi teoriaviitekehystenä käytetään asiakkuuteen ja sen hallintaan sovellettuja lähteitä. Asiakkaan odotukset, kuuntelu ja arvot ovat tämän kappaleen avainsanoja. Asiaksnäkökulma on strategisesti oleellinen elementti strategiaa käsitellessä.

3.1 Asiakkaan odotukset

Asiakkaan odotukset ovat uskomuksia palvelun toimituksesta. Ne asettavat standardit ja asetelman johon suoritusta verrataan ja jonka perusteella se arvioidaan. Juuri tämän vertailun ja näiden uskomusten vuoksi on palveluntarjoajan kannalta äärimmäisen tärkeää tuntea asiakkaansa ja näiden tarpeet. Oleellisia kysymyksiä ovatkin; mitä nämä arvot ovat, mitkä muuttujat niihin vaikuttavat ja kuinka ne täytetään tai ylitetään? (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2016)

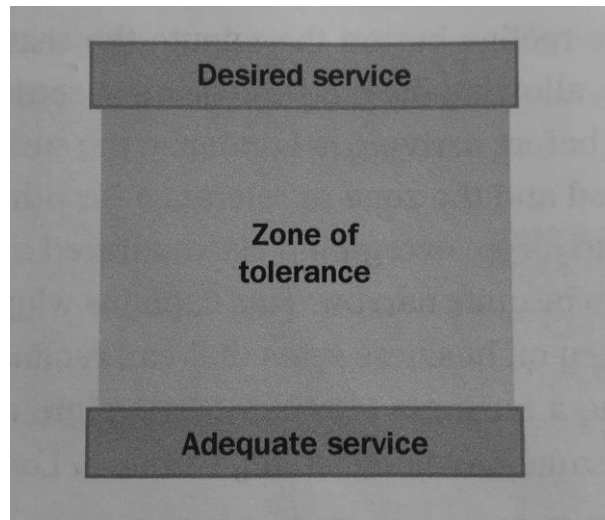
Vertailukohteet (reference points) vaikuttavat asiakkaiden odotuksiin monella tapaa. Asiakkaiden odotusten taso saattaa vaihdella radikaalistikin, jolloin heidän vertailukohteensakin vaihtelevat. Otetaan esimerkkinä skenaario, missä asiakas menee halpaan ravintolaan, jolle tällä on hyvin pienet odotukset. Asiakas tahtoo ruokailla edullisesti, mutta odottaa huonoa palvelua ja keinoa ruokaa. Ravintolassa hän saa hyvää palvelua, ruoka tarjoillaan nopeasti pöytään ja se on oletettua herkullisempaa. Tällöin asiakkaan odotukset on ylitetty. Vastaesimerkiksi, ottakaamme asiakas, joka tahtoo hyvää palvelua ja ruokaa ja on valmis maksamaan niistä. Ruoka on hyvää, muttei erinomaista ja palvelu on juuri sellaista kuin odottaisikin. Kumman asiakkaan ravintolakokemus oli tälle arvokkaampi? (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2016)



Kuvio 5. Mahdollisia ravintola-asiakkaiden odotusten tasoja.

Kuviossa 5 on kuvattuna ravintola-asiakkaiden mahdollisia odotustasoja. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2016). Samat odotuksen tasot voi soveltaa moneen muuhunkin palveluun tai tuotteeseen, kuten puhelimiin, autoihin, partureihin – jopa oppilaitoksiin.

Asiakaspalvelun laatu ja suoriutuminen vaihtelee alasta, palveluntarjoajasta ja jopa yksittäisestä liikkeestä tai asiakaspalvelijasta toiseen. Kuviossa 6 on havainnollistettuna asiakkaiden zone of tolerance, eli toleranssialue. Sen sisällä oleva alue edustaa palvelun tasoa, jonka asiakas hyväksyy – tai jossa tämä ei huomaa minkäänlaista muutosta palvelussa. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2016)



Kuvio 6. Toleranssialue. (Wilson & Zeithaml & Bitner & Gremler, 2016)

Mikäli palvelun laatu menee tämän alueen ulkopuolelle esimerkiksi jäämällä alle "adequate service" eli riittävän palvelun tason, asiakas on tyytymätön palveluun ja suhde palveluntarjoajaan heikkenee. Mikäli asiakkaan odotukset ylitetään eli palvelun laatu ylittää "desired service" -tason, asiakas on hyvin tyytyväinen saamaansa palvelun laatuun. Monesti ongelmaksi koituvat ravintolaesimerkissä esiintyvät kuilut odotusten ja suoritusten välillä – yhtiön kuvittelemat asiakasodotukset poikkeavat asiakkaiden todellisista odotuksista, tai yhtiö kommunikoi siten, että asiakkaalle syntyy odotuksia, jotka ylittävät palvelun tason. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2016)

Kuten asiakkailla, myös opiskelijoilla on tietyt odotukset oppilaitokselle. Yhtä lailla oppilaitoksen opiskelijalle tarjoama kokemus arvioidaan tietoisesti tai tiedostamatta, minkä perusteella oppilaitoksesta muodostuu mielipide. Haastatteluissa käy ilmi, että opiskelijat ovat joko pääsääntöisesti tyytyväisiä oppilaitoksen suoriutumiseen tai eivät osanneet suoraan sanoa mitä mieltä olivat.

3.2 Asiakkaan kanssa kommunikointi

Asiakkaan kuuntelu on uusien mahdollisuuksien etsimistä yhdessä asiakkaan kanssa vuoropuhelun kautta. Kun asiakasta kuunnellaan syvällisemmin, voi kommunikointi poikia uusia toiminta- ja ajatusmalleja, jotka ovat kilpailun kannalta äärimmäisen tärkeitä (Mattinen 2006).

Asiakkaan tarpeiden tutkiminen on tärkeää, jotta voidaan tunnistaa asiakkaan palvelulta odottamia piirteitä ja hyötyjä. Perustutkimuksen pohjalta voidaan teettää kyselyitä, ja lopulta identifioida potentiaalisia parannuksia yhtiön toiminnassa. Yhtiöt suorittavat monesti kvantitatiivisia asiakaskyselyitä ja -tutkimuksia, jotka ovat liian pinnallisia asiakkaan todellisten tarpeiden ymmärtämiseen. Lisäksi kyselyt on pohjattu yleensä yhtiön kehityssuunnan tai intuitiivisen asiakasymmärryksen perusteella, eivätkä todelliseen asiakasymmärrykseen. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2016). Suomalaisille kaupallisille oppilaitoksille on tyypillistä teettää kvantitatiivisia tutkimuksia, jotka saattavat tuottaa pettymyksiä sisällön köyhyden vuoksi, eivätkä välttämättä tarjoa käänteentekeviä kehitysimpulsseja (Mattinen 2006). Muunmuassa näistä syistä tämän tutkimuksen perustaksi on valittu laadullinen tutkimus.

Tärkeää on myös, että organisaatio kommunikoi omia arvojaan ja halujaan asiakkaalle päin. Arvot määräävät toimintaa ja suunnan (Reinboth 2008). Mikäli kaikki organisaatiossa jakavat samat arvot - tai edes tiedostavat ne – on kaikilla sama suunta, ja suuntaa tarvitaan strategisessa suunnittelussa.

3.3 Asiakaskokemuksen räätälöinti

Palveluliiketoiminnassa asiakkaan kouluttaminen ja opettaminen on olennaista (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2016). – Tämä tekee siitä entistäkin keskeisempää koulutussektorilla. Moni palvelumalli orientoi asiakkaitaan esimerkiksi konkreettisilla oppailla ja ohjeilla tehostaakseen asiakkaan suoriutumista palvelutilanteessa. Tätä varten asiakkaalle on oltava selvää, mikä hänen roolinsa palvelussa on; mikä on asiakkaan ”työ”. Lisäksi asiakkaiden tarpeet ja halukkuus osallistua palveluun vaihtelevat; esimerkiksi sairaanhoitolalla jotkut asiakkaat tahtovat seurata aktiivisesti diagnoosin tekemistä ja osallistua lääkitystä ja hoitoa koskevaan päätöksentekoon, kun taas toiset tekevät mieluummin sen, mitä lääkäri heille suosittelee tai kääkee (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2016).

Monella palvelualalla, kuten hotelleissa ja jälleenmyyntiliikkeissä, palvelun laatu on standardoitu siten, että kaikkien tai suurimman osan asiakkaista palvelukokemus on samanlainen. Kaikille palvelualoille standardisointi ei kuitenkaan sovi.

