

# Laurea-ammattikorkeakoulun brändi- identiteetin ja viestinnällisen identiteetin määrittely



Räsänen, Carolina

Sarjanen, Noora

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Laurea-ammattikorkeakoulun brändi-identiteetin ja viestinnällisen identiteetin määrittely

Carolina Räsänen, Noora Sarjanen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2009

Carolina Räsänen, Noora Sarjanen

## Laurea-ammattikorkeakoulun brändi-identiteetin ja viestinnällisen identiteetin määrittely

Vuosi 2009 Sivumäärä 153

---

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Laurea-ammattikorkeakoulun markkinointipäällikölle, ja se on ensimmäinen osa laajempaa bränditutkimusten kokonaisuutta, joka tähtää brändin kehittämiseen. Opinnäytetyön ensisijaisena tarkoituksena oli määritellä Laurea-ammattikorkeakoulun brändi-identiteetti ja viestinnällinen identiteetti sekä viestinnän kohderyhmät ja toimia pohjatutkimuksena seuraaville Laurea-ammattikorkeakoulun brändiä koskeville tutkimuksille. Toissijaisena tarkoituksena oli herättää keskustelua Laurea-ammattikorkeakoulun brändistä sekä mahdollisesti luoda yleistettävissä oleva bränditutkimuksen malli ammattikorkeakoulutarpeisiin. Opinnäytetyölle oli tilausta sekä Laurean sisäisten että ulkoisten muutosten vuoksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu brändi- ja viestintäteoriasta sekä menetelmäteoreettisesta viitekehystä, joka sisältää kvalitatiivisen tutkimuksen ja etenkin tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen osa suoritettiin kvalitatiivisin menetelmin, semi-strukturoiduilla teemahaastatteluilla sekä osittain kyselylomakkeella, joka analysoitiin conjoint-analyysia apuna käyttäen. Tutkimusjoukko koostui Laurean brändin haltijoista eli ylimmästä johdosta. Tutkimus keskittyi Laurea-ammattikorkeakoulun nykyisiin vahvuuksiin sekä tulevaisuuden kehityskohteisiin ja heikkouksiin, nykyisiin ja tulevaisuuden ominaisuuksiin sekä viestinnän kohderyhmiin ja viesteihin.

Tutkimus osoitti, että Laurea-ammattikorkeakoulun nykyiset vahvuudet ovat ennakoivassa ja jatkuvaa kehitystä painottavassa asenteessa, matalahierarkkisuudessa ja tasa-arvoisuudessa sekä työelämälähtöisyydessä. Osa-alueet, jotka ovat sekä nykyisiä vahvuuksia että tulevaisuuden kehityskohteita ovat innovatiivisuus, opiskelijakeskeisyys, opetusmenetelmät, kansainvälisyys ja aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus. Osa-alueet, jotka ovat joko heikkouksia tai tulevaisuuden kehityskohteita ovat hanketoiminnan hallinta, aikuiskoulutus ja yhteistyö elinkeinoelämän kanssa. Tärkeimpinä viestinnän kohderyhminä pidetään opiskelijoita: nykyisiä ja tulevia.

Tämän lisäksi opinnäytetyön tulokset herättelevät keskustelua muun muassa opiskelijakeskeisyydestä ja elinkeinoelämäkeskeisyydestä sekä mahdollisesta toiminnan epätasalaatuisuudesta koulun eri toimipisteiden ja koulutusalojen välillä. Sivutuloksena saatiin viitteitä siitä, mitkä tekijät koulun toiminnassa vaikuttavat opiskelijoiden laadulliseen ja määrälliseen työllistymiseen. Opinnäytetyön tuloksena syntyi myös runsaasti ehdotuksia seuraaviksi tutkimuksiksi sekä selkeä pohja, josta seuraavien tutkimusten toteuttajat voivat jatkaa.

Asiasanat: brändi, viestintä, markkinointi, ammattikorkeakoulu, koulutus

Carolina Räsänen, Noora Sarjanen

**Defining the brand identity and communication identity of Laurea University of Applied Sciences**

Year 2009 Pages 153

---

This thesis was assigned by the Chief Marketing Officer of Laurea University of Applied Sciences and is the first part of a large project of brand studies which aims to develop the Laurea brand. The primary object of this thesis was to define the brand identity, communication identity and the communication target groups of Laurea. The thesis also forms a base for subsequent studies concerning the Laurea brand. The secondary purpose of this thesis was to raise discussion on the Laurea brand and possibly create a general model for studying brands in the field of Universities of Applied Sciences. The demand for this thesis was created by both internal and external changes concerning Laurea.

The theory section consists of theories on brands and communication and on qualitative study methods in general with a concentration on the methods used in the thesis. The empirical section of the thesis was conducted by semi-structured interviews and a questionnaire which was analyzed with Conjoint Analysis. The survey population consisted of the brand owners of the Laurea brand, i.e. the senior management of Laurea. The study focused on the present strengths, weaknesses and future strengths, present and future characteristics and communication messages and target groups of Laurea.

The main result of the thesis is the definition of the brand identity, communication identity and communication target groups for Laurea. In addition the thesis raises discussion on several issues such as student-centredness, company-centredness and the possible differences in quality between different units and fields of study within Laurea. In the thesis many subjects are also recommended for further study, many of which concern the student. The thesis also forms a base from which subsequent brand studies can benefit. As an extra result we obtained some information on the factors contributing to the employment of students graduating from Laurea.

The results show that the present strengths of Laurea are, among other things, the attitude of forward thinking and constant development, low hierarchy and equality. Laurea also provides an education that meets the requirements of working life, which results in high graduate employment. Fields of operation that can be seen both as present strengths and future points of development are innovativeness, student-centredness, teaching methods, internationality and regional development. The fields of operation which are either in need of improvement or not yet as important as they will be in the future, are adult education, co-operation with financial life and project management

Key words: brands, communication, marketing, university of applied sciences, education

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus.....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	9
1.3	Tutkimuskysymys ja rajaus .....	10
1.4	Tutkimuksen toteutus .....	11
2	Tietoa toimeksiantajasta: Laurea-ammattikorkeakoulu.....	12
2.1	Ammattikorkeakoulujärjestelmä ja toimintaympäristö .....	13
2.2	Laurean organisaatio.....	15
2.3	Learning by Developing -toimintamalli (LbD).....	16
2.4	Laurean strategia, tahtotila ja arvot.....	18
3	Brändi .....	18
3.1	Brändiarkkitehtuuri .....	20
4	Brändi suhteessa tuotteeseen/ palveluun.....	24
5	Brändin merkitys yritykselle.....	26
6	Brändin merkitys asiakkaalle.....	28
7	Brändin ulottuvuudet .....	29
8	Brändipääoma .....	32
8.1	Brändin tunnettuus.....	32
8.2	Brändimielleyhtymät .....	35
8.3	Koettu laatu.....	36
8.4	Brändiuskollisuus .....	37
8.5	Brändipääoman arvo .....	40
9	Brändin rakenne.....	41
9.1	Brändin identiteetti.....	41
9.2	Viestinnällinen identiteetti.....	47
9.3	Brändin imago.....	48
10	Viestintä .....	48
10.1	Viestintäprosessi ja sen elementit.....	49
10.2	Yrityksen kokonaisvaltainen viestintä .....	51
10.3	Sisäinen viestintä .....	53
10.4	Yritysviestintä.....	53
10.5	Markkinointiviestintä.....	54
10.6	Brändiviestintä .....	56
10.7	Laurean viestintä .....	58
11	Tutkimusmenetelmät.....	59
11.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	59
11.2	Haastattelututkimus .....	63
11.3	Conjoint-analyysi .....	64

12	Empiirinen tutkimus: haastattelu .....	69
12.1	Kokonaisuus yksi: Geneerisen ammattikorkeakoulun tehtävät.....	70
12.2	Kokonaisuus kaksi: Persoonallisuus ja ominaisuudet.....	77
12.3	Kokonaisuus kolme: viestinnällinen identiteetti.....	81
13	Empiirinen tutkimus: conjoint-analyysi .....	87
13.1	Aineiston luotettavuus.....	89
13.2	Pääattribuuttien suhteellinen merkitys.....	90
13.3	Pääattribuutti 1: Laurean nykyinen vahvuus .....	91
13.4	Pääattribuutti 2: Ammattikorkeakoulun kehityskohde .....	92
13.5	Pääattribuutti 3: Laurealle ominaista.....	93
13.6	Pääattribuutti 4: Laurean tavoite.....	94
13.7	Pääattribuutti 5: Laurean viestintä kohdistuu .....	95
13.8	Paras mahdollinen yhdistelmä.....	96
13.9	Huonoin mahdollinen yhdistelmä .....	98
13.10	Muiden pääattribuuttien vaikutus työllistymisprosenttiin .....	98
14	Pohdinta .....	105
14.1	Nykyiset vahvuudet ja tulevaisuuden kehityskohdeet .....	105
14.2	Ominaisuudet ja persoonallisuus.....	113
14.3	Viestintä ja kohderyhmät .....	114
14.4	Yrityslähtöisyys ja opiskelijälähtöisyys.....	115
15	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	118
15.1	Realistinen luotettavuusnäkemys .....	118
15.2	Relativistinen luotettavuusnäkemys.....	119
15.3	Kritiikki luotettavuuden mittarina.....	119
15.4	Aineiston merkittävyys, riittävyys, kattavuus ja arvioitavuus.....	120
15.5	Mahdolliset virheen lähteet.....	120
16	Johtopäätökset .....	121
16.1	Laurean brändin identiteetti, viestinnällinen identiteetti ja kohderyhmät .....	122
16.2	Brändin identiteetti prismana .....	125
16.3	Keskustelun herättäminen .....	128
16.4	Tutkimusmallin luominen ja yleistettävyys .....	129
16.5	Tutkimuksen kulku ja oma arvio .....	130
	Lähteet .....	132
	Kuvat, kuviot ja taulukot .....	136
	Liitteet .....	138
	Liite 1: Haastattelurunko .....	139
	Liite 2: Conjoint-kortit.....	143
	Liite 3: Vastaajataulukko .....	152

Liite 4: Nimilista .....	153
--------------------------	-----

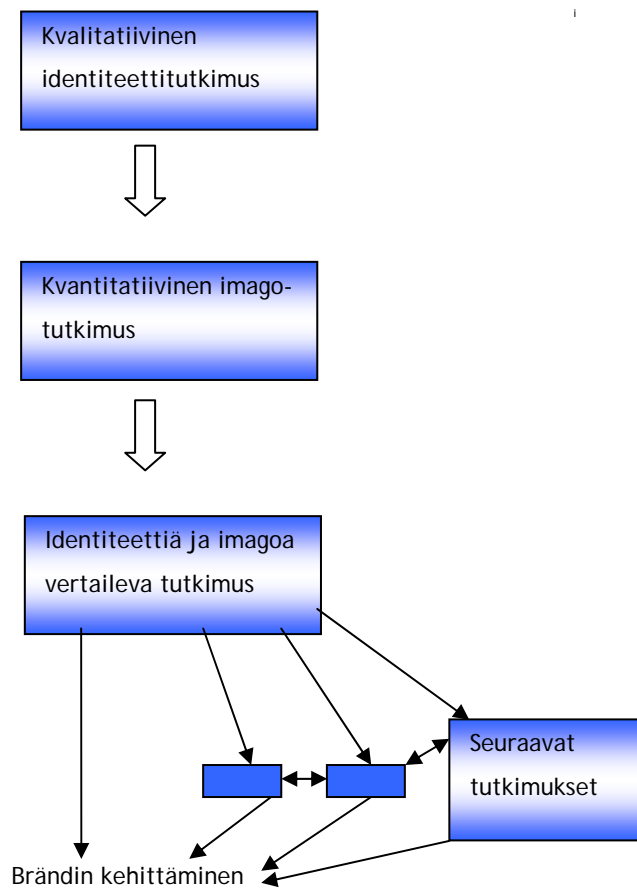
# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Opinnäytetyömme tehtiin toimeksiantona Laurean markkinointipäällikkö Eija-Leena Ruoholle. Aiemmin Laurean brändistä oli tehty opinnäytetöitä ja muita tutkimuksia eri näkökulmista, mutta nyt asiaa haluttiin lähestyä myös kehityksellisestä näkökulmasta sekä tehdä tutkimuksesta syvällisempi. Alkuperäisenä tarkoituksena oli tehdä kvantitatiivinen imagotutkimus henkilöstölle ja opiskelijoille ja verrata sitä vuonna 2006 tehtyyn vastaavaan.

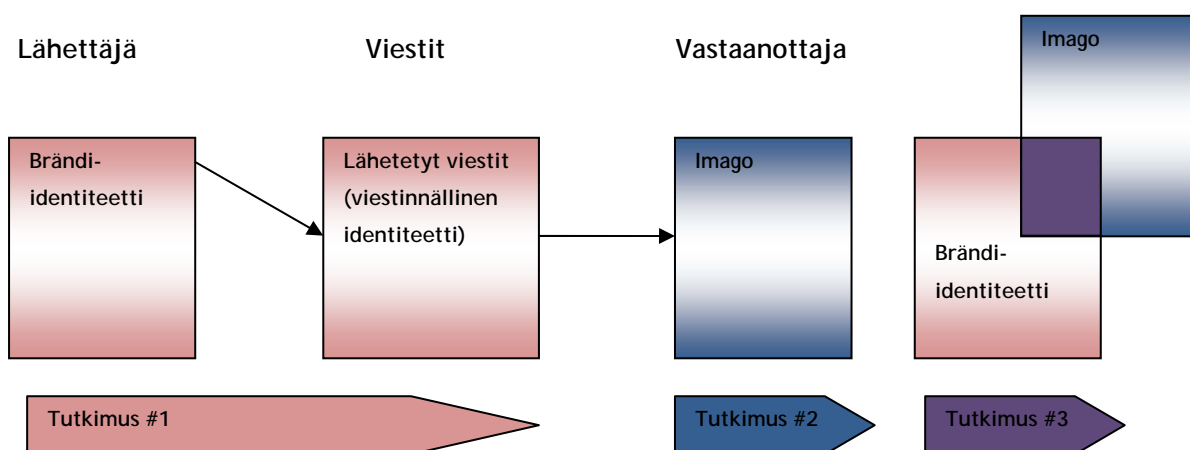
Tutkimukselle oli tilausta, sillä Uudenmaan korkeakoulukenttä on suuressa murroksessa: monet ammattikorkeakoulut ovat yhdistyneet isommiksi yksiköiksi ja Innovaatioyliopiston perustaminen samoin kuin yhteiskunnalliset tekijät kuten väestön vanheneminen ja maahanmuuton lisääntyminen tarjoavat paitsi mahdollisuuksia, myös haasteita kaikille ammattikorkeakouluille. Lisäksi Laurea on tehnyt omassa toiminnassaan muutoksia ottamalla käyttöön uuden Learning By Developing (LbD) -oppimismallin sekä muuttamalla koulutusohjelmatarjontansa. Edellisenä vuonna hakijamäärät olivat myös vähentyneet huomattavasti verrattuna muihin vuosiin. Se, kuinka Laurean sidosryhmät Laurean näkevät, on tällä hetkellä erityisen tärkeää tietoa, vaikka asiaa tutkitaan muutenkin säännöllisesti.

Opinnäytetyömme poikkeaa kuitenkin huomattavasti alkuperäisestä toimeksiannosta, sillä yhdeksi opinnäytetyöksi tarkoitettusta kvantitatiivisesta imagotutkimuksesta syntyi pitkällisen prosessin jälkeen brändinkehittämishanke, joka koostuu useista peräkkäisistä tutkimuksista. Työtämme muokattaessa todettiin, että on aika tehdä perusteellinen, syvä bränditutkimus sen sijaan, että vain tutkittaisiin sitä, millainen imago brändillä on. Todettiin myös, että jotta imagotutkimuksesta saataisiin mahdollisimman hyvä ja jotta osattaisiin kysyä juuri oikeat asiat, tulisi yritystä ensin tutkia sisältä päin. Tarkoituksena on tutkia Laurean brändiä ja sen eri osia mahdollisimman perinpohjaisesti ja tuottaa aiheesta mahdollisimman paljon tietoa niille, jotka sitä työssään tarvitsevat.



Kuvio 1. Kehittämishankkeen tutkimuksen kulku

Opinnäytetyömme, joka on kehitysprojektin ensimmäinen, on tarkoitus luoda vahva pohja sekä suuntaviivoja seuraaville tutkimuksille ja brändin kokonaisvaltaiselle kehittämiselle sekä lisätä brändin ymmärtämistä ja tiedostamista yrityksen sisällä (kuvi 1). Tavoitteena olisi mahdollisesti myös kehittää yleistettävissä oleva työkalu, jota voitaisiin käyttää myös jatkossa.



Kuvio 2. Bränditutkimuksen osa-alueiden jakautuminen (Kapferer 2004, 98 mukailleen.)

Opinnäytetyömme keskittyy tutkimaan brändiä sisältäpäin keskittyen brändin identiteetin sekä viestinnällisen identiteetin määrittelyyn. Seuraavassa tutkimuskokonaisuudessa on tarkoitus tutkia brändiä ulkoapäin, toisin sanottuna brändin imagoa ulkoisissa ja sisäisissä sidosryhmissä (kuvio 2). Kolmannen tutkimuksen tarkoitus on tutkia brändin identiteetin ja viestinnällisen identiteetin sekä imagon päällekkäisyyden määrää, eli saada selville se, kuinka hyvin se, mitä ollaan, halutaan olla ja viestittää vastaa sitä, miten brändi nähdään.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannon lisäksi toimeksiantajan sekä toimeksiantajan liiketoimintalueen kuvauksesta, menetelmäteoreettisesta viitekehuksesta, markkinointiteoreettisesta viitekehuksesta, empiirisestä osiosta sekä johtopäätöksistä.

Markkinointiteoreettinen viitekehys jakautuu kahteen, osittain päällekkäiseen osaan: brändi- ja viestintäteoriaan. Bränditeorian osuudessa käydään läpi brändin peruskäsitteet, rakenne, toimintamallit ja merkitys. Viestintäteoreettisessa osuudessa perehdytään viestinnän perustoimintoihin sekä markkinointiviestintään.

Menetelmäteoreettisessa viitekehyksessä käydään suppeasti läpi käyttämämme menetelmät: kvalitatiivinen tutkimus sisältäen strukturoidun haastattelututkimuksen sekä conjoint-analyysin.

Empiirinen osuus koostuu tutkimuksen kuvauksesta, tutkimustulosten analysoinnista sekä kuvailusta ja johtopäätöksistä. Tutkimustulosten analysoimisessa käytämme Jean-Noel Kapfererin brändi-identiteettiprismaa (kuvio 13) sekä David A. Aakerin mallia ydin- ja lavennetusta

identiteetistä (kuvio 12). Kaiken pohjana toimii Jean-Noël Kapfererin malli brändi-identiteetin, lähetettyjen viestien ja imagon suhteesta (kuvio 11).

### 1.3 Tutkimuskysymys ja rajaus

Opinnäytetyömme tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Millaisena Laurean brändin haltijat näkevät Laurean identiteetin?
- Millaisena Laurean brändin haltijat näkevät Laurean viestinnällisen identiteetin?
- Mitkä Laurean brändin haltijat näkevät olevan tärkeimpiä brändiviestinnän kohde-ryhmiä?

Työmme rajataan koskemaan ainoastaan brändin identiteettiä ja viestinnällistä identiteettiä ja brändin tutkimista sisältä päin. Työhön ei sisällytetä brändin positiointia tai ulkoista vertaailua, vaan brändiä tutkitaan suhteessa itseensä. Työhön ei myöskään sisälly varsinaista brändin kehittämistä tai kehitysehdotuksia, vaikka pohdimmekin brändiä myös kokonaisuutena.

#### Keskeiset käsitteet

- Brändi: Brändi on kaikkea yrityksen toimintaa ohjaava punainen lanka, jota edustavat erilaiset laeilla suojellut tuotemerkit ja symbolit ja joka tuottaa yritykselle rahaa tuottamalla asiakkaille lisäarvoa ja muodostamalla yrityksen ja asiakkaan välille tunteita, kokemuksia ja mielikuvia.
- Brändi-identiteetti: Brändin identiteetin käsite on kaksiosainen: toisaalta se tarkoittaa yrityksen kuvaa itsestään, yrityksen persoonallisuutta, sitä mitä yritys todella on; missä se on hyvä, missä huono. Toisaalta se kuvaa sitä, mitä brändi haluaisi olla ja miten se haluaisi tulla nähtyksi. Se kuvaa siis paitsi nykyhetkeä ja todellisuutta, myös tulevaisuutta ja tavoitteita.
- Viestinnällinen identiteetti: Viestinnällinen identiteetti tarkoittaa niitä yrityksen identiteetin osia, jotka on valittu ulospäin viestittäväksi. Se on suunnitelmallista, jatkuvaa ja pitkäjänteistä toimintaa, jolla yritys pyrkii viestinnän keinoin vaikuttamaan sidosryhmien mielikuviin yrityksestä. Viestinnällisellä identiteetillä määritellään perusvire yrityksen kaikelle viestinnälle.
- Brändin imago: Imago on viestinnälliseen identiteettiin, yrityksen viestintään ja kuluttajien omiin käsityksiin, mielikuviin ja tapoihin ajatella perustuva yhteisöllinen näkemys yrityksestä kokonaisuutena.

- Brändiviestintä: Viestintää, jonka suunnittelun lähtökohtana on brändin identiteetti ja brändilupaus.
- OPALA: OPALA on opetusministeriön ja ammattikorkeakoulujen yhteinen opiskelijajalutteen koontijärjestelmä. OPALA -kyselyjärjestelmän avulla kootaan ajantasaista tietoa ammattikorkeakouluista valmistuvien opiskelijoiden työllistymisestä ja tietoa siitä miten koulutus ja harjoittelu ovat opiskelijoiden mielestä onnistuneet.
- AMKOTA: AMKOTA on opetusministeriön ja ammattikorkeakoulujen yhteinen päätös- ja tilastotietokanta, joka sisältää tietoja ammattikorkeakouluittain ja koulutusaloittain.
- LbD - Learning by Developing: Laurean toimintamalli eli kehittämispohjainen oppiminen tarkoittaa yhteistyöprosessia työelämän kanssa, jossa oppimisen kohteena ovat autenttiset yritysten kehittämis- ja ongelmatilanteet, joihin vastataan ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistyöllä.
- Geneerinen ammattikorkeakoulu: teoreettinen ammattikorkeakoulu, joka sisältää ainoastaan ammattikorkeakoululain määrittelemät ominaisuudet

#### 1.4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyömme empiirisen tutkimuksen osa suoritettiin kvalitatiivisin menetelmin, semi-strukturoiduilla teemahaastatteluilla sekä osittain kyselylomakkeella (liite 1). Tutkimus tapahtui viikoilla 17-21. Haastatteluja tehtiin 12 kappaletta, ja ne vaihtelivat kestoiltaan 25-60 minuutin välillä. Haastateltavat olivat Laurean johtoa sekä koulutusalojohtajia. Haastateltavat (liite 4) valittiin harkinnanvaraisesti niin, että eri alueet ja koulutusohjelmat tulivat mahdollisimman hyvin edustetuiksi. Haastattelut nauhoitettiin, ja ne kirjoitettiin auki nauhoitusten perusteella, muttei varsinaisesti litteroitu. Haastateltaville lähetettiin ennen haastatteluja sähköposti, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, toimeksiantajasta ja metodeista ja kehoitettiin olemaan valmistautumatta etukäteen.

Haastattelut suoritettiin valmiin haastattelurungon tukemina (liite 1). Haastattelurunkoa ei näytetty haastateltaville etukäteen lukuun ottamatta kolmea poikkeusta, joiden hyväksyntä rungolle oli pakollinen työn kannalta.

Haastattelurungon ja -tilanteen testaus suoritettiin tekemällä viikolla 17 kaksi testihaastattelua Laurean opettajille, joista toinen oli brändien asiantuntija, toinen eri alalta, mutta joka

tunsi etukäteen tutkimuksen aihepiiriä. Tältä osin testattavat eivät täysin vastanneet haastateltaviamme, joista osa ei tuntenut tutkimuksen aihepiiriä lainkaan etukäteen. Tämä ei kuitenkaan aiheuttanut ongelmia, sillä vapaassa haastattelutilanteessa oli mahdollisuus ja aikaa selvittää käsitteet ja kysymykset niin, että ne olivat selviä kaikille.

Haastattelun alussa kerrottiin vielä kertaalleen tutkimuksen tarkoitus sekä keskeiset käsitteet ja varmistettiin, että kaikki ymmärsivät ne yhtenevästi. Haastateltavilta myös tarkastettiin, että he ymmärsivät kertomamme ja pyydettiin kysymään selvennystä epäselvissä kohdissa. Heiltä myös pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen, joka myös jokaiselta saatiin. Tutkimukseen osallistui tutkimusotokseen valikoituneista henkilöistä täydet 100 prosenttia.

Tutkimuksen toinen osa toteutettiin vuoden 2008 joului- ja maaliskuun välissä. Tällöin kaikille haastatelluille lähetettiin sähköpostitse MarketMaker - ohjelmalla laadittu 25 vastauskortin sarja (liite 2) joka käsitteli osaa haastattelujen kohdista. Vastauksia saatiin 7 (liite 3), joista yksi jouduttiin hylkäämään liian epäselvänä. Kortit analysoitiin MarketMaker - ohjelmalla conjoint-analyysimenetelmällä.

## 2 Tietoa toimeksiantajasta: Laurea-ammattikorkeakoulu

Laurea-ammattikorkeakoulun toiminta alkoi vuonna 1992, jolloin se tunnettiin nimellä Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulu. 1.8.2001 alkaen koulun nimeksi vaihtui Laurea. Nykyinen nimi tulee latinan kielen sanasta laurea, joka tarkoittaa laakeriseppelettä ja jota käytetään länsimaisessa historiassa voiton, tiedon ja runouden vertauskuvana. Laurea käsittää tavallisten ammattikorkeakouluopintojen lisäksi myös ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ja erikoistumisopinnot sekä avoimen AMK:n. (Laurea 2008e.)

Laurea on Suomen neljänneksi suurin ammattikorkeakoulu. Laurealla on kahdeksan toimipistettä Uudellamaalla ja Itä-Uudellamaalla hyvien liikenneyhteyksien varrella.

Laurea on uutta osaamista tuottava palveluinnovaatioiden ammattikorkeakoulu, joka toteuttaa työelämäläheistä koulutusta, aluekehitystä ja tutkimus- ja kehitystoimintaa (t & k) Learning by Developing -toimintamallilla. Laurean palveluksessa on noin 500 henkilöä ja opiskelijoita on noin 8000, joista noin 1200 aikuiskoulutuksessa. (Laurea 2008g.)

Laurea toimii eräällä Suomen kilpailukykyisimmistä alueista, Helsingin metropolialueella. Metropolialueen innovaatioympäristössä Laurea profiloituu erityisesti aluekehitysvaikutuksen, klusterikehitykseen kytketyn t & k-toiminnan, verkosto- ja liiketoimintaosaamisen ja niihin perustuvien toimintamallien sekä hyvinvointialan ja -yrittäjyyden kehittämisessä. (Laurea 2008g.)

Laureassa oli lukuvuonna 2007 - 2008 AMK-tutkintoon johtavia koulutusohjelmia 16, joista kolme on englanninkielisiä. Lukuvuonna 2008 - 2009 Laureassa on 15 koulutusohjelmaa, joista 4 englanninkielisiä. Syksyllä 2008 Laureassa alkoi kaksi uutta koulutusohjelmaa: englanninkielinen matkailun koulutusohjelma Degree Programme in Tourism ja kauneudenhoitoalan koulutusohjelma, joka siirtyy Helsingin ammattikorkeakoulu Stadiasta Laureaan. Kestävän kehityksen koulutusohjelman ja maaseutuelinkeinojen koulutusohjelman uusien opiskelijoiden opetus siirtyy Hyvinkään Laureasta Hämeen ammattikorkeakouluun. Viestinnän koulutusohjelma siirtyy Tikkurilan Laureasta Metropolia-ammattikorkeakouluun. (Laurea 2008c.)

Laurea on useana vuonna, myös vuonna 2007, ollut tilastojen mukaan Suomen parhaiten työllistävä ammattikorkeakoulu (Opetusministeriö 2008a). Työllistyminen on paitsi määrällistä myös laadullista (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2008). Vuonna 2005 Laurea-ammattikorkeakoulu nimettiin Korkeakoulujen arviointineuvoston korkeakoulutuksen laatuysiköksi (Laurea 2008b, 3).

## 2.1 Ammattikorkeakoulujärjestelmä ja toimintaympäristö

Suomen korkeakoulujärjestelmä koostuu kahdesta rinnakkaisesta sektorista: ammattikorkeakouluista ja yliopistoista. Yliopistoille on ominaista tieteellinen tutkimus ja siihen perustuva ylin opetus. Ammattikorkeakoulut suuntautuvat työelämään ja perustavat toimintansa sen asettamiin korkean ammattitaidon vaatimuksiin. (Opetushallitus 2006.)

Ammattikorkeakoulut ovat luonteeltaan pääosin monialaisia ja alueellisia korkeakouluja, joiden toiminnassa korostuu yhteys työelämään ja alueelliseen kehittämiseen. Niissä suoritettavat tutkinnot ovat ammatillispainotteisia korkeakoulututkintoja. (Opetusministeriö 2008b.)

Opetusministeriön hallinnonalalla ammattikorkeakouluja on yhteensä 28, joista kunnallisia ammattikorkeakouluja on 7, kuntayhtymän omistamia ammattikorkeakouluja 11 ja yksityisiä ammattikorkeakouluja 10. (Opetusministeriö 2008b.)

9.5.2003 Eduskunnan päätösten mukaan säädetty Ammattikorkeakoululaki määrittelee ensimmäisessä luvussaan ammattikorkeakouluista seuraavasti:

#### ”4 § Ammattikorkeakoulujen tehtävät

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. Ammattikorkeakoulut antavat ja kehittävät aikuiskoulutusta työelämäosaamisen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Ammattikorkeakoulu voi antaa ammatillista opettajankoulutusta sen mukaan kuin siitä erikseen säädetään.

#### 5 § Yhteistyö toimintaympäristön kanssa

Ammattikorkeakoulun tulee tehtäviään suorittaessaan olla erityisesti omalla alueellaan yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän sekä suomalaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen samoin kuin muiden oppilaitosten kanssa.”  
(Eduskunta 2003.)

Ammattikorkeakoulujärjestelmä on iältään varsin nuori. Opetusministeriö aloitti ammattikorkeakoulukokeilun vuonna 1991, jolloin ensimmäiset väliaikaiset ammattikorkeakoulut aloittivat toimintansa. Arviointiprosessin jälkeen vuonna 1996 aloittivat ensimmäiset vakinaisen toimiluvan saaneet ammattikorkeakoulut. (Opetusministeriö 2008b.)

Ammattikorkeakoulujen jatkotutkinnoista säädettiin viisivuotinen kokeilulaki vuonna 2001. Jatkotutkinnot vakinaistettiin vuonna 2005 nimikkeellä ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot rinnastetaan virantäyttötilanteissa tavallisesti ylempään korkeakoulututkintoon. (Opetusministeriö 2008b.)

Yksi ammattikorkeakoulukenttään kiistattomasti vaikuttaneista tekijöistä on Bolognan prosessin syntyminen. Bolognan prosessi on 29 eurooppalaisen opetusministerin vuonna 1999 allekirjoittaman Bolognan julistuksen käynnistämä prosessi, jonka aikana Euroopan koulutusjärjestelmät yhtenäistetään niin, että opiskelija voi ylittää helpommin perinteiset valtiorajat ja liikkua yhtenäisellä Euroopan koulutusalueella. Tavoitteeseen pyritään muun muassa yhdenmukaisilla ja ymmärrettävillä tutkintorakenteilla sekä opintojen mittausjärjestelmän käyttöönotolla, jonka työkaluna käytetään ECTS (European Credit Transfer System) -järjestelmää, joka käytännössä ilmenee opintopisteinä. Tarkoituksena on myös lisätä eurooppalaisen korkeakoulutuksen kilpailukykyä ja vetovoimaa muihin maanosiin verrattuna. (Opetusministeriö 2008c.)

Laurean kilpailijoina voidaan pitää ammattikorkeakouluista Haaga-Helias, Metropolia-ammattikorkeakoulua, joka muodostuu Stadian ja EVTEKin yhdistyessä 1.8. alkaen, sekä Hämeen ammattikorkeakoulu HAMKia. Laajemmin kilpailijoiksi voidaan lukea myös muut korkeakoulut ja yliopistot, joita Uudellamaalla on runsain mitoin.

Huomioimisen arvoinen seikka on myös tuleva innovaatioyliopisto, joka aloittaa toimintansa 1.8.2009. Innovaatioyliopiston muodostavat Helsingin kauppakorkeakoulu, Taideteollinen korkeakoulu ja Teknillinen korkeakoulu.

AMKOTA-tilastojen varjossa Laurean vakavimpana kilpailijana voi pitää yhdistynyttä Haaga-Helias. Kun Laurea ja entinen Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu Helia vielä vuonna 2003 houkuttelivat hakijoita lähes saman verran, oli hakijamäärissä vuonna 2006 jo yli kahdentuhannen hakijan ero: Heliaan hakijoita riitti 7778, Laureaan 5552. Vuosi 2007 näytti Laurealle hakijoiden suhteen vielä huonommalta, sillä kun Haaga-Helias haki 8775 opiskelijaa, haki heitä Laureaan vain 4461. Vuodesta 2005 Laurean hakijamäärät ovat vähentyneet noin tuhannella hakijalla vuodessa sen muiden kilpailijoiden hakijamäärien pysyessä samankaltaisina vuodesta toiseen. EVTEK, joka nyttemmin on yhdistynyt Metropoliksi, on tästä poikkeus nointuhannella vähemmällä hakijalla kuin vuonna 2006. Koska Helian hakijamäärät ovat nousseet lähes samassa tahdissa kuin Laurean laskeneet, on oletettavaa, että viime vuosina osa Laurean potentiaalisista opiskelijoista on jostain syystä valinnut Helian. (Opetusministeriö 2008a.)

## 2.2 Laurean organisaatio

Laurea toimii osakeyhtiömuotoisena (Laurea-ammattikorkeakoulu Oy). Osakeyhtiön hallitus hoitaa osakeyhtiölain mukaiset tehtävät, huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä vastaa siitä, että yhtiö organisoidaan ja sitä johdetaan säännösten mukaisesti. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n osakkaita ovat Espoon kaupunki, Hyvinkään kaupunki, Invalidiliitto ry, Kauniaisten kaupunki, Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, Kirkkonummen kunta, Länsi-Uudenmaan ammattikoulutuskuntayhtymä, Porvoon kaupunki ja Vantaan kaupunki. (Laurea 2008h.)

Laurean hallinnosta ja johtamisesta vastaavat toimeenpanimet ovat yhtiökokous, Laurea-ammattikorkeakoulu Oy, Laurea-ammattikorkeakoulun hallitus ja toimitusjohtaja. Ammattikorkeakoulun johtoryhmän puheenjohtajana toimii rehtori ja jäsenenä hallintojohtaja, kehittämisjohtaja, kansainvälisten asioiden johtaja, liiketoiminnan johtaja, tutkimusjohtaja, alue-rehtorit, yksi henkilöstön edustaja ja yksi opiskelijoiden edustaja. Johtoryhmän tehtävänä on avustaa rehtoria Laurean johtamisessa ja kehittämisessä. (Laurea 2008h.)

Laurea voidaan jakaa kolmeen alueyksikköön: Laurean Espoon-Lohjan alueyksikkö (ELO) koostuu Leppävaaran, Otaniemen ja Lohjan toimipisteistä, Keski- ja Pohjois-Uudenmaan alueyksikköön (KEPO) kuuluvat Järvenpään, Keravan ja Hyvinkään toimipisteet ja Vantaan-Porvoon alueyksikköön (VAPO) Vantaan, Tikkurilan ja Porvoon toimipisteet. (Laurea 2008f.)

### 2.3 Learning by Developing -toimintamalli (LbD)

Laurean toimintamalli on kehittämispohjainen oppiminen eli Learning by Developing. LbD tarkoittaa yhteistyöprosessia työelämän kanssa, jossa oppimisen kohteena ovat autenttiset yritysten kehittämis- ja ongelmatilanteet, joihin vastataan ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistyöllä. (Laurea 2008d, 8.)

Learning by Developing on autenttisuuteen, kumppanuuteen, kokemuksellisuuteen ja tutkimuksellisuuteen perustuva, uutta luova toimintamalli. Kehittämispohjaisen oppimisen lähtökohtana on aidosti työelämään kuuluva, käytäntöä uudistava kehittämishanke, jonka eteenpäin vieminen edellyttää opettajien, opiskelijoiden ja työelämäosaajien yhteistyötä ja jossa parhaimmillaan tuotetaan uutta osaamistietoa (kuvio 3). (Laurea 2008d, 7.)

## Osaamisen kehittäminen LbD-toimintamallissa

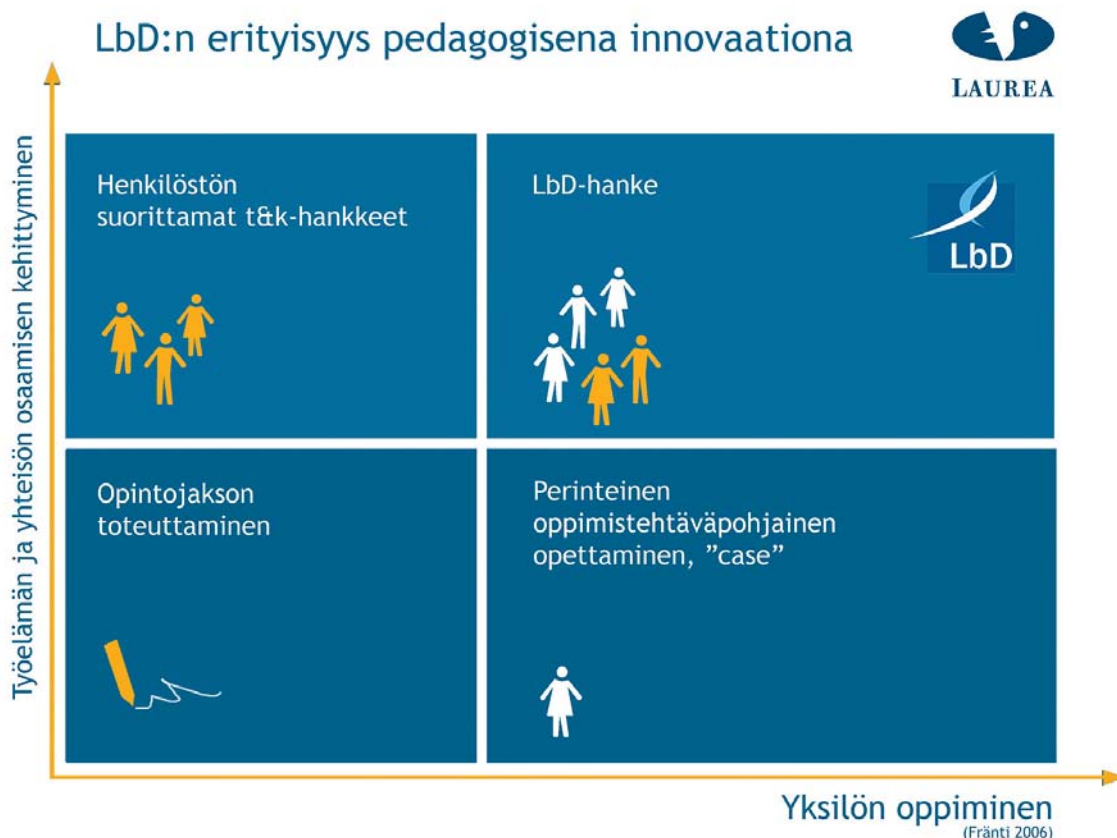
(mukaiillen Raij 2007)



Kuvio 3. Osaamisen kehittäminen LbD-toimintamallissa (Laurea 2008d, 9.)

Englanninkielistä nimitystä Learning by Developing käytetään sen suomenkielistä paremman osuvuuden ja kuvaavuuden vuoksi. Learning by Developing yhdistää kaksi ammattikorkeakoulupedagogiikan traditiota: ammattikasvatuksen (learning) ja tutkimuksellisuuteen perustuvan korkeakouluopetuksen (developing). (Laurea 2008d, 8.)

Learning by Developing mahdollistaa professionaalisen osaamisen hankkimisen sekä opiskelijoille että opettajille ja parhaimmillaan kehittää luonnollisella tavalla myös työelämäkumppaneiden osaamista yhteisissä kehittämishankkeissa, joissa kaikki osapuolet ovat oppijoina. (Laurea 2008d, 6.)



Kuvio 4. LbD:n erityisyys pedagogisena innovaationa (Laurea 2008d, 8.)

Learning by Developing -toimintamalli on parhaillaan vahvassa kehittämisvaiheessa (mm. Vyakarnam, Illes, Kolmos & Madritsch 2008; Kallioinen 2008), jossa mallin eri ulottuvuuksia tutkitaan ja kehitetään sekä etsitään samalla parhaita sovelluksia ja hyviä käytänteitä.

Learning by Developing -mallissa oppiminen kohdistuu työelämän aitoon kehittämiseen (kuviokuva 4). Oppimisella on selvä kohde ja oppiminen tapahtuu uuden osaamisen tuottamisen prosessissa. T & k -hanke luo mahdollisuuden työelämän aitoon kehittämiseen ja samalla oppimisprosessin hallintaan. (Laurea 2008d, 8.)

Syksyllä 2006 Laureassa siirryttiin jokaisessa koulutusohjelmassa juonneopetussuunnitelmaan, jota on yhteisöllisesti työstetty keväästä 2004 lähtien. Opetussuunnitelmauudistus nojautuu Laurean pedagogiseen kehittämistyöhön. LbD-toimintamallin ja juonneopetussuunnitelman kehittämistyö on kulkenut erillisinä prosesseina, samansuuntaisesti ja toisiaan tukien. (Laurea 2008d, 10.)

## 2.4 Laurean strategia, tahtotila ja arvot

Laurean strategisena perusvalintana on ammattikorkeakoulun kokonaistehtävän toteuttaminen, jonka mukaan kolmea perustehtävää, pedagogista tehtävää, aluekehitys- sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaa toteutetaan integroidusti. Integraatio tarkoittaa tehtävien kiinteää yhteyttä, jossa kaikilla opettajilla, muulla henkilökunnalla ja opiskelijoilla on mahdollisuus osallistua ammattikorkeakoulun kolmen tehtävän samanaikaiseen toteuttamiseen. (Laurea 2008g.)

Laurean tahtotila on olla täysivaltainen ja kansainvälinen innovaatiotoiminnan ammattikorkeakoulu vuonna 2010. Laurean keskeisiä arvoja ovat opiskelija- ja asiakaskeskeisyys, luotettavuus, yhteisöllisyys, avoimuus ja yhdessä tekeminen, sosiaalinen vastuullisuus ja innovatiivisuus. (Laurea 2008g.)

## 3 Brändi

Brändi on perinteisesti määritelty American Marketing Associationin tapaan olevan nimi, käsite, merkki, symboli tai jokin muu ominaisuus, joka erottaa markkinoijan tuotteen tai palvelun muiden markkinoijien tuotteista tai palveluista (Malmelin & Hakala 2007, 17). Vuosien varrella brändin käsite on tästä kuitenkin huomattavasti laajentunut, esimerkkinä Kevin Lane Kellerin määritelmä kirjassa *Strategic Brand Management* (1998, 2): brändi on joukko kuluttajan henkisiä assosiaatioita, jotka lisäävät tuotteen tai palvelun koettua arvoa. Yhdessä nämä kaksi määritelmää muodostavat kokonaisuuden, joka yleisesti hyväksyttäneen brändin perimmäiseksi olemukseksi ja tehtäväksi. Tämän lisäksi monet nykyään brändien kanssa tekemisissä olevat nostavat brändin uudelle tasolle tarkoittamaan kaikkea sitä, mitä yritys tuottaa, mitä se on ja mitä se tekee (Malmelin & Hakala 2007, 30).

Näin yksinkertaista ei brändin määrittely tai etenkin aiheesta keskusteleminen kuitenkaan ole, ja varsinkin arkikäytössä sana brändi on tavanomaistunut, vääristynyt ja muuttunut sekavaksi ja samalla menettänyt merkitystään muovautuen joustavaksi yleiskäsitteeksi, jota käytetään eri tarkoituksiin. Brändiä pidetään myös yleisesti yrityksen tai tuotemerkin synonyyminä. Brändin käsite on hyvin moniulotteinen ja hankalasti määriteltävissä oleva kokonaisuus, mikä on johtanut siihen, että se ymmärretään monilla tavoilla, ja vaikka sen merkitys tunnustetaan strategioissa ja vuosikertomuksissa, saattaa ne laatineilla yrityksen avainhenkilöillä olla hyvinkin erilaisia näkemyksiä jo pelkästään siitä, mitä sanalla brändi tarkoitetaan. (Malmelin & Hakala 2007, 33.)

Brändin laajemmista ja käyttökelpoisimmista määritelmistä voidaan mainita Jean-Noël Kapfererin (2004, 10) esittämä laaja määritelmä, joka lähestyy brändiä eri näkökulmista. Kapferer toteaa Kellerin tavoin brändin määritelmän liittyvän olennaisesti asiakkaaseen sekä siihen, kuinka asiakas brändin kokee, mutta omassa määritelmässään muistaa lisätä tärkeän asian: rahan. Kapfererin määrittelemänä brändi on jotakin, jota kohtaan asiakas tuntee tunteita, jotka taas ovat muutettavissa rahaksi; brändi ja sen markkinointi ovat se, mikä on ajan kuluessa muodostanut asiakkaan mieleen uskomuksia ja siteitä, jotka taas lopulta muodostavat yrityksen kassavirtaa. Brändit ovat siis yrityksen omaisuutta, joka tuottaa yritykselle rahallista arvoa asiakkaiden sitä kohtaan tuntemien erilaisten tunteiden kautta.

Toiseksi Kapferer määrittelee brändien olevan paitsi aineetonta omaisuutta, myös ehdollista sellaista: tuottaakseen arvoa yritykselle brändin täytyy toimia yhdessä muiden toimintojen ja aineellisen omaisuuden kuten tuotantolaitteiden kanssa. Ei ole olemassa brändiä ilman tuotetta tai palvelua sitä tukemassa. (Kapferer 2004, 10-11.)

Oikeudellisesta näkökulmasta katsottuna brändi on yrityksen omaisuutta, ja yhteiskunta valvoo ja säätelee yritysten oikeutta sen alaisiin tuotteisiin ja tuotemerkeihin. Yritys voi oikeudellisesti suojata brändiä erilaistavia fyysisiä piirteitä, jotta esim. kilpailijat eivät pystyisi käyttämään niitä hyväkseen omassa liiketoiminnassaan. Tällaisia visuaalisia tunnusmerkkejä ovat mm. nimet, logot, merkit, tunnukset, väriyhdistelmät ja muotoilun yksityiskohdat. Brändin ja sen tunnuspiirteiden suojaaminen on edellytys sille, että yrityksen kannattaa edes harkita siihen investoimista. (Malmelin & Hakala 2007, 29.)

Kapferer kuitenkin muistuttaa, että vaikka lainopillinen määritelmä onkin tärkeä ja mahdollistaa brändin suojaamisen kopioimiselta, sen ei tulisi päätyä brändien johtamista ohjaavaksi teesiksi. Toisin kuin lainopillinen määritelmä antaa ymmärtää, brändi ei synny, vaan se tehdään, ja sen voidaan katsoa olevan olemassa vasta kun se vaikuttaa markkinoihin. Brändin synnyinhetkellä ei ole mitään tekemistä sen hetken kanssa, jolloin tietty tuotemerkki tai logo on yritykselle rekisteröity; itse asiassa brändien lanseeraamisesta puhuttaessa puhutaan käy-

tännössä tuotteen lanseeraamisesta, josta taas saattaa lopulta tulla brändi mutta joka myös saattaa joskus lakata sellainen olemasta. (Kapferer 2004, 11-12.) Brändin laillinen asema on siis tärkeä osa brändiä, ja vaikkei se pelkästään riitä, ovat brändiin liittyvät mielleyhtymät kuluttajien mielissä integroituneet yrityksen tunnusmerkkien kanssa niin, että periaatteessa lain voi nähdä suojaavan brändiä kokonaisuudessaan.

Kapferer määrittelee brändin myös olevan nimi, joka vaikuttaa ostajiin. Tämän nimen tekee brändiksi sen huomiota herättävyys, erotettavuus, luotettavuus ja intensiteetti. Kuluttajan mielessä brändin nimeen liittyy assosiaatioita, joista kaikista yhdessä käytetään nimitystä imago: mielikuvia siitä, millaisia tuotteita tai palveluita nimeen liittyy, kuinka laadukkaita nämä tuotteet ovat, mitä ominaisuuksia niillä on jne. Näiden assosiaatioiden herättämisen lisäksi brändin voima on sen tavassa kehittää tunnesuhteita ja -siteitä kuluttajan ja brändin sekä sen nimen ja tunnusten välille. (Kapferer 2004, 11-12.)

Kirjassaan "Radikaali brändi" Nando Malmelin ja Jukka Hakala (2007) nostavat brändin koko organisaation kantavaksi ajatukseksi ja toimintaa ohjaavaksi filosofiaksi ja korvaavat brändin vanhan määritelmän uudella, kokonaisvaltaisella käsityksellä brändistä, jota he nimittävät radikaaliksi brändiksi. Radikaali brändi muodostuu kaikesta siitä, mitä yritys tekee, miten se viestii, miltä se näyttää, miltä se kuulostaa ja mitä siitä puhutaan. Radikaali brändi ei ole tuote, sen nimi, merkki eikä logo, vaan se on koko organisaatiota ohjaava ajattelutapa, toimintaa ja viestintää yhdistävä visio.

Näiden kaikkien määritelmien synteessinä voisi brändin määritellä olevan kaikkea yrityksen toimintaa ohjaava punainen lanka, jota edustavat erilaiset laeilla suojellut tuotemerkit ja symbolit ja joka tuottaa yritykselle rahaa tuottamalla asiakkaille lisäarvoa ja muodostamalla yrityksen ja asiakkaan välille tunteita, kokemuksia ja mielikuvia.

### 3.1 Brändiarkkitehtuuri

Brändiarkkitehtuuri järjestää ja jäsentää brändiportfoliota määrittelemällä brändien roolit ja tehtävät sekä niiden väliset suhteet. Hyvin laadittu ja johdettu brändiarkkitehtuuri tuo selkeyttä, synergiaa ja brändien keskinäistä vipuvoimaa ja pyrkii ehkäisemään hajanaisuutta ja turhaa brändinrakennustyötä. Brändiarkkitehtuuristrategioita ovat erilliset brändit, tuetut brändit, pääbrändin alle sijoittuvat alabrändit sekä yhteisbrändit eli useille tuotteille yhteiset kattobrändit. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 150-154.) Yhdellä yrityksellä voi näistä brändiryhmistä olla käytössä useaa erilaista, joilla kaikilla on oma roolinsa brändin kokonaisarkkitehtuurissa.

Erillisbrändi

Erillisbrändistrategiassa kukin itsenäinen erillisbrändi pyrkii maksimoimaan vaikutuksensa markkinoihin. Yrityksellä saattaa olla monta itsenäistä brändiä, jotka eivät liity millään tavoin toisiinsa tai juuri yritykseen itseensä, esimerkkinä Procter & Gamble ja sen useat päivittäistavara- ja kosmetiikkabrändit, kuten Fairy. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 158-159.)

Erillisbrändistrategia antaa mahdollisuuden positoida brändit selkeästi niiden toiminnallisten hyötyjen perusteella ja päästä hallitsemaan kapeita kohdesegmenttejä. Sen ei tarvitse tehdä kompromisseja tietyn brändin positioinnissa vain siksi, että brändiä voitaisiin käyttää myös muissa tuote-markkina-yhteyksissä. Tämä mahdollistaa sen, että brändillä on suora yhteys kohderyhmänsä asiakkaisiin sekä näille tarkoin kohdennettu brändilupauksensa ja arvoväittämänsä. Erillisbrändistrategia mahdollistaa myös sen, että vältetään tarjontaan nähden ristiriitaisen brändimielleyhtymien syntyminen. Erillisbrändistrategian huonona puolena voidaan toisaalta nähdä se, että se uhraa mittakaava- ja synergiaetuja, joita koituisi yhden brändin hyödyntämisestä samaan aikaan eri liiketoimissa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 158-159.)

#### Kattobrändit

Yhteis- eli kattobrändistrategiassa pääbrändi on hallitseva. Yhteisbrändi on vaihtoehto, joka voimistaa ja vakiinnuttaa brändiä ja vaatii vain vähän investointeja tuotaessa uutta tarjontaa markkinoille. Tälläkin strategialla on kuitenkin rajoituksensa: yhdellä brändillä on usein yksi kohderyhmä, jolloin tuotteiden suuntaaminen uudelle kohderyhmälle voi olla vaikeaa. Myös mahdolliset vaikeudet ulottuvat laajalle, sillä jos pääbrändin menestys kangertelee, vaikutus näkyy kaikkialla yrityksessä. Kaikesta huolimatta useille tuotteille yhteinen kattobrändi lisää brändiarkkitehtuurin selkeyttä, synergiaa ja brändien keskinäistä tukea. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 158-159.)

Yhteisbrändiarkkitehtuuri luo usein kaikkein eniten selkeyttä, koska sen ansiosta asiakas tietää aina, mitä yrityksellä on tarjolla; yksi ja sama brändi, jota viestitään useita tuotteita kattavasti ja joka pitemmän ajan kuluessa on helpompi ymmärtää ja muistaa kuin kymmenen erillisbrändiä, joilla on omat mielle-yhtymänsä. Myös yrityksen henkilöstö ja viestintäkumppanit hyötyvät selkeydestä, eikä yhteisbrändistrategiaa soveltavalla yrityksellä pitäisi olla juurikaan ongelmia brändiprioriteettien määrittelyssä eikä brändin suojaamisessa. Tämän lisäksi yhteisbrändistrategia synnyttää brändien keskinäistä vipuvoimaa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 172-174.)

Laurean brändissä toteutetaan vahvasti kattobrändistrategiaa, millä on paljon etuja; iso osa maailman arvokkaimmiksi arvioitujen brändien listalta toimii myös kattobrändiperiatteella (Interbrand, 2008) ja on todettu, että asiakkaat suosivat yleensä yhtenäisintä brändiä (Gad

2001, 32). Kattobändistrategiassa on kuitenkin vaaransa, joita esimerkiksi laadun epätasaisuus tuotteittain - tai Laurean kohdalla toimialoittain tai toimipisteittäin - saattavat aiheuttaa. Se myös tekee vaikeaksi eri alojen tai toimipisteiden erityisosaamisen tai erityisten meriittien kommunikoinnin markkinoinnin kautta. Tämän lisäksi kattobrändistrategian huono puoli voi olla se, että koska kohderyhmät - vaikkapa sairaanhoitoalan potentiaaliset opiskelijat ja liiketalouden vastaavat - ovat kovin erilaisia ja arvostavat eri asioita, voi viesti olla tietyille kohderyhmille tehottomampi kuin toisille. Erilaiset kohderyhmät tavoitetaan myös tavallisesti eri välineiden kautta, minkä vuoksi kattobrändistrategia monimutkaistaa myös markkinointia.

### Tuetut brändit

Tuetut brändit ovat erillisbrändien tapaan itsenäisiä, mutta samalla niillä on tukija, joka on tavallisesti organisaatiota edustava brändi, esimerkkinä Calvin Klein ja sen alabrändi Obsession tai Coca Cola, joka tukee Fanta-virvoitusjuoman brändiä. Vaikka tukijasta voi olla apua tuettujen brändien brändikuvan muokkaamisessa, sen ensisijainen tehtävä on kuitenkin tuetun brändin uskottavuuden lisääminen ja lisävahvistuksen antaminen ostajalle ja käyttäjälle. Joskus tämä voi tosin toimia toisinkin päin: esimerkiksi menestyksekkäs ja pirteä uusi tuote tai vakiintunut markkinajohtaja voi parantaa tukijabrändin edellytyksiä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 162-164.) Brändituen vahvuus vaihtelee vahvasta tuesta, kuten tapauksessa Polo Jeans by Ralph Lauren lähes näkymättömään kuten Nestlén ja sen tuetun brändin Maggin suhteen.

Tuettujen brändien eräs muoto on nimellisen tukijan käyttäminen. Nimellinen tukija on tavallisesti pääbrändi, joka esiintyy useissa eri tuote-markkina-yhteyksissä, muttei ole yhtä tunnettu kuin tuettu brändi; tämä voidaan osoittaa esimerkiksi logolla tai lisämääreellä, kuten Sony-yhtiö. Nimellistukija pysyttelee kuitenkin taka-alalla, kun taas tuettua brändiä esitellään näkyvästi. Nimellistukijan tehtävä on tuoda brändien välinen yhteys esille ja antaa etenkin uusille brändeille uskottavuutta ja asiakkaille lisävarmuutta jättäen kuitenkin samalla tuetuille brändeille mahdollisimman suuren vapauden omien mielleyhtymiensä luomiseen. Se soveltuukin käytettäväksi parhaiten silloin, kun tuettu brändi halutaan syystä tai toisesta pitää hieman etäämpänä tukijasta: tukijaan voi liittyä ei-toivottuja mielleyhtymiä tai tuettu brändi voi olla uudiste, joka vaatii riippumattomuutta saadakseen uskottavuutta. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 165-166.)

Nimikytkeä on brändituen muoto, jossa tutuista osasista koostuvan nimen alle kootaan kokonainen brändiperhe, jonka takana on välillinen tai välitön tukija. Brändiperheen lukuisilla erilaisilla brändeillä voi olla oma persoonallisuutensa ja omat mielleyhtymänsä, mutta lisäksi hienovarainen kytkentä pää- tai kattobrändiin, esimerkkinä Mc Donald's ja Egg McMuffin, Big Mac, McRib, McPizza jne. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 165-168.)

## Tukijabrändit

Vakiintuneen brändin antama tuki antaa tarjonnalle uskottavuutta ja sisältöä. Tukijabrändit edustavat tavallisesti enemmänkin organisaatioita itseään kuin tuotteita tai palveluita, koska organisaatioihin liitetyt mielleyhtymät ovat brändituen kannalta erityisen merkityksellisiä. Koska tukibrändit pysyvät lisäksi jossain määrin erillään tukemistaan brändeistä, tuetun brändin suoriutuminen ei todennäköisesti vaikuta suuremmin tukibrändin mielleyhtymiin. (Aaker & Joachimsthaler 2000 151.) Tukibrändinä voisi esimerkiksi nähdä Laurean vanhempien, vakiintuneempien koulutusalojen maineen suhteessa uuteen, vasta aloittelevaan koulutusohjelmaan, mikäli näitä markkinoitaisiin erillisinä.

Varjotukijana toimivaa brändiä ei kytketä näkyvästi tuettavaan brändiin monista syistä, mutta usein kuluttajat tietävät, että tällainen yhteys on olemassa (Aaker & Joachimsthaler 2000, 160). Tästä esimerkkinä toimii Suomessa Seppälä, jonka tiedetään yleisesti olevan Stockmannin omistuksessa, mikä on lisännyt sen arvostusta, mutta jota ei markkinoida Stockmann-yhteydellä.

## Alabrändit

Alabrändit ovat tehokkaita työvälineitä, jotka voivat toimia vetäjän roolissa liittämällä brändiin asiakkaille merkittäviä mielleyhtymiä. Alabrändin ja pääbrändin välinen yhteys on paljon kiinteämpi kuin tuettujen brändien yhteys tukijaansa. Kiinteän yhteyden vuoksi alabrändi voi vaikuttaa paljonkin pääbrändin mielleyhtymiin, mikä voi olla sekä positiivista että negatiivista; alabrändi voi erilaistaa pääbrändiä ja lisätä sen kiinnostavuutta ihmisen silmissä, mutta toisaalta nakertaa sen uskottavuutta. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 166-168.)

Laurea-ammattikorkeakoulun tapauksessa mielestämme toinen mahdollinen brändiarkkitehtuuri olisi alabrändistrategia. Tällöin eri toimipisteille tai koulutusaloille määriteltäisiin oma brändi ja strategia kattobrändin alla ja yhteistoiminnassa sen kanssa. Tämä voisi helpottaa tiettyjen, kapeidenkin kohderyhmien tarkemman ja tehokkaamman saavuttamisen - esimerkiksi maahanmuuttajat, jotka halusivat opiskella englanniksi sairaanhoitoa tai suuret sosiaalialan yritykset - mahdollistamalla eriytetymmän viestinnän. Alabrändistrategia toisi mielestämme myös vahvempaa uskottavuutta markkinointiviestinnän viesteihin: kaikki viestit eivät voi olla yhtä totta kaikilla toimialoilla ja toimipisteissä, mutta se, että jonkin sidosryhmän jäsen huomaa, ettei jokin markkinointiviestinnän viesteistä olekaan totta, on brändille erittäin haitallista. Tästä taas saattaa seurata se, että markkinointiviestintä kokonaisuudessaan

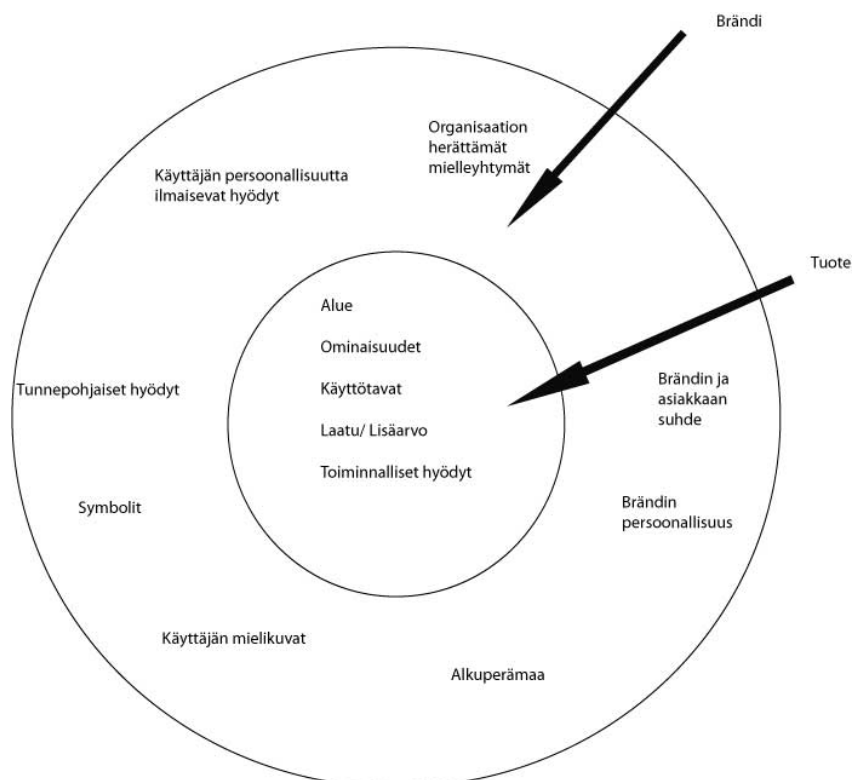
mielletään virheelliseksi tai idealistiseksi sanahelinäksi, jolla ei ole totuuspohjaa, vaikka sillä jossain toisessa toimipisteessä tai toimialalla olisikin.