Esimerkiksi konsultointi-, kirjanpito- ja insinöörialojen palvelut on vahvasti räätälöity asiakkaan mukaan. Standardointia näillä aloilla mielletään persoonattomaksi eikä sen koeta palvelevan asiakkaan intressejä (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2016). Aiemmassa kappaleessa mainittu asiakkaiden tarpeiden vaihtelu pätee myös opiskelijoihin, ja jos todetaan analogisesti, että oppilaitos on konsultointiorganisaatio, edellisestä lauseesta voidaan tehdä johtopäätös, että sen tulisi räätälöidä palvelunsa asiakkaan, eli opiskelijan, mukaan.

Opiskelijoita on paljon, ja alojen ja yksilöiden välillä on eroavaisuuksia sekä ominaisuuksissa että tarpeissa. Tähän mennessä oppilaitoksen strategia monimuotoisuuden tukemiseksi on ollut hyvin vapaavalintainen kurssitarjonta ja opiskelijan kyky räätälöidä omaa kurssirakennettaan. Kaikki tarpeet eivät kuitenkaan aina liity itse ydinpalveluun, tässä tapauksessa siis opintokokonaisuuksiin, vaan oheispalveluihin. Kuinka oppilaitos tukee esimerkiksi urheilullisia tai taiteellisia harrastuksia vaikuttaa paljon opiskelijoiden kokemukseen, itse oppimisen ollessa enemmän tai vähemmän samaa oppilaitoksesta riippumatta. Kaksi haastateltavaa tuo esille seura- ja muun yhteistoiminnan yhteisöllisyyttä kohottavina tekijöinä. Korkeakouluopiskelu ei käsitä sananmukaisesti vain oppimista, vaan sillä on suuri vaikutus elämäntyyliin, ja sen laatuun vaikuttaa oleellisesti koulun tuki tälle elämäntyyliin.

3.4 Arvot

Opiskelijänäkökulma on siinä mielessä ainutlaatuinen, että opiskelijan rooli on vahvasti sidonnainen asiakkuuteen, mutta käsittää myös suuren osan oppilaitoksen sisäisistä henkilöstöresursseista. Tässä kappaleessa käsitellään arvoja sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Arvot koettiin tutkimuksen kannalta tärkeäksi osaksi strategiaa ja asiakkuutta. Yksi organisaation strategian määrittävistä elementeistä on organisaation missio; sen olemassaolon perimmäinen syy ja mitä arvoja se edustaa (Johnson, Scholes, Whittington 2005). Lisäksi, kuten aikaisemmin mainittiin, arvojen laiminlyöminen on yksi oleellinen strateginen kompastuskivi.

Arvot vaikuttavat sekä yksilöiden että organisaatioiden toimintaan.

Niihin sisältyy tietoa hyvistä, oikeista, ja tärkeistä sekä toisaalta huonoista, vääristä ja vähemmän tärkeistä asioista. Ohjausvälineinä arvot käyttävät tunteita, tahtoa ja asenteita. (Helin 2002)

Tälle tutkimukselle aiheellisia arvoja ovat asia-arvot ja tapa-arvot. Asia-arvoilla ilmaistaan siis, mitä organisaatiossa arvostetaan ja kuinka se näkyy ajan ja resurssien käytössä, kun taas tapa-arvoilla tarkoitetaan ihmisten välistä vuorovaikutusmallia (Helin 2002), eli sitä, kuinka organisaatiossa käyttäydytään. Toisinaan arvot eivät välttämättä ole todellisia arvoja, vaan virallisia; ensimmäinen ohjaa toimintaa, toinen on enemmänkin tavoite tai toive (Helin 2002). Siksi strategian kannalta on äärimmäisen tärkeää, että organisaation missio on selkeä; että sen arvot ovat samalla linjalla sidosryhmien ja osakkaiden – tässä tapauksessa opiskelijoiden – kanssa (Johnson, Scholes & Whittington 2005). Arvoja kommunikoidessa johdolla on merkittävä rooli. Tapa ja aiheet, joista organisaation johto kommunikoi, määrittävät paljon koko organisaation arvoja. Mikäli johto vain näennäisesti panostaa projekteihin ja hankkeisiin ilman aktiivista osallistumista, niiden onnistuminen on vähemmän todennäköistä, kuin sellaisten hankkeiden, joissa johto on aktiivisena osallisena (Helin 2006). Jälkimmäiset voi rinnastaa asia-arvoihin.

Asia-arvojen syntyessä organisaation sisäisestä toiminnasta, strategisesti nokkela ratkaisu on vahvistaa ja luoda uusia arvoilmaisimia oppilaitokselle. Arvoilmaisimien on mekanismi, jonka perusteella tunnistetaan organisaation todelliset arvot. Arvoilmaisimien voi olla diplomi, ylennys, hanke tai mittari (Helin 2002). Ne ovat suoraa palautetta siitä, mitä organisaatio arvostaa. Esimerkiksi rehtorin puheen sisältö on suuri arvoilmaisimien, samoin kurssitarjonta ja vaihto-opiskeluun lähdön helppous tai vaikeus, ja niin edelleen. Asiat, joita tehdään tai joihin kannustetaan, pidetään arvossa, ja toisin päin. Arvoilmaisimien olemassaolo ei yksin riitä, jos ne eivät näy kaikille. Siksi niiden kommunikointi ja viestin kattavuus on tärkeää.

3.5 Bränditunnistus

Brändin tai merkin tunnistettavuus (eng. brand recognition) kertoo, kuinka helposti se on tunnistettavissa julkisuudessa tai sen kohdemarkkinoilla perustuen vain sen tunnusmerkkeihin (Brand Recognition 2018). Esimerkkejä tunnusmerkeistä ovat

Nokian tunnussävel, Niken "Just Do It" -slogan tai Applen omenalogo, joista suurin osa tunnistaa oitis, mistä merkistä tai yhtiöstä on kyse.

Organisaatiot voivat käyttää monenlaisia keinoja tehdäkseen brändistään helpommin tunnistettavan ja jäädäkseen paremmin yksilölle mieleen. Koskettavat tarinat, poikkeuksellisen laadukas asiakaspalvelu tai aggressiivinen markkinointi ovat niistä muutamia (Brand Recognition 2018).

Brändiin muistettavuuteen liittyvät myös yhtiön arvot, mikä näkyy esimerkiksi sloganeissa. "Life's Good", "Think Different", "Because You're Worth it" ovat kaikki arvoilmaisimia, joskaan ne eivät suoraan kommunikoi arvoa vaan ovat tulkinnanvaraisia. Ensimmäinen on LG, josta voisi vetää johtopäätöksen, että yhtiön teknologisesti edistyneet tuotteet tekevät elämästä hyvää. Toinen slogan kuuluu Applelle ja siitä tulee mieleen erottuvuus ja individualismi. Viimeinen on L'Oreal, joka tuntuu sanovan suoraan asiakkaan olevan kosmeettisten yllisyyksien arvoinen. Se, että sloganeissa on tulkinnanvaraa, tekee niistä entistäkin houkuttelevamman merkityksen ollessa mysteerinen ja erilainen jokaiselle yksilölle.

Helposti tunnistettavat yhtiöt saavat luonnollisesti enemmän huomiota ja siten markkina-arvoa, oli se sitten negatiivista tai positiivista. Tunnistettavuus on siksi oikein käytettynä ehdoton voimavara sisältöstrategialle. Vahva arvojen viestittäminen vahvistaa suhdetta olemassa oleviin asiakkaihin ja houkuttelevat uusia asiakkaita. Toteamus perustuu tutkijan empiiriseen käsitykseen arvojen ja brändin yhteydestä ja ne ovat sisälletty tutkimukseen juuri niiden strategisen arvon vuoksi. Tutkijan ollessa itse opiskelija, oli lähtökohtainen hypoteesi arvojen kommunikoinnista se, että niitä ei viestitetty niin vahvasti, kuin voisi. Lahden ammattikorkeakoulu on tätä tutkimusta tehtäessä vielä organisaatiomuutoksen tiimellyksessä ja uudelleenbrändäys on aloitettu. Tästä näkökulmasta tilanne näyttää strategisesti lupaavalta.

4 HAASTATTELUTUTKIMUS

Tutkimus tehtiin laadullisin haastatteluin, kohderyhmänä Lahden ammattikorkeakoulun liiketoiminnan alan opiskelijat. Haastattelu rakentui neljästä eri osasta; strategiasta ja operatiivisesta osiosta sekä oppimis- ja arvonäkökulmasta. Otanta on verrattain vähäinen haastattelujen lukumäärän ollessa vain viisi. Haastattelurunko, jota haastatteluissa käytettiin, on liitteissä. Runko muodosti haastatteluiden ytimen, mutta haastatteluiden ollessa vapaamuotoisia, poikkesivat jokainen haastattelu rungosta enemmän tai vähemmän.