Alabrändistrategia mahdollistaisi myös sen, että eri toimipisteet ja toimialat voisivat tarkemmin määritellä omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä positioida itsensä niin muun Laurean kuin kilpailijoidenkin suhteen tarkemmin. Toimipisteiden tai toimialojen eriyttäminen bränditasolla saattaisi myös tuottaa tervettä kilpailua Laurean eri osien välille.

Asiakas- tai sidosryhmälähtöisestä näkökulmasta alabrändistrategialla olisi se yksinkertainen etu, että Laurean kanssa tekemisissä oleva henkilö, oli hän sitten opiskelija, yrityskumppani tai toinen koulu, tietäisi tarkemmin, realistisemmin ja eritellymmin, mitä hän saa ja se, että tämä viesti saataisiin tarkemmin välitettyä juuri oikealle kohderyhmälle.

#### 4 Brändi suhteessa tuotteeseen/ palveluun

Brändiä ei ole olemassa ilman tuotetta tai palvelua sen takana, mutta niillä on suuri ero. Kuten Walter Landor, San Franciscolaisen Landor Associatesin perustaja ja monien nykyisten brändikonsultoinnin, -tutkimuksen ja -suunnittelun metodien pioneeri sen sanoi sen sanoi: Tuotteet tehdään tehtaassa. Brändit tehdään mielessä. (Wheeler 2006, 4.)



Kuvio 5. Brändi on enemmän kuin tuote (Aaker & Joachimsthaler 2000, 82.)

David A. Aaker ja Erich Joachimsthaler (2000, 82) havainnollistavat kirjassaan "Brandien johtaminen" brändin ja tuotteen suhdetta seuraavasti (kuvio 5): tuotteen ydin koostuu itse tuotteesta, miten se toimii ja millainen se on. Tämä ei vielä yleensä erota tuotteita toisistaan juurikaan, ellei kyse ole uudesta keksinnöstä. Brändin osa-alueita taas ovat kaikki ne asiat, jotka tekevät tuotteesta erityisen: brändin persoonallisuus, alkuperämaa, tunnepohjaiset hyödyt, psykologiset hyödyt jne. Vaikka kuviossa onkin kyse perinteisestä tuotteesta, voi sen mielestämme laajentaa käsittämään brändi organisaatiotasolla.

Tuote on asia, joka tyydyttää jonkin tarpeen tai halun ja joka voidaan tarjota markkinoille huomiota, hankintaa, käyttöä tai kulutusta varten. Tuote voi olla fyysinen tuote kuten auto, palvelu kuten vakuutusyhtiön tarjoama vakuutusturva, vähittäiskauppa kuten tavaratalo, henkilö kuten poliitikko tai ammattiuurheilija, organisaatio kuten hyväntekeväisyysjärjestö, paikka kuten kaupunki tai jopa ajatus tai idea kuten poliittinen tai sosiaalinen aate. (Kapferer 2004, 3.)

Tuotteen merkitys on neliportainen: ydinhyötytaso (core benefit level) on perustavanlaatuisen tarve tai halu jonka kuluttaja tyydyttää käyttämällä tuotetta tai palvelua. Geneerinen tuotetaso (generic product level) on tuotteen perusversio, joka sisältää ainoastaan ne ominaisuudet, jotka se tarvitsee toimiakseen tai ollakseen kyseessä oleva tuote, muttei sisällä mitään eriyttäviä ominaisuuksia. Geneerisen tuotetason tuote on tuote, joka täyttää tyydyttävästi sen, mitä tuotteen pitääkin, muttei yhtään enempää. Odotettu tuotetaso (expected product level) on sarja ominaisuuksia, joita kuluttaja odottaa tuotteen sisältävän sen hankkiessaan. Lisätty taso (augmented product level) sisältää tuotteet, joihin sisältyy ominaisuuksia, toimintoja, palveluja tms. jotka erottelevat tuotteen kilpailijoista. Potentiaalinen tuotetaso (potential product level) taas sisältää kaikki muunnokset ja lisäykset, joita tuotteeseen voidaan lisätä tulevaisuudessa. (Keller 2004, 3.)

Ammattikorkeakoulu tarjoaa ydinhyötytasollaan yksinkertaisesti koulutusta opiskelijoille sekä tutkimus- ja kehitysyhteistyötä yrityksille, yhdistyksille yms. sidosryhmille. Geneerisen tuotetason ammattikorkeakoulu olisi ammattikorkeakoulu, joka on ainoastaan sitä, mitä laki sen määrää olevan, ei mitään muuta. Odotetun tuotetason ammattikorkeakouluun sisältyy muitakin ominaisuuksia kuin ne, mitä laki määrää: kouluun tullessaan opiskelija esimerkiksi odottaa, että koulussa on kansainvälistä toimintaa, että hänen opiskeluympäristönsä on viihtyisä ja että koulussa on myös vapaa-ajan toimintaa. Lisätyn tason ammattikorkeakoulu on ammattikorkeakoulu, joka eroaa kilpailijoistaan esimerkiksi toimipisteidensä sijainnilla, opetusmetodeillaan - kuten Laurea - tai vaikkapa mahdollisuuksilla suorittaa opintonsa monialaisesti tai verkossa. Potentiaalisen tuotetason ammattikorkeakoululle - kuten kaikille tuotteille tai palveluille - vain taivas on rajana.

Monilla markkinoilla kilpailu tapahtuu juuri lisätyllä tuotetasolla, sillä suurin osa yrityksistä pystyy tarjoamaan asiakasta tyydyttäviä tuotteita tai palveluita (Keller 2004, 3). Tällä tasolla brändin merkitys korostuu.

Jotkin yritykset, esimerkiksi Nokia, luovat kilpailuetua tuotteilla: jatkuvilla innovaatioilla, hyvillä tuotteilla ja laadulla sekä panostuksilla t & k-toimintaan. Toiset, kuten Coca-Cola - maailman arvokkaimmaksi arvioitu brändi (Interbrand 2008, 13) - luovat kilpailuetunsa tuotteisiin liittymättömin keinoin: ymmärtämällä kuluttajien motivaatioita ja haluja ja luomalla asiaankuuluvia ja houkuttelevia kuvia tuotteidensa ympärille. Usein tällaisten tuotteiden ainoa kilpailijoista erotteleva asia ovatkin nämä aineettomat mielleyhtymät. (Keller 2004, 5.) Molemmat strategiat todistettavasti toimivat, sillä sekä Nokia että Coca-Cola kuuluvat maailman kymmenen arvokkaimmaksi arvioidun brändin joukkoon (Interbrand 2008, 13).

On selvää, että ammattikorkeakoululle suurin kilpailuetu on palvelun laatu; pelkillä mielikuvilla ei koulutusmarkkinoilla pärjätä. Vaikka painotus on - ja tuleekin olla - itse tekemisessä, on myös brändimielikuvien luominen sekä asiakkaiden - tai eri sidosryhmien - tarpeiden ymmärtäminen ammattikorkeakoululle erittäin tärkeää, vain toissijaista.

## 5 Brändin merkitys yritykselle

Brändi tuottaa yritykselle hyötyä monista eri syistä, jotka Thomas Gad (2001, 31-55) erittelee kirjassaan "4D Brandimalli". Näitä ovat hintamotiivi, määrämotiivi, suoja tuholta, brändin taloudellinen arvo, tuotteen lyhentynyt elinkaari sekä brändin käyttäminen yrityksen johtamisessa. Näistä Laurea-ammattikorkeakouluun suoraan päteviä ovat kaikki paitsi hintamotiivi ja tuotteen ja palvelun lyhentynyt elinkaari.

Hintamotiivi tarkoittaa sitä tosiasiaa, että markkinoiden johtava brändi ei ole aina se, jolla on parhaat tuotteet tai palvelut, vaikka ne olisivat kilpailijoiden tuotteita halvempiakin. Todellisuudessa asiakkaat tuntevat suosivan brändiä, joka on eniten yhtenäinen eli johdonmukainen, vaikka hinta olisikin korkeampi. Kuten Gad sanoo: "Tässä on brändin taika" (2001, 33). Tämä tarkoittaa sitä, että ollessaan tyytyväisempiä parempana pitämänsä brändituotteeseen, asiakkaat kokevat saavansa rahoilleen vastinetta enemmän kuin ollessaan tyytyväisiä vastaavaan brändittömään tuotteeseen. Kyse on lisäarvosta, joka muodostuu heidän henkilökohtaisista mielleyhtymistään, ja joka tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa kuin pelkkä hyvä tuote hyvällä hinnalla. Hintamotiivista voidaan johtaa perinteinen syy brändien luomiseen: sen avulla voidaan saavuttaa parempi hintakate, jota kutsutaan lisähinnaksi. Tästä esimerkkinä toimii Intel, joka saa Gadin mukaan loppuasiakkaan maksamaan jopa 40 prosenttia enemmän tietokoneesta, jossa on Intel-prosessori kuin sellaisesta tietokoneesta, jossa on jokin 18 muusta samaa

tekniikkaa käyttävästä ja toisinaan jopa paremmasta mikroprosessoribrändistä. (Gad 2001, 33-34.) Vaikka Laurea-ammattikorkeakoulu ei hintamotiivista sinänsä hyödykään, sisältää tämä Gadin mainitsema brändihyöty kuitenkin sen tärkeän huomion, että on mahdollista, että ollessaan tyytyväinen vahvan brändin omaavaan kouluunsa myös opiskelija on tyytyväisempi, kuin mitä hän olisi ollessaan tyytyväinen kouluunsa, jonka brändi on heikko tai tuntematon.

Määrämotiivi taas tarkoittaa sitä, että tunnettu brändi, joka edustaa erityisiä ja hyviä asioita, saa enemmän asiakkaita ja isommat markkinat kuin vähemmän tunnettu brändi (Gad 2001, 39).

Brändin kyky suojata tuholta taas on se, mitä Gad kutsuu kirjassaan rokotusvaikutukseksi: vahva brändi suojaa yritystä täydelliseltä tuholta silloin, kun jokin menee pieleen ja yritystoiminta on uhattuna. Vahvaan brändiin sijoitetut rahat toimivat ikään kuin yrityksen henkivakuutuksena, jotka saadaan takaisin markkinoiden nopean palautumisen kautta jos ja kun jokin menee vinoon: asiakkaat antavat tutkitusti helpommin anteeksi ja unohtavat vahvan brändin virheitä kuin heikompien. Vahva brändi selviää myös talouden taantumasta paremmin kuin muut brändit. (Gad 2001, 47-49.) Tämä rokotusvaikutus on tärkeää myös ammattikorkeakoululle tällä hetkellä, sillä Uudenmaan muuttuvassa ja tiivistyvässä koulukentässä ne, joilla on vahvat brändit, voivat olla varmempia omasta tulevaisuudestaan.

Brändin taloudellinen arvo, joka perustuu brändipääoman laskennalliseen arvoon on Gadin mukaan erityinen syy siihen, miksi monet yritykset ovat viime aikoina sijoittaneet brändityöhön. Brändeista on tullut yleisiä sijoituskohteita; ”pörssimarkkinat ovat brändimarkkinoita” (Gad 2001, 49). Kuitenkin vain harvat yritykset pyrkivät määrittämään brändinsä arvon vuosikertomuksessaan, vaan yleensä se ilmoitetaan vain, kun se (tai sen omistajayhtiö) myydään. (Gad 2001, 49-50.) Vaikka Suomessakin brändit ovat arvossaan, ja Suomen arvokkain brändi Nokia on arvioitu olevan noin 33 miljardin arvoinen (Interbrand 2008, 13), tapahtuu brändin siirtyminen uudelle omistajalla Suomessa yleensä lähinnä yrityskauppojen yhteydessä; varsinaisia brändiostoja tehdään harvemmin, ja hinnat eivät ole brändiostoiksi suuria. Rasion toimitusjohtaja Matti Rihko toteaa Markkinointi & Mainonta-lehdessä brändiostojen hinnoista: ”sadoista tuhansista ylöspäin. Mutta miljoonat alkavat olla jo tiukassa” (Isotalo 2007, 32). Yritysostojen yhteydessä brändien rahallisella arvolla on kuitenkin suuri merkitys.

Tuotteiden ja palveluiden jatkuvasti lyhenevä elinkaari on myös tärkeä motiivi brändeihin panostamiselle. Useimmilla liiketoiminnan aloilla keskityttiin vielä kymmenen vuotta sitten tuotteeseen, mutta nykyään brändillä on yhä suurempi merkitys. Tuotteet tulevat markkinoille ja poistuvat niiltä yhä nopeammassa tahdissa, mutta brändi pysyy. (Gad 2001, 51-52.)

Erityisen tärkeä brändeihin panostamisen motiivi on brändien käyttö johdon työkaluna. Tämä motiivi tulee varmasti myös tulevaisuudessa vahvistumaan. Brändillä on voimakas vaikutus siihen, kuinka yritystä johdetaan, missä yritys on tällä hetkellä ja mihin se on menossa. Näin asia ainakin parhaimmillaan on, mutta vielä brändin potentiaalia johtamisen työkaluna ei osata maksimaalisesti käyttää hyväksi. (Gad 2001, 52.)

Vahva brändi on arvokas yritykselle myös siksi, että sen avulla yritys pystyy hankkimaan työmarkkinoilta ja oppilaitoksista parhaat ihmiset, jotka suostuvat työskentelemään alhaisemalla palkalla ja huonommilla etuuksilla - eräät johtavista brändeistä saavat houkuteltua alansa huippuja hämmästyttävän alhaisilla kustannuksilla, koska he tarjoavat työntekijöilleen muuta: identiteetin, syyn tehdä työtä ja asian johon uskoa. Gad uskaltaa jopa väittää, että tällä hetkellä brändi on yrityksen toiminnan kannalta tärkeämpi kuin voitto, koska se ei kiinnosta muita kuin johtajia; asiakkaat ja työntekijät hakevat brändiltä aivan muuta. (Gad 2001, 15, 53-54.) Tästä voidaan johtaa vahvan brändin olevan myös merkki muille sidosryhmille siitä, että sen henkilökunta on parasta mahdollista.

## 6 Brändin merkitys asiakkaalle

Brändien merkitys asiakkaille on aikojen saatossa osittain muuttunut ja lisääntynyt, osittain pysynyt samana. Brändin alkuperäinen tarkoitus on edelleen voimissaan: se kertoo selkeästi, kenen tuote on, kuka siitä on vastuussa. Se toimii siten myös oikotienä asiakkaan mielessä; aikaisemmista kokemuksista asiakas tietää, minkä brändin alaiset tuotteet ovat olleet hyviä ja hänelle sopivia, minkä taas eivät. Brändit säästävät asiakkaan aikaa, koska hänen ei tarvitse tehdä tutkimusta valitakseen juuri oikean tuotteen - ja koko ajan laajenevan tuotevalikoiman seassa seikkailevalle kuluttajalle tämä on helpotus. (Keller 2004, 6-7.)

Sen lisäksi, että brändi säästää kuluttajan aikaa ja resursseja, se myös vähentää asiakkaan riskiä, oli se sitten toiminnallinen, fyysinen, rahallinen, sosiaalinen, psykologinen tai ajallinen. Erityisesti yritysostoissa tällä on suuri merkitys kertaostojen ollessa usein kalliita ja merkittäviä. (Keller 2004, 8-9.) Myös koulutusta valittaessa tämä brändin funktio on tärkeä: tunnettu koulu on varma valinta, jossa kaikki toimii odotetusti, jonka vuoksi asiakas - eli opiskelija - ei koe häpeää valinnastaan muiden silmissä ja jossa hän voi psykologisesti hyvin eikä tuhlaa aikaansa joutuessaan vaihtamaan koulua väärän valinnan tehtyään.

Brändeillä on myös tärkeä merkitys tietynlaisten tuoteominaisuuksien kommunikoimisessa kuluttajalle. Tutkijat ovat jakaneet tuotteet kolmeen luokkaan: search goods (tutkimusta vaativat tuotteet), experience goods (kokeilua vaativat tuotteet) ja credence goods (uskottavuutta vaativat tuotteet). Esimerkiksi ruokavalmisteiden koostumusta, väriä, painoa jne. kuluttaja voi arvioida itse kaupassa kierrellessään. Sen sijaan auton renkaiden arviointi vaatii

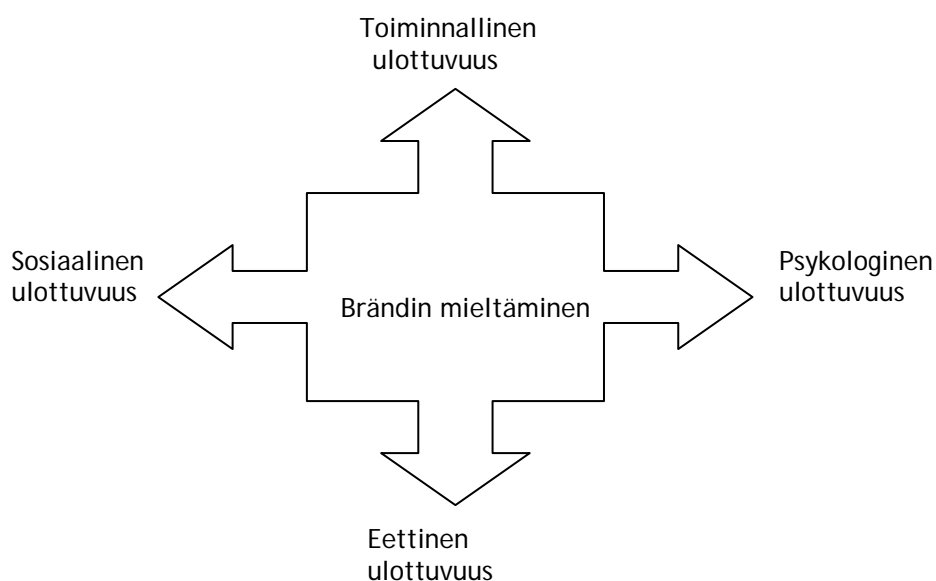
konkreettista käyttökokemusta, ja vitamiinien sisällön laadukkuudesta asiakkaalla on takeena ainoastaan tuotteen uskottavuus. Brändin merkitys sellaisten tuoteominaisuuksien viestinnässä, joita asiakas ei itse helposti pysty vertailemaan on suuri kahden viimeisen ryhmän tuotteiden ollessa kyseessä. (Keller 2004, 8-9.)

Vaikka luokitus onkin kehitelty tuotteille, voisi koulutuksen paikan tässä tuotehierarkiassa nähdä olevan kokeilua vaativien tuotteiden luokassa: tietystä koulusta tai koulutusalaista voi lukea ja kuulla kavereilta ja kouluissa voi käydä tutustumassa, mutta sen, millainen koulu todella on huomaa vastaa pidemmän käyttökokemuksen jälkeen. Brändin merkitystä ominaisuuksista viestivänä tekijänä voisi mielestämme pitää siis myös hyvin koulutukseen ja koulujen brändeihin soveltuvana.

Brändeillä on myös - tai ennen kaikkea, tuotteesta tai palvelusta riippuen - symbolinen merkitys kuluttajalle; brändi toimii itseilmaisun välineenä. Tietynlaiset brändit yhdistetään tietynlaisiin ihmisiin ja viestivät siten erilaisia arvoja ja muita merkityksiä. Tällaisten brändien tuotteiden käyttäminen tarjoaa kuluttajalle mahdollisuuden paitsi ilmaista omaa minäänsä, myös ilmaista sitä, mitä haluaisi olla - ehkä jopa itselleen. Pulitzer-palkitun kirjailijan Daniel Boorsteinin mukaan brändit toimivat monien ihmisten kohdalla siten, kuin esimerkiksi uskonnolliset ja perhesiteet aiemmin; ne auttavat ihmisiä määrittelemään, keitä he ovat ja sitten kommunikoimaan tämän määritelmän muille. (Keller 2004, 8-9.) Nuorelle ihmiselle koulu on yksi tärkeimmistä yhteisöistä, joiden osa hän on ja näin voisikin olettaa, että koulun brändillä saattaisi myös olla itseilmaisun kannalta tärkeä rooli.

## 7 Brändin ulottuvuudet

Thomas Gadin kehittämä 4D-brändimalli on neliulotteinen malli (kuvio 6), jolla voidaan kuvata brändin toimintaa ja vaikutusalueita sekä tutkia brändiä, löytää sen vahvuudet ja heikkoudet tai mallintaa tulevaisuuden skenaarioita. Mallin ulottuvuudet ovat toiminnallinen, sosiaalinen, psykologinen ja eettinen ulottuvuus. (Gad 2001, 23.)



Kuvio 6. Brändin ulottuvuudet (Gad 2001, 25.)

Mallin toiminnallisella ulottuvuudella tarkoitetaan brändiin liittyvän tuotteen tai palvelun ymmärtämistä. Toiminnallinen ulottuvuus on usein ensimmäinen osa brändiä, koska brändin rakentamisen tarve saa lähes aina alkunsa enemmän tai vähemmän ainutlaatuisen tuotteen tai palvelun valmistamisesta, ja brändin perustana on se hyöty, jonka asiakas saa. Tämä ulottuvuus on edelleen tärkeä asia markkinoinnissa usean liiketoiminnan alueella; kaikki asiat, jotka liittyvät fyysiseen laatuun, makuun, tyyliin ja tehokkuuteen, kuuluvat toiminnalliseen ulottuvuuteen. Toiminnallinen ulottuvuus riippuu myös siitä, missä elinkaaren kohdassa brändi on. Mitä varhaisemmassa elinkaaren kohdasta on kysymys, sitä tärkeämpiä ovat toiminnalliset määreet brändille. (Gad 2001, 131-134.)

Laurean brändin kohdalla toiminnallinen ulottuvuus on yksinkertaisesti koulutus: "kun menen Laureaan opiskelemaan sairaanhoitajaksi, saan pätevyyden toimia sairaanhoitajan ammatissa ja kelpoisuuden mahdollisiin jatko-opintoihin". Tämä ei vielä ainakaan Laurean tapauksessa eriytä juurikaan - onhan sairaanhoitajankoulutusta tarjolla muuallakin. Kaikki brändin rakentajat, jotka ovat voimakkaasti riippuvaisia toiminnallisesta ulottuvuudesta kohtaavat ennemmin tai myöhemmin erottumiskyvyn sekä uusien kilpailijoiden tuomia ongelmia. Kun kopioimisen uhka tulee lähemmäksi, brändin rakentajat pyrkivät yleensä etsimään alueita, joissa ne voisivat luoda jotain ainutlaatuista - siirtyään siis keskittymään muihin brändin ulottuvuuksiin. (Gad 2001, 131-134.) Se, että Laureassa opitaan LbD-menetelmällä on tällä hetkellä toiminnallisen ulottuvuuden suhteen erityttävä, mutta on mahdollista, ettei näin ole pitkään - hyväksi koetut toimintamallit leviävät nopeasti muihin yrityksiin.

Sosiaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan kykyä luoda samaistumista ryhmään. Tämä ryhmä voi olla ryhmä, johon kuluttaja tosiasiallisesti kuuluu, kuten jokin alakulttuuri. Ryhmä voi kuitenkin olla myös ryhmä, johon kuluttaja haluaisi kuulua: kulutustutkija Terhi-Anna Wilskan mukaan luksustuotteiden kuluttajat eivät välttämättä ole niitä kaikkein varakkaimpia, vaan etenkin vähävaraiset nuoret kuluttavat brändituotteisiin, jotta he pääsisivät "sosiaalistumaan korkeatuloisten kategorioihin". (Harma, 2007, 34-40.) Kuten aiemminkin on mainittu, epävarmuuden lisääntyessä yhteiskunnassa brändit näyttävät lunastavan paikkansa identiteetin antajina (Gad 2001, 134). Laurean brändin sosiaalisena ulottuvuutena voi nähdä pääsyn osaksi opiskelijoiden ryhmää ja asioita, joita tämä ryhmä tekee ja on.

Kun sosiaalinen ulottuvuus liittyy siihen, mitä muut ajattelevat, psykologinen ulottuvuus liittyy siihen, mitä kuluttaja itse ajattelee itsestään. Tämä ulottuvuus on sosiaalista ulottuvuutta paljon syvempi, sillä se tunkeutuu syvälle persoonallisuuteen. Psykologinen ulottuvuus liittyy henkilökohtaiseen muuntautumiseen ja itseä koskevien uusien näkemysten hankkimiseen, ja koska tämä uudelleenmäärittäminen on ihmisille erittäin tärkeää, se tarjoaa brändin rakentajalle valtavia mahdollisuuksia. (Gad 2001, 135-136.) Nuorella ihmisellä, joista iso osa Laurean brändinviestinnän kohderyhmästä olettavasti on, tämä psykologinen ulottuvuus on todennäköisesti tärkeämpi kuin heitä vanhemmilla ihmisillä. Laurean brändin psykologisen ulottuvuuden esimerkkinä voisi käyttää lukiosta aikuisten maailmaan siirtyvää edellisen kevään abiturienttia, joka kouluun hakiessaan alkaakin nähdä itsensä liiketalouden tulevana ammattilaisena ja vastuullisena tekijänä sen sijaan, että näkisi itsensä lukiolaisena.

Eettisellä ulottuvuudella tarkoitetaan maailmanlaajuisen tai paikallisen vastuun ymmärtämistä. Tästä ulottuvuudesta Gad käyttää toisinaan myös termiä hengellinen tai idealistinen ulottuvuus. Eettinen viittaa suurempaan järjestelmään, johon me kaikki kuulumme, ja se näkyy mm. yhteiskunta- ja ympäristövastuuna. (Gad 2001, 139-141.)

Eettisen ulottuvuuden merkitys kasvaa koko ajan. Valistunut kuluttaja ei osta brändiä vaan hyvää mieltä ja omaatuntoa, ja haluaa yksilöllisiä tuotteita, jotka on tehty korkeiden eettisten standardien mukaan ja joissa laatu näkyy päälle. Hän osaa myös vaatia tuotteelta haluamiaan eettisyysstandardeja. (Harma 2007, 40.) Eettisyyden trendistä huolimatta tämä ajatus istuu huonosti ammattikorkeakoulumaailmaan; tuskin yksikään ammattikorkeakoulu erottuu toista eettisemmällä tai vastuullisemmalla toiminnalla jo toimialasta johtuen.

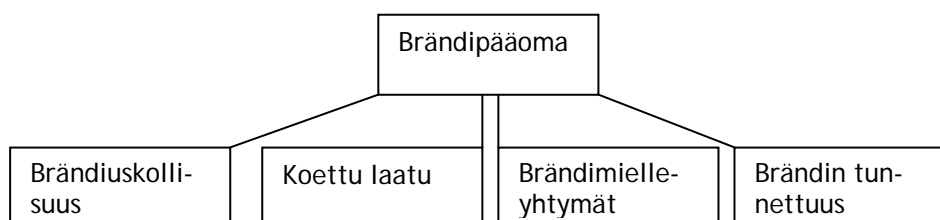
Koska tämän ulottuvuuden merkitys on kuitenkin lisääntymässä ja se kiinnostaa myös mediaa, olisi kenties aiheellista pohtia, voisiko eettistä ja ympäristövastuullista ulottuvuutta yhdistää brändiin vahvemmin esimerkiksi sponsoroinnin tai erilaisten hyväntekeväisyysjärjestelmien kautta. Myös näkyvä yhteistyö kolmannen sektorin yritysten kanssa olisi koululle hyödyllistä - esimerkiksi Yhdysvalloissa on tapana, että opiskelijat ja yritysten työntekijät käyttävät työ-

aikaansa erilaisissa vapaaehtoistyöprojekteissa riippumatta siitä, millä alalla ovat. Sosiaalisen vastuun kannalta tätä ulottuvuutta taas voisi hyödyntää esimerkiksi panostamalla opiskelijoiden hyvinvointiin muista ammattikorkeakouluista eriyttävällä tavalla esimerkiksi mielenterveyspalveluiden tarjoamisessa, joiden suhteen ammattikorkeakouluopiskelijat ovat yliopisto-opiskelijoihin verrattuna hyvin eriarvoisessa asemassa.

Vaikka Gadin malli kuvaakin mielestämme hyvin sitä, millaisia osa-alueita brändiin sisältyy ja miten brändi vaikuttaa, emme silti suhtaudu malliin kritiikittömästi, eikä se mielestämme yksin riitä brändin ja sen toimintamallien havainnollistamiseksi. Myöskään brändin eettisyyteen ja vastuullisuuteen liittyvää ulottuvuutta, Gadin eettistä ulottuvuutta emme varsinaisesti pidä brändin ulottuvuutena, vaan enemmänkin osana sen persoonallisuutta, samanlaisena kuin vaikkapa moderniuutta tai kansainvälisyyttä: eettinen ulottuvuus saattaa joillekin kuluttaja- tai tuote/palveluryhmille olla erittäin tärkeä, mutta olla jossakin muussa yhteydessä täysin yhdentekevää ja jäädä esimerkiksi rohkeuden ja trendikkyuden varjoon. Se, että eettisyys ja vastuullisuus voi olla kilpailuetu joillakin markkinoilla ei mielestämme kuitenkaan tarkoita, että sitä voitaisiin pitää yhtenä brändin vaikutuksen osa-alueista.

## 8 Brändipääoma

Brändin arvontuotannon kokonaisuutta, jonka arvo voidaan määritellä rahassa, kutsutaan brändipääomaksi. Brändipääoma on perinteisesti määritelty brändin nimeen ja symboliin liittyväksi varallisuudeksi, joka koostuu brändin tunnettuudesta, koetusta laadusta, brändiin liittyvistä mielikuvista sekä brändiuskollisuudesta (kuvio 7). Brändipääoma perustuu brändin historiaan, siihen, kuinka se on aikaisemmin menestynyt, mutta on myös lupaus tulevasta. Yleistäen voi sanoa, että monien yritysten arvosta yli puolet perustuu aineettomiin tekijöihin ja brändipääomaa voidaan pitää arvokkaimpana näistä osana tätä aineetonta pääomavaraa. (Malmelin & Hakala 2007, 26-29.)

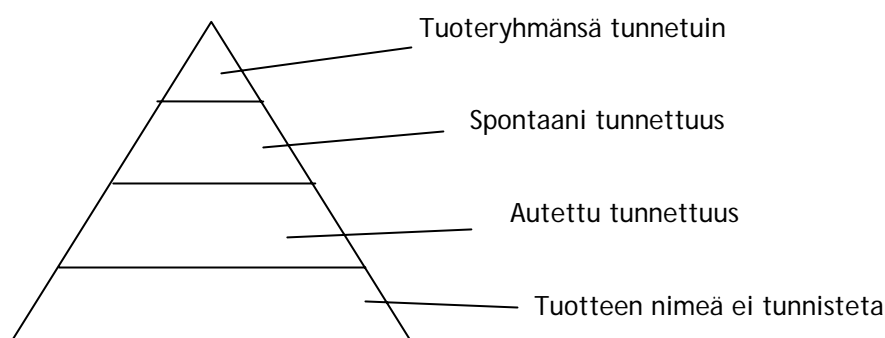


Kuvio 7. Brändipääoman muodostuminen (Aaker & Joachimsthaler 2000, 28.)

### 8.1 Brändin tunnettuus

Brändin tunnettuuden on osoitettu vaikuttavan asiakkaiden mieltymyksiin ja jopa makumieltymyksiin; on todettu, että kuluttaja pitää tuotteen makua huomattavasti usein parempana silloin, kun se on pakattu brändituotteen pakkaukseen kuin brändittömään. Psykologisissa testeissä on myös todettu, että tuttuus tuo ihmisissä esiin positiivisia tunteita oli kyseessä sitten tuotteet, sanat, musiikki tai brändit. Täten brändillä, jonka kanssa kuluttaja on jo aiemmin ollut tekemisissä, on etulyöntiasema kuluttajan tehdessä ostopäätöstään. Kyse ei ole ainoastaan vaistomaisesta reaktiosta, vaan myös siitä, että kuluttajat tuttuun brändiin törmätessään ymmärtävät, että yritys käyttää rahaa brändinsä esiin tuomiseksi. Koska uskotaan, etteivät yritykset käytä rahaa huonoihin tuotteisiin, kuluttajat uskovat näkyvän tuotteen myös olevan hyvä. (Aaker 1996, 11.) Rahat, jotka uppoavat yrityksen yleisen näkyvyyden ylläpitämiseen eivät siis mene hukkaan, vaikkei siitä suoraan tuloksia näkyisikään.

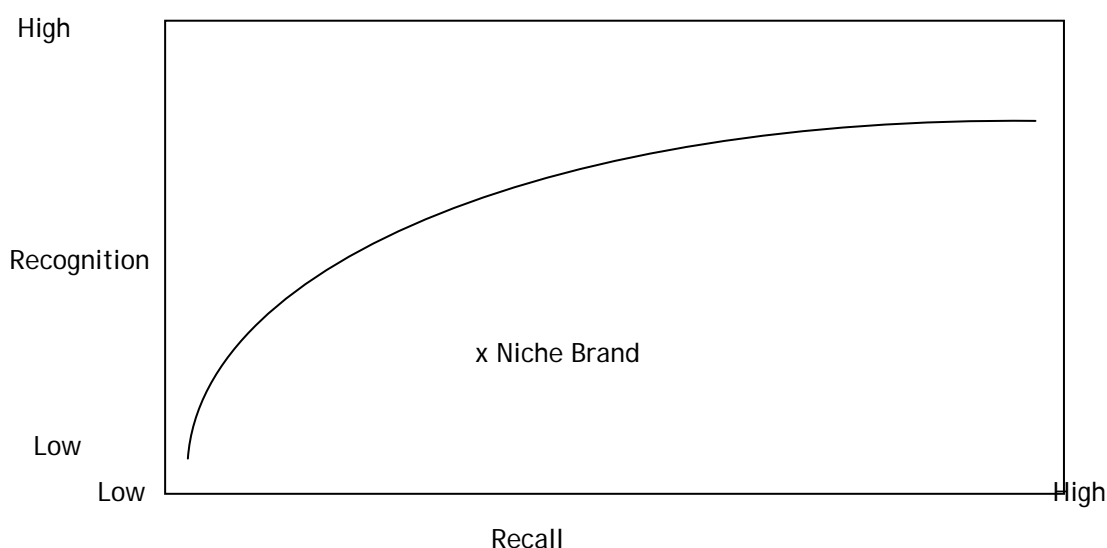
Brändin tunnettuuden tasot (kuvio 8) ovat tuoteryhmänsä (tai toimialansa) tunnetuin, spontaani tunnettuus, jolloin brändi tulee kuluttajan mieleen puhuttaessa brändin toimialasta, autettu tunnettuus, jolloin kuluttaja tunnistaa brändin nimen saman toimialan toimijoista sekä se, ettei tuotteen nimeä tunnisteta lainkaan (Rope & Methner 2001, 224). Vaikka tässä luokittelussa onkin kyse tuotteen tunnettuudesta, sama kuvio pätee myös kattobrändiin.



Kuvio 8. Tunnettuuden tasot (Rope & Methner 2001, 224.)

Tunnettuuden korkein taso on tilanne, jolloin asiakas ei kysyttäessä muista kuin yhden tuoteryhmän brändin. Tällöin on vaarana, että brändin nimi yleistyy tarkoittamaan tuotetta yleensä. Näin on käynyt mm. yhdysvaltalaisille tuotemerkeille Jell-o, joka tarkoittaa nykyään yleisesti hyytelöä ja Kleenex, joka on yleistynyt tarkoittamaan nenäliinoja. (Aaker 1996, 15.)

On eri asia, muistaako asiakas brändin tai tuotteen vai tunnistaako hän sen: on luonnollisesti tärkeämpää, että asiakas muistaa vaikkapa Hilton-hotellit hotellia tarvitessaan kuin että hän tunnistaisi Hilton-nimen sen nähdessään. Toisaalta ruokakaupan hyllyjä silmäillessä tulee helposti valittua tuttu brändi vieraiden joukosta, joten molemmat puolet tunnettuudesta ovat tärkeitä. Korkea tunnettuus ei kuitenkaan ole itsestään selvästi pelkästään positiivinen asia (kuvio 9).



Kuvio 9. Brändin tunnistaminen ja muistaminen: Hautausmaa-malli (Aaker 1996, 15.)

Hautausmaa-malli on kehitetty tutkimalla kuluttajien eri brändien tunnistamista (recognition) ja muistamista (recall). Tutkimuksesta huomattiin tarkasteltaessa kahtatoista eri tuoteluokkaa, että brändit seuraavat tiettyä käyrää. Tästä on kaksi poikkeusta, jotka paljastavat muistamisen tärkeyden: toinen ovat terveet niche- eli markkinarakobrändit, jotka poikkeavat käyrästä, koska ne eivät ole suurien kuluttajamassojen tiedossa, joten ne yleisesti tunnustetaan heikosti. Koska näillä brändeillä on kuitenkin vahva muistaminen uskollisten asiakkaiden keskuudessa, niiden huono tunnistettavuus ei välttämättä kerro tehottomasta toiminnasta. (Aaker 1996, 11-15.)

Toinen poikkeus on hautausmaa, vasemman yläkulman alue, johon kuuluvat brändit, jotka tunnustetaan hyvin, mutta joita ei muisteta. Hautausmaa-alueella oleminen voi olla nimensä mukaan kuolettavaa brändille: kuluttajat tietävät brändin, mutta se ei tule mieleen ostopäätöstä tehtäessä. Suuri tunnistettavuuden määrä voi itse asiassa haitata hautausmaalta pois siirtymistä, koska kuluttajalla ei ole syytä kuunnella mainostajan kertomia tarinoita ja uusia asioita jo hyvin tutusta brändistä - olivat ne kuinka uusia tarinoita tahansa. (Aaker 1996, 11-15.)

Meidän varovainen arviomme on, että Laurean brändi saattaa olla valumassa kohti hautausmaa-alueetta ainakin opiskelijakohderyhmissä: se tunnustetaan kyllä varmasti koulujen joukosta, mutta spontaani tunnettuus tai se, että Laurea tulisi ensimmäiseksi mieleen vaikkapa tradenomiopintoja harkitessa saattaa olla kaukana. Tästä kertonevat myös laskeneet hakijamää-

rät. Koulutussektorilla hautausmaa-alueelle joutuminen ei kuitenkaan ole läheskään niin vaarallista kuin kuluttajasektorilla, sillä opiskelijakohderyhmä uudistuu joka vuosi; ammattikorkeakoulut tuskin kiinnostavat yrityksinä muita nuoria kuin niitä, jotka ovat juuri kouluun hakemassa.

## 8.2 Brändimielleyhtymät

Brändimielleyhtymät voivat olla mitä tahansa, mikä yhdistää asiakasta brändiin. Ne voivat olla käyttäjämielleyhtymiä, tuoteominaisuuksia, käyttötilanteita tai brändin persoonallisuuden piirteitä tai symboleita, usein myös julkisuuden henkilöitä, jotka tuotteeseen yhdistetään. Brändimielleyhtymät lähtevät brändi-identiteetistä, siitä mitä yritys haluaa brändin edustavan kuluttajien mielessä. Vahvojen brändien kehittäminen lähtee siis brändi-identiteetin kehittämisestä ja toteuttamisesta. (Aaker 1996, 25.)

Brändimielikuvia synnytetään markkinoinnilla ja mainonnalla, joka yhdistää vahvoja, positiivisia asioita osaksi brändiä. Markkinointi ei kuitenkaan ole brändimielleyhtymien ainoa - tai edes paras - lähde, vaan kuluttaja muodostaa mielleyhtymiä brändistä monin eri tavoin: oman kokemuksen kautta, mediasta, keskustelujen kautta sekä oletuksista, joita muodostuu brändistä itsestään, sen alkuperämaasta, logosta, nimestä, jakelutiestä, tietystä tapahtumasta jossa yritys on mukana jne. Kaikki mitä yritys tekee muodostaa siis mielleyhtymiä kuluttajan ajatuksissa. (Keller 2004, 56.)

Yleisesti ottaen henkilökohtaiset kokemukset luovat vahvimpia brändimielleyhtymiä, mutta muiden kanssa keskustelun kautta saadun informaation eli suosittelun (word-of-mouth) on todettu olevan erityisen tärkeää henkilökohtaisten palveluiden, pankkien, ravintoloiden ja viihteen suhteen. Kuluttajat itse kertovat tärkeimmäksi brändin tuotteen valintakriteeriksi aiemmat kokemukset brändistä, brändin laadun verrattuna muihin brändeihin, tuotteen hinnan suhteessa muihin tuotteisiin sekä muiden suosittelut. Ne tiedon lähteet, joihin yritys itse vaikuttaa, kuten mainonta, luovat yleensä kaikkein heikoimpia ja siten helpoimmin muutettavissa olevia mielikuvia. (Keller 2004, 57-58.)

Kevin Lane Keller määrittelee hyvien, yritykselle arvokkaiden brändimielleyhtymien olevan syviä, positiivisia ja uniikkeja. Mitä syvemmin asiakas ajattelee tuoteinformaatiota ja suhteuttaa sen asioihin, joita jo valmiiksi brändistä tietää, sitä vahvempia kuluttajan mielleyhtymät lopulta ovat. Brändimielleyhtymien syvyyteen vaikuttaa saadun informaation henkilökohtainen tärkeys kuluttajalle - esimerkiksi lastentarvike tieto pienten lasten vanhemmille - sekä johdonmukaisuus, jolla informaatio on esitetään ajan kuluessa. (Keller 2004, 56.) Johdonmukaisuuden tärkeys on helposti nähtävissä: kuten Aaker (2000, 56) muistuttaa, brändimielleyhtymät ovat neljästä rakennuspalikasta suurimmassa roolissa brändipääomaa muodos-

tettaessa. Vuoden 2007 arvokkaimmiksi brändeiksi arvioituista (Interbrand 2008, 13) moni loistaakin nimenomaan johdonmukaisuudellaan; esimerkiksi McDonald'sin, Coca-Colan ja Disneyn viesti kuluttajille on ollut pohjimmiltaan muuttumaton jo vuosikymmeniä.

Vahvojen ja uniikkien mielleyhtymien herättäminen kuluttajissa on brändeille elintärkeää. Brändimielleyhtymien uniikkisuus voi liittyä brändin positiointiin, jolloin yritys viestii brändilupaustaan suhteessa kilpailijoihin; olemme nopeampia kuin ne, lapsiystävällisempiä kuin nuo. Yritys voi myös viestiä brändilupaustaan ja haluamiaan brändimielleyhtymiä erikseen, suhteessa itseensä. Nämä halutut mielleyhtymät saattavat liittyä johonkin tiettyyn palveluun tai brändiin kokonaisuutena. Näiden mielleyhtymien muodostaminen kuluttajalle voi välillä tosin olla vaikeaa, sillä yleensä brändit jakavat monia mielleyhtymiä muiden saman toimialan tai tuotteen valmistajan brändin kanssa. Ne saattavat myös jakaa mielleyhtymiä muiden, niiden kanssa kilpailevien mutta erilaisten brändien kanssa. Tuote tai palvelu saattaa myös jakaa mielleyhtymiä muiden samalla alalla toimivien kanssa niin, että kuluttajilla on tietty mielikuva tuotteesta tai palvelusta itsestään sen lisäksi, että heillä on erillinen mielikuva tietystä yksittäisestä toimijasta alalla. (Keller 2004, 58-59.)

Tämä kuvaa mielestämme erittäin hyvin tämänhetkistä tilannetta ammattikorkeakoulujen brändien kesken: ihmisillä on tietty kuva ammattikorkeakoululaitoksesta itsestään, minkä lisäksi heillä saattaa olla mielikuvia alan eri toimijoista. Tämä lisää haastetta brändin markkinoinnissa: brändiä markkinoitaessa tulisi toisaalta markkinoida koko ammattikorkeakoulujärjestelmää ja luoda siitä ihmisten mieliin positiivisia mielikuvia, mutta toisaalta erottua joukosta erillisenä - on löydettävä oma, uniikki asia, jota ei jaeta muiden koulujen kanssa.

### 8.3 Koettu laatu

Brändipääoman rakennuspalikoista koettu laatu on ainoa brändiin liitetty asia, jonka on näytetty vaikuttavan tuottavuuteen. Brändin koettu laatu liittyy myös vahvasti brändimielikuviin, kuten brändimielikuvien yhteydessä mainittiin; kuluttajat valitsivat sen toiseksi tärkeimmäksi asiaksi brändituotetta valitessaan (Aaker 1996, 19.) Moni yritys mainitseekin ydinarvokseen laadun: "Quality is at the heart of Nokia's brand promise - very human technology", lupaa esimerkiksi Nokia (Nokia 2008).

Koettu laatu on usein positiointin avainasia laajoissa kattobrändeissä sekä brändeissä, jotka toimivat useilla toimialoilla tai valmistavat useiden eri tuoteryhmien tuotteita. Usein näiden yritysten tuotteiden tai palveluiden ominaisuudet eivät ole tärkein tekijä brändin suhteen, vaan brändin kokonaiskuva - usein juuri koettu laatu - on. (Aaker 1996, 19.) Laurea ammattikorkeakoulu, kuten monialaiset korkeakoulut yleensäkin toimii useilla, keskenään kovin erilaisilla aloilla, joilla on eri kohderyhmät mutta joiden markkinointi on kattobränditasoista. Siksi

voidaan todeta, että palvelun koettu laatu on Laurealle, kuten muillekin ammattikorkeakouluille erittäin tärkeää, koska sitä markkinoidaan kokonaiskuvalla.

Mielleyhtymää koetusta laadusta on yleensä mahdotonta saavuttaa, mikäli väitteellä ei ole vankkaa pohjaa. Toisaalta ei riitä, että tuotetaan laadukasta palvelua tai toimintaa yleensä - myös miellelyhtymä laadusta on luotava. (Aaker 1996, 19-20.) Tämä on meistä tärkeää ottaa huomioon Laurean kohdalla: jos ollaan sitä mieltä, että tehdään asioita erityisen hyvin ja siitä on näyttöäkin, siitä tulee myös viestiä tehokkaasti ulospäin.

Koettu laatu saattaa erota todellisesta laadusta monista syistä. Kuluttajien mieliin on saattanut jäädä mielikuva aikaisemmasta huonosta laadusta, minkä vuoksi he eivät ehkä usko uusia väitteitä laadusta tai heitä ei kiinnosta tarkistaa niitä. Tämän vuoksi yrityksen pitää olla erityisen varovainen laadun suhteen: kerran saatuaan huonolaatuisen maineen yrityksen on vaikea, jopa mahdoton karistaa tuota miellelyhtymää. Toinen syy voi olla se, että yrityksen toiminta on laadukasta osa-alueella, jota asiakkaat eivät pidä tärkeänä, minkä vuoksi on tärkeää tietää, mitä asiakkaat arvostavat. Kolmantena syynä Aaker mainitsee sen, ettei nykykuluttajalla - tai koulun valitsijalla - ole aikaa, resursseja tai halua tehdä vertailuja, vaan hän saattaa perustaa koetun laadun miellelyhtymänsä pariin asiaan, joista vetää sitten johtopäätöksensä. On siis tärkeää, että yritys tiedostaa, millä perusteilla kuluttaja kullakin alalla valintansa tekee ja laatumielikuvansa muodostaa. (Aaker 1996, 20.)

Ammattikorkeakoululla nämä merkit saattaisivat olla esimerkiksi sisäänpääsysteemäärä, hakijamäärät tai verkkosivujen ulkoasu; Laurean Hyvinkään toimipisteen opiskelijoita tutkittaessa kävi ilmi, että suurin osa opiskelijoista sai edelleen tietonsa hakuvaiheessa hakuoppaasta, joidenkin alojen hakijat myös internetistä (Kiuru, Linnakorpi ja Suomalainen 2005, 34). Kuluttajat saattavat myös katsoa väärä merkkejä, jos eivät ole perehtyneitä asiaan, jolloin yrityksen tulee markkinoinnissaan tai viestinnässään opastaa kuluttajia. (Aaker 1996, 30).

Se, että Laurea-ammattikorkeakouluun hakeneiden määrät ovat tippuneet juuri hakuvuonna 2007 voi olla monen asian summa. Toisaalta sillä, että LbD-malli on juuri edellisenä syksynä otettu käyttöön, saattaa olla vaikutusta; kenties uuden opiskelumenetelmän käyttöönotto ei kaikkialla ole sujunut, vaan opiskelijat ovat nähneet toiminnan laaduttomana ja kertoneet siitä eteenpäin. Tätä mahdollisuutta tulee pohtia vakavasti, sillä kuten Aaker toteaa, huonon laadun maine kestää pitkään.

#### 8.4 Brändiuskollisuus

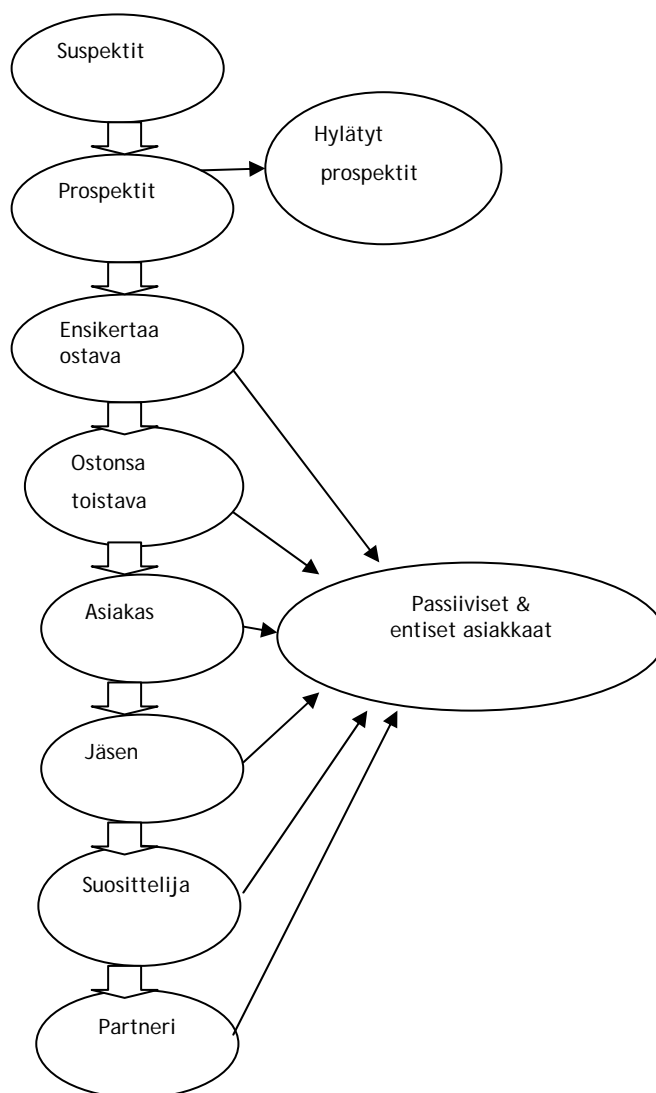
Brändiuskollisuus on osa brändipääoman arvoa tuottavaa rakennetta jo yksinkertaisesti siksi, että vanhan, uskollisen asiakkaan pitäminen tulee huomattavasti halvemmaksi kuin uuden

hankkiminen. Tällä on merkitystä etenkin, kun brändiä ollaan ostamassa tai myymässä. Brändiuskollinen asiakaskanta on yritykselle tärkeä, koska heidän voidaan olettaa tuovan ennakoitavaa tuottoa. Uskollisen asiakaskannan olemassaolo myös muodostaa toimialan uusille tulokkaille tehokkaan markkinoilletulon esteen. (Aaker 1996, 21-23.)

Vaikka brändiuskollisuus ei varsinaisesti sovellu tutkimamme yrityksemme toimialaan, on brändiuskollisuuden mainitseminen brändipääoman osana silti mielestämme paikallaan. Vaikka on totta, ettei ammattikorkeakoulu tarvitse uskollista asiakaskuntaa ja ostojen toistoa samaan tapaan kuin tuotetta tai palvelua myyvät yritykset, on uskollisuus silti ammattikorkeakouluillekin aivan yhtä tärkeää. Tämän uskollisuuden havainnollistamiseksi sovellamme alun perin tuotteen tai palvelun asiakkuuden tason kehitystä kuvaamaan tehtyä teoriaa, joka kuitenkin mielestämme sopii hyvin kuvaamaan brändiuskollisuutta ja ammattikorkeakoulu-brändiä.

Philip Kotler (2000, 50) kuvaa kirjassaan "Marketing Management" asiakkuuden kehittymistä eri tasojen kautta (kuvio 10). Asiakkuuden alkutaso eli suspektit (suspects) ovat niitä, jotka saattaisivat mahdollisesti käyttää tuotetta tai palvelua. Prospektit (prospects) ovat suspektien joukosta ne, jotka olisivat yritykselle kaikkein parhaat asiakkaat. Hylätyt prospektit (disqualified prospects), ovat ne, jotka yritys hylkää esimerkiksi luottotietojen puuttumisen vuoksi. Yritys pyrkii muuttamaan mahdollisimman monen hyväksytyt prospektin ensi kertaa ostavaksi (first time customer), joka taas on tarkoitus saada uusimaan ostonsa ja muuttamaan ostonsa toistavaksi asiakkaaksi (repeat customer). Nämä toistuvasti ostavat asiakkaat yritys taas pyrkii muuttamaan varsinaisiksi asiakkaiksi (client), joita se kohtelee erityisesti, tästä erityisen kanta-asiakasjärjestelmän jäseneksi (member) ja lopulta innokkaaksi suosittelijaksi (advocate), joka levittää hyvää sanaa yrityksestä ja sen tuotteista ympärilleen.

Myös Don E. Shultz muistuttaa brändin kehittämistä koskevassa artikkelissaan (2006, 10-11), että yksi neljästä kysymyksestä, jotka johtajan tulee kysyä itseltään rahaa brändin kehittämiseen jakaessaan, on: auttaako tämä investointi kehittämään tai lisäämään brändin suosittelijoita?



Kuvio 10. Asiakkuuden kehitymisprosessi (Kotler 2000, 50.)

Tämän kuvion voi nähdä pätevän yksinkertaistettuna myös ammattikorkeakouluopiskelijaan: suspekteja ovat kaikki toisen asteen opiskelijat ja muut, jotka kouluun ehkä hakisivat, prospekteiksi heistä nousee osa kouluun hakemisen ja pääsykokeisiin valituksi tulemisen myötä. Osa prospekteista kuitenkin hylätään kokeiden perusteella. Hyväksytyistä tulee ensi kertaa palvelua käyttäviä ensimmäisenä koulupäivänään. Tällöin he eivät kenties ole vielä päättäneet, haluavatko jatkaa opiskeluaan juuri valitsemassaan koulussa, mutta jos he jatkavat koulua ensimmäistä päivää - tai kenties viikkoa - pidemmälle, heidän voi katsoa nousseen tasolle, jossa ostotapahtuma toistetaan. Vasta, kun lopullinen päätös kouluun jäämisestä ja tutkinnon suorittamisesta on tehty, voidaan opiskelija nähdä varsinaisena asiakkaana. Tämän asiakkaan uskollisuudesta ja tyytyväisyydestä on pidettävä hyvää huolta, sillä oikein huomi-

oonotettuna hän voi sitoutua kouluun vielä tiukemmin - vaikkei kouluilla kanta-asiakasjärjestelmiä olekaan, voisi vaikkapa t & k-työhön ja oppilasjärjestöihin osallistumisen nähdä tällaisena sitoutumisena - muuttua koulun aktiiviseksi suosittelevaksi ja lopulta työelämään siirryttyään myös kumppaniksi alumnitoiminnan tai yritysten ja koulun välisen yhteistyön kautta.

Mielestämme tämän asiakkuuden kehittymisen prosessin tärkeimmäksi käännekohtaksi nousee hetki, jolloin asiakas päättää, toistaako hän ostonsa - tai opiskelija tekee päätöksensä kouluun jäämisestään. Tämän hetken tärkeydestä kirjoittavat myös Repach, Reilly ja Shultz artikkelissaan *Better Branding Beyond Advertising* (2008, 10-11). Kirjoittajien mukaan tulee ymmärtää, että vaikka mainonta olisi kuinka hyvää ja sen avulla saataisiin houkuteltua asiakkaat löytämään yrityksen ja sen tuotteet tai palvelut, nuo tulokset menevät hukkaan, mikäli jälkimarkkinointi (follow-on marketing) ei toimi ja muuta kiinnostusta syvemmäksi asiakas- tai prospektisitoumukseksi. Kirjoittajat muistuttavat, että kun asiakas on kerran houkuteltu käyttämään yrityksen palveluita - tai aloittamaan opiskelun koulussa - hän haluaa tietää tehneensä oikean ratkaisun, haluaa tietää, että osittain myös tunteella tehty ratkaisu on ollut myös rationaalinen.

Brändiuskollisuudella on siis mielestämme varsin erilainen merkitys koulutus- kuin kulutusmarkkinoilla, mutta kuluttajamarkkinoihin suunnitellut mallit ovat myös sovellettavissa ammattikorkeakoulutoimintaan.

## 8.5 Brändipääoman arvo

Brändipääoman arvoa ei pystytä määrittelemään tarkasti, mutta se voidaan arvioida noin 30 prosentin tarkkuudella, mikä tarkoittaa, ettei tällaisia arvioita voi käyttää markkinointiohjelmien arvioinnissa, mutta niillä voidaan osoittaa, että brändivarallisuutta on syntynyt. Brändipääoman arvoa voidaan käyttää viitekehystenä brändinrakennusohjelmien ja budjettien laadinnassa, minkä lisäksi tällaisilla arvioilla on merkitystä myös mm. yrityskaupoissa ja sijoittamisessa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 35-36.)

Brändipääoman arvo voidaan määritellä esimerkiksi toteamalla brändin jokaisen merkittävän tuotemerkkialueen tulojen määrä, minkä jälkeen nämä tulot jaotellaan sen mukaan, mikä osa niistä voidaan lukea 1) brändin osalle 2) kiinteän omaisuuden kuten tuotantolaitosten ja laitteiden osalle 3) erilaisten aineettomien omaisuserien, kuten henkilöstön, prosessien tai patenttien osalle. Brändin osalle kertyvä tulo muutetaan pääoma-arvoksi ja eri tuotemerkkialueet lasketaan yhteen, jotta saadaan aikaiseksi tuotteen kokonaisarvo. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 35-36.)



tehtävistä ja tavoitteista, liikeideat, visiot, strategiat ja suhtautumisen markkinoihin ja kilpailuun. Identiteetti pitää myös sisällään erilaiset tarinat, myytit ja riitit.

Myös Malmelin ja Hakala (2007, 33) näkevät brändin identiteetin samankaltaisena kuin Pohjo-la. Heidänkin mukaansa identiteettiin vaikuttavat kaikki yrityksen toimintaan liittyvät asiat kuten organisaatio, liiketoiminta-alueet, tuotteet ja palvelut sekä yrityksen tavoitteisiin liit-tyvät asiat kuten visio ja johdon tahtotila. Tämän lisäksi he listaavat identiteettiin vaikutta-viksi tekijöiksi kilpailutilanteen, toimintaympäristön sekä yritykseen liitetyt mielikuvat ja käsitykset.

Funktioltaan brändi-identiteetti on johtamisen työkalu: sen tehtävänä on luoda päätöksente-kijöille toimiva ohjenuora siitä, mikä oikeastaan on brändin tarkoitus (Aaker 1996, 85). Hei-dän taas tulee kommunikoida tämä tieto tehokkaasti eteenpäin niin, että se tavoittaa kaikki yrityksessä työskentelevät, sekä sitouttaa heidät sen brändiin. Jotta yrityksestä voi tulla vah-va tai se voi sellaisena pysyä, yritysten tulee olla identiteetilleen uskollisia. Sen merkitys on brändin kestävyuden luominen, yhdenmukaisten viestien lähettäminen ulos sekä realismi. (Kapferer 2004, 97-98.)

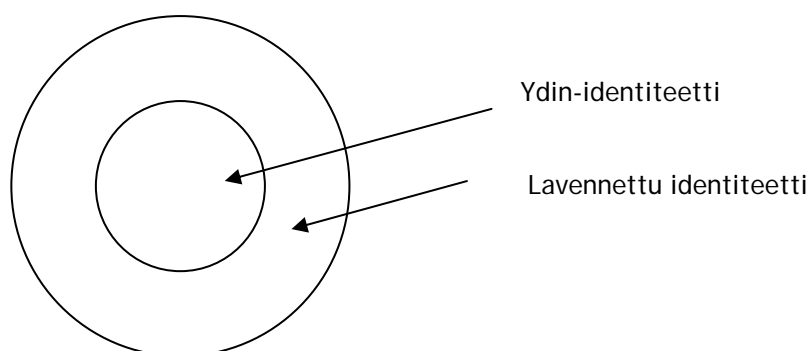
Kapferer muistuttaa (2004, 97), että kaiken viestinnän ja toiminnan pohjana tulee olla selkeä käsitys identiteetistä: jos yritys ei tiedä, kuka tai mikä se on, sen on vaikea tehdä esim. markkinointi- tai visuaalisia päätöksiä, jotka ovat juuri sille sopivia - voiko yritys esimerkiksi sponsoroida tietynlaista tapahtumaa, jotta sponsoroinnin viesti olisi yhteneväinen brändin muun toiminnan kanssa? Hän toteaa brändi-identiteetin tarkan, kirjallisenkin, määrittelyn antavan enemmän vapautta kuin sen määrittelemättä jättäminen, koska se korostaa identi-teetin perusolemuksen ja persoonallisuuden kaltaisia asioita, ei tiukkoja sääntöjä siitä, miten jokin pitää tehdä. Se myös määrittelee sen, minkä tulee pysyä samanlaisena ja minkä tulee - tai mikä saa - muuttua.

Koska brändin identiteetti on (tai sen tulisi olla) kaiken yrityksen toiminnan perusta, on sen määrittäminen edellytys tarkalle ja efektiiviselle toiminnalle; identiteetistä tulisi johtaa niin yrityksen viestintä- kuin visuaalinen strategia, niin sisäinen viestintä kuin kohderyhmät-kin. Kapfererin mukaan yritysten pitäisi luoda identiteetin määrittelystä samanlainen doku-mentti kuin monilla yrityksillä jo on visuaalisesta identiteetistään; hänestä on ehdottoman tärkeää, että on olemassa tarkat ohjeistukset brändin identiteetistä, jotta voidaan olla var-moja siitä, että kaikki toimivat yhteneväisesti brändin mukaan. Kapfererin mukaan se, että yrityksillä on olemassa tarkat ohjeistot niiden visuaalisesta identiteetistä - esimerkiksi Nokia käyttää kaikessa visuaalisessa toiminnassaan värikarttoja, jotka kertovat eri yhteyksissä sallit-tavat värit ja värisävyt - muttei siitä, mihin brändi kokonaisuudessaan tähtää, on asioiden

tekemistä väärässä järjestyksessä. Visuaalinen ilme tulisi itse asiassa johtaa tarkasti määrittelystä identiteetistä. (Kapferer 2004, 96-97.)

Kapfererin kuviossa näkyvät myös virheellisen brändi-identiteetin lähteet: jäljittely, idealismi tai epärealistisuus sekä opportunisti. Yritys, joka ei todella tunne itseään, saattaa muodostaa brändi-identiteettinsä jäljittelemällä toista yritystä. Toinen virhelähde on epärealistisuus: ollaan tietoisia siitä identiteetin puolesta, joka liittyy tulevaisuuteen ja siihen, mitä halutaan olla, mutta ei olla tietoisia omasta nykytilanteesta, vahvuuksista ja heikkouksista, vaan kerrotaan tietämättömydestä johtuen valheellisia viestejä. Opportunistiset yritykset taas eivät malta rakentaa rauhassa omaa identiteettiään ja valita omaa tietään, vaan tarttuvat siihen, mikä kulloinkin on pinnalla suurten voittojen toivossa. (Kapferer 2004, 98-99.)