Ensimmäisessä osiossa haastateltavalle esiteltiin oppilaitoksen jo havaitsemia strategisia avaintekijöitä ja ilmiöitä (ks. liitteet "haastattelurunko") diolina, joihin haastateltavalta kysyttiin avoin mielipide siitä, olivatko nämä tekijät heidän mielestään oleellisia koulutuksen ja liiketoiminnan alan kannalta yleisesti. Tämän jälkeen haastateltavaa pyydettiin itse arvioimaan oppilaitoksen strategian toteutumista tähän mennessä, sekä sitä, mikä haastateltavan mielestä itsestään olisi ideaali strategia.

Toisessa osiossa eli operatiivisessa näkökulmassa haastateltavaa pyydettiin täsmentämään, kuinka tämä näkee strategian toteutuvan käytännössä. Hänelle esitettiin oppilaitoksen identifioimat oleelliset muutokset liiketoiminnan alalla tulevaisuudessa. Lisäksi häntä pyydettiin arvioimaan, kuinka tunnistus oli onnistunut. Viimeisenä haastateltavalta tiedusteltiin, kokiko tämä olleensa osallistettuna strategian laatimiseen ja jalkauttamiseen, ja kuinka strategia oli käytännössä toteutunut tähän mennessä.

Oppimisnäkökulmasta haastateltavalta kysyttiin tämän näkemystä opiskelun ja oppimisen muutoksista lähitulevaisuudessa, eritoten vuoteen 2025 mennessä. Oppimisen kannalta oleelliseksi katsottiin myös esittää tarkentavia kysymyksiä lähi- ja etäopetuksen suhteesta, sekä vastikään tapahtuneesta fuusioitumisesta ja siitä mahdollisesti syntyvistä uhista ja mahdollisuuksista. Lopuksi haastateltavalta pyydettiin palautemuotoinen kysymys oppimisen ja opetuksen toteutumisesta tähän mennessä.

Neljännessä ja viimeisessä osiossa haastateltavalta kysyttiin tunnistaako tämä Lahden ammattikorkeakoululla arvoja, ja mitä hän on niistä mieltä. Lisäksi tiedusteltiin mielipidettä siitä, kuuluuko oppilaitoksilla yleisesti olla vahvoja, näkyviä arvoja ja millainen arvomaailma olisi ideaalinen.

Strategia ja visio ovat käsitteinä hyvin abstrakteja ja niiden merkitys ja määritelmä riippuu aiheen subjektiivisesta käsityksestä. On odotettavissa, että haastattelujen vastaukset eivät aina korreloi toimeksiantajan strategiakäsityksen kanssa. Siksi haastatteluissa on käytetty avointen kysymysten lisäksi täsmentäviä kysymyksiä.

Haastattelujen jälkeen jokaiselle vastaukselle tai mielipiteelle annettiin numeraalinen arvo sen frekvenssin mukaan. Numeroarvo siis ilmaisee, kuinka monessa toisistaan riippumattomassa haastattelussa jokin aihe nousi esiin vähintään kerran. Aiheet jaettiin arvoluokkiin 1 – 5 niiden esiintymisen perusteella ja luokat nimettiin seuraavanlaisesti:

- Vallitsevat trendit, kaikki viisi haastattelua
- Tunnistettavat trendit, neljä haastattelua
- Korostuneet maininnat, kolme haastattelua
- Toistuneet maininnat, kaksi haastattelua
- Maininnat, yksi haastattelu

Haastattelujen tulokset jaettiin neljään pääkategoriaan ja niiden alakategorioihin sen mukaan, mihin haastattelun osa-alueeseen ne kuuluivat. Esimerkiksi vastaus tai mielipide, joka liittyi arvoihin sijoitettiin ”arvot” -kategoriaan. Mikäli vastaus tai mielipide koski arvojen kommunikointia, alakategoriaksi määrittyi ”kommunikointi”. Joidenkin vastausten katsottiin kuuluvan useampaan kuin yhteen pää- tai alakategoriaan ja ne on eroteltu toisistaan pilkulla.

Tällä järjestelmällä kaikki vastaukset, kommentit ja aiheet saivat sekä kategorian että arvoluokan. Koska useimmin mainittujen asioiden katsotaan tämän tutkimuksen perusteella olevan kaikkein tärkeimmät, on tulokset asetettu järjestykseen arvoluokkien mukaan, eli useimmin mainituista vähiten mainittuihin. Tutkimustulokset ovat liitteissä.

4.1 Tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään tuloksia tarkemmin. Koska vallitsevien trendien katsotaan olevan olennaisimmat tämän tutkimuksen tarjoaman arvon kannalta, avataan niitä enemmän kuin esimerkiksi yksittäisiä mainintoja.

Vallitsevia trendejä oli kaksi; etäopetuksen korostuminen ja arvojen kommunikointi. Kaikki haastateltavat katsoivat, että etäopetus tulee korostumaan vuoteen 2025 mennessä sen lisääntyessä jo nyt sekä digitalisoitumisen ollessa mainittuna strategiassa. Kysyttäessä tulisiko oppilaitoksen yleensä kommunikoida arvoja vahvasti ja näkyvästi kaikki viisi vastasivat myönteisesti ja suurin osa koki, ettei oppilaitos kommunikoi arvoja tarpeeksi vahvasti.

Tunnistettavia trendejä olivat yrittäjyyden korostuminen, strategian epäselkeys sekä fuusioitumisesta seuraava opiskelun monipuolistuminen. Haastateltavat uskovat yrittäjyyden tulevan vahvemmin esille, mikä perustuu jo pakollisiin oppiaineisiin integroitujen yrittäjyysopintojen määrään sekä esitettyyn strategiaan. Kysyttäessä, tunnistivatko opiskelijat oppilaitoksella strategiaa, neljä vastasi sen olevan epäselvä tai eivät tunnistaneet strategiaa lainkaan. Kysyttäessä kuinka he näkivät fuusioitumisen vaikuttavan oppimiseen, neljä vastasi sen todennäköisesti monipuolistavan opiskelumahdollisuuksia uudella kurssi- ja opintokokonaisuustarjonnalla.

Korostuneita mainintoja oli huomattavasti enemmän kuin kahta edellistä. Kolme viidestä haastateltavasta ilmaisi kokonaisuudessaan kaksitoista yhteistä mielipidettä. Yrittäjyyttä koettiin korostettavan liikaakin ja moni opiskelija ajatteli sen olevan epäoleellinen aihe monelle opiskelijalle. Ryhmätöiden koettiin jättävän yksilön vahvuudet taka-alalle. Etäopetuksen toteutukselle toivottiin parempaa ratkaisua, koska nykyinen menetelmä koettiin eriarvoistavaksi lähiopetukseen verrattuna. Yhden haastateltavan mukaan nykyinen etäopetuksen malli altistaa opiskelijat laiskuudelle. Haastateltavat mainitsivat myös ihmiskontaktin puutteen vaikuttavan etäopetuksen laatuun. Globaaliuden ja kansainvälisyyden nähtiin lisääntyvän vuoteen 2025 mennessä jo meneillään olevan kansainvälisen verkostoitumisen ja esitetyn strategian perusteella. Haastateltavat näkivät, että opintoja voi tulevaisuudessa valikoida monimuotoisemmin, muun muassa aiemmin

mainitun fuusioitumisen vuoksi. Fuusioitumiseen liittyen uhkakuvia kysyttäessä haastateltavat toivoivat, ettei opiskelun laatu muutu tai kärsi sen takia. Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että oppilaitoksen tulisi kommunikoida strategiaansa selvemmin tai aktiivisemmin opiskelijoille ja osallistaa heidät siihen. Toisaalta, myös kolme koki, että osallistamista tapahtui jo palautekyselyjen muodossa. Kysyttäessä oppilaitoksen opiskelijalle tarjoamasta arvosta (vastikkeena opiskeluun käytettävästä ajasta ja muista vaihtoehdoista), kolme haastateltavaa oli selvästi sitä mieltä, että arvo on ollut hyvää. Tämä viittaa siihen, että oppilaitos onnistuu tarjoamaan liiketalouden opiskelijoille palvelua, jonka laatu sijoittuu kappaleessa 3 käsitellyn toleranssialueen sisälle.