#### Brändi-identiteetin rakenne

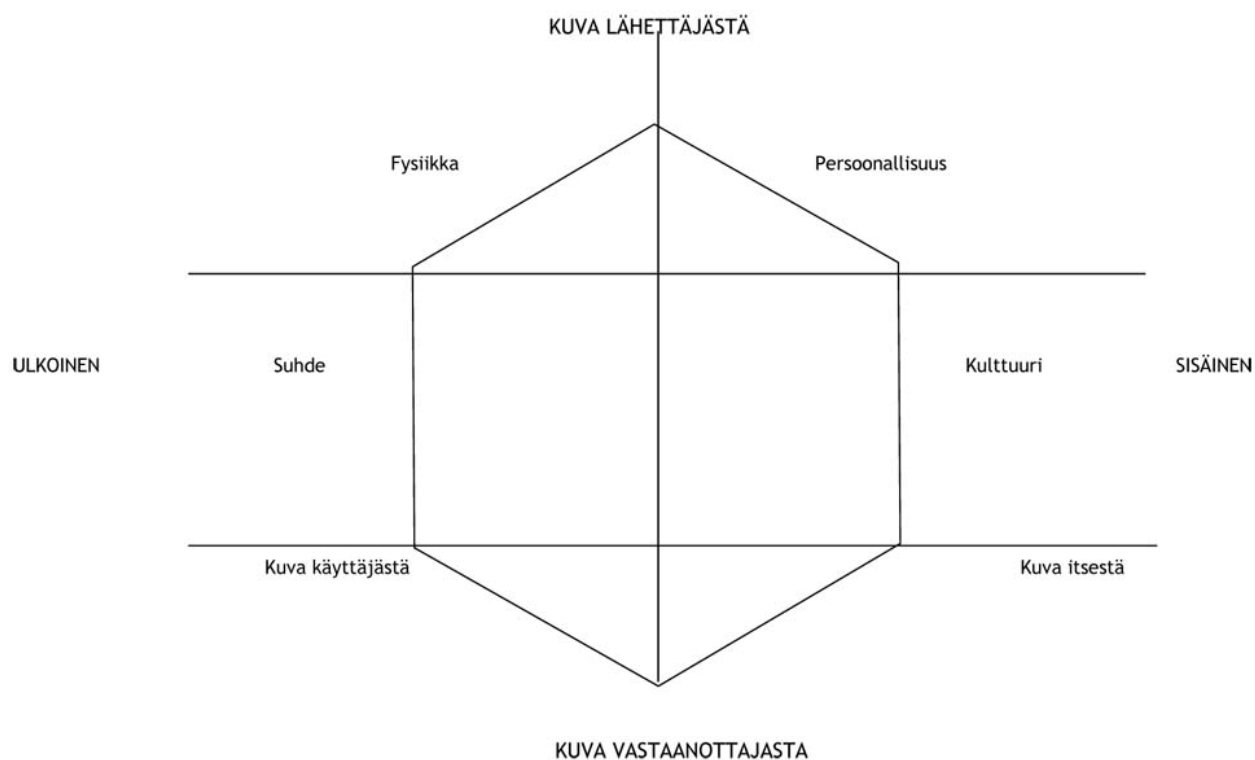


Kuvio 12. Identiteetin rakenne (Aaker 1996, 86.)

Brändin identiteetti voidaan jakaa ydin-identiteettiin (core-identity) ja lavennettuun identiteettiin (extended identity) (kuvio 12). Identiteetin ydin on yrityksen ajaton ydin, se, mikä tekee yrityksen juuri siksi yritykseksi, mikä se on - se, mikä ei muutu, vaikka positiointi tai markkinointi- ja viestintästrategiat tai yrityksen johto muuttuvatkin. Identiteetin ytimen määrittely vaatii sellaisiin introspektiivisiin kysymyksiin vastaamista, kuten: mikä on brändin sielu? Mitkä ovat ne perustavat uskomukset ja arvot, jotka brändiä vievät eteenpäin? Mitkä ovat brändin takana olevan organisaation osaamisalueet? Mitä organisaatio brändin takana edustaa? (Aaker 1996, 85-86.)

Lavennettu identiteetti sisältää kaikki ytimen ulkopuolelle jäävät asiat. Siihen sisältyy mm. kuvaus siitä, millainen brändi ei ole sekä brändin persoonallisuus. Kun ydin-identiteetti on lyhyt ja ytimekäs - ei kuitenkaan sama asia kuin iskulause tai slogan - lavennetun identiteetin määrittely on perinpohjaisempi selvitys. (Aaker & Joachimsthaler 2001, 71-73.)

## Brändin identiteettiprisma



Kuvio 13. Brändin identiteetti prismana (Kapferer 2004, 107.)

Brändi-identiteetin eri puolia voidaan kuvata kuusikulmaisella prismalla (Kuvio 13). Tämä Jean-Noël Kapfererin kehittämä identiteettiprisma (2004, 11) jakautuu horisontaalisesti ulkoisiin, näkyviin aspekteihin (fyysisuus, suhde ja kuva asiakkaasta) sekä sisäisiin (persoonallisuus, kulttuuri, kuva itsestä) aspekteihin. Brändin identiteettiprisma käsittää osittain samoja asioita kuin Thomas Gad'n 4D-brändimalli (Gad 2001, 23): molemmat huomioivat fyysisen osa-alueen sekä ottavat huomioon brändin sosiaalisen ja psykologisen ulottuvuuden, mutta siinä, missä Gad niputtaa yhteen sosiaalisesti ulottuvuudeksi yksilön tarpeen kuulua siihen ryhmään, johon hän faktisesti kuuluu sekä ryhmään, johon toivoisi kuuluvansa, Kapferer taas analysoi näitä kahta tarvetta omassa mallissaan erillisinä ja tarkemmin.

Yhteistä näillä malleilla ovat se, mitä brändi tekee, mitä se on ja mitä se tarjoaa: kun Gad kutsuu tätä toiminnalliseksi ulottuvuudeksi, Kapferer kuvaa tätä tarkemmin käsitteellään physique, brändin fyysiset osa-alueet. Niin Kapfererin kuin Gadinkin mallissa identiteetin fyysiset aspektit ovat niitä, joihin yritykset ovat perinteisesti luottaneet: osaaminen ja tietotaito, tuoteminaisuudet, tietyt tuoteminaisuudet ja niiden tuomat edut ja hyödyt. Kapfererin

mukaan brändi-identiteetin fyysiset aspektit koostuvat ominaisuuksista, jotka ovat joko selviä (jotka tulevat oitis mieleen brändi mainittaessa) tai vaikeammin havaittavissa olevia. Vaikka fyysinen puoli ei olekaan brändi ainoa osa, se on sen pohja, ensimmäinen asia määriteltäväksi: Mitä se konkreettisesti on? Mitä se tekee? Miltä se näyttää? Monilla yrityksillä on ongelmia brändin fyysisen näkökulman kanssa, sillä niiden todellinen, tuotteeseen liittyvä hyöty on hyvin pieni. Kapferer kuitenkin muistuttaa, että jopa imagoon tukeutuvilla brändeillä on oltava takanaan tuote, joka tarjoaa konkreettisia fyysisiä etuja käyttäjälleen. (Kapferer 2004, 107-108.)

Koulutuksen markkinoinnissa ei pelkillä mielikuvilla pärjätä jo sen lakisääteisen luonteen vuoksi: Laurean brändin fyysiset aspektit ovat AMK- ja ylemmän AMK-tason koulutus, joka toteutetaan LbD-menetelmin todistettavasti hyvin työllistymis- ja laadunarviointituloksin sekä tutkimus- ja kehitystoiminta, jota tehdään yhteistyössä erilaisten ulkoisten toimijoiden kanssa.

Kapfererin brändiprisman toinen aspekti on brändin persoonallisuus (personality), joka muodostuu ajan myötä, kun brändi kommunikoi. Se, kuinka brändi kertoo tuotteistaan ja palveluistaan kertoo, millainen brändi olisi, jos se olisi ihminen. Brändin persoonallisuutta kuvataan ja arvioidaan brändeille tärkeillä ihmisen persoonallisuutta kuvaavilla sanoilla: dynaaminen, optimistinen, kylmä, järkevä jne. Helpoin tapa luoda brändille persoonallisuus nopeasti on julkisuuden henkilön tai kuvitellun hahmon käyttäminen brändin edustajana ja puhemiehenä, minkä vuoksi tämä tapa onkin niin yleinen esimerkiksi hajuvesimerkkien yhteydessä. (Kapferer 2004, 28; 108.)

Brändin kulttuuri on erityisen tärkeää luksusmerkeille, joiden kohdalla arvot ja perinteet ovat usein tärkeitä, sekä pankeille, joilla on yleensä identtiset palvelut mutta erilaiset taustat (Kapferer 2004, 108-109). Vaikka ammattikorkeakoulujen tarjonta ei varsinaisesti identtistä olekaan, määrittelevät lait ja muut säädökset niiden toimintaa niin paljon, että niiden brändin fyysinen aspekti saattaa ulospäin näyttäytyäkin jos ei identtisenä, ainakin hyvin samankaltaisena kuin kilpailijoillaan. Näin ollen myös ammattikorkeakoulujen kohdalla voitaisiin todeta, että brändin kulttuuri on korostuneen tärkeä - tai ainakin asia, jonka avulla voidaan erottua.

Brändin neljäs aspekti on suhde (relationship). Brändit ovat usein erilaisten transaktioiden, ihmisten välisten kohtaamisten taitekohdassa. Brändin suhdeaspekti on erityisen tärkeä palveluja tarjoaville yrityksille - jälleen erityisesti pankeille - sekä vähittäismyymyjille kuten kosmetiikkayrityksille. Tämä aspekti määrittelee sen, miten erilaiset kohtaamiset sidosryhmien kanssa hoidetaan, miten brändillä on tapana toimia, miten kuluttajiin tai muihin sidosryhmiin on tapana suhtautua jne. Toisaalta se kertoo siitä suhteesta, jollaisen se haluaa viestittää

kuluttajalle, kuten Niken kehoitus vapaalle vaihtamisesta: "Just do it!". Toisaalta se kertoo myös suhteista käytännön tasolla, jokapäiväisessä työssä: jokainen Stockmannilla asioinut tietää, että asiakas on yrityksessä kuningas: "Että onko asiakas aina oikeassa? No tietenkin! - ainakin sillä hetkellä, kun häntä palvelee!" (Stockmann 2008). Toiset yritykset taas näkevät asiakkaan tasavertaisena kumppanina, toisilla ei ole lainkaan suhdetta asiakkaaseen. (Kapferer 2004, 109-110.)

Brändin viides aspekti on kuva asiakkaasta (customer reflection). Brändeille muodostuu useimmiten ajan mittaan jonkinlainen käyttäjäkuva, joka tulee heti mieleen brändistä puhuttaessa. Asiakaskuva tarkoittaa sitä, millainen brändin käyttäjä haluaisi olla - Thomas Gadin (2001) 4D-mallin sosiaalisessa ulottuvuudessa kuluttaja haluaa usein samaistua käyttäjäryhmään, jonka osa hän ei todellisuudessa ole. Asiakaskuvaa ei siis saa sekoittaa kohderyhmään, siihen, millaisia brändin kohderyhmän ihmiset todella ovat. Esimerkiksi kevyttuotteilla, joiden asiakaskuva on nuori ja sporttinen nainen, on tosiasiaa usein iäkkäämpi ja vähemmän sporttinen asiakaskunta - on siis kyse siitä, että asiakaskuva kuvastaa sitä, mitä todellinen asiakaskunta haluaisi olla ja jota he tuotetta käyttäessään saavat tuntee olevansa. (Kapferer 2004, 109-110.)

Asiakaskuvaa ei käsittäksemme ole Laurea-ammattikorkeakoulun kohdalla tutkittu, eikä meidänkään tutkimuksemme siihen puutu. Tällainen tutkimus tulisi tehdä potentiaalisten tai juuri kouluun tulleiden opiskelijoiden keskuudessa haastatteluin, joissa selvitettäisiin, millainen heidän ihanneminänsä olisi. Olisiko esimerkiksi tärkeää, että koulua ja esimerkiksi sen liiketalousopintoja mainostettaisiin alle kolmikymppisen, bisnestyyliin pukeutuneen kauniin ja menestyneen naisen kuvalla, vai pureeko tämänhetkinen, hakijoiden ikäluokkaa ja pukeutumistyyliä kuvaava mainonta paremmin - toisin sanottuna, haluaisivatko vasta lukiosta valmistuneet nuoret nähdä itsensä villeinä, trendikkäinä ja sosiaalisina opiskelijoina, vai katsovatko he jo pidemmälle tulevaisuuteen ja sen tarjoamiin identiteettivaihtoehtoihin?

Brändin kuudes aspekti on kuva itsestä (self-image). Kun asiakaskuva kertoo kuluttajan mielessä siitä, millaisia brändin käyttäjät ovat ("siellä käy trendikkäitä ja kauniita ihmisiä"), kuva itsestä kertoo sen, millainen kuluttaja itse on ("minä olen trendikäs ja kaunis ihminen"). Brändejä kohtaan omaamiemme asenteiden kautta kuluttaja kehittää suhteen itsensä kanssa. Yrityksen tulee olla tarkka viestintänsä suhteen, jotteivät he vieroita asiakkaita yrityksestä väärillä käyttäjämielikuvilla, jotka ovat täysin erilaisia kuin kohderyhmän mielikuva itsestään. (Kapferer 2004, 110-111.) Esimerkkinä Luran uusin verkkosivujen ulkoasu: jos potentiaalinen opiskelija pitää itseään vakavana, bisnesorientoituneena ja kunnianhimoisena, hän tuskin pitää verkkosivujen henkilöitä ihmisinä, joihin hän voi samaistua. Sen sijaan, jos hän on rento, ulospäin suuntautunut, nuori ja odottaa hauskaa ja erilaista opiskeluympäristöä, nämä henkilöt saattavat puhutella häntä enemmän.

## Hyvän brändi-identiteettiprisman tunnusmerkit

Koska brändin identiteetti kertoo brändin pitkän tähtäimen johdonmukaisuudesta ja yhteneväisyydestä sekä kiinnostavuudesta, sen tulee olla terävä, yhtenäinen ja kiinnostava.

Hyvän ja tasapainoiseen brändin identiteettiprisman tunnistaa siitä että:

- Jokaisessa aspektissa on sanoja
- sanat ovat jokaisessa aspektissa erilaisia
- kaikki sanat ovat vahvoja

Usein yritykset tekevät brändiään määritellessään sen virheen, että ne määrittelevät brändin eri puolet siten, kuten kuluttajat viimeisimmässä tutkimuksessa. Identiteetti ei kuitenkaan ole sama kuin imago, vaan yrityksen on itse päätettävä, mitä se on ja haluaa olla. Brändin eri puolia ei myöskään voi kuvata samoin sanoin, vaikka osat osittain päällekkäisiä ovatkin, sillä ne kuvaavat aivan eri asioita. Mielestämme tärkeimpänä on muistettava se, että vaikka yrityksen sisällä haetaankin brändiin konsensusta ja yhteneväisyyttä, itse kuluttaja ei strategioita näe, vaan kuluttajaan puree parhaiten todellinen, realistinen - rosoinenkin - identiteetti, ei mahdollisimman tasapaksu ja varma, yllätyksettömäksi suunniteltu kokonaisuus. (Kapferer 2004, 112-113.)

## 9.2 Viestinnällinen identiteetti

Viestinnällinen identiteetti, se, mitä Kapferer (2004, 98) kutsuu yksinkertaiseksi viestiksi (message) ja Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2002, 13) puolestaan profiloinniksi, mutta me viestinnälliseksi identiteetiksi - kaikki ovat yhtä mieltä siitä mikä sen rooli brändissä on, vain sana vaihtelee - on suunnitelmallista, jatkuvaa ja pitkäjänteistä toimintaa, jolla yritys pyrkii viestinnän keinoin vaikuttamaan sidosryhmien mielikuviin yrityksestä. Viestinnällisellä identiteetillä määritellään perusviere yrityksen kaikelle viestinnälle.

Yksinkertaisuudessaan viestinnällinen identiteetti tarkoittaa niitä yrityksen identiteetin osia, jotka on valittu ulospäin viestittäväksi; kaikkea ei kannata tai voi viestiä, mutta sen, mitä yrityksestä kerrotaan, pitää perustua vahvasti todellisuuteen. Viestinnällinen identiteetti on täysin riippuvainen yrityksen identiteetistä: jotta voidaan viestiä mitään, pitää tietää, mitä on viestittävässä ja mitä viestinnällä halutaan saavuttaa. (Kapferer 2004, 99.)

Viestinnälliseen identiteettiin määritellään perussanomat, jotka sitten välitetään hallitusti ja johdonmukaisesti eri sidosryhmille eri kanavia pitkin. Viestinnällisen identiteetin perussanomat kuvaavat sanallisesti ja kuvallisesti yrityksen liiketoiminnan ja identiteetin peruspilareit-

ta. Perussanomat tuovat esille yrityksen vahvuudet ja osoittavat erot kilpailijoihin verrattuna. Viestin vastaanottajat voidaan ottaa huomioon siten, että kullekin sidosryhmälle viestitään sidosryhmän mukaan painotettua viestinnällistä identiteettiä. Viestinnällisen identiteetin perussanomat, joita on vain yksi tai muutama, kulkevat silti punaisena lankana kaikessa viestinnässä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 13.)

### 9.3 Brändin imago

Imago on viestinnälliseen identiteettiin, yrityksen viestintään, kuluttajien omiin käsityksiin, mielikuviin ja tapoihin ajatella perustuva yhteisöllinen näkemys yrityksestä kokonaisuutena. Imago on siis mielikuva yrityksestä tai tuotteesta ihmisten mielissä. Yrityksen identiteetti vaikuttaa tähän kuvaan, mutta siihen vaikuttavat myös vastaanottajien asenteet; mielikuva muodostuu kokemusten, tietojen, asenteiden, tunteiden ja uskomuksien summasta, joista tosiasioihin perustuvat vain kokemukset, jotka voivat olla värittyneitä ja tiedot, jotka voivat olla tosia tai epätosia. (Pohjola 2003, 22.)

## 10 Viestintä

Yrityksessä viestitään jatkuvasti ja kaikkialla: teksteinä ja puheena, henkilökohtaisesti ja viestinten välityksellä, virallisissa ja epävirallisissa verkostoissa. Viestintä liittyy yrityksen työntekijät ja yksittäiset toiminnot kokonaisuudeksi. Viestintä myös liittyy yrityksen toiminnot ulkopuolella olevaan ympäristöön: ihmisiin, asioihin, tapahtumiin ja muihin organisaatioihin. Viestinnän avulla yrityksellä on yhteys historiaansa ja mahdollisuus toteuttaa visio tulevaisuudestaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 7.)

Viestinnän tehtävänä on muun muassa jakaa tietoa ja luoda tietoisuutta yrityksestä ja sen palveluista. Viestinnän avulla vahvistetaan tunnettuutta, muistutetaan olemassaolosta ja kerrotaan erilaisista yrityksen toimintaan liittyvistä asioista. (Isohookana 2007, 11.) Myös viestintä ja johtaminen ovat erottamattomat. Viestinnän avulla luodaan ja tuodaan esille yrityksen missio, visio ja arvot, asetetaan yhteiset tavoitteet, delegoidaan, koordinoidaan, motivoidaan ja annetaan palautetta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 8.)

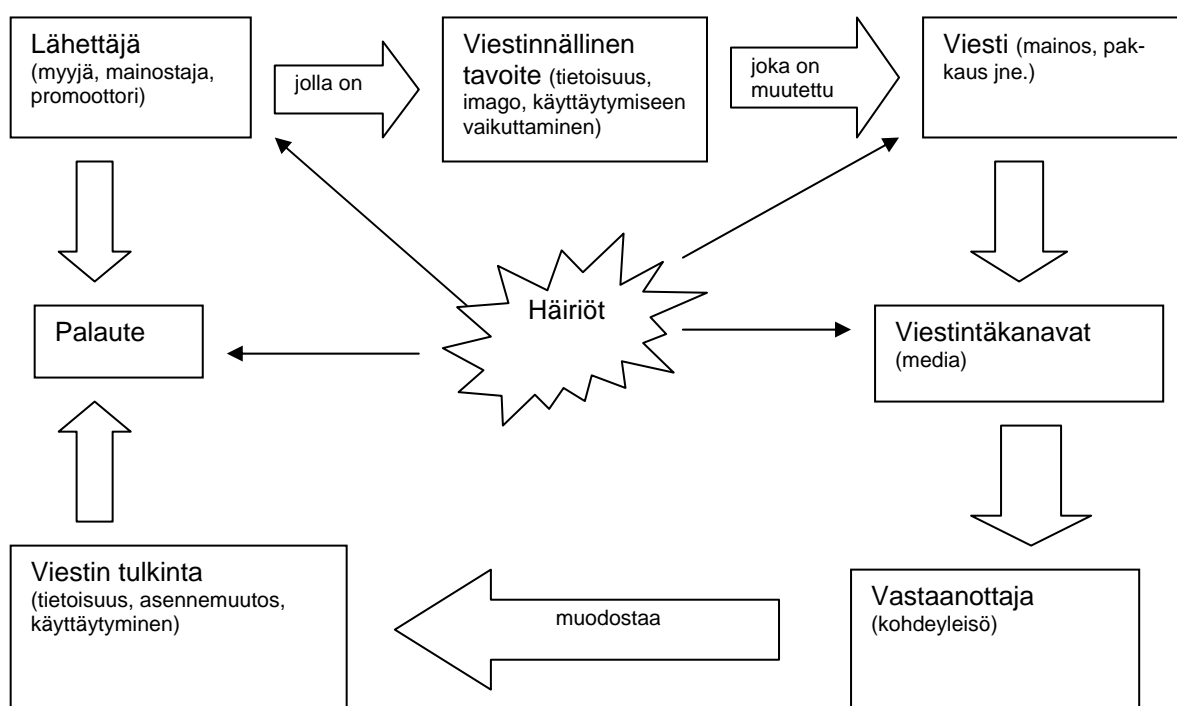
Viestintä vaikuttaa mielikuviin ja mielikuvat vaikuttavat siihen, ostetaanko yrityksen tuotteita ja palveluja, hyväksytäänkö yritys yhteistyökumppaniksi, hakeudutaanko yrityksen palvelukseen tai miten hyvin yrityksessä viihdytään (Isohookana 2007, 9). Yrityksen viestintä siis pyrkii siihen, että kuluttajille ja sidosryhmille muodostuu yrityksestä positiivisia, sen asettamien tavoitteiden mukaisia mielikuvia. Yritys viestijänä ei kuitenkaan voi rakentaa mielikuvia, vaan ne rakentuvat vastaanottajan mielessä. Mielikuvat eivät voi olla kollektiivisia vaan ne ovat

aina yksilökohtaisia. Yksikään ryhmä ei sellaisenaan tulkitse yrityksen lähettämiä viestejä, vaan tulkintoja tekevät yhteisöissä vaikuttavat ihmiset. (Malmelin & Hakala 2005, 24-25.)

Viestintä on myös ainutlaatuinen kilpailukyvyyn rakentaja, koska sitä on mahdoton kopioida. Etenkin silloin, kun tuotteet ja palvelut eivät eroa suurestikaan toisistaan, on viestinnällä mahdollista luoda ero kilpailijoihin nähden. Kuitenkin viestintä kilpailukyvyyn yhtenä osa-alueena edellyttää, että se nähdään yrityksissä kokonaisvaltaisesta näkökulmasta ja yhtenä strategisena voimavarana. Sitä on johdettava, suunniteltava, toteutettava ja seurattava samalla tavalla kuin muitakin yrityksen toimintoja, vaikka se eroaakin monesta muusta toiminnosta siinä, että sitä ei koskaan voi delegoida kokonaan - viestintä kuuluu yrityksen jokaiselle työntekijälle. (Isohookana 2007, 9-11.)

### 10.1 Viestintäprosessi ja sen elementit

Terence A. Shimpin mukaan (2003, 81-83) kaikissa viestinnällisissä tapahtumissa on mukana seuraavat elementit (kuvio 14): lähettäjä, jolla on viestinnällinen tavoite, joka on muunnettu viestiksi, joka välitetään viestintäkanavan kautta vastaanottajalle, joka muodostaa viestistä tulkinnan, joka edustaa lähettäjälle palautetta.



Kuvio 14. Viestintäprosessi ja sen elementit (Shimp 2003, 82.)

Tässä yhteydessä lähettäjällä tarkoitetaan viestin lähettäjää, esimerkiksi mainostajaa, myyjää tai promoottoria, jolla on ideoita, myyntiargumentteja ja ajatuksia jaettavana yksittäisen asiakkaan tai kokonaisen kohdeyleisön kanssa. Lähettäjä koodaa viestin tavoitteenaan saavuttaa viestinnällinen tavoite, ja se tapahtuu muuttamalla ajatus symboliseen muotoon. Lähettäjä valitsee tietyt merkit lähes loppumattomasta valikoimasta sanoja, lauserakenteita, symboleja ja nonverbaaleja elementtejä sen perusteella, mitkä niistä vaikuttavat tehokkaasti kohdeyleisöön. (Shimp 2003, 82.)

Viestinnällisiä tavoitteita voivat olla esimerkiksi tunnettuuden luominen, positiivisten assosiaatioiden kehittäminen ja käyttäytymiseen vaikuttaminen. Luovan ja tehokkaan markkinointiviestinnän edellytyksenä on, että lähettäjällä on kristallinkirkas ajatus siitä, mitä halutaan saavuttaa. (Shimp 2003, 82.)

Viesti itsessään on symbolinen ilmaisu sille, mitä lähettäjä tahtoo saavuttaa. Mainokset, myyntiesitykset ja pakkaussuunnittelu ovat vain joitakin sen monista muodoista. Viestintäkanava on reitti, jota viesti kulkee lähettäjältä vastaanottajalle. Televisio, radio, sanomalehdet, internet, ulkokyltit, t-paitojen printit ja mainokset elokuvateattereissa ovat vain muutamia kanavia, joiden kautta viestejä voidaan välittää. Viestejä välitetään myös suoraan myyntihenkilöiden kautta ja epäsuorasti ystävien ja perheenjäsenten kautta word-of-mouth-viestintänä. (Shimp 2003, 82.)

Vastaanottaja on yksittäinen henkilö tai ihmisryhmä eli kohdeyleisö, jonka kanssa lähettäjä pyrkii jakamaan ideoita. Nämä vastaanottajat ovat nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita eli prospekteja. Viestin avaaminen eli dekoodaaminen tarkoittaa vastaanottajan toimia viestin tulkittamiseksi tai merkityksen etsimiseksi lähettäjän lähettämästä viestistä. Kohdeyleisö muodostaa viestistä oman tulkintansa, joka muodostuu kokemuksen, ymmärryksen ja selvittämisen kautta. Tavoitteena on, että tulkinta vastaa lähettäjän viestinnällisiä tavoitteita ja lisää osaltaan tietoisuutta, positiivista asennetta ja kulutusta. (Shimp 2003, 83.)

Palaute antaa lähettäjälle tietoa siitä, kuinka tarkasti annettu viesti on mennyt perille ja onnistuttiinko tavoitteissa. Kuten kuviossa 14 näkyy, palautemekanismi tarjoaa lähettäjälle tietoa siitä, tavoittiko viesti tavoitellun kohderyhmän sellaisenaan vai tulisiko sitä muuttaa. (Shimp 2003, 83.)

Häiriöt ovat itse viestiä häiritseviä ärsykejä, jotka sekoittavat ja estävät viestiä kulkemasta alkuperäisessä, puhtaassa muodossaan. Häiriöitä voi ilmetä missä tahansa viestintäprosessin vaiheessa. (Shimp 2003, 82-83.) Käytännön viestintäprosessissa on oikeastaan aina häiriötoimintoja, jotka muuttavat tavoiteltua vaikutusta. Osmo A. Wiio (2000, 214-215) erittelee kirjassaan "Johdatus viestintään" näitä neljä. Ensinnäkin viestintäjärjestelmä voi olla vaja-

vainen siten, ettei koko viestintää pääse syntymään; sen tiellä on esteitä. Tällöin sanomaa ei esimerkiksi lainkaan havaita, se ei mene perille tarkoitetulle vastaanottajalle. Kato viestintäjärjestelmässä tarkoittaa sitä, että vaikka viestintäjärjestelmän työtapautuma toteutuu, niin sanoma saattaa silti hävitä kokonaan tai osittain. Sanoma voi myös vääristyä, jolloin vastaanottaja ei ymmärrä lähettäjän tarkoitusta lainkaan, kuvittelee siihen sisältyvän jotain sellaista, mitä lähettäjä ei ole tarkoittanut tai muuttaa sen mielessään vastaamaan entisiä mielipiteitä ja asenteitaan. Viestintätapahtumaan voivat vaikuttaa myös satunnaishäiriöt, joita sanotaan kohinaksi: esteet voivat estää viestin työstämisen, sanoma voi hävitä tai vääristyä työstön aikana, ja kohina voi peittää viestin kokonaan tai osittain.

Pirjo Vuokon (2002, 29) mukaan myös sekä lähettäjän että vastaanottajan kyky ja motivaatio viestintään vaikuttaa sen onnistumiseen. Vuokon mukaan viestinnän perusedellytyksenä on lähettäjän kyky viestiä, johon liittyy ensinnäkin kohderyhmän tuntemus. Toisena on kyky muotoilla ja välittää viesti niin, että se saavuttaa kohderyhmän ja on sen avattavissa. Kohderyhmä siis määrittää sen, mitä sanotaan ja missä, jotta viestinnän tavoite saavutetaan. Viestin syntymisen edellytyksenä on myös lähettäjän motivaatio viestintään. Voimakas motivaatio takaa sen, että lähettäjä on valmis käyttämään paljonkin resursseja ja vaivaa takaamaan viestinnän onnistumisen, eli sen, että viesti menee perille ja vaikutus todella syntyy. (Vuokko 2002, 29.)

Vastaanottajan motivaatio viestintään ei ole sen onnistumisen kannalta puolestaan ole välttämätön edellytys. Vaikutuksia voi syntyä myös täysin passiiviseen vastaanottajaan, esimerkiksi moneen kertaan toistettu televisiomainos voi jäädä mieleen ja aiheuttaa vastaanottajassa ostokiinnostusta ilman tämän halua kuulla tai nähdä lähettäjän viestejä. Toisaalta, jos vastaanottajan motivaatio on voimakas voidaan viestinnän tavoitteet saavuttaa vähäisinkin ponnistuksin. Vastaanottajan motivaatio siis edesauttaa viestinnän onnistumista. Ammattikorkeakoulun ollessa kyseessä voitaisiin nähdä, että suurin osa viestinnän kohderyhmästä on valmiiksi motivoituneita vastaanottamaan viestintää. (Vuokko 2002, 29-30.)