Toistuneet maininnat eli vähintään kahdessa toisistaan riippumattomassa haastattelussa esille tulleet aiheet olivat mm. itseohjautuvuus, jonka koettiin korostuvan yrittäjyyden, sekä johdon kommunikoinnin kautta. Opiskelijoille oli jäänyt mieleen rehtorin orientaatioviikolla pitämä puhe, mikä korostaa kappaleessa 3 mainittua johdon kommunikoinnin tärkeyttä. Kaksi haastateltavaa oli vahvasti sitä mieltä, että etäopetus heikentää oppimista jo aiemmin mainituista syistä. Toisaalta nähtiin myös, että se helpottaa opiskelua, kun se ei ole paikka- eikä aikasidonnaista. Kaksi koki myös, että etäopetus valmentaa työelämään koska töitä tehdään yhä enemmän digitaalisesti ja etänä. Vaikka aiemmin mainittiin joidenkin haastateltavien kokevan, että ryhmätyöt siirtävät yksilön oppimisen takalalle, kaksi oli sitä mieltä, että ryhmätyöt kouluttavat työelämään ihmisten useimmiten tehdessä töitä yhdessä, ja että ne ovat hyvä tapa oppia. Kurssien koettiin olevan rakenteellisesti epäselviä, koska henkilöstö käyttää keskenään erilaisia toimintamalleja ja työkaluja kurssien toteutuksessa. Oppilaitoksella tunnistettavia arvoja koettiin olevan yrittäjyys, kansainvälisyys ja itseohjautuvuus. Selkeitten arvojen koettiin motivoivan opiskeluun. Haastateltaville esitetyn strategian koettiin olevan looginen ja myötäilevän työelämän trendejä. Tämä kielii myös siitä, että opiskelijanäkökulma visiosta vuodelle 2025 ei eroa merkittävästi oppilaitoksen visiosta. Yksikään vastaajista ei kokenut esitettyä strategiaa tai visiota negatiivisena.

Yksittäisten haastateltavien erikseen nostamia mainintoja ja mielipiteitä oli odotusten mukaisesti kaikkein eniten. Vaikka ne eivät suoranaisesti muodosta trendejä, koettiin tutkimuksen kattavuuden kannalta tärkeäksi myös käsitellä

yksilön näkökulma, etenkin otannan ollessa suppea, jolloin yksittäiset maininnat perustavat viidenneksen tutkimustuloksista. Se, että yksittäisiä mielipiteitä oli kaikkein eniten, kieli myös kappaleessa 3.3 käsitellyn asiakaskokemuksen räätälöinnin olennaisuudesta; jo viidellä opiskelijalla oli 27 eri näkemystä tai odotusta opiskelusta ja strategiasta. Eräässä haastattelussa tultiin myös siihen johtopäätökseen, että opiskelijoilla on lähtökohtaisesti erilaiset tarpeet oppimismetodiikan suhteen; jotkut tahtovat ja kykenevät itsenäiseen opiskeluun, kun taas toiset haluavat jonkun muun opettavan heitä.

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, ettei kansainvälisyys näy oppilaitoksen arjessa, koska suurin osa ulkomaalaisista tutkinto-opiskelijoista tulee vain kolmesta eri maasta. Yksi haastateltava koki, että yrittäjyyttä pitäisi tuoda vahvemmin esille perusopinnoissa yrittämisen kynnyksen alentamiseksi. Ryhmätöiden koettiin pahimmillaan jopa eriarvoistavan joitakin opiskelijoita, koska ne jättävät yksilön varjoon ja ovat joillekin huonosti sopiva oppimisen tapa. Yksilön korostaminen voisi sen sijaan jopa vahvistaa ryhmätöskentelyä. Yksi opiskelija oli vahvasti sitä mieltä, että etäopetusta pitäisi vähentää ja lähiopetusta korostaa. Myös monimuotoisuuden mainittiin olevan huono asia siinä mielessä, että liiallisen tarjonnan katsottiin monimutkaistavan henkilökohtaisen opintosuunnitelman laatimista ja vähentävän erikoistumista. Strategian ja kommunikoinnin koettiin olevan hyvää opiskelun alussa ja oppilaitoksen katsottiin kommunikoivan aktiivisemmin opiskelijan suuntaan palautekyselyiden muodossa. Verkostoitumista toivottiin selkeytettävän, koska sen katsottiin olevan epäselvää sekä opiskelijoille että henkilökunnalle. Yksi vastaaja mainitsi erikseen luottavansa vahvasti nykyiseen johtoon ja henkilökunnan osaamiseen. Fuusioitumiseen, strategiaan ja brändäykseen liittyen toivottiin, että oppilaitos rakentaisi arvojaan ja brändiä vuoteen 2025 mennessä. Ryhmätöiden uskottiin parantuvan tuomalla yksilön kykyjä esiin käyttäen hyväksi esimerkiksi persoonallisuustestejä. Itsenäinen opiskelu Lahden ammattikorkeakoulussa koettiin helpoksi koulun tukiessa opintoja ja ammatillista kasvua. Kurssien laadun koettiin olevan liian vahvasti kytköksissä kurssia vetävään opettajaan; sama kurssi saattoi olla tyystin erilainen kahden eri opettajan vetämänä. Joidenkin opettajien koettiin olevan suorituskeskeisiä osaamiskeskeisyyden sijaan, minkä nähtiin olevan ristiriidassa strategiassa mainitun osaamiskeskeisyyteen panostamisen kanssa. Toisaalta myös

oppilaitoksen opiskelijoiden katsottiin itse olevan suurimmalta osaltaan sellaisia, jotka eivät "omista" omaa oppimistaan, vaan ovat suorituskeskeisiä. Käytännönläheisyyttä toivottiin lisäävän ja luentoja vähennettävän. Suuren osan opetettavista asioista koettiin olevan "maalaisjärjellä" perusteltavia ja monet kurssit tuomittiin siten turhiksi. Kansainvälisyyttä toivottiin lisäävän, mm. rekrytoimalla kansainvälisen liiketoiminnan alalle enemmän englantia äidinkielenään puhuvia: kielimuuri koettiin liian suureksi, mikäli sekä opiskelija että opettaja puhuvat englantia jonain muuna kuin äidinkielenään. Koulun koettiin olevan tasa-arvoinen, mutta yhteenkuuluvuuden tunnetta toivottiin lisäävän. Yksi haastateltava nosti esimerkiksi ulkomaalaiset oppilaitokset, joissa on paljon eri ryhmittymiä ja seuroja, jotka tukevat yhteenkuuluvuutta. Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden uskottiin myös parantavan hyvinvointia.

4.2 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa tutkija on tehnyt johtopäätöksiä tutkimustuloksista. Johtopäätökset tehtiin linkittämällä vastauksia toisiinsa heuristisesti niiden kategorioiden perusteella. Kuten edellisessä kappaleessa, aiheisiin keskitytään arvojärjestyksessä vallitsevista trendeistä lähtien.

Eniten keskustelua herättäneet aiheet olivat etäopetuksen, yrittäjyyden ja ryhmätöiden lisääminen. Vaikka etäopetuksen määrän nähtiin kasvavan suhteessa lähiopetukseen, eivät kaikki haastateltavat olleet suoraan sitä vastaan tai sen puolesta. Moni näki etäopetuksen, yrittäjyyden ja ryhmätöiden lisäämisessä sekä huonoja että hyviä puolia. Epäluuloon etäopetusta kohtaan selittävät opiskelijoiden itsensäkin mainitsema kontaktinpuute; vaikka internet tarjoaa nykyään monia erilaisia tuote- ja palveluvaihtoehtoja, ihmiset suosivat itsepalvelun ylitse inhimillistä, korkean kontaktin palvelusuoritusta. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2016)

Tutkimus on näyttänyt, että asiakkailla, joilla on korkea 'tarve ihmiskontaktille' kokeilevat epätodennäköisemmin itsepalveluvaihtoehtoja, joita tarjotaan internetissä ja puhelinjärjestelmissä. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2016: Meuter et al., 'Choosing among alternative service delivery modes', Suomennos kirjoittajan)

Strategisesta näkökulmasta huolestuttavin seikka on heikko strategian ja arvojen kommunikointi opiskelijoille. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että minkä tahansa organisaation tulisi kommunikoida arvojaan selkeästi, mutta suurin osa ei tunnistanut selkeitä arvoja Lahden ammattikorkeakoululla. Kahden opiskelijan eli neljänkymmenen prosenttia vastaajista mielestä arvojen kommunikointi motivoisi opiskelua. Yksi haastateltava toi myös esille, että arvoilla on olennainen rooli oppilaitoksen brändäyksessä, markkinoinnissa ja houkuttelevuudessa.

Opiskelijanäkökulmasta fuusioituminen LUT:in ja SAMK:in kanssa näyttää positiiviselta asialta, mikäli organisaatiomuutos ei vaikuta radikaalisti opiskelun laatua heikentävästi. Fuusioituminen tarjoaa LAMK:ille selkeää strategista mahdollisuutta paitsi parantamaan kurssitarjontansa, myös uudelleenbrändäystä elvyttämään kehnosti kommunikoituja arvoja.

5 ANALYSOINTI JA ESIMERKIT

Tutkimuksessa ilmenneitä strategisia elementtejä ja osatekijöitä tunnistamalla voidaan ennakoida ja ottaa huomioon tulevaisuudennäkymiä liiketalouden alan kehityksestä vuodelle 2025. Samalla on huomioitava tämän tutkimuksen suppeus; se ei kata organisaation konserni- tai liiketoimintatason strategiaa, ainoastaan yhden operatiivisen tason sektoriin. Tältä sektorilta valikoitunut otanta on sekin verrattain pieni.