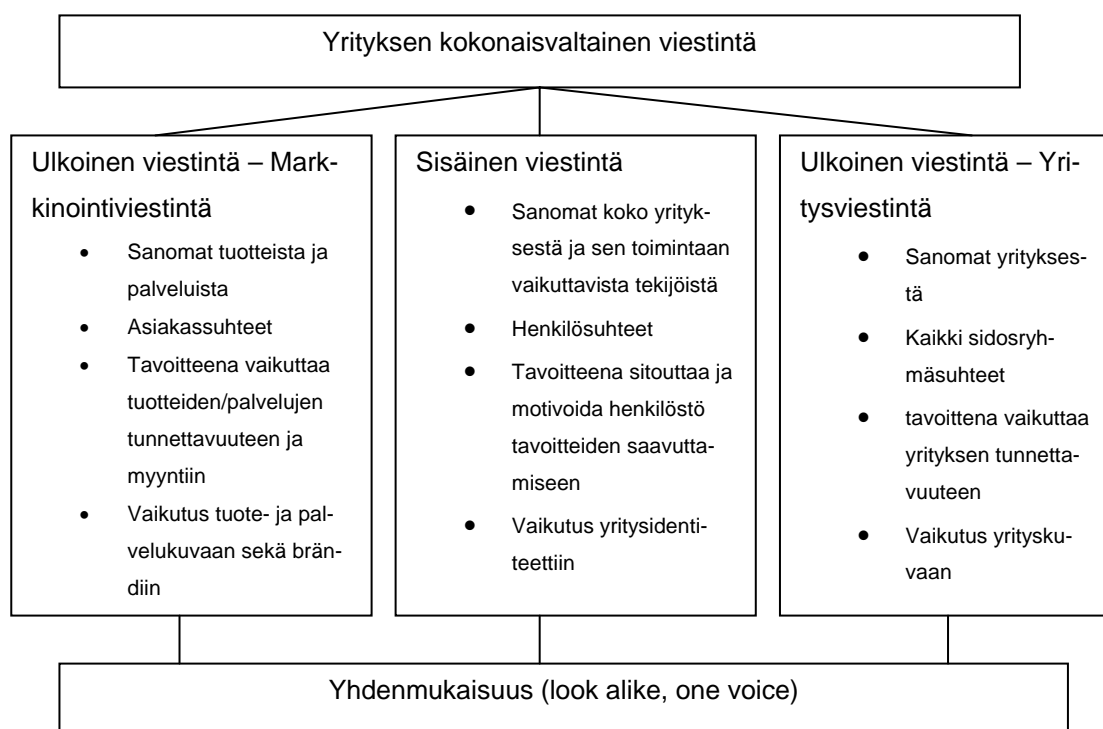
Koska viestinnän onnistumisen ratkaisee lopulta se, kuinka vastaanottaja tulkitsee viestinnällisen sanoman, vaaditaan tältä kykyä avata eli dekodata sanoma, mikä tarkoittaa esimerkiksi viestin kielen, käsitteiden ja erilaisten symbolien ymmärtämistä (Vuokko 2002, 29).

## 10.2 Yrityksen kokonaisvaltainen viestintä

Markkinointiviestinnän, yritysviestinnän ja sisäisen viestinnän tulisi muodostaa integroitu kokonaisuus, jossa ne tukevat toisiaan ja viime kädessä koko yritystä ja sen tavoitteita (kuvio 15). Niin yrityksen sisällä tapahtuvan kuin sieltä ulospäin lähtevän viestinnän tulisi olla tunnistettavissa, kaikilla viesteillä tulisi olla sama ääni (look alike, one voice) ja niiden tulisi muo-

dostaa samanhenkistä mielikuvaa yrityksestä ja sen toiminnasta. (Isohookana 2007, 15.) Laurean viestintäohjelman 2007-2009 (Laurea 2008h, 20) kokonaisviestinnän malli on hyvin samankaltainen kuin tässä esitetty Heli Isohookanan (2007, 15) kirjassaan ”Yrityksen markkinoitviestintä” kuvaama yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän viitekehys.

Yrityksen on viestinnässään huomioitava eri tahot ja rakennettava näiden välille toimiva vuorovaikutussuhde. Oheisessa kuviossa 15 esitetään yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän rakenne Isohookanan (2007, 15) kuvion mukaisesti. Kuvio perustuu ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön kolmijaon pohjalle, jossa ulkoinen toimintaympäristö jaetaan markkinointiympäristöön eli mikroympäristöön ja koko yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön eli makroympäristöön.



Kuvio 15. Yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän viitekehys (Isohookana 2007, 15.)

Viestinnästä voidaan luoda vahva kilpailutekijä silloin, kun se nähdään kokonaisvaltaisesti. Sisäisen viestinnän tehtävänä on sitoa organisaation eri osat yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Markkinointiviestinnällä kerrotaan tuotteista ja palveluista sekä luodaan ja ylläpidetään vuorovaikutussuhteita asiakkaiden ja muiden markkinoilla olevien toimijoiden kanssa. Yritys-

viestinnän tehtävänä on kertoa yrityksestä kokonaisuudessaan ja pitää yhteyttä toimintaympäristön eri sidosryhmiin. (Isohookana 2007, 9.)

### 10.3 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on johdonmukaisen ulkoisen viestinnän perusta (Malmelin & Hakala 2005, 127). Se muodostaa yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän ytimen, jonka ympärille ulkoinen viestintä eli yritysviestintä ja markkinointiviestintä rakentuvat (Isohookana 2002, 221).

Kirjassaan "Yhdessä - viestinnän ja markkinoinnin integraatio" Nando Malmelin ja Jukka Hakala (2005, 126) jaottelevat sisäisen viestinnän Anders Gronstedtin mukaan vertikaaliseen ja horisontaaliseen viestintään. Mahdollisimman avoin vertikaalinen viestintä tarkoittaa suoraa vuorovaikutusta ylimmän johdon, keskijohdon ja asiakkaiden kanssa työskentelevien henkilöiden välillä. Toteutuessaan näin vertikaalinen viestintä mahdollistaa ylimmälle johdolle kontaktin asiakaskuntaan asiakkaiden kanssa toimivien henkilöiden kautta, joka taas mahdollistaa nopean reagoinnin asiakkaiden palautteen perusteella. Vertikaalinen viestintä myös auttaa työntekijöitä hahmottamaan sen, miten heidän työtehtävänsä palvelee yrityksen kokonaisuutta ja tavoitteiden saavuttamista. Tämä on keskeinen työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota lisäävä tekijä; kuten vanha vertaus osuvasti kuvaa, kivenhakkaaja voi joko hakata kiveä tai rakentaa katedraalia. (Malmelin & Hakala 2005, 126.)

Malmelinin ja Hakalan (2005, 126) mukaan sisäinen viestintä on integroitava myös horisontaalisesti, mikä tarkoittaa avointa vuorovaikutusta eri liiketoimintayksiköiden ja osastojen välillä. Näin varmistetaan että samat viestit, tiedot ja taidot sekä parhaat toimintatavat ja resurssit ovat käytössä läpi yrityksen.

Sisäisen viestinnän tavoitteena on luoda ja kehittää yrityksen identiteettiä ja sisäisiä suhteita ja siten vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Se myös liittyy yrityksen eri henkilöt, tasot, osastot ja prosessit yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. (Isohookana 2002, 221.) Onnistunut sisäinen viestintä on myös tärkeä tekijä motivoidessa henkilöstöä tulokselliseen työskentelyyn (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 8-9).

### 10.4 Yritysviestintä

Yritysviestinnän määritelmiä on monia. Laajimmillaan määritelmä kattaa kaiken yrityksen viestinnän. Perinteisesti käytetään myös sanaa tiedottaminen, joka suppeimmillaan kattaa vain mediatiedottamisen. Määritelmien kirjavuus onkin vaikeuttanut yhteisen käsitteistön luomista; englannin kielessä käytetään käsitteitä public relations ja corporate communications. (Isohookana 2007, 190.) Suomen Tiedottajien Liiton (StiL) varsin kattavan määritelmän

mukaan tiedottaminen eli yritysviestintä on yrityksen yhteistyö- ja kohderyhmilleen suuntaamien viestintätoimenpiteiden kokonaisuus, joka tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 104). Yritysviestinnän tarkoitus on tehdä yritys tunnetuksi, uutisoida yrityksen tapahtumat sekä antaa siitä oikea ja luotettava kuva kaikille sidosryhmille (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 8-9).

Isohookana tekee eron yritysviestinnän ja markkinointiviestinnän välillä pääasiassa tavoitteiden ja kohderyhmien perusteella. Yritysviestinnässä on kyse yrityksen tunnettuuden luomisesta ja ylläpitämisestä, kun taas markkinointiviestinnässä tuotteiden ja palveluiden markkinoinnista ja myynnistä. Kohderyhmien osalta yritysviestintä suunnataan kaikille yrityksen sidosryhmille, kun taas markkinointiviestintä kohdistetaan asiakkaille ja ostoprosessiin vaikuttaville eri tahoille. (Isohookana 2002, 190-191.)

#### 10.5 Markkinointiviestintä

Vuokko (2002, 17) määrittelee markkinointiviestinnän sisältämään kaikki ne viestinnän elementit, joiden tarkoituksena on saada aikaan yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä sellaista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen markkinoinnin tuloksellisuuteen.

Markkinointiviestinnässä on tarkoituksena saada aikaan lähettäjän ja vastaanottajan välille jotain yhteistä: yhteinen käsitys tuotteesta, yrityksestä tai toimintatavoista. Sillä ei kuitenkaan pyritä siihen - eikä sillä sitä voida saavuttaakaan - että sidosryhmillä olisi kaikki ne tiedot, käsitykset ja kokemukset, joita yritykselläkin on, vaan sen avulla pyritään nimenomaan vaikuttamaan niihin tietoihin ja käsityksiin, joilla on merkitystä sille, kuinka sidosryhmä käyttäytyy yritystä kohtaan. (Vuokko 2002, 12.)

Markkinointiviestintä on markkinoivan yrityksen kontrolloimaa viestintää. Sen lisäksi on olemassa myös yleistä, kontrolloimatonta viestintää, jota edustaa Vuokon mukaan ensinnäkin word-of-mouth-viestintä, jota jokainen ihminen toteuttaa sosiaalisissa yhteyksissä. Word-of-mouth-viestintä on sosiaalista oppimista; informaationlähteenä ja samalla myös päätökseen liittyvän riskin vähentäjänä käytetään jonkun toisen henkilön kokemuksia. Kun ollaan tekemisissä ystävien, tuttavien, työkavereiden tai liikekumppanien kanssa, keskusteluissa jaetaan myös kokemuksia erilaisista tuotteista, palveluista ja yrityksistä. (Vuokko 2002, 21.)

Toinen kontrolloimatonta viestintää tuottava lähde ovat eri tiedotusvälineet, kuten lehtien artikkelit, radio- ja televisio-ohjelmat ja esimerkiksi lehtien yleisönosastot sekä internetin keskustelupalstat ja blogit (Vuokko 2002, 21). Mielestämme Vuokon tapa jaotella word-of-mouth - viestintä ja eri tiedotusvälineiden välittämä viestintä on nykyään keinotekoinen: mielestämme word-of-mouth - viestinnäksi voidaan laskea myös keskustelupalstojen keskustelut

ja esimerkiksi blogeista luetut, tiettyä yritystä koskevat kommentit, vaikka tiedon vaihtajat harvoin toisiaan tuntevatkaan. Osuvampi jaottelu olisi kenties toimitettu viestintä, oli sen lähde sitten lehti, TV, radio tai internet ja toimittamaton, kuten internetin keskustelupalstat, keskustelut jne.

Kontrolloimattoman viestinnän määrä ja merkitys ovat internetin ja mobiiliviestinnän myötä lisääntyneet (Isohookana 2007, 19). Nykyään helpoin tapa tarkastaa, mitä mieltä yrityksestä ollaan kuluttajakohderyhmissä onkin kenties yksinkertaisesti tehdä internetistä hakukoneella haku yrityksen nimellä. Esimerkiksi haulla "Laurea" saamme Google-haulla 48 200 hakutulosta (haettu 5.3.2009), joista moni on nimenomaan keskustelupalstoja sekä blogeja. Laurea-ammattikorkeakoulun kohdalla suurimmat kontrolloimattoman viestinnän määrät lienevät perinteisen word-of-mouth-viestinnän lisäksi internetissä tapahtuvan kontrolloimattoman viestinnän sekä word-of-mouthin piirissä.

Sekä sisäisiä että ulkoisia tietolähteitä käytetään joko tietoisesti tai tiedostamatta ja valintatilanteessa eri lähteistä tullut informaatio yhdistyy kokonaismielikuvaksi; onko tuote harkinnan arvoisen vai ei (Vuokko 2002, 21). Viestinnän lähiverkkoteorian mukaan ihminen kertoo esimerkiksi työpaikkansa asioista muutamalle kymmenelle lähipiirinsä ihmiselle - tämän voidaan olettaa koskevan myös opiskelijaa ja koulua, jossa hän opiskelee. Opiskelija todennäköisesti päätyy kertomaan koulunsa asioista vielä useammalle kuin työntekijä työpaikastaan, onhan samaan kouluun todennäköisesti vuosittain enemmän tulijoita kuin samaan työpaikkaan. Yksi sisäisen viestinnän tehtävistä on saada jokaisesta työntekijästä yrityksen paras markkinoija - sellainen, joka ylpeänä kertoo yrityksestään ja sen tuotteista. Tämän tulisi olla myös koulun sisäisen viestinnän päämääränä. (Malmelin & Hakala 2005, 127.)

Markkinointiviestinnän keinoiksi luetaan perinteisesti henkilökohtainen myyntityö, mainonta, menekinedistäminen, suhdetoiminta, julkisuus ja sponsorointi (Vuokko 2002, 17). Näistä Laurea-ammattikorkeakoululle merkittäviä markkinointiviestinnän keinoja ovat mainonta ja suhdetoiminta, pienemmissä määrin julkisuus ja sponsorointi (Laurea 2008h).

Henkilökohtainen myyntityö on nimensä mukaisesti yrityksen edustajan ja asiakkaan välinen henkilökohtaista vaikutuskanavaa ja vuorovaikutusta käyttävä viestintäprosessi, jonka avulla välitetään räätälöityjä, tilannekohtaisia sanomia yhdelle tai muutamalle vastaanottajalle (Vuokko 2002, 169). Mainonta on maksettua, suurelle kohderyhmälle suunnattua viestintää, jota yritys välittää erilaisten joukkoviestinten tai muiden kanavien välityksellä (Vuokko 2002, 193). Menekinedistäminen eli myynninedistäminen sisältää puolestaan kaikki sellaiset markkinointiviestinnän keinot, joilla tarjotaan jakeluketjun jäsenille, omalle myyntiorganisaatiolle ja kuluttajille sellaisia yllykkeitä, jotka lisäävät tuotteiden tai palvelujen menekkiä. Yllyke on tuotteen tai palvelun mukana tilapäisesti tarjottava rahallinen tai muunlainen etu. (Vuokko

2002, 246-247.) Suhdetoimintaa harjoittamalla pyritään saavuttamaan niiden sidosryhmien ymmärrys ja tuki, joista yritys on riippuvainen tai kiinnostunut, eli sen avulla luodaan yritykselle ns. goodwill-arvoa (Vuokko 2002, 278). Julkisuuden käyttö markkinointiviestinnän keinona tarkoittaa tietoista pyrkimystä saada tiedotusvälineistä maksutonta aikaa tai tilaa yrityksestä kertoville positiivisille uutisille tai muille jutuille (Vuokko 2002, 291). Sponsorointi on jonkun yksilön, ryhmän, tilaisuuden tai muunlaisen toiminnan imagon vuokraamista ja hyväksikäyttöä määriteltyihin markkinointiviestinnän tarkoituksiin (Vuokko 2002, 303).

## 10.6 Brändiviestintä

Jotta voidaan puhua brändiviestinnästä, tulee viestinnän suunnittelun lähtökohtana olla nimenomaan brändin identiteetti ja brändilupaus. Brändiviestinnässä brändin pitää olla keskeinen, ja sen tulee olla tunnistettavissa kaikesta sitä koskevasta viestinnästä. Tulee tehdä brändin näköistä viestintää, joka vahvistaa ja terävöittää brändin tavoitemielikuvaa. (Vuokko 2002, 130.) Laurean viestintäohjelmassa 2007-2009 (Laurea 2008h, 17) Laurea-brändin rakentamiseen ja kehittämiseen katsotaankin tarvittavan markkinointiviestinnän lisäämistä. Brändin kannalta ensiarvoisen tärkeää näkyvyyttä ja houkuttelevuutta parannetaan lisääntyvin voimavaroin. Markkinointiviestinnän jatkuvuuden takaamisella pyritään siihen, että Laurea näkyy eri viestimissä useammin kuin vain hakuaikoina.

Brändiviestinnän lähtökohtana on brändi ja sen arvon vahvistaminen; kyseessä ei ole enää ainoastaan olemassa olevien viestinnän mahdollisuuksien suunnittelun ja käytön optimointi eräänlaisena teknisenä suorituksena. Tarkoituksena on ymmärtää brändin rooli ja merkitys kokonaisliiketoiminnan kannalta ja osaltaan auttamaan liiketoiminnan kasvattamista ja tehostamista. Brändi todellakin hyväksytään olennaiseksi yrityksen arvon tuottajaksi ja kasvattajaksi ja arvoon vaikuttavat tekijät pyritään määrittelemään ja niihin halutaan vaikuttaa. (Suokko 2006, 66-67.) Brändiviestintään voidaan käyttää mitä tahansa viestinnän keinoja, mutta oleellista on, että ne kaikki valjastetaan tiukasti palvelemaan brändin näkökulmaa.

Kuten edellä brändin rakenteen määrittelyn yhteydessä todettiin, viestinnälliseen identiteettiin määritellään perussanomat, joita välitetään hallitusti ja johdonmukaisesti eri sidosryhmille eri kanavia pitkin. Nämä brändiviestinnän perussanomat kuvaavat sanallisesti ja kuvallisesti - miksei myös äänimaailman keinoin - yrityksen liiketoiminnan ja identiteetin peruspilareita. Perussanomat tuovat esille yrityksen vahvuudet ja osoittavat erot kilpailijoihin verrattuna. Viestin vastaanottajat voidaan ottaa huomioon siten, että kullekin sidosryhmälle viestitään sidosryhmän mukaan painotettua viestinnällistä identiteettiä. Viestinnälliseen identiteettiin valitut perussanomat, joita on vain yksi tai muutama, kulkevat silti punaisena lankana kaikessa viestinnässä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 13.)

Etenkin brändiviestintä on valintojen tekemistä, ja suurin käytännön vaikeus on yleensä sen päättämisessä, mitä ei kerrota. Tämä näkyy erilaisissa viestintätilanteissa vision ja arvojen määrittelystä yksittäisen ilmoituksen tekoon. Sanat sekä, että, myös ja lisäksi esiintyvät monissa maailmaa syleilevissä, kaikkea hyvää kaikille sidosryhmille tarjoavissa visioissa. Kun samaa tasa-arvoisuutta sovelletaan myös arvoissa ja ylijääneet hyvät puolet määritellään vielä keskeisiksi sloganeiksi, yrityksellä voi yhtäkkiä olla tusinan verran keskenään eri maailmasta olevia perusviestejä. Mitä enemmän yrityksellä on perusviestejä, sitä vaikeampi sen on viestiä johdonmukaisesti. (Malmelin & Hakala 2005, 128-129.)

Brändiviestintä siis on erilaista kuin markkinointiviestintä sinällään. Jos molempien tavoitteet voidaan saavuttaa samoilla toimenpiteillä, niin hyvä, mutta pelkkä brändin nimen maininta selkeästi markkinointiviestinnän puoleen kallistuvassa viestinnässä ei palvele brändin rakentamisen tarkoitusta. (Cheverton 2002, 152.)

#### Brändiviestinnän vaikutukset

On erittäin tärkeää, että brändiviestintään käytetyssä mainoksessa luodaan assosiaatio mainoksen välittämän positiivisen mielikuvan ja itse brändin välille. Rajeev Batra, John G. Myers ja David A. Aaker (1996, 288) kirjoittavat kirjassaan "Advertising Management" siitä, kuinka on olemassa lukuisia esimerkkejä mainoksista, joista pidetään ja jotka vaikuttavat ihmisiin positiivisesti - mutta niiden takana mainostavaa brändiä ei huomata tai muisteta.

Batra ym. määrittelevät neljä tapaa, jolla mainoksien luomat tunteet, kuten lämpö, onnellisuus ja pelko voivat vaikuttaa ihmisten mielikuviin brändeistä. Näiden vaikutusten voidaan tietyllä tasolla katsoa olevan päteviä myös muihin brändiviestinnän keinoihin kuin mainostamiseen. Ensinnä mainokset, jotka saavat ihmiset myönteiselle tuulelle voivat lisätä myönteisiä ajatuksia brändejä kohtaan ja samalla vähentää kielteisiä tuntemuksia. Tämä vahvistaa brändiä kohtaan muodostettua asennetta, joka näin perustuu enemmän laadullisten ulottuuksien sijasta yksinkertaisesti brändistä pitämiseen. Toiseksi uudistavat tai mullistavat mainokset muuttavat brändin edustaman tuotteen tai palvelun käytön tuottaman kokemuksen liittämällä siihen tunteita. Se tekee brändikokemuksen rikkaammaksi, lämpimämmäksi, jännittävämmäksi ja/tai nautittavammaksi. Kolmanneksi positiivinen asenne itse mainosta kohtaan voi vaikuttaa brändiin enemmän kuin minkään viestintäkeinon vaikutus. Mainoksista voidaan pitää kahdesta perussyystä: ne ovat nautittavia tai informatiivisia ja käytännöllisiä. Kun tunnepohjaiseen mainokseen suhtaudutaan positiivisesti, se voi lisätä positiivista asennoitumista sekä itse brändiin että sen edustamiin ominaisuuksiin. Neljänneksi tunnetilan syntyminen assosioidaan mainokseen, joka puolestaan assosioidaan brändiin. Lopulta brändin näkyminen jopa ilman mainosta saa aikaan saman tunnetilan kuin mainos alun perin synnytti; tämän

vahvuuteen tosin vaikuttavat monet asiat, kuten toiston määrä, viimeisimmästä näkemisestä kulunut aika sekä se, millä tavalla brändi on assosioitu mainokseen. (Batra ym. 1996, 307.)

Ihmisillä, jotka edustavat yritystä on hyvin tärkeä merkitys brändiviestinnässä; jokaisen inhimillisen kohtaamisen tulisi vahvistaa myönteisiä assosiaatioita brändiin. Tähän kuuluu olennaisena osana myös vastaanotettujen valitusten ja muun negatiivisen palautteen käsitteleminen. Negatiivisesta palautteesta tulisi ottaa opikseen ja sen käsitteleminen on tärkeää brändiidentiteetin kannalta. (Cheverton 2002, 144-145.) Koulun ollessa kyseessä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että opiskelijoiden tulee tuntee, että heidän kurseista antamansa palaute todella huomataan; että joku lukee ne ja miettii, miten asioita tulisi tehdä paremmin. Palautteeseen reagoiminen vastaamalla tai kutsumalla keskustelemaan on mielestämme koulussa yhtä tärkeää kuin missä tahansa palvelua tarjoavassa yrityksessä.

Brändiviestintä on siis paljon muutakin kuin pelkkää markkinointiviestintää. Se, ettei mainostamiseen ole budjettia, ei siis tarkoita, ettei yrityksellä voisi olla brändiä. Toisaalta, pienellä budjetilla tulee olla huolellinen, kuinka sen käyttää; halvalla tehty ja myös sen näköinen mainos voi vahingoittaa brändiä huomattavissa määrin etenkin B2B-puolella. (Cheverton 2002, 149.)

## 10.7 Laurean viestintä

Laurean sisäiseen viestintään kuuluu päivittäiseen toimintaan liittyvien tietojen lähettämistä, vastaanottamista ja käsittelyä, mutta myös strategisia tavoitteita. Sisäinen viestintä Laureassa on sisäistä suhdetoimintaa, Laurean myönteisen yhteisöidentiteetin rakentamista sekä positiivisen työilmapiirin kehittämistä ja vahvistamista. Laurean sisäinen yhteisöviestintä on tarkoitus keskittää vähän aikaa sitten lanseerattuun intranettiin, jota pyritään hyödyntämään monipuolisesti sisäisen viestinnän kanavana. (Laurea 2008h, 8, 14.)

Laurean viestintäohjelmassa 2007-2009 ulkoinen viestintä eli yritysviestintä määritellään kaikiksi siksi, mitä Laurea kertoo itsestään ulospäin. Siihen kuuluvat muun muassa mediasuhteet, yhteiskuntasuhteet, sidosryhmäsuhteet ja sijoittajasuhteet; laajasti ajatellen Laurean sidosryhmäviestintä kattaa suurelta osin Laurean yritysviestinnän, jota varten on laadittu Laurean ydinviestit 2007. Nämä viestit pohjautuvat Laureaan täysivaltaisena ja kansainvälisenä innovaatio toiminnan ammattikorkeakouluna, joka toteuttaa tehtävänsä kokonaisuutena, jossa yhdistyvät opetus, aluekehitys sekä tutkimus- ja kehittämistoiminta. (Laurea 2008h, 7.)

Koska Laurea on ammattikorkeakoulu ja toimii hiukan erilaisin motiivein ja erilaisessa toimintaympäristössä kuin perinteiset voittoa tavoittelevat yritykset, on sen markkinointiviestinnän keinojen käyttö myös erilaista niihin verrattuna. Laurea harjoittaa tietyllä tasolla suhdetoi-

mintaa sidosryhmiään ja yhteistyökumppaneitaan kohtaan, ja Laurea on esillä julkisuudessa lähinnä tapahtumien ja muiden ajankohtaisten aiheiden yhteydessä. Myös tiedotteet, esitteet ja muu julkaisumateriaali ovat markkinointiviestintää. Laurea hyödyntää niin ikään perinteistä mainontaa, joka pääasiassa keskittyy ymmärrettävistä syistä yhteishaun ajankohtiin. Mainonnan kanavina käytetään pääasiassa lehtiä ja internetiä; Laurean www-sivujen lisäksi mainosbannereita on ollut mm. IRC-Galleriassa ja Facebookissa, jotka ovat erityisesti nuorisokohderyhmän laajalti käyttämiä internetsivustoja. Juuri tämä joukko, ylioppilaat tai ammatillisen koulutuksen pohjalta jatko-opiskelupaikkaa hakevat nuoret ovat Laurean suurin kohderyhmä. (Laurea 2008h, 13.) Koska "vastaanottajan kielen puhuminen" on viestinnän tärkein periaate ja sen onnistumisen edellytys, tulee erityisesti tämän haastavan kohderyhmän kohdalla tuntee se viitekehys, jossa vastaanottaja toimii ja johon tämän arvot, asenteet ja ostokriteerit pohjautuvat (Vuokko 2002, 15).

Koulutuksen markkinointia etenkin potentiaalisten opiskelijoiden kohderyhmälle on tutkittu paljon. Tärkeimpiä ominaisuuksia opiskelupaikkaa valittaessa vaikuttaisivat olevan ainakin työllistyvyys, opetussuunnitelma ja akateeminen maine (esim. Ho & Hung 2008; Sevier 2008). Koska Laurea-ammattikorkeakoulu on Suomen parhaiten työllistävä ammattikorkeakoulu, olemme sitä mieltä, että tämän asian tulisi olla enemmän esillä ja mahdollisesti Laurean markkinoinnin tärkein viesti. Tällä hetkellä parasta työllistävyyttä ei vielä mielestämme käytetä tarpeeksi hyväksi markkinoinnissa.

## 11 Tutkimusmenetelmät

### 11.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä; se vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Kvalitatiivinen tutkimus hyödyntää psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja ja sopii hyvin markkinoinnin ja tuotekehittelyn pohjaksi, toiminnan kehittämiseen ja erilaisten vaihtoehtojen etsimiseen. Sen avulla voidaan myös antaa virikkeitä erilaisille jatkotutkimuksille. (Heikkilä 1998, 16-18.) Kvalitatiivinen tutkimus toimii näin usein kvantitatiivisen tutkimuksen esitutkimuksena tai kvantitatiivista tutkimusta seuraavana tutkimuksena, jolloin kvantitatiivisen tutkimuksen esiin tuomista asioista halutaan syvempää tietoa.

Kvalitatiivinen tutkimus etenee yleensä induktiivisesti: kun laadulliset tutkijat tarkentavat tutkimuskysymystään, he eivät yleensä etukäteen johda hypoteesia teoriasta ja pyri testaamaan sitä saadakseen selville, kuvaako teoria tutkittua ilmiötä. Vaikka laadullinen tutkimus onkin viimekädessä hypoteesien testaamista, nämä hypoteesit tuotetaan tutkimuksen mittaan, aineistoa kerättyä ja analysoitaessa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31-32.)

Laadullista tutkimusta tehdessä joudutaan tekemään joukko ratkaisuja, jotka määrittelevät sitä, millaista tutkimusta voidaan tehdä. Näitä ovat aika, tutkimuksen laajuus ja tutkimusmenetelmä. Tavallisin laadullinen tutkimus muistuttaa survey-tutkimuksen poikkileikkausta, jolloin aineistoa kerätään tietyssä ajankohtana, tyypillisesti sarjana teemahaastatteluja, jotka toteutetaan parin kuukauden aikana, kuten meidän tutkimuksemme. Ajan suhteen poikkileikkaustutkimuksiin liittyy riskejä, kuten ajankohtaan liittyvien julkisten keskustelujen vaikutus ihmisen mielipiteisiin. Pitkittäistutkimuksen toteutus on kuitenkin vaikeaa, kallista ja aikaa vievää, eikä meidän tutkimuksemme kohdalla myöskään tarkoituksenmukaista. (Koskinen ym. 2005, 45.)

Tutkimusmenetelmää valittaessa taas on syytä pitää mielessä, että vaikka yleensä suositellaankin parhaan menetelmän valitsemista tutkimukseen, valintaa ohjaavat silti usein enemmän tutkijan tiedot, kokemus ja resurssit kuin teoreettiset vaatimukset. Menetelmän pitäisi kuitenkin olla perusteltu, sillä huonosti valittu tutkimusmenetelmä on yksi keskeisistä tutkimuksen uskottavuutta uhkaavista tekijöistä. (Koskinen ym. 2005, 45.) Meidän tutkimusmenetelmämme, yksilöhaastattelu, on valittu paitsi resurssien, aikataulun ja tutkijoiden kokemuksen sallimissa rajoissa, myös siksi, että se on tämän kaltaiseen tutkimukseen sopivin. Myös ryhmähaastattelu aiheesta olisi ollut kiintoisa - tosin haastava - toteuttaa.

Laadulliselle liiketaloudelliselle tutkimukselle tyypillisin laajuus on yhden tai enintään kahden tapauksen - esimerkiksi yrityksen tai organisaation - tutkiminen, kuten meidän tapauksemme. Tämä ei välttämättä ole heikkous, sillä se sallii keskittymisen, ja kun tutkija tuntee tapauksen läpikotaisin, tuottaa hän varmemmin luotettavan kuvauksen. (Koskinen ym. 2005, 26.)

Aineiston kolla - eli useimmiten harkinnanvaraisen, pohdintaan perustuvan ei-satunnaisesti valitun tutkimusjoukon eli näytteen kolla - ei myöskään ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Kvalitatiivisen aineiston näytteen koon voidaan ajatella olevan riittävä, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tätä kutsutaan aineiston kylläntymiseksi eli saturaatioksi. (Eskola & Suoranta 1998, 61-62.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on usein erilainen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa; laadullinen tutkija usein pääsee hyvin lähelle tutkittaviaan, vaikuttaa tutkimukseen ja tutkittaviinsa sekä tulkitsee aineistoa omista lähtökohdistaan, ja vaikka laadullisessakin tutkimuksessa objektiivisuus - tai ainakin oman subjektiivisuutensa ymmärtäminen - on tärkeää ja siihen pyritään, on tutkijan vaikutus silti suurempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 1998, 17, 20-22.)

Tutkimusprosessiltaan laadullinen tutkimus ei jakaudu yhtä selvästi eri tutkimusvaiheisiin kuin kvantitatiivinen tutkimus vaan aineiston keruu, käsittely ja johtopäätösten teko nivoutuvat tiukemmin toisiinsa. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen eri vaiheiden välinen vuoropuhelu on jatkuvaa, ja tutkija saattaa käsittelyvaiheessa joutua palaamaan aineiston keräämiseen huomattessaan, ettei materiaali riitä, aineistoa kerätessään huomata uusi puolia tutkimuksessa, jotka pitää ottaa huomioon jne. Tutkija myös tulkitsee aineistoa koko ajan sen kanssa työtä tehdessään ja voi muuttaa toimintaansa aineiston vaatimusten mukaan. (Heikkilä 1998, 18.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään vähemmän strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja aineisto on usein tekstimuotoista. Aineisto voi olla tutkimusta varten kerättyä tai muuta tarkoitusta varten tuotettua kirjallista, kuvallista tai äänimateriaalia (Heikkilä 1998, 19). Laadullisen tutkimuksen menetelmät voidaan jakaa karkeasti neljään pääluokkaan: haastattelu- ja havainnointimenetelmiin, dokumentteihin, sekä erilaisiin narratiivisiin, diskurssi- ja keskusteluaineistoihin. (Koskinen ym. 2005, 45.)

#### Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan esimerkiksi realistiselta (ikkunana todellisuuteen), vakuuttavuuden, yhteistoiminnan ja kritiikin kannalta, joista kaikki paitsi yhteistoiminta, joka liittyy lähinnä toimintatutkimuksiin, voidaan nähdä oleellisena työmme arvioinnin kannalta. Realistisuuden kannalta arvioiminen tarkoittaa sitä, kuinka hyvin, mahdollisimman tyhjentävästi, tutkimusteksti kuvaa tutkimuskäytänteitä ja kuinka hyvin se heijastaa tutkimuskohdetta totuudenmukaisesti; kysymys on siitä, kuinka pätevästi tutkimustekstissä kuvataan tutkittua kohdetta. Tutkimuksen käytäntö ja tutkimusteksti eivät koskaan ole täysin yhtenevät, mikä vuoksi tutkimustekstissä on tärkeää pyrkiä kertomaan mahdollisimman tarkasti siitä, mitä aineiston keräyksessä ja sen jälkeen on tapahtunut. (Eskola & Suoranta 2005, 213-214.)

Realistisessa luotettavuusnäköyksessä käytetään perinteistä validiteetin eli pätevyyden käsitettä, joka jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla (pätevyydellä) viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun: niin teoreettis-filosofisten näkökohtien, käsitteellisten määritteiden kuin menetelmällisten ratkaisujenkin tulee olla loogisessa suhteessa keskenään. Sisäinen validiteetti osoittaa tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalansa hallinnan voimakkuutta. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Ulkoinen validiteetti on yhteydessä enemmän tutkijaan kuin tutkittavien käyttäytymiseen. Tietyn tutkimushavainnon sanotaan olevan ulkoisesti validi, kun se kuvaa tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kuin se on. Myös reliabiliteetti kuuluu realistisen luotettavuusnäköyksen sanas-

toon. Aineiston tulkinnan sanotaan olevan reliiabeeli, kun sen sisällä ei ole ristiriitaisuuksia. Aineiston reliabiliteetin tarkistamiseksi voidaan käyttää kolmenlaisia toimia: indikaattorien vaihtoa, useampaa havainnointikertaa ja useamman havainnoitsijan käyttöä. Indikaattorien vaihto tarkoittaa ilmiön yhdenmukaisuuden osoittamista eri tavoin. Useammalla havainnointikerralla pyritään varmistamaan aineistonkeruumenetelmän tarkkuus. Esimerkiksi haastattelu-tutkimuksessa samaa asiaa voidaan kysyä eri muodoissa. Useammalla havainnointikerralla voidaan myös tarkistaa, että kyseessä on pysyvä ilmiö. (Eskola & Suoranta 2005, 213-214.)

Vakuuttavuus kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden indikaattorina on kyse niin sanotusta relativistisesta näkemyksestä arvioinnin perustana. Relativistisen näkemyksen perustana on tutkimusraportti tekstinä, jota pidetään osoituksena tutkimuksen viimekätisestä luotettavuudesta. Se on "kudoksenomainen monien aineksien - luetun, koetun, havaitun, luullun, kuvittelun, pohditun, muistetun, haaveillun - yhteenliittymä" (Eskola & Suoranta 2005, 219). Tutkimustekstin ei oleteta kuvaavan suoraviivaisesti tutkittua todellisuutta, vaan luovan omalakisena tekstuaalisen todellisuutensa; tutkimusteksti ei ainoastaan heijasta todellisuutta, vaan on itse todellisuus. Relativistisen luotettavuuskäsityksen mukaan luotettavuus on tekstuaalinen seikka. Tekstin ulkopuolelta ei tässä tapauksessa etsitä raportin luotettavuutta, vaan raportista itsestään. (Eskola & Suoranta 2005, 219-220.)

Relativistisen teorian perusteella tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan koherenssin, osallistujien orientaation, uusien ongelmien ja hedelmällisyyden kriteerien kautta. Kaikissa, paitsi osallistujien orientaatiossa keskitytään luotettavuuden tarkastelemiseen ainoastaan raportin ja aineiston suhteen. (Eskola & Suoranta 2005, 221.)

Koherenssilla tarkoitetaan käytännössä perinteistä tapaa asettaa hypoteeseja. Aineistoa lähestytään tietyin ennako-oletuksin ja pyritään varmentamaan asetettuja hypoteeseja analysoimalla ns. poikkeustapauksia. Mikäli poikkeuksia ennako-oletuksiin ilmenee, tulee oletuksia muuttaa. (Eskola & Suoranta 2005, 221.)

Analyysin pätevyysmittarina toimivat myös tutkittavien orientaatiot, toisin sanottuna se, että muut tutkijat kuin ihmiset arvioivat tutkimustekstiä ja selvitetään, löytävätkö he sieltä samoja lainalaisuuksia kuin tutkijat. On toisaalta mahdollista ajatella, ettei tutkijan tule todentaa tulkintojaan maallikoilla, vaan hän voi kehittää kenties fiktiivisistäkin aineksista "todellisuuden ilmiöitä mallikelpoisesti kuvaavia esimerkkejä" (Eskola & Suoranta 2005, 221-222).

Neljäs pätevyyskriteeri eli tutkimuksen hedelmällisyys keskittyy tutkimuksen tuloksellisuuteen: millaista uutta tietoa tai uusia näkökulmia tutkimus on tuottanut. On tärkeää miettiä, kumpi on parempi: tehdä vanhoilla menetelmillä varman päälle tuloksiltaan jo tiedettyä tut-

kimusta vai uskaltaa tuottaa uusia näkökulmia, tietoa ja ajatuksia epätarkemmin menetelmin, jotka saattavat jopa johtaa harhaan (Eskola & Suoranta 2005, 222.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioiminen kritiikin kannalta siirtää arvioinnin tutkijan näkökulmasta lukijan näkökulmaan. Eskola ja Suoranta (2005, 228) mainitsevat neljä arviointinäkemystä: realistinen, metodinen, konstruktivistinen ja instrumentalistinen. Realistinen näkemys lähtee jälleen kerran siitä, että tutkimuksen kohteen oletetaan heijastuvan tutkijalle suoraan ilman välikäsiä; että todellisuus on tietynlainen ja tutkimuksen tehtävänä on totuuden selvittäminen. Metodisen näkemyksen sisällä arviointi perustuu tutkimusmenetelmien oikeaoppisen käytön arviointiin. Konstruktivistisen näkemyksen mukaan ei ole olemassa erilaisista kehyksistä riippumatonta tapaa puhua todellisuudesta, vaan arviointikin rakennetaan kritiikkinä jonkin tieteellisen viitekehyksen sisällä. Instrumentalismi taas painottaa tutkimuksen käytännön arvoa. Arviointi kritiikkinä voi tapahtua myös esitystapakritiikin, keskustelukritiikin ja tulkintatapakritiikin kautta. Esitystapakritiikki puuttuu esityksen ristiriidattomuuteen, johdonmukaisuuteen, selkeyteen, yksinkertaisuuteen ja taloudellisuuteen, keskustelutapakritiikki tutkijoiden keskustelusuhteisiin ja tulkintatapakritiikki tieteen tilanne- ja kontekstisidonnaisuutta. (Eskola & Suoranta 2005, 224-225, 227-229.)

Reliabiliteettia voidaan arvioida myös aineiston merkittävyydellä, aineiston riittävyydellä, analyysin kattavuudella ja arvioitavuudella. Aineiston merkittävyys on suhteellinen käsite, jota on vaikea määritellä ennakolta, mutta tutkijan on varauduttava puolustamaan aineistoaan. Aineiston riittävyden toteamiseen käytetään esimerkiksi saturaatiota, mutta tarkkoja määritelmiä laadullisen aineiston riittävyteen ei ole. Analyysin kattavuus tarkoittaa sitä, ettei tulkintoja perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta. Aineiston kattavuuden vaade menettää merkitystään, kun on kyseessä aineisto, jonka tarkoitus on palvella teoreettisten ideoiden kehittelyä ja herättää ajatuksia. Analyysin arvioitavuus tarkoittaa sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. Toistettavuudella taas tarkoitetaan sitä, että analyysissä käytetyt luokittelu- ja tulkintasäännöt ovat esitetään niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija voisi niitä soveltamalla tehdä samat päätelmät aineistosta. Eskola ja Suoranta (2005, 226) kuitenkin huomauttavat, että ihmistieteissä toistettavuus on käytännössä mahdoton, minkä vuoksi näiden tutkimusten luotettavuutta on päädytty arvioimaan käytännössä sen perusteella, ovatko ne tutkijayhteisön hyväksyttävissä. (Eskola & Suoranta 2005, 214-215.)

## 11.2 Haastattelututkimus

Haastattelu on tilanne jossa henkilö (haastateltava) esittää kysymyksiä toiselle henkilölle (haastateltava) (Eskola & Suoranta 2005, 86). Haastattelulle vuorovaikutustilanteena on ominaista, että se on ennalta suunniteltu ja haastattelijan alulle panema ja ohjaama, minkä li-

säksi haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä. Lisäksi haastatteluun kuuluu olennaisesti se, että haastattelija tietää roolinsa ja haastateltava oppii sen, sekä se, että haastateltavan on luotettava siihen, että hänen sanomisiaan käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2005, 86.)

Perinteisestä kysymys-vastaus-haastattelusta on siirrytty keskustelunomaisempiin haastattelutekniikoihin, jollaista mekin tutkimuksessamme käytimme. Koska haastattelu on keskustelua siinä missä muutkin keskustelut, siihen vaikuttavat myös normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät seikat: huono päivä töissä, henkilökemiat haastateltavan ja haastattelijan välillä, eri tavat käyttää puhuttua kieltä jne. (Eskola & Suoranta 2005, 86.)

Haastattelut voidaan jakaa neljään eri luokkaan. Struktoidussa haastattelussa eli lomakehaastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama, samoin kuin vastausvaihtoehdot. Käytännössä tilanne vastaa kyselylomakkeen täyttämistä ohjatusti. Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa edellisestä siinä, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltava saa vastata omin sanoin. Teemahaastattelussa taas haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on määrätty ennalta, mutta kysymykset eivät ole tarkalleen samanlaisia tai samassa järjestyksessä kaikille. Haastattelija varmistaa, että kaikki teema-alueet käydään läpi, mutta hänellä ei ole tukenaan valmiita kysymyksiä tai vastauksia. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava taas keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kesken ei käydä läpi kaikkia teema-alueita. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

### 11.3 Conjoint-analyysi

Conjoint-analyysi on kattonimi teorioille ja menetelmille, joita voidaan käyttää suunnitteluun, esittelyyn ja analyysitulosten arviointiin tai vaihtoehtoaineiston tutkimiseen (Heinonen 2004). Conjoint-analyysia käytetään paitsi tulevaisuudentutkimuksen, myös markkinatutkimuksen piirissä. Conjoint-analyysi on tekniikka, jossa otetaan yhtä aikaa käsittelyyn useita tutkittavaa kohdetta kuvaavia ominaispiirteitä. Vastaajat arvioivat tulevaisuutta ko. ominaispiirteiden suhteen ja antavat kullekin erilaiselle ominaisuuksien kombinaatiolle todennäköisyyden. Regressioanalyysiä hyväksi käyttäen lasketaan, minkälainen on vastaajien mielestä todennäköisin tai paras ominaispiirteiden kombinaatio tai kombinaatiot. Yksinkertaistaen näistä päätöskien pohjalta voidaan rakentaa markkinoille tuote, joka sisältää optimaalisen yhdistelmän näitä attribuutteja (Heinonen 2004). Conjoint-analyysi soveltuu käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan hallita yhtä aikaa useita erilaisia ominaispiirteitä ja rakentaa erilaisia todennäköisiä tulevaisuuksia tai parhaita mahdollisia tuoteominaisuusyhdistelmiä. (Metsämuuronen 2005, 271-272.)

Markkinatutkimuksen piirissä conjoint-analyysia käytetään analysoitaessa markkinoita, tuotekehitystä, asiakkaita ja markkinoiden segmenttejä (Heinonen 2004). Markkinatutkimuksessa conjoint-analyysiksi kutsutaan kaikkia niitä markkinatutkimuksen menetelmiä, joissa kuluttajan preferenssien muodostuminen johdetaan kuluttajan tekemistä arvioinneista erilaisista tuotteen ominaisuuksista. Conjoint-analyysissä vastaaja joutuu kuluttajatutkimuksessa mahdollisimman todelliseen valintatilanteeseen, ja sen tuloksena saadaan tietää, mitkä ominaisuusyhdistelmät ovat kuluttajan kannalta ideaalisia tietyssä tuotteessa ja mitkä ominaisuuksista ovat tämän mielestä olennaisia ja ratkaisevia. (Metsämuuronen 1997.)

Esimerkkinä auton osto (kuvio 16): Kun kuluttaja menee autoliikkeeseen ja aikoo ostaa auton, hän tekee vertailuja. Itse asiassa ostaja tekee useita monimutkaisia yhtäaikaista vertailuja. Hän joutuu valitsemaan mm. auton brändin, hinnan ja värin välillä. Mikäli auto on kallis, sillä tulee olla enemmän rahan arvoisia ominaisuuksia kuin halvemmalla autolla, jolta taas ei odotetakaan huippulaatua. Toisaalta jos ostaja on määritellyt jo etukäteen sen hintaluokan, mikä auto saa maksaa, ostaja valitsee tietysti kyseisestä hintaluokasta parhaimman mahdollisen tuotteen. Autoa ostettaessa meillä on siis tuote (auto), jolla on tiettyjä ominaisuuksia eli attribuutteja (merkki, hinta, väri jne.) ja jokaisella attribuutilla on tasoja. Näin ollen ostaja joutuu seuraavien valintojen eteen. (Metsämuuronen 1997.)

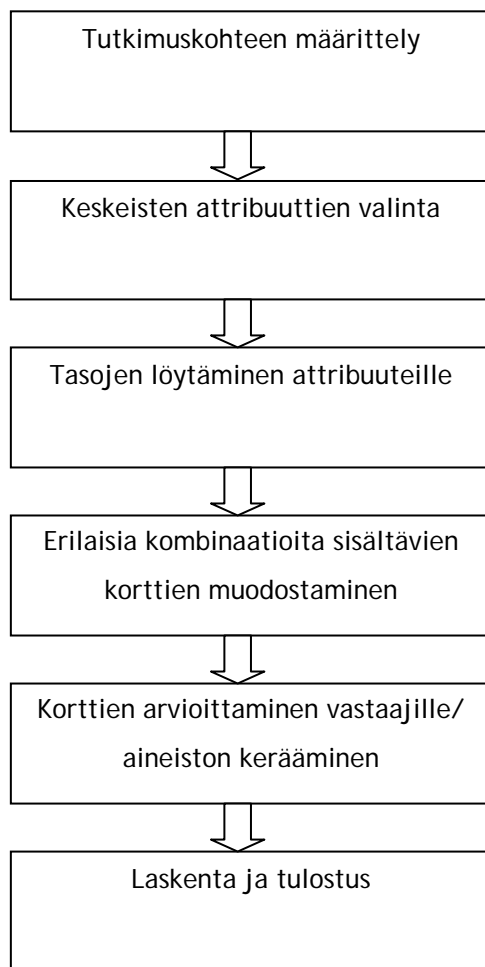
Attribuutti	Tasot			
Merkki:	LADA	BMW	Toyota	jne.
Hinta (1000 mk):	300	150	50	jne.
Väri:	Punainen	Sininen	Musta	Valkoinen
jne.				

Kuvio 16. Attribuutti ja sen tasot (Metsämuuronen 1997.)

Ongelma on se, ettei vastaaja pysty hallitsemaan loogisesti kovin suurta määrää erilaisia tuotekombinaatioita. Jos esimerkiksi yhdellä tuotteella on kolme ominaisuutta eli attribuuttia (hinta, väri, merkki) ja näillä kaikilla kolmella attribuutilla neljä tasoa, on erilaisia yhdistelmävaihtoehtoja 64. Neljän nelitasoisen attribuutin kohdalla erilaisia yhdistelmävaihtoehtoja olisi jo 256. Tämä ongelma sivuttuu sillä, että conjoint-analyysissa ei lasketa ns. full-factorial-designia eli sellaista asetelmaa, jossa olisi kaikkien attribuuttien kaikkien tasojen vertailut. Matemaattisesti asia hoituu sillä, että estimoidaan ns. ortogonaalisia sarjoja. Ortogonaaliset sarjat lasketaan suoraan attribuuttien lukumäärien ja niiden tasojen lukumäärän perusteella. Edellä mainitun neljä kertaa neljä tasoisien tuotteen ortogonaalisen koordinaatiston ulottuvuuksien määrä voidaan laskea seuraavasti:

$$(4-1) + (4-1) + (4-1) + (4-1) = 12$$

Conjoint-analysissa attribuutit ja tasot käännetään helpommin käsiteltäviksi profiileiksi, mikä tarkoittaa niiden kokoamista esimerkiksi kortin muotoon. Tässä esimerkissä muodostuisi yhteensä 12 erilaista ominaisuusyhdistelmää- ja tasoa sisältävää korttia. Luku 12 on siis attribuuttien päävaikutusten vapausasteiden lukumäärien summa. Näin monta erilaista profiilia siis tarvittaisiin, jotta saataisiin selville attribuuttien päävaikutukset. (Metsämuuronen 1997.)



Kuvio 17. Conjoint-analyysin tutkimuksen kulku (Metsämuuronen 2005, 273; Metsämuuronen 1997 mukaillen.)

Conjoint-analyysin tutkimuksen kulku on hyvin samankaltainen kuin muidenkin laadullisten tutkimusten (kuvio 17). Conjoint-analyysi alkaa sillä, että valitaan riittävän tarkka tutkittava kohde. Tarkka tutkimuskohde helpottaa oleellisten attribuuttien ja niiden tasojen valintaa. Tutkimusjoukon valintaan eli otantaan joudutaan kiinnittämään huomiota, jotta saataisiin mukaan mahdollisimman edustava joukko vastaajia. (Metsämuuronen 1997.)

Ensimmäinen conjoint-analyysitutkimukselle tyypillinen piirre on tuotteen attribuuttien valinta. Oleellista on löytää sellaiset attribuutit, jotka ovat oleellisia itse tuotteen kuluttajan kannalta. Oleellisia attribuutteja voidaan etsiä monella tavalla: Kuluttajaperusteisissa valintamenettelyissä kuluttajia tarkkaillaan tai heiltä kysellään suoraan tai epäsuoraan heidän mielestään keskeisiä attribuutteja. Tutkijaperusteisissa menetelmissä kokeen suorittajat valitsevat itse sellaisia attribuutteja, joilla he arvelevat olevan merkitystä kuluttajan ostopäätöksessä. Toisenlainen tapa löytää oleelliset attribuutit on käyttää yleisesti tunnettuja monimuuttujamenetelmiä, joilla laaja muuttujajoukko redusoidaan pienemmäksi. Näitä tekniikoita ovat mm. pääkomponentti- ja faktorianalyysi, erottelu- ja luokitteluanalyysi sekä ryhmittely- eli klusterianalyysi. (Metsämuuronen 1997.)

Attribuuttien tasot saadaan selville yleensä joko pilottitutkimuksen avulla tai asiantuntijoita kuulemalla. Todellisten tasojen löytäminen attribuuteille parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Esitutkimuksen etuna on mm. se, että samalla kun selvitetään attribuuttien todellisia tasoja, voidaan testata onko käytetyn mittarin terminologia vastaajille ymmärrettävää. Attribuuttien tasojen tulee olla mahdollisimman yksikäsitteisiä, uskottavia, erotettavia ja edustavia. (Metsämuuronen 1997.)

Attribuuttien valinnan jälkeen valitaan jokaiselle attribuutille niitä kuvaavat tasot. Näitä tasoja on yleensä 3-4, ja niiden tulee olla todellisia, konkreettisia ja käytännöllisiä. (Metsämuuronen 2005, 273.)

Aineisto voidaan kerätä monenlaisella tavalla. Valittavana on malleihin, kuviin, sanalliseen kuvaukseen tai nykyään multimediaan perustuvia aineistonkeruumenetelmiä. Vastaajille voidaan antaa katsottavaksi tuotteeseen liittyviä kuvia tai materiaalia. Toisaalta voidaan tarjota pelkästään kirjoitettu kuvaus tuotteen ominaisuuksista. Oleellista on se, että vastaajat ymmärtävät vaihtoehtojen erot. Tutkimuksessa vastaajat joutuvat vertaamaan attribuuttiyhdistelmiä toisiinsa ja ilmaisemaan preferenssinsä niiden suhteen. Attribuuttien yhdistelmät voidaan esittää vastaajille kolmella eri tavalla: Nämä kolme tapaa ovat täyden kuvauksen (full profile) -lähestymistapa, kaksi attribuuttia kerrallaan (Two-attributes-at-a-time) -lähestymistapa sekä itseilmaisuuksien (self-explicated) -lähestymistapa. Näistä ilmeisesti todellisuuden valintatilannetta parhaiten simuloiva on full profile-lähestymistapa, jolloin vastaaja asetetaan usean attribuutin yhtäaikaisen valinnan eteen. Muita, vähemmän merkityksellisiä syitä valita tämä menetelmä ovat sen nopeus, helppo ohjattavuus, validiteetti, mukavuus haastattelijalle sekä se, että menetelmä on joustava analyysissä ja vähemmän väsyttävä (Heinonen 2004). Menetelmä saattaa olla vastaajalle vaativa. Kaksi attribuuttia kerrallaan -lähestymistapaa pidetään helppona mutta ikävyyttävänä, sillä vertailujen määrä tulee suureksi, eikä vastaustilanne vastaa todellisuutta. Itseilmaisuuksien -lähestymistavassa vastaaja itse

määrittelee attribuutit. Ongelma on vastaajien vertailemisen hankaluus, mikäli jokaisella on hieman erilaiset attribuutit. (Metsämuuronen 1997.)

Itse analyysi tapahtuu yleensä tietokoneavusteisesti. Kaikissa levinneimmissä tilastollisissa ohjelmistopaketeissa (kuten SAS ja SPSS) on omat tapansa ja moduulinsa varattuna conjoint-analyysin tekemiseen. Näiden lisäksi on useita erilaisia kaupallisia laskentaohjelmistoja, esimerkiksi suomalainen MarketMaker. Ohjelmisto laskee regressioanalyysia hyödyntäen todennäköisimpiä tulevaisuuksia tai vastaajia eniten miellyttäviä ominaisuusyhdistelmiä, vastaajien vastausten yhdenmukaisuuden indikaattoreita (reliabiliteetin) sekä antaa graafisia mahdollisuuksia hahmottaa vastaajien mielipiteitä. (Metsämuuronen 1997; Metsämuuronen 2005, 273 - 274.)

#### Conjoint-analyysin reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti kattaa laajan alueen erilaisia virheitä, joilla mitataan muuttujia tai kahden tai useamman muuttujan yhteyttä toisiinsa. Validiteetti tarkastelee sitä, tutkiiko esitelty muuttuja tutkittua aihetta. Jos prosessi ei ole reliabeli, niin se ei silloin voi olla myöskään validi. (Heinonen 2004.)

Conjoint-analyysin reliabiliteetti eli luotettavuus todetaan korrelaatiokerroimen sekä selitysosuuden perusteella. Korrelaatiokerroin voi saada arvoja välillä -1 - 1. Mitä lähempänä ollaan nollaa, sitä vähemmän yhteyttä muuttujien välillä on. Korrelaatiokerroimen voidaan todeta olevan sitä parempi, mitä korkeampi se on - täydellistä korrelaatiota luonnon tilassa tosin harvoin saavutetaan. Ihmistieteissä päästään harvoin suurempiin kuin 0,80 korrelaatioihin. Korrelaatiokerroimen arvoa välillä 0,8 ja 1.0 pidetään erittäin korkeana, välillä 0,6 - 0,8 korkeana ja välillä 0.4-0.6 melko korkeana. Conjoint-analyysin korrelaatiokerroin on tyypillisesti noin 0,85 (Heinonen 2004). On huomattava, että korrelaatiokerroimen merkitsevyys riippuu suoraan kahdesta tekijästä: korrelaatiosta ja otoskoosta. Jos otoskoko on pieni, voi tästä seurata, että suurikaan korrelaatio ei ole tilastollisesti merkittävä; samoin suuri otoskoko voi tehdä mitättömästäkin korrelaatiosta tilastollisesti merkittävän. Vaikka korrelaatio olisikin tilastollisesti merkitsevä, se ei myöskään välttämättä tarkoita, että se on myös merkittävä. (Metsämuuronen 2002, 43-35.)

Selitysosuus tarkoittaa sitä, kuinka paljon kyseiset kaksi muuttujaa selittävät toisiaan; kuinka paljon muuttujilla on yhteistä eli kuinka yhtenäistä aineisto on. Myös selitysosuus on sitä parempi, mitä korkeampi se on: esimerkiksi 0,81 eli 81 prosentin selitysosuus kertoo, että muuttajat selittävät toisistaan 81 prosenttia vain 19 prosentin jäädessä selittämättä. (Metsämuuronen 2002, 44.)

## 12 Empiirinen tutkimus: haastattelu

Haastattelututkimus toteutettiin haastattelurungon (liite 1) pohjalta. Haastateltaville tähdennettiin, että vastausten tulee olla ensisijaisesti subjektiivisia mielipiteitä haastateltavan oman tehtävän perspektiivistä, mutta että niiden tuli kuitenkin käsitellä Laureaa pääsääntöisesti kokonaisuutena. Haastateltaville myös kerrottiin, ettei tarkoitus ole arvioida Laureaa suhteessa muihin, vaan suhteessa itseensä. Vastausten tuli siis kertoa siitä, missä Laurea omasta mielestään on hyvä, missä huono, millainen luonteeltaan, millainen ei.

Monet vastausvaihtoehdoista ovat lomittaisia, sisäkkäisiä ja osittain saman asian eri puolia etenkin Laurean kaltaisessa organisaatiossa. Esimerkiksi geneerisen ammattikorkeakoulun tehtävien suhteen LbD-malli mahdollistaa opiskelijan kehittymisen asiantuntijaksi kehityshankkeissa toimimalla sekä aluekehitystä tukevan soveltavan tutkimuksen avulla. Jotta LbD-mallia voitaisiin hyödyntää, on opetusmenetelmäosaamisen oltava vahvaa sekä yhteistyön etenkin elinkeinoelämän, mutta myös muiden korkeakoulujen ja muiden toimijoiden kanssa toimittava. Soveltavan tutkimuksen taso taas jää huonoksi, mikäli hankehallinnan osaaminen kangertele. Kaikki ammattikorkeakoulun tehtävät ovat siis limittäisiä, ja Laurea etenkin on pyrkinyt niiden sulauttamiseen toisiinsa.

Se, että tehtävät ja ominaisuudet oli eritelty omikseen, vaikka ne ovatkin vain osia suuresta kokonaisuudesta, mahdollisti mielestämme kuitenkin vahvuuksien ja heikkouksien tarkempaa erittelyä ja syvempää keskustelua. Päämääränä oli nimenomaan löytää kokonaisuudesta sen vahvuuteen ja heikkouteen vaikuttavat asiat, kutsuttiin niitä millä nimellä tahansa. Vaikka onkin totta, kuten pari haastateltavaa keskusteluissamme mainitsi, että kyse on samoista asioista eri nimillä ja samojen asioiden eri puolista, mielestämme myös se, miten tiettyä osa-aluetta sanoin kuvataan paljastaa paljon siitä, miten siihen suhtaudutaan: on eri asia käyttää sanoja "aluekehitys ja soveltava tutkimus" kuin sanoja "hanketoiminnan hallinta".

Etenkin ensimmäisen osan (kysymykset 1-3) vastausvaihtoehdoissa oli myös strategisesti suuria tasoeroja: aluekehitys ja soveltava t & k-toiminta ovat suuria linjauksia, kun hanketoiminnan hallinta taas on enemmänkin edellytys sille, että tämä suurempi linjaus toimii. Tämä oletusti näkyikin vastauksissa, koska haastateltavat edustivat johtoa. Nämä vähemmän strategisesti tärkeät osa-alueet kuitenkin ovat lain mukaan ammattikorkeakoulun tehtäviä, ja niiden oli hyvä mielestämme olla mukana keskustelussa. Oletuksena oli, etteivät ne tule mukaan keskusteluun, mikäli ne eivät jollain tavoin ole haastateltavien mielestä erityisiä: erityisen hyviä tai erityisen huonoja.

Koska kyseessä ei ole tilastollinen tutkimus, vaan jokaisen haastateltavan näkemys on aidosti painava, myös se, että jokin asia on mainittu kerran - tai jätetty mainitsematta - on mieles-

tämme tärkeä. Olisi harhaanjohtavaa väittää muuta, onhan esimerkiksi mahdollista, että tämän poikkeavan näkökannan on ilmaissut ihminen, jolla on yrityksen toiminnan suhteen muita enemmän päätösvaltaa, näkemystä tai jopa informaatiota. Tutkimusjoukkomme laisessa pienessä, mutta asiantuntevassa tutkimusjoukossa kaikki on merkittävää: niin yhteneväisyydet kuin eroavaisuudetkin, yhtenäiset mielipiteet kuin haja-äännetkin kertovat tärkeitä asioita.

### 12.1 Kokonaisuus yksi: Geneerisen ammattikorkeakoulun tehtävät

Haastattelututkimuksen ensimmäisen kysymyskokonaisuuden tavoite oli löytää Laurean ydinvahvuudet ammattikorkeakoulujen perustehtävistä, löytää näistä perustehtävistä kehittämisen kohteita, pohtia sitä, mihin suuntaan tulisi lähteä sekä mitä osa-alueita vahvistaa. Kysymyskokonaisuuden tavoitteena oli myös herättää keskustelua yleisesti siitä, mitä Laureassa tehdään ja miten, mitkä ovat tavoitteet ja päämäärät ja miten ne nähdään.

Ensimmäisen kysymyskokonaisuuden (kysymykset 1-3) keskeinen käsite on geneerinen ammattikorkeakoulu. Geneerinen ammattikorkeakoulu käsitteenä vastaa Kevin Lane Kellerin (2004,3) esittämän tuotehierarkian ensimmäistä tasoa: tasoa, joka sisältää kaiken sen, mitä tietyksi tuotteeksi luokiteltavalla asialla tulee olla, muttei muuta. Tällaista ammattikorkeakoulua ei ole, ja jos olisi, siellä tuskin kukaan haluaisi opiskella.

Ammattikorkeakoulun kohdalla sen, mitä geneerisen tason ammattikorkeakoulu on, määrittelee ammattikorkeakoululaki ja muut ammattikorkeakouluja koskevat säädökset. Laurea ei - kuten mikään muukaan ammattikorkeakoulu - ole geneerisen ammattikorkeakoulun tehtävienkään suhteen geneerisellä tuotetasolla: kaikki tehdään jo enemmän tai vähemmän korkeammalla tasolla kuin sillä, mitä laki vaatii. Geneerinen ammattikorkeakoulu toimiikin tässä kysymyskokonaisuudessa ainoastaan viitekehyksenä, joka rajaa ammattikorkeakoulun tehtävät. Näissä eri tehtävissä Laurea siis voi olla joko odotetulla, laajennetulla tai potentiaalisella tasolla. Koska potentiaalinen taso on käytännössä mahdoton tavoittaa - se käsittää kaikki tietyn asian mahdolliset muunnokset, eikä ammattikorkeakoulun voida olettaa näin valmis olevan ikinä - voidaan tavoitteena pitää laajennettua tasoa kaikilla osa-alueilla: että kaikessa ylitettäisiin asiakkaiden ja eri sidosryhmien odotukset, oltaisiin vielä parempia, kuin asiakas edes ymmärtää odottaa.