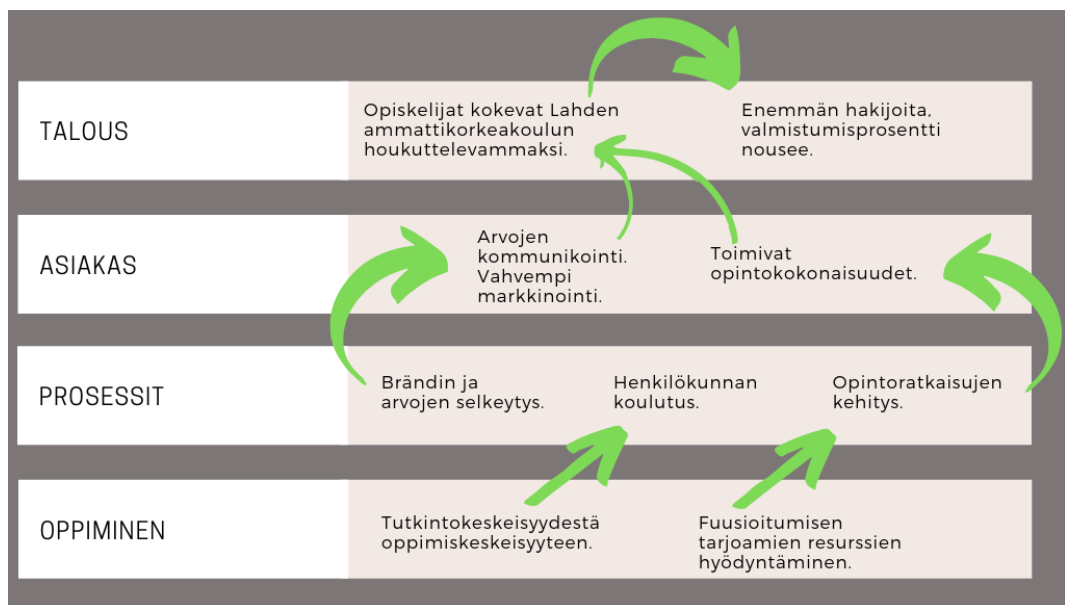
SWOT soveltuu työkaluna yhdellä silmäyksellä tarkasteltavan pika-analyysin suunnitteluun sekä strategisen kapasiteetin mittaamiseen. Siksi se koettiin hyväksi lähtökohdaksi uuden strategian laatimisessa. Tutkimustulosten perusteella tehty SWOT-analyysi voi näyttää esimerkiksi tältä:

Vahvuudet	Heikkoudet
Vahva verkostoituneisuus. Kansainvälisyys.	Arvojen määrittäminen ja niiden kommunikointi.
Mahdollisuudet	Uhat
Fuusioitumisesta seuraava opetustarjonnan kehitysmahdollisuudet. Uudelleenbrändäytymisen tarjoamat markkinointimahdollisuudet.	Opetusmetodiikan kehittyminen väärään suuntaan tai sen implementoinnin epäonnistuminen.

Analyysi laadittiin poimimalla tutkimustuloksista aiheet ja trendit niiden arvoluokkien mukaan. Sen jälkeen ne jaettiin uhkiin ja mahdollisuuksiin tai vahvuuksiin ja heikkouksiin niiden kategorian perusteella. ”Strategia” -kategoriaan kuuluneet aiheet liittyivät oppilaitoksen tulevaisuudennäkymään. Sen jälkeen ne määritettiin joko uhaksi tai mahdollisuudeksi, perustuen haastateltavien lausunnon joko positiiviseen tai negatiiviseen lataukseen. Heikkouksiin tai vahvuuksiin

määritettiin tämänhetkiset positiivisesti tai negatiivisesti latautuneet aiheet ja kommentit. Näin SWOT-analyysia saadaan hyödynnettyä tutkimustulosten avaintekijöiden hahmottamiseen yhdessä näkymässä.

Analyysin pohjalta voidaan laatia tarkempi strateginen suunnitelma tulevaisuutta varten. Koska oppilaitos ei ole varsinaisesti kilpailumarkkinoilla, esitetyistä strategisista työkaluista Balanced scorecard sopii mittariksi kaikkein parhaiten, sen keskittyessä tasapainoisesti sekä sisäisiin että ulkoisiin prosesseihin. Seuraava strategiakartta on täysin hypoteettinen, perustuen ainoastaan tämän tutkimuksen huomioon ottamiin tekijöihin, eikä organisaation kokonaisvaltaisiin toimintoihin.



Kuvio 7. Esimerkki mahdollisesta strategiakartasta.

Kuviossa 7 esitetyssä strategiakartassa on oppimisenäkökulmaan valittu yksi linjan strategiassa mainituista aiheista ”Tutkintokeskeisyydestä oppimiskeskeisyyteen” (ks. liitteet), mikä koettiin oleelliseksi opiskelijänäkökulman kannalta. Toinen aihe, fuusioituminen, valittiin sen tarjoamien strategisten mahdollisuuksien vuoksi. Tutkintokeskeisyydestä oppimiskeskeisyyteen siirtyminen vaatii henkilökunnan koulutusta, sillä kyseisen asenteen koetaan lähtevän organisaation sisältä henkilökunnasta, eikä niinkään ulkopuolelta opiskelijoista. Aiemmin SWOTissa heikkoudeksi havaittu brändin ja arvojen selkeytys tulee BSC:ssä parannetuksi, mikä johtaa arvojen kommunikoinnin ja markkinoinnin vahvistumiseen asiakasnäkökulmasta. Prosesseissa opintoratkaisujen kehitys liittyy oleellisesti digitalisoitumiseen ja sen toimintamalliin. Kuten tutkimustuloksista selviää,

opiskelijat suhtautuivat digitalisoitumiseen ristiriitaisesti. Suurin uhkakuva oli etäopetuksen lisääntyminen sellaisenaan, ja toiveena oli, että sen sovellutusta kehitettäisiin paremmin toimivaksi. Kun nämä kaksi asiakaskokonaisuutta ovat tyydytetty, nousee oppilaitoksen ja liiketalouden linjan vetovoima, mikä nostaa hakijamääriä, ja – hypoteettisesti – kohottaa valmistumisprosenttia.

6 POHDINTA

Työssä tutkitaan strategiaa sen teoreettisessa määritelmässä ja sovellutuksissa. Strategia oli luonnollinen aihe tutkimuskysymysten käsitellessä tulevaisuudennäkymää, ja koska strategia on suoraan mainittuna yhdessä kysymyksessä. Tässä tutkimuksessa kyseessä ollessa opiskelijanäkökulma ja koska opiskelijaa tarkastellaan tässä tutkimuksessa oppilaitoksen asiakkaana, asiakasnäkökulma valikoitui toiseksi teorian aiheeksi.

Tutkimus aloitettiin teorian litteroinnilla käyttämällä useita tietolähteitä strategisesta ajattelusta asiakasnäkökulman tutkimiseen. Suuri osa lähteistä nitoo nämä kaksi aihetta yhteen. Teoriapohjan ohella suoritettiin laadullisia yksilöhaastatteluja Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Lopulta haastattelutuloksista tehtiin johtopäätökset, joita sovellettiin strategisessa pohdinnassa käyttäen teoriaosuudessa esitettyjä strategiatyökaluja.

Tutkimuksessa vastattiin pääkysymyksen kohtalaisen selvästi. Tutkimustuloksien mukaan opiskelijat odottavat tiettyjen opiskelumethodien, kuten etäopetuksen ja ryhmätöiden lisääntyvän. Tutkimuksessa ei ilmennyt poikkeavuuksia opiskelijoiden odotuksien ja oppilaitoksen laatiman strategian välillä.

Alakysymykseen ei saatu selkeää vastausta. Mainitut asiat liittyivät enimmäkseen opiskelijoiden henkilökohtaisiin kokemuksiin opiskelusta tähän mennessä. Oppilaitoksen koettiin korostavan joitakin yksittäisiä arvoja, kuten itseohjautuvuutta ja yrittäjyyttä, mutta varsinaista strategiaa kokonaisuudessaan ei tunnistettu.

Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus on ja olisi vastaisuudessakin sopiva. Sen hyötyinä on mm. paremman subjektiivisen käsityksen saaminen haastatteluissa, tutkijan ja haastateltavan välisen dialogin helppous ja tutkimustulosten syvyys. Varjopuolena laadullisessa tutkimuksessa oli ajallinen ekonomisuus ja empiirisyys. Haastattelujen sopiminen, suorittaminen ja niiden purkaminen kuluttuivat paljon aikaa vaatiessaan ajallista ja logistista järjestelyä. Tuloksia ei myöskään voi mitata missään muodossa, vaan ne ovat todella tulkinnanvaraisia. Kvantitatiivinen tutkimus olisi tässä mielessä ollut vaivattomampi ja tieteellisesti sovellettavampi vaihtoehto.

Tutkimuksessa käytettiin useita eri lähteitä liittyen strategiaan ja asiakkuuteen ja monessa lähteessä aiheet nivoutuivat lähes saumattomasti yhteen. Strategian ollessa laaja käsite, tarjoaa se yksin laajan teoreettisen näkökulman aiheeseen. Tästä huolimatta teoriaosuus ja tutkimusotanta jättävät rutkasti parantamisen varaa. Molemmat käsittelevät aihetta äärimmäisen kapeasta näkökulmasta ja pintaa hipoen. Strategian ja asiakasnäkökulman lisäksi teoriaan olisi voitu sisällyttää esimerkiksi arvot, brändi ja markkinointi, sekä teoriaa opetuksesta ja pedagogiikasta yleensä. Haastateltavia olisi ideaalitulanteessa vähintään kaksinkertainen määrä ja haastatteluihin olisi voitu sisällyttää vertaileva osuus esimerkiksi haastatteleamalla erikseen muiden oppilaitosten opiskelijoita. Lisäksi tutkimuksen tarjoama arvo on hyvin suppeaa sen kohdistuessa yhteen koulutusalaan ja sen strategiaan, eikä se ota ollenkaan kantaa esimerkiksi muihin Lahden ammattikorkeakoulun aloihin. Jatkotutkimuksia silmällä pitäen on suotavaa, että sen sisältö spesifioidaan ja rajataan tarkemmin, ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimuksen mitattavuuden ja toistamiskelpoisuuden puolesta kvantitatiivinen tutkimus olisi täsmällisempi.

Tutkimus tarjosi kurkistuksen paitsi opiskelijoiden tulevaisuudennäkemykseen, myös heidän arvomaailmaansa, asenteisiinsa ja toiveisiinsa. Haastatteluissa kävi ilmi, että oppilaitos ja opiskelijat tarvitsevat enemmän keskinäistä kommunikointia. Tähän viittaa esimerkiksi se, etteivät opiskelijat juurikaan kokeneet oppilaitoksen viestittävän arvojaan heidän suuntaansa. Sivutuotteena tutkimus antaa myös näkemyksen opiskelijoiden toiveisiin opiskelun metodeista ja niiden parantamisesta. Monella oli henkilökohtaiset näkemykset siitä, miten esimerkiksi etä- ja ryhmätöitä tulisi parantaa. On huomionarvoista, että näitä näkemyksiä oli kaikilla haastateltavilla; yksikään ei ilmaissut, etteikö jotakin voitaisi parantaa tai tehdä paremmin opetukseen liittyen.

Otannan ollessa suppeaa ja tämän tutkimuksen äärimmäisen empiirisyyden vuoksi eivät tulokset ole yleistettävissä tai siirrettävissä. Mikäli samanlainen tutkimus tahdottaisiin suorittaa eri ajassa tai paikassa, täytyisi se laatia erikseen. Kvantitatiivinen tutkimus olisi voitu tehdä yleispätevämmäksi, mutta koen sen heikentävän tulosten laatua.

Jatkotutkimuksen kannalta tällä saralla riittää työtä. Tämän tutkimuksen laajuuden ulkopuolella käytyjen keskustelujen perusteella Lahden ammattikorkeakoulun muiden koulutusalojen strategiaan perehtyminen tarjoaisi hyvin erilaiset haasteet ja tavoitteet. Mielenkiintoinen vaihtoehtoinen tutkimus olisi myös henkilökunnan näkemys Lahden ammattikorkeakoulun strategiasta vuodelle 2025 vertailtavaksi opiskelijanäkökulmaan. Näistä tutkimuksista voitaisiin identifioida mahdollinen kuilu näkemysten välillä ja esittää tapoja, jolla sulkea se. Tutkimus opiskelijan roolista ja sen merkityksestä olisi äärimmäisen mielenkiintoinen; mitä on olla opiskelija vuonna 2025 tai myöhemmin, ja kuinka se näkyy oppilaitoksessa? Aihe on sinänsä ajankohtainen, että teknologian kumulatiivisen kehityksen myötä tapamme tehdä asioita muuttuu radikaalisti ja jatkuvasti. Disruptioita eri aloilla tapahtuu yhä enenemissä määrin, ja on vain ajan kysymys, milloin se tapahtuu koulutusosalalla.

7 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa Lahden ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijoiden näkemystä siitä, miltä LAMK näyttää vuonna 2025. Tutkimuksen pääkysymys oli ”Mitä odotuksia liiketalouden opiskelijoilla on LAMK:ille vuonna 2025?” ja alakysymys ”Kuinka liiketalouden nykyinen strategia näyttäytyy opiskelijoille?”.

Keskeisin käsite opinnäytetyössä on strategia. Koska se on laaja ja abstrakti konsepti, siitä tutkittiin lähinnä sen määritelmää ja sovellutuksia. Esimerkkeinä esiteltiin viisi yleisintä strategiatyökälyä.

Balanced Scorecard on malli, joka ottaa taloudellisen näkökulman lisäksi huomioon oppimisen ja kasvun, prosessit ja asiakasnäkökulman. Näistä rakennetaan strategiakartta.

Strategiatimantti jakaa kilpailumarkkinat viiteen eri strategiseen elementtiin, jotka asettavat omat haasteensa; kilpailuareenaan eli markkina-alueen määrittäminen; kulkuvälineisiin eli miten yritys asemoituu; erilaistumisen perustaan eli kilpailuvaltti, joka tuottaa etua kilpailijoihin nähden; vaihteistukseen eli strategisten elementtien priorisointi ”mitä tehdään ja mitä ei” -päätöksillä ja viimeisenä ansaintalogiikkaan joka määrittää sen mihin yrityksen tulos perustuvat, esimerkiksi kustannusrakenteen. Strategian menestys perustuu siihen, kuinka hyvin näihin haasteisiin vastataan.

Porterin viiden voiman mallia hyödyntäen ala, jossa organisaatio on, voidaan jakaa viiden eri voiman vaikutusvallan piiriin. Alaan vaikuttavat voimat ovat nykyinen kilpailu, potentiaaliset uudet kilpailijat, toimittajien sekä asiakkaiden valta ja viimeisenä korviketuotteiden uhka. Voimat mallintavat tehokkaasti markkinoiden ominaispiirteitä ja antavat osviittaa kehityssuuntiin.

Sinisen meren strategia perustuu kilpailun puuttumiseen. Sillä pyritään etsimään markkinat, jotka eivät ole vielä kyllästyneet tai ovat täysin uudet. Menestys strategiassa perustuu ensimmäisen siirron tekijän saamaan etuun.

SWOT-analyysi on nelikenttämalli, joka tarjoaa työkalun nykyisten vahvuuksien ja heikkouksien analysoimiseen sekä potentiaalisten uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamiseen.

Toinen keskeinen käsite oli asiakasnäkökulma, joka rinnastettiin opiskelijanäkökulmaan. Asiakasnäkökulmaa tutkittiin pilkkomalla se alakategorioihin kuten odotukset, kommunikointi ja brändi, ja sen jälkeen arvioimalla niiden strategista tärkeyttä Lahden ammattikorkeakoululle.

Tutkimus tehtiin laadullisin haastatteluin. Haastatteluista kerättiin useimmin toistuneet aiheet, jotka valittiin tarkempaan, empiiriseen analysointiin.

Tutkimustulokset indikoivat, että opiskelijoilla on pääsääntöisesti positiivinen näkemys liiketalouden alan tulevaisuudesta, joskin etäopetuksen määrä ja laatu arveluttavat. Tutkimusta tehdessä huomattiin, etteivät opiskelijat tunnista oppilaitoksen strategiaa tai arvoja, ja että vastikään tapahtunut fuusioituminen tarjoaa paljon mahdollisuuksia liittyen oppimiseen ja brändäytymiseen.

Lopulta tutkija esittää oman teoreettisen strategian käyttäen hyväksi aiemmin esiteltyä SWOT- ja BSC-malleja ja tutkimustuloksia. Keskeisiä strategisia painopisteitä ovat arvojen kommunikointi, fuusioitumisen tarjoamat mahdollisuudet ja etäopetuksen toteutumisen onnistuminen.

Tutkimus on suoritettu aikana, jona Lahden ammattikorkeakoulu on ollut ja on edelleen keskellä organisaatiomuutosta. Tästä syystä jatkotutkimus strategiasta ja sen onnistumisesta esimerkiksi vuoden päästä tarjoaisi toisen viitepisteen tämän tutkimuksen tulosten arviointiin. Myös opiskelijanäkökulmasta on syytä tehdä lisää tutkimusta tässä työssä ilmenneiden odotusten ja toiveiden varjolla.

LÄHTEET

Atkinson, A.A. & Kaplan, R. S. & Matsumura, E.M. & Young, M. S. 2012. Management Accounting. 6. painos. New Jersey, USA.

Helin, K. 2002. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu.

Investopedia. 2019. Porter's 5 forces. [Viitattu 9.5.2019]. Inestopedia.com.

Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

Investopedia. 2019. Blue Ocean. [Viitattu 9.5.2019]. Inestopedia.com. Saatavissa:

https://www.investopedia.com/terms/b/blue_ocean.asp

Investopedia. 2019. Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT)

Analysis. [Viitattu 9.5.2019]. Inestopedia.com. Saatavissa:

<https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

Investopedia. 2018. Brand recognition. [Viitattu 13.5.2019]. Investopedia.com.

Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/b/brand-recognition.asp>

Johnson, G. & Scholes, K. & Whittington, R. 2005. Exploring Corporate Strategy.

7. painos. Harlow, England.

Kahneman, D. 2011. Thinking Fast and Slow.

Krockow, E.M. 2018. How Many Decisions Do We Make Each Day?. [Viitattu

11.5.2019] Psychologytoday.com. Saatavissa:

<https://www.psychologytoday.com/intl/blog/stretching-theory/201809/how-many-decisions-do-we-make-each-day>

Lehtinen, J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Hämeenlinna, Suomi.

Pietersen, W. 2018. 5 Keys to Success for the Strategic Leader. Video. Columbia Business School, Youtube-videopalvelu, julkaistu 19.4.2018.

<https://www.youtube.com/watch?v=jfwSWJ5kAqg>. Viitattu 21.4.2019

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki.

Wilson, A. & Zeithaml, V. A. & Bitner, M.J. & Gremler, D. D. 2016. Services Marketing. 3. Eurooppalainen painos. Berkshire, UK.

LIITTEET

8 HAASTATTELURUNKO

Kursivoitu = omat kommentit

K= kysymys, AK= avoin kysymys

Leipäteksti = haastattelijan monologi

Aloitetaan strategisesta näkökulmasta.

Tämä haastattelu on puolistrukturoitu, eli jotkin kysymykset ovat avoimia ja joihinkin vaaditaan spesifimpi vastaus. Haastattelu on jaettu viiteen eri osaan strategisen, operatiivisen, oppimisen, arvojen ja subjektiivisen näkökulman mukaan. Aloitetaan strategiasta.

Esitellään strategia, eli LMTulevaisuu 19_11_2018 PowerPoint -esityksien pääkohdat, yhteensä 4 diaa (tämän asiakirjan lopussa).

AK: Mitä näistä [dioista] tulee mieleen?

K: Miten kommentoisit näitä strategiassa mainittuja painopisteitä:

- i. Tutkintokeskeisyydestä osaamiskeskeisyyteen
- ii. Ammattiin valmistavasta sektorille valmistavaan
- iii. Yksilökeskeisyydestä tiimityöskentelyyn
- iv. Osasuorituksista arvoketjujen ymmärtämiseen
- v. Palkansaajafokuksesta itsetyöllistäjäfokukseen
- vi. Fyysisestä ensisijaisuudesta digitaaliseen ensisijaisuuteen
- vii. Kotimarkkinarajauksesta kansainvälisiin markkinoihin
- viii. Silloihanteista vahvaan vuorovaikutukseen

K: Mitkä näistä ovat sinusta tärkeimmät? Jos saisit valita 2 – 4, mitkä ne olisivat?

K: Kuinka koulu on tähän mennessä toteuttanut strategiaansa? Mikä olisi ideaalinen strategia? Kommunikoiko oppilaitos strategiaansa tarpeeksi? Onko se tarpeen? Miksi? Miksi ei? Millainen olisi ideaalinen strategia ja tulisiko se näkyä myös opiskelijoille?

K: Onko sinulla muuta kommentoitavaa strategista?

Siirrytään operatiiviseen näkökulmaan.

Siirrytään operatiiviseen eli käytännön näkökulmaan, jossa esitän muutaman kysymyksen samaisten diojen pohjalta.

AK: Kuinka luulet strategian toteutuvan käytännössä?

K: Strategiassa mainitaan seuraavat liiketoiminnan alan muutokset. Kuinka luulet, että seuraavat kohdat tulevat käytännössä toteutumaan (ja kuinka niiden tulisi näkyä?):

- i. Globaalius
- ii. Verkostoituminen
- iii. Yrittäjämäisyys
- iv. Monimuotoisuus
- v. Big Datan sovelletus
- vi. Tiedolla johtaminen

K: Tässä on paljon suunniteltu ja laadittu. Kuinka koet oman roolisi näkyvän strategiassa? Koetko, että opiskelijoita osallistetaan ja otetaan huomioon strategisessa suunnittelussa? Tulisiko osallistaa? Miten?

K: Onko sinulla muuta kommentoitavaa strategian jalkauttamisesta tai alan muutoksista?
K: Kuinka sinusta strategiaa on jalkautettu tähän mennessä? Kuinka se on toiminut? Entä ideaalisesti?

Siirrytään oppimisenäkökulmaan

Jos oppilaitosta ajatellaan palveluntuottajana ja opiskelijaa asiakkaana, opiskelijan oppilaitokselta saatava arvo perustuu pääsääntöisesti oppimiseen. Tässä osiossa keskustelemme oppimisenäkökulmasta, eli siitä, kuinka oppimismetodiikka ja -laatu mahdollisesti muuttuu. Aloitetaan avoimella kysymyksellä.

AK: Kuinka näet opettamisen ja oppimisen laadun ja metodologian muuttuneen liiketalouden linjalla vuoteen 2025 mennessä?

Sitten muutama tarkentava kysymys, jotka minä (tutkija) olen itse valinnut perustuen heuristiseen arvioon niiden arvokkuudesta tälle tutkimukselle.

K: Kuinka luulet lähi- ja etäopetuksen suhteen muuttuvan vuoteen 2025 mennessä? Onko se hyvä tai huono asia?

K: Nyt kun LAMK on samaa konsernia LUT:in ja SAMK:in kanssa, kuinka luulet sen näkyvän? Entä mitä toivoisit tästä yhteistyöstä syntyvät? (esim. uusia kursseja, erikoistumissuuntaksia...)

K: Onko sinulla muuta kommentoitavaa oppimisesta?

K: Onko oppimisessa ja/tai opettamisessa jotakin puutteita tällä hetkellä? Entä mikä olisi ideaalitila?

Siirrytään arvonnäkökulmaan

Seuraavaksi kysyn muutaman kysymyksen liittyen LAMK:in ja oppilaitosten arvoihin yleensä.

K: Millaisia arvoja tunnistat LAMK:in strategiasta?

K: Mitä mieltä olet näistä arvoista? Kuinka LAMK sinusta kommunikoi arvojaan (arvoilmaisimet)?

K: Kuuluuko koulutusinstituutiolla olla näkyvät, vahvat arvot?

K: Millaista on olla "LAMK:ilainen" tai tradenomiopiskelija Lahden ammattikorkeakoulussa? Miten se muuttuu vuoteen 2025 mennessä? (*Onko sellaista, vai ollaanko LAB:ilaisia, LUT:tilaisia tms.*)

- Vaihtoehtoinen kysymys: Millaisena koulutusinstituutiona LAMK ja liiketalouden ala tulevat profiloitumaan?
- Miten arvioisit arvon jonka saat asiakassuhteesta LAMKiin?

AK: Onko sinulla muuta kommentoitavaa arvoista?

AK: Mitä puutteita sinusta oppilaitoksen arvoissa on nyt? Entä mikä olisi ideaalitila?

Siirrytään haastattelun viimeiseen osioon, subjektiiviseen näkökulmaan.

Alamme olla haastattelun lopussa. Viimeisenä kerään tietoa opiskelijoiden henkilökohtaisesta näkökulmasta.

K: Tuleeko sinulle mieleen mitään liittyen LAMK:in strategiaan ja Visio 2025:een liittyvää, mitä haluaisit kommentoida tai kysyä. Tuleeko sinulle mitään muuta mieleen, mitä olisit tahtonut käsitellä tässä haastattelussa?

Haastattelun loppu.

DIAT:

MITEN PAINOPISTEEMME TULEE MUUTTUA MENTÄESSÄ KOHTI TULEVAA? (mm. Halava, Rehn, Hiltunen)



Liiketoiminta muuttuu

- Globaalimmaksi
 - Verkostoituneemmaksi
 - Yrittäjämäisemmäksi
 - Monimuotoisemmaksi
 - Big dataa soveltavammaksi
- > perustuu tiedolla johtamiseen

VISIO 2025	Mikä muuttuu vrt. 2018	Edellytykset muutokselle
<ul style="list-style-type: none"> Joustava, erilaisia oppimispolkuja ja -ympäristöjä (koko lamk) mahdollistava kansainvälinen yksikkö LUT- LAMK/Saimia on aito monialainen yksikkö – rajapinnoilla syntyy uutta 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyö LUT-AMKien ja LUTin kanssa arkipäivää ja yksiköiden vahvuudet tunnistettu ja tunnustettu Joustavat polut amk-koulutuksesta YAMK-koulutukseen ja yliopiston maisteriopintoihin YAMK- ohjelmien selkiytyminen suhteessa LUTiin: tapahtumatutannon johtaminen YAMK (engl), double degree, -> nykyisen master-ohjelman lakkauttaminen Kansainvälinen yksikkö (koulutus, TKI)- englanninkieliset ohjelmat ja kotikansainvälistyminen, tupla- ja triplatutkinnot Matkailu- ja tapahtumaliiketoiminta (BA) Logistiikka ja toimitusketjujen johtaminen (BA) -> TKI, jatkuva oppiminen (selkeät, vetovoimaiset koulutuspaketit) 	<ul style="list-style-type: none"> Osaava henkilöstö: rekrytointi, koulutus OPSit joustavat ja ajassa muuttuvat Rohkeus profiloitua Yhteistyö LUTin ja LUT-AMKien kanssa arkea

Lahden ammattikorkeakoulu Lahti University of Applied Sciences

Liiketalouden ja matkailun alan profilaatio

VAHVISTAA	YLLÄPITÄÄ ja KEHITTÄÄ	ORGANISOIDA UDELLEEN
<ul style="list-style-type: none"> Tiedolla johtaminen (data-analytiikka ja sen hyödyntämisaosaaminen) Automatisoinnin merkityksen ymmärtäminen ja osaaminen (työtehtävät, markkinointi jne) TKI- osaaminen, projektiosaaminen Yrittäjämäinen työote ja yrittäjäyys Yritysyhteistyö Ohjausosaaminen Muiden kk:n tarjonnan hyödyntäminen (CampusOnline) Monialainen törmäminen ja ristipölytys niin henkilöstön kuin opiskelijoiden kanssa Innovaatioiden kaupallistamisaosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Laaja kielitarjonta Englanninkieliset ohjelmat-> organisoida uudelleen YAMK KV –osaaminen ml.kielitaito Modulaariset ja nopeastikin muuttuvat sisällöt eli joustavat ops:t-> opiskelija rakentaa omaa tulevaisuuden osaamispolkuaan Alueellisista tarpeista lähtevä koulutus matkailu- ja tapahtumaliiketoiminta-osaamista, logistiikkaosaamista ja johtamisaosaamista 	<ul style="list-style-type: none"> 3D: Duunipolku (toiminnallinen yritysten kanssa yhdessä), Dialogipolku ("perinteinen" lähiopetuspainotteinen) ja Digipolku (verkko) henkilöstönsaamisen arviointi suhteessa tulevaisuuden osaamiseen -> mitä kehitettävää ja uutta ja mistä luovutaan YAMK suhteessa LUTin maisteriohjelmiin Viestinnän ja kielten opetuksen ja kehittämisen yhteistyö LUT- kk:ssa Tietojen käsittelyn sisällöt ja kärjet

9 TUTKIMUSTULOKSET

- Vallitsevat trendit (5)
 - (oppiminen) Etäopetus korostuu
 - (arvot, kommunikointi) Arvoja ei kommunikoida
- Tunnistettavat trendit (4)
 - (arvot, strategia) Yrittäjyys korostuu
 - (strategia, kommunikointi) Strategiaa ei tunnisteta
 - (strategia, oppiminen) Fuusioituminen monipuolistaa opiskelua
- Korostuneet maininnat (3)
 - (strategia, oppiminen) Yrittäjyyttä korostetaan liikaa
 - (oppiminen, ryhmätyöt) Yksilön vahvuudet jäävät taka-alalle
 - (oppiminen) Etäopetuksen ratkaisuja tulisi parantaa
 - (strategia) Globaalius ja kansainvälisyys lisääntyvät
 - (oppiminen, monimuotoisuus) Opintoja voi valikoida laajemmin
 - (strategia, kommunikointi) Koulun kuuluisi kommunikoida strategiaansa selvemmin
 - (kommunikointi, arvot) Oppilaitos pyytää palautetta kursseista
 - (strategia) Oppilaita olisi hyvä osallistaa strategiaan
 - (strategia, fuusioituminen, oppiminen) Toivotaan, ettei opetuksen laatu muutu tai kärsi
 - (oppiminen, etäopetus) Ei koeta saman arvoiseksi kuin lähiopetus
 - (oppiminen, etäopetus) Kontaktinpuute

- (oppiminen, arvot) Oppilaitokselta saatu arvo ollut hyvää
- Toistuneet maininnat (2)
 - (strategia, arvot) Itseohjautuvuus korostuu yrittäjyyden kautta
 - (oppiminen, etäopetus) Heikentää opiskelun laatua
 - (oppiminen, etäopetus) Kouluttaa työelämään
 - (oppiminen, etäopetus) Helpottaa opiskelua
 - (oppiminen, ryhmätyöt) Korostuneet
 - (oppiminen, ryhmätyöt) Kouluttaa työelämään
 - (oppiminen, ryhmätyöt) Hyvä tapa oppia
 - (oppiminen, strategia) Toivotaan rakenteellista selkeyttä kursseihin
 - Selkeyttä toimintamalleihin ja työkalujen käyttöön
 - (arvot) Itseohjautuvuus näkyy
 - (arvot) Yrittäjyys näkyy
 - (arvot) Kansainvälisyys näkyy
 - (arvot) Arvojen kommunikointi motivoi opiskeluun
 - (Strategia) Strategia looginen, myötäilee työelämän trendejä
- Yksittäiset maininnat (1)
 - (strategia, arvot) Kansainvälisyys ei näy
 - (yrittäjyys) Pitäisi integroida vahvemmin perusopetukseen
 - (oppiminen, Arvot) Ryhmätöistä joutuu eriarvoistumista
 - (oppiminen) Yksilön korostaminen vahvistaa ryhmää

- (oppiminen) Etäopetusta tulisi olla vähemmän
- (monimuotoisuus) Voi myös olla, ettei kukaan siksi enää erikoistu mihinkään, mikä ei ole hyvä asia
- (strategia, kommunikointi) Opiskelun alussa kommunikointi selkeämpää
- (strategia, kommunikointi) Oppilaitos pyytää palautetta
- (strategia, verkostoituminen) Selkeytettävä
- (strategia, verkostoituminen) Henkilöstö ei itsekään tiedä, mihin kaikkialle on verkostoiduttu
- (strategia) Strategiasta vastaavaan henkilökuntaan luotetaan
- (strategia) [fuusioituminen] Rakentaa toivon mukaan brändiä ja arvoja
- (oppiminen, ryhmätyöt) Roolijako (esim. persoonallisuuden mukaan) ryhmissä tulee korostumaan
- (arvot, yksilöllisyys) Itsenäinen opiskelu helppoa
- (arvot, yksilöllisyys) Koulu tulee ammatillista kasvua
- (arvot, laatu) [eriarvoisuus] Ilmenee kurssien laadun riippuessa paljon opettajasta. Yhden kurssin laatu voi vaihdella hyvästä huonoon riippuen siitä, kuka sitä opettaa
- (oppiminen) Apua saa helposti
- (oppiminen) Koetaan, että osa opettajista on suorituskeskeisiä ja tahtovat opiskelijoiden vain valmistuvan
- (oppiminen) Koetaan, että tutkintokeskeisyydestä siirtyminen osaamiskeskeisyyteen hyvä asia

- (oppiminen) Opiskelijat eivät omista omaa oppimistaan
- (oppiminen) Opetus saisi olla käytännöllisempää; vähemmän luentoja, enemmän käytännön tehtäviä ja läksyjä
- (oppiminen, laatu) Paljon turhia tehtäviä ja opetusta. Tuntuu, että opetetaan maalaisjärkeä
- (oppiminen, Laatu, kansainvälisyys) äidinkielenään englantia puhuvia opettajia liian vähän
- (arvot) Tasa-arvoisuus näkyy käytännön asioissa
- (arvot, strategia) Koululla ei selkeää brändiä tai suuntausta, jolla markkinoida itseään
- (arvot) Koulu voisi parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta
- (arvot) Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus parantaa hyvinvointia ja oppimiskokemusta