Ensimmäinen kokonaisuus koostuu kaksiosaisesta kysymyksestä, jossa vastausvaihtoehdot ovat valmiit, sekä kolmannesta, johon vastataan avoimesti omin sanoin. Ensimmäiset kaksi kysymystä on rakennettu ammattikorkeakoululaista, joka on avattu tehtäväkohtaisesti omiksi vastauskohdiksi. Kysymysten yksi ja kaksi vastauskohdat ovat identtiset. Ensimmäisessä kysymyksessä haastateltavien tuli löytää AMK-lain eritellyistä kohdista ne, jotka ovat Laurean vahvuuksia tällä hetkellä.

Kohdalla kaksi on kaksi osittain päällekkäistä merkitystä: toisaalta siinä etsittiin sitä, mihin tulevaisuudessa tulisi panostaa, toisaalta haluttiin löytää kehityskohtia, niitä asioita, joissa ei ehkä olla vielä niin hyviä, mutta joissa tulisi kehittyä. Osittain nämä kaksi asiaa ovat päällekkäisiä, mutta näiden merkitysten erot pyrittiin haastattelussa selvittämään. Se, ettei jotakin kohtaa valittu ei siis yksiselitteisesti tarkoita sitä, ettei osa-alueessa oltaisi hyviä tai ettei se olisi tulevaisuudessa tärkeä; tarkoitus oli yksinkertaisesti löytää tärkeimmät vahvuudet sekä keskeisimmät kehityskohteet ja suuntaviivat tulevaisuudelle. Monien hyvien ja tärkeiden ominaisuuksien keskeltä oli siis tarkoitus löytää ne, mitkä haastateltava itse nostaisi tärkeimmiksi.

Kohdassa kolme haastateltavaa pyydettiin kertomaan omin sanoin, mikäli heidän mielestään Laurealla on ammattikorkeakouluna joitakin vahvuuksia, joita laissa ei mainita; kohta kolme siis käsitteli ainoastaan asioita, jotka nostavat Laurean geneeriseltä tuotetasolta lisätylle tuotetasolle tai asioita, jotka ovat yleisesti odotetulla tasolla.

Kysymys 1: Tämänhetkiset vahvuudet

TEHTÄVÄ	Mainittu kertaa
Aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus	9
Opetus työelämän vaatimusten mukainen	8
Opetus työelämän kehittämiseksi	6
Opetus asiantuntijuuteen pätevoittämiseksi	4
Opetusmenetelmäosaaminen	5
Yhteistyö elinkeinoelämän ja muiden koulujen kanssa	3
Hanketoiminnan hallinta	1
Aikuiskoulutus	0

Taulukko 1. Laurean vahvuudet geneerisen ammattikorkeakoulun tehtävistä

Geneerisen ammattikorkeakoulun tehtävistä tämän hetken tärkeimmiksi vahvuuksiksi Laureassa nousivat ehdottomasti aluekehitystä soveltava tutkimus sekä se, että opetus on työelämän vaatimusten mukaista (taulukko 1). Aluekehityksen mainitsi yhdeksän kahdestatoista haastateltavasta, työelämän vaatimuksien mukaisen opetuksen kahdeksan kahdestatoista.

Aluekehitystä pitivät erittäin vahvana erityisesti sosiaali- ja terveydenhoitoalan kanssa työtä tekevät, mutta sitä pidettiin myös yleisesti vahvuutena. Kolme haastateltavaa myös mainitsi, ettei Laurean tulisi tähdätä pelkästään soveltavan tutkimuksen tekemiseen, vaan siihen, että myös itse kehitetään uusia toimintamalleja ja tapoja tehdä; ei haluttu lokeroitua vain yliopistoissa tehdyn tiedon soveltajiksi, vaan oman AMK-tutkimuksen tekijöiksi. Se, että Laurea on valittu aluekehityksen laatuyksiköksi vahvistaa käsitystä tämän osa-alueen vahvuudesta.

Keskustelua työelämän vaatimusten mukaisesta koulutuksesta hallitsivat AMKOTA-tilastot: Laurea on tilastojen mukaan Suomen ammattikorkeakouluista paras työllistäjä. Opetuksen tiedettiin myös vastaavan työelämän tarpeita, koska LbD-malli suunniteltiin yhteistyössä työelämän edustajien kanssa. Myös ulkoiset laatuarvioinnit tukevat tätä. Työelämän vaatimusten mukaisen opetuksen ja siitä seuraavan hyvän työllistymisen oletettiin entisestään vahvistuvan, koska LbD-mallin mukaisessa opiskelussa pysytään jatkuvasti kontaktissa yrityksiin ja työelämään. Muutama haastateltavista myös painotti, ettei opetuksen tulisi missään nimessä olla ainoastaan työelämän vaatimusten mukaista, vaan ennakoida tulevia työelämän vaatimuksia, minkä koettiin Laureassa toteutuvan. Eräs haastateltavista totesi, ettei tätä osaluuetta tarvitse sinänsä vahvistaa, vaan että se on niin syvällä Laurean toimintatavoissa. Vaikka joku muu koulu saman saavuttaisikin ja veisi ykköspaikan, tämä vahvuus pysyisi Laureassa kuitenkin.

Kolmas vahvuus jakoi mielipiteitä vahvemmin kuin kaksi ensimmäistä. Kolmanneksi nousi kuitenkin opetus työelämän kehittämiseksi: puolet vastaajista mainitsi sen Laurean vahvuudeksi. Tämän vahvuuden tärkeimmäksi perusteluksi nousi LbD-malli, joka tähtää oppimiseen työelämää kehittämällä. Vaikka LbD-malli on uusi ja toisaalta siinä nähtiin vielä paljon kehittämisen varaa ja heikkouksiakin, nähtiin työelämän kehittämiseen tähtäävä opetus vahvuutena jo nyt. Toisaalta tätä on kenties johdon näkökulmasta hieman vaikea arvioida: ”Eli sitä ainakin pitäisi olla, mutta miten se oikeasti käytännössä on, sitä on aika vaikea sanoa”.

LbD-malliin siirtymistä pidettiin yleisesti hyvänä strategisena, tulevaisuuteen tähtäävänä siirtona siitä huolimatta, että sen ongelmat tunnistettiin ja ”jotkut on sitä mieltä, että se ei ihan toimi niin kuin sen pitäisi”. Sitä pidettiin kuitenkin aitona vahvuutena, jonka avulla haluttiin ja voidaan erottua ja jota haluttiin yleisesti vahvistaa ja syventää. LbD-mallia pidettiin myös tärkeänä käyntikorttina etenkin ulkomaisille mutta myös kotimaisille yhteistyökumppaneille, ja se onkin haastateltavien mukaan herättänyt paljon kiinnostusta ulkomaisissa yliopistoissa ja korkeakouluissa. LbD-mallin vahvuutta perusteltiin myös siitä tehdyillä kotimaisilla ja ulkomaisilla arvioinneilla, jotka ovat erittäin positiivisia. Eräs haastateltava pohti mallin kohdalla kuitenkin, voisiko olla, ettei ”aika ole kypsä” tällaiselle oppimiselle ja arveli Laurean olevan oikealla tiellä, jota muut seuraisivat myöhemmin. Hän myös oli sitä mieltä, ettei malli enää sisäisellä säätämällä parane, vaan että katse on suunnattava yhteistyöhön ulkoisten kumppanien kanssa - sisäisesti Laureassa jo tiedetään, miten LbD toimii.

Opetusmenetelmäosaaminen sai viisi mainintaa. Tämän vahvuuden puitteissa virisi myös keskustelua siitä, ovatko eri toimipisteet ja koulutusalat tasalaatuisia opetuksen suhteen. Toisaalta oltiin yleisesti sitä mieltä, että vaikka kaikilla toimipisteillä on eri painotuksensa ja vaikka vaihteluväliä esiintyykin, on kokonaisuus hyvä. Kaksi haastatelluista oli kuitenkin sitä

mieltä, että näin ei ole ja eräs kommentoi: "LbD ei esiinny samanlaisena Laurean eri toimipisteissä, ja se on meidän haaste, ei saisi näyttäytyä näin erilaisena". Yksi haastateltavista mainitsi Laurean opetusmenetelmäosaamisen olevan samanaikaisesti vahvuus että heikkous: yrityksestä löytyy hyvä näkemys opetusmenetelmistä, muttei välttämättä vielä radikaaleista uudistuksista johtuen vahvaa osaamista käytännön prosesseista.

Opetus asiantuntijuuteen pätevoittämiseksi sai neljä mainintaa. Myös opetuksen asiantuntijuuteen pätevoittävää luonnetta Laurean vahvuutena perusteltiin LbD-mallilla ja todellisten projektien ja työelämäkontaktien kanssa työskentelyllä. Tosin eräs haastateltavista tarkensi, että käytännössä asiantuntijuuteen pätevoittäminen vaatii useita vuosia todellista työelämää - koulu voi ainoastaan antaa valmiudet siihen, että asiantuntijaksi lopulta kehittyy. Tämänkin kohdalla painotettiin, ettei kyse ole niinkään opettamisesta, vaan osaamis pohjaisesta oppimisesta ja oppimisprosessista, joka tuottaa asiantuntijuutta.

Vähiten mainintoja nykyisinä vahvuuksina saivat yhteistyö elinkeinoelämän, korkeakoulujen ja muiden oppilaitosten kanssa (kolme mainintaa), hanketoiminnan hallinta ja siihen liittyvä osaaminen (yksi maininta) sekä aikuiskoulutus (ei mainintoja). Kaksi kolmesta yhteistyön Laurean vahvuudeksi vastanneista on työssään tekemisissä pääpainoisesti sosiaali- ja terveydenhoitoalan koulutusalojen kanssa, joiden yritys yhteistyön ja LbD-osaamisen tasosta saikin haastatteluista erityisen hyvän kuvan: "Yhteistyö elinkeinoelämän kanssa on kyllä upeata", kommentoi erästä haastatelluista yritys yhteistyön tasoa sosiaali- ja terveydenhoitoalalla, vaikkei sitä ydinvahvuudeksi listannutkaan. Myös hanketoiminnan hallinnan vahvuutena maininnut henkilö on sosiaali- ja terveydenhoitoalalta. Haastattelussa haastateltavat mainitsivatkin erikseen, että nämä näkökulmat ovat nimenomaan tästä perspektiivistä katsottuna vahvuuksia.

Kysymys 2: Tulevaisuus ja kehittämisen kohteet

TEHTÄVÄ	Mainittu kertaa
Yhteistyö elinkeinoelämän ja muiden koulujen kanssa	9
Aikuiskoulutus	6
Aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus	7
Opetus työelämän kehittämiseksi (=innovatiivisuus)	4
Hanketoiminnan hallinta	4
Opetus asiantuntijuuteen pätevoittämiseksi	2
Opetusmenetelmäosaaminen	2
Opetus työelämän vaatimusten mukainen	2

Taulukko 2. Geneerinen ammattikorkeakoulu: kehityskohteet ja tulevaisuus

Kehittämisen kohteet ja tulevaisuuden painotukset eivät ole suoraan johdettavista kysymyksen yksi vahvuuksista, vaikka ne sitä osittain ovatkin. Moni valitsi nykyiset vahvuudet myös kehittämisen kohteeksi ja tulevaisuuden suunnaksi yksinkertaiseksi siksi, että näki tietyt osa-alueet ylivoimaisesti tärkeimpinä. Heidän mielestään nämä osa-alueet olivat jo vahvuuksia, mutta että niihin tulisi tulevaisuudessa panostaa vielä enemmän. Toiset osa-alueet taas eivät vielä olleet kaikkein tärkeimpiä, mutta niiden nähtiin tulevaisuudessa sitä olevan. Osa keskitasolle nykyisissä vahvuuksissa sijoittui keskitasolle myös tulevaisuuden suhteen.

Kehitettävien asioiden useimmiten mainituksi osa-alueeksi nousi yhteistyö elinkeinoelämän, korkeakoulujen ja muiden oppilaitosten kanssa yhdeksällä maininnalla (taulukko 2). Seitsemän mainintaa sai aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus, aikuiskoulutus taas kuusi. Hajontaa kehitettävien asioiden keskuudessa oli enemmän kuin nykyisten vahvuuksien välillä: sekä hanketoiminnan hallinta että opetus työelämän kehittämiseksi mainittiin neljä kertaa, työelämän vaatimusten mukainen opetus, opetus asiantuntijuuteen pätevyttämiseksi sekä opetusmenetelmäosaaminen kaksi kertaa. Ilman mainintoja ei jäänyt yksikään osa-alue.

Eräs haastateltavista mainitsee, että sen lisäksi että "Suomessakin on vielä tekemistä", tulisi yritys- ja korkeakoulu-yhteistyön tulevaisuudessa olla nimenomaan kansainvälistä. Tämä tuli esiin monessa haastattelussa. Kansainvälisyys ja varsinkin sen toiminnalliset ja LbD-malliin soveltuvat yhteistyömallit, ei perinteinen opiskelija- ja opettajavaihto olivat mukana useissa käydyistä keskusteluista jo siitä syystä, että Lauran tahtotila 2015 keskittyy kansainvälisyyteen.

Yhteistyöstä elinkeinoelämän ja muiden korkeakoulujen kanssa ollaan sitä mieltä, että hyvää yhteistyötä tehdään ja yhteistyö on hyvällä pohjalla - jopa että yritys-yhteistyö on Laureaa profiloiva osa-alue - mutta että sitä tulisi terävöittää. Eräs haastateltavista toteaa, ettei yritys-yhteistyö ole tarpeeksi hyvä suhteessa Laurean tavoitteisiin. Yritys-yhteistyön kehittämistä pidetään erittäin tärkeänä: " se vahvistaisi sitä meidän olemassa olevaa profiilia niin eli että meillä olisi selvät näytöt, nämä on meidän kumppanit ja niiden kanssa me tehdään, tätä me tehdään ja tätä me saadaan tulokseksi." Yleisesti ollaan kuitenkin sitä mieltä, että yhteistyö on hyvää ja siitä on näyttöä, mutta että sitä voi aina kehittää ja sen suhteen on potentiaalia enempiäkin. Eräs haastateltavista mainitsee, että yritys-yhteistyötä on pohdittu portfolio-mallin avulla, ja ettei yhteistyötä kenties tehdä tasapainoisesti erilaisten yritysten ja muiden toimijoiden kanssa. Näin osa saattaa potentiaalista jäädä käyttämättä.

Yritys-yhteistyöstä puhutaan haastatteluissa usein verkostoitumisen kanssa yhdessä, jota taas pidetään Laurean vahvuutena. Verkostoitumista sekä verkostoja vaativaa yritys-yhteistyötä kuitenkin pidetään myös haasteina, joita ei ole kenties aivan tavoitettu, koska kaikilla opettajilla ei ole kovin eläviä verkostoja.

Aikuiskoulutuksen tärkeyttä kaikki sen maininneet perustelevat ikärakenteella ja sillä, että tälle koulutusmuodolle tulee olemaan kysyntää. Erityisesti moni haastateltavista mainitsee maahanmuuttajien aikuiskoulutuksen, johon LbD-mallin nähdään soveltuvan hyvin. Aikuiskoulutuksesta mainitaan, etteivät sen toimintatavat ole tällä hetkellä "yhtä upeita kuin mitä visio edellyttää". Eräs haastateltavista toteaa myös, että aikuiskoulutuksessa on varmasti myös eniten kehitettävää ja että sen suhteen on "tarvetta tuotekehittelyyn".

Aluekehitys mainitaan kehityskohteena seitsemän kertaa, hanketoiminnan hallinta neljä. Yksi haastateltavista mainitsee aluekehityksen ja soveltavan tutkimuksen tärkeiksi kehityssuunniksi tulevan Innovaatioyliopiston vuoksi, koska se tulee tarvitsemaan soveltavan tutkimuksen tekijöitä perustutkimuksensa jatkajaksi. Eräs haastateltavista taas on sitä mieltä, että aluekehitystä tulisi kehittää nimenomaan strategisempaan suuntaan niin, että tarjotuista hankkeista voitaisiin valita juuri ne, joiden tekeminen on tärkeintä ja kehittävintä juuri Laurealle. Hän myös näkee hanketoiminnan hallinnan parantamisen olevan se, millä aluekehityksen päämäärä saavutetaan.

Myös toinen hanketoiminnan maininneista on sitä mieltä, että nimenomaan hanketoiminnan hallinnan parantaminen ja aluekehityksen vakiinnuttaminen yrityksen prosesseihin vahvistaisi tätä osa-aluetta, jonka hän toisaalta näkee olevan myös Laurean vahvuus ja profiilitekijä. Hän mainitsee, ettei aluekehityksen vakiinnuttaminen prosesseihin ole sillä tasolla, millä sen tulisi olla vaan että on olemassa vielä "lastentauteja". Hän toteaa myös, että hankkeet ja niiden tarvitsijat - opettajat ja opintojaksot - eivät kohtaa, vaan soveltavat projektit kärsivät vielä kohtaanto-ongelmista.

Kolmas hanketoiminnan kehitysalueeksi valinneista taas arvostelee hanketoiminnan hallintaa vahvemmin: hänen mukaansa prosesseja pitäisi kehittää tarkemmiksi, koska Laureassa tapahtuu liikaa luovuudesta johtuvia kömmähdyksiä, "kaikennäköistä pientä lipsuntaa, jonka vuoksi annetaan mainetta liian halvalla ulos." Kehityskohteiksi hän mainitsee tarkkuuden ja systeemiosaamisen, esimerkkeinä aikataulutuksiin ja sisäiseen tiedotukseen liittyvät asiat ja toteaa yksinkertaisesti: "Me ei vaan olla hyviä siinä." Hän näkee, että tämä epätarkkuus johtuu uudistusnopeudesta, siitä, että energia on kulunut uudistusten tekemiseen ja innovatiivisen toiminnan kehittämiseen, mutta että käytännön perustyöt ovat jääneet hieman taka-alalle.

Eräs haastatelluista mainitsee aluekehittävän tutkimuksen ja hankkeiden suhteen strategisen kehittämisen tarpeen: "nyt se on vielä sellaista tilkkutäkkiä, että otetaan mitä sattuu olemaan". Hän myös mainitsee, että koska kaikki opiskelu perustuu hankkeisiin, tulee niiden osaamista vahvistaa myös henkilökunnan osalta. Neljäs aiheen maininneista näkee, että hanketoiminnan hallinta on hyvää, mutta että parannettavaa on.

Opetus työelämän kehittämiseksi eli innovatiivisuus mainittiin tulevaisuuden suhteen kolme kertaa. Tämän nähdään olevan jo hyvällä mallilla kaikin puolin, mutta olevan niin tärkeä, että sitä pitää silti kehittää eteenpäin. Työelämän vaatimusten mukainen opetus, opetus asiantuntijuuteen pätevoittämiseksi sekä opetusmenetelmäosaaminen mainittiin kaikki kaksi kertaa.

Asiantuntijuuteen pätevoittävän opetukseen nähtiin olevan jo hyvällä tasolla, mutta se nähtiin niin tärkeänä, että sitä tulisi edelleen kehittää. Eräs haastateltavista mainitsi, että opetusta ja sen laatua tulisi parantaa ja opiskelijoille suunnattuja vaatimuksia hieman nostaa, jotta asiantuntijuus todella saavutettaisiin. Koska moni haastatelluista mainitsi, että LbD-toimintaa tulisi jatkaa nimenomaan tästä näkökulmasta, vaikeivät sitä tärkeimmäksi kehityskohdaksi nostaneetkaan, voidaan päätellä, ettei tästä olla varsinaisesti huolissaan, vaan sen tasoa pidetään hyvänä.

Opetusmenetelmäosaamisen kohdalla mainitaan henkilöstön sisäisen vaihteluvälin olevan radikaaleista muutoksista johtuen suuri. Myös moni muu haastateltava mainitsee opetusmenetelmäosaamisen, LbD-mallin vahvistamisen tärkeäksi, muttei varsinaisesti erittele sitä koskemaan tiettyä kohtaa vaan puhuu kaikesta yleisesti. Haastateltavien mukaan LbD-mallin suhteen ei vielä välttämättä olla pitkällä, vaikka suunta onkin oikea. Todetaan myös, että vaikka LbD-malli ja siten opetusmenetelmäosaaminen onkin selkeä vahvuus, ei taso vielä ole haluttu.

### Kysymys 3: Lain ulkopuoliset vahvuudet

Se, että Laurealla on vahvuuksia, joita AMK-laki ei määrittele, ei ole vielä saavutus; esimerkiksi kansainvälisyys ei kuulu geneerisen ammattikorkeakoulun perustehtäviin, mutta jokainen ammattikorkeakoulun kanssa tekemisissä oleva olettaa sen automaattisesti olevan koulussa tietyllä, odotetulla tasolla. On kuitenkin myös paljon asioita, joita ei ammattikorkeakoululta edes odoteta, mutta jotka voidaan lukea sen vahvuuksiin. Kysymyksen kolme tarkoitus oli kartoittaa mielipiteitä näiden vahvuuksien suhteen.

Geneerisen ammattikorkeakoulun tehtävien ulkopuolisia vahvuuksia ovat haastateltavien mukaan etenkin LbD, joka sai neljä mainintaa sekä ammattikorkeakoulun kolmen tehtävän - opetus, aluekehitys ja soveltava tutkimus - integroiminen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jonka mainitsi haastateltavista kolme. LbD mainittiin opiskelijalle osaamista, työllisyyttä ja työelämävalmiuksia parantavana seikkana, joka erottaa laurealaiset muista opiskelijoista työelämässä, mutta myös pedagogisena ratkaisuna, joka tulee vaikuttamaan koulutuskenttään yleensä. Kaksi haastateltavista mainitsi erityiseksi vahvuudeksi aidon opiskelijakeskeisyyden, sen ettei opiskelijaa kohdella alempana henkilönä, vaan "osaavana nuorempana kollegana", jolle annetaan paljon vastuuta myös hankkeissa. Vahvuuksina nähtiin myös aito työelämäläh-

töisyys, yhteistyö korkeakoulujen kanssa sekä teknologian siirto ja toimiminen välittäjäorganisaationa uuden teknologian suhteen. Myös verkosto-osaaminen sekä se, että uuden osaamisen ja osaamisen tiedon tuottamisen suhteen ollaan pitkällä, mainittiin. Nämä maininnat tulivat sosiaali- ja terveysalan henkilöiltä.

Yksi haastateltavista mainitsi kansainvälisyyden erityisenä vahvuutena, mutta siitä keskusteltiin kaikkien haastateltavien kanssa. Suurin osa haastateltavista mainitsi kansainvälisyyden lain ulkopuolisena asiana vasta sitä kysyttäessä, joten emme pidä sitä erityisenä vahvuutena. Haastateltavat kertoivat, että kansainvälisyyttä on suunnattu enemmän aitoihin hankkeisiin ja toimintaan kuin varsinaiseen opiskelija- tai opettajavaihtoon, ja pitivät tätä aitona kilpailuetuna. Yleisesti kansainvälisyyden nähtiin olevan hyvällä tasolla, muttei vielä mikään erityinen vahvuus; olevan "ihan Ok-tasolla". Eräs haastateltavista totesi kansainvälisyyden olevan enemmänkin odotetulla tasolla ja että se, että hyödyntämätöntä potentiaalia on, tiedostetaan.

## 12.2 Kokonaisuus kaksi: Persoonallisuus ja ominaisuudet

Toinen kokonaisuus (kysymykset neljä ja viisi) koostuu 28 ominaisuuden listasta. Ominaisuudet pohjautuivat osittain Laurean arvoihin sekä myös omavaraiseen harkintaamme ja opinnäytetyön toimeksiannon yhteydessä esille tulleisiin haasteisiin. Kysymysten vastauskohdat olivat identtiset, sillä kysymys oli ensimmäisen kokonaisuuden tavoin kaksiosainen: nykyhetki ja todellisuus, tulevaisuus ja toiveet. Kysymyksessä viisi haastateltavien tuli valita noin kolme ominaisuutta, joka heistä parhaiten kuvaa Laurea-ammattikorkeakoulua. Kohdassa kuusi heidän tuli valita kolme ominaisuutta, jotka parhaiten kuvasivat Laurean tavoiteidentiteettiä. Tämän lisäksi kysyimme haastateltavilta satunnaisesti kysymyksiä eri ominaisuuksista ja ominaisuuksista, joita ehdottomasti ei haluttu.

Kysymys 4: Laurean ominaisuudet, nykyhetki

OMINAISUUS	Mainittu kertaa
Innovatiivinen	6
Alueellisesti vaikuttava	5
Työelämälähtöinen	3
Nykyaikainen	3
Opiskelijakeskeinen	2
Edelläkävijä	2
Verkostoitunut	2
Monialainen	2
Kansainvälinen	2
Asiantunteva	2

Taulukko 3. Laureaa profiloivat ominaisuudet: nykyhetki

Tämänhetkistä identiteettiä kuvaavista ominaisuuksista mainittiin useimmin innovatiivinen, joka valittiin 28 ominaisuudesta kuusi kertaa mikä tarkoittaa, että puolet vastaajista nimesi sen profiloivan Laureaa tällä hetkellä (taulukko 3). Toinen selkeästi erottuva ominaisuus oli alueellisesti vaikuttava, joka mainittiin viidesti. Työelämälähtöinen ja nykyaikainen nimettiin molemmat kolmasti. Kahdesti mainittiin opiskelijakeskeinen, edelläkävijä, verkostoitunut, monialainen, asiantunteva ja kansainvälinen.

Kysymys 5: Laurean ominaisuudet, tulevaisuus ja tavoitteet

OMINAISUUS	Mainittu kertaa
Kansainvälinen	7
Houkutteleva	5
Innovatiivinen	4
Näkyvä	3
Opiskelijakeskeinen	3
Opetukseltaan korkeatasoinen	2
Alueellisesti vaikuttava	2
Johtava alallaan	2
Kiinnostava	2

Taulukko 4. Laureaa profiloivat ominaisuudet: tulevaisuus ja tavoitteet

Tavoiteidentiteetin ominaisuuksiksi pyydettiin valitsemaan sellaisia ominaisuuksia, joita tulevaisuudessa haluttaisiin olla, eli joita tulisi vahvistaa. Niistä useimmin mainittiin kansainvälinen, jopa seitsemän kertaa (taulukko 4). Kuitenkin jokainen kansainvälisyyden maininnut totesi sen jo olevan hyvällä tasolla, mutta sitä tahdottiin entisestään kehittää visioiden mukaisesti. Houkutteleva valittiin viidesti, ja se perusteltiin lähinnä laskeneilla hakijamäärillä. Innovatiivisuutta katsoi tarpeelliseksi kehittää neljä haastateltavaa, näkyvyyttä kolme ja myös opiskelijakeskeisyyttä kolme. Kahdesti mainittiin opetukseltaan korkeatasoinen, alueellisesti vaikuttava, johtava alallaan ja kiinnostava.

Ominaisuuksista keskustellessa tuli ilmi vakavuuden, konservatiivisuuden ja trendikkyiden vaikea määriteltävyys. Suurin osa haastateltavista ei nähnyt Laureaa konservatiivisena saati vakavana, mutta niiden vastakohtaksi ei suoraan kelpuutettu ominaisuuslistassa ollutta trendikästä. Näiden ominaisuuksien määrittely ja se, mitä ne pitävät sisällään tuntui myös olevan oleellinen asia. Konservatiivisuuden ja vakavuuden vastakohtaksi mietittiin trendikkyiden sijaan voimakkaasti uudistuvaa ja kestäväällä asiantuntevalla otteella innovatiivista. Laurean kuvattiin olevan myös "ajan tasalla, muttei trendikäs" ja "vakavasti otettava, muttei vakava". Näiden vastausten taustalla oli trendikkyiden käsittäminen enemmänkin pintailmiöiden

seuraamisena ja trendikkyuden sulkevan tietyllä tapaa pois kestävän kehityksen ja viimeistelyn laadun.

Sanana trendikkyyttä määriteltiin myös siten, että sen katsottiin voivan kuvata Laureaa:

”Laurea on trendikäs, trendikäs voi olla muutakin kuin ärsyttävästi, ja jos ei ole trendikäs on herkästi vanhanaikainen ja jämähtänyt.” ”Ennemmin tällainen kehittyvä, innovatiivinen, uudistava, itseään uudistava, ehkä se on trendikkyyttä sanan syvällisessä merkityksessä.”

Lisäksi strategisten valintojen jotkut haastateltavat katsoivat olevan trendikkäitä, etenkin jos se ymmärretään konservatiivisen vastakohtana.

Vaikka valtaosa koki, ettei Laurea ole vakava tai konservatiivinen, nähtiin ne myös joidenkin haastateltavien näkökulmasta sellaisessa merkityksessä, että ne sopivat Laureaan, esimerkiksi perinteikkyyden kannalta. Toisaalta eräs haastateltavista mainitsi, ettei Laurealla ole sellaista traditiota, jonka päälle konservatiivisuutta ja vakavuutta voisikaan rakentaa aidosti.

Vakavuuden sopimattomuutta Laurean identiteettiin perusteltiin esimerkiksi sillä, ettei liiallinen vakavuus kuulu yhdessä kehittämiseen eikä tulevaisuuden korkeakouluihin. Konservatiivisuuden ja byrokratian mainittiin haittaavan innovatiivisuutta, kun taas puolestaan tasarvoisuus ja tasavertaisuus edistävät sitä. Ammattikorkeakoulujen nähtiin olevan nykypäivänä myös palvelulaitoksia, joihin vakavuus ja konservatiivisuus eivät sovi.

Toinen adjektiivi, josta usein teimme jatkokysymyksiä, vaikka se usein nousi itsestäänkin esille, oli näkyvä. Pääasiassa haastateltavat kokivat, ettei Laurea ole tarpeeksi näkyvä. Näkyvyys koettiin myös epätasaisena; joidenkin sidosryhmien kohdalla näkyvyys ja sitä kautta tunnettuus koettiin hyväksi, mutta suurelle yleisölle Laurean koettiin olevan pääasiassa näkymätön ja sitä kautta tuntematon. Näkymättömyys nähtiin kuitenkin ensisijaisesti viestinnällisenä ongelmana; hyvät ominaisuudet tulisi saada viestittyä tehokkaasti ulospäin. Eräs haastateltava ilmaisi tämän siten, että ” me ollaan vähän ujoja, eikä osata kertoa meistä ja toiminnasta.”

Adjektiivi rohkea liitettiin tietyllä tapaa myös näkyvyyteen. ”Rohkea on vähän vaarallinen termi, vaikka voisi kuvitella että se on houkutteleva ajatellen opiskelijoita ja miksei muitakin yhteistyökumppaneita, mutta ettei ole liian rohkea, ettei se mene sellaiseen erikoisuudentaivotteluun, jolloin se voi kääntyä itseään vastaan. ”

Kysyttäessä sitä, mitä Laurea ei ole oli vastaus useimmiten pieni. Pieni ei haluttaisikaan olla, koska se ei nykytilanteessa riitä, vaan suuruudessa nähtiin olevan mahdollisuuksia. Kuitenkin myös suuruuden koettiin olevan suhteellinen käsite etenkin nyt, kun ympärillä ammattikorkeakouluja yhdistyy; useasti Laurean mainittiin olevan sopivan kokoinen tai keskikokoinen,

suuren AMK:n mahdollisuuksilla ja pienen ketteryydellä. Keskikokoisuus nähtiin hyvänä myös siinä mielessä, että se "mahdollistaa ehkä selvemmän profiilin, juuri mitä tässä kaivataan ja haetaan. Iso massa ei koskaan voi olla selvästi jotakin, se on vähän kaikkea ja sitten ei oikeastaan mitään."

Vapaasti kuvailtaessa eräs haastateltava toivoi Laurean olevan "haastava ja aktiivinen, sekä nyt että tulevaisuudessa. Tämä on talo, jossa saa tehdä asioita paljon, eikä esityksiä tyrmätä. Osa kaipaa hierarkkisia rakenteita, mutta hyvässä ja pahassa kolmentoista vuoden aikana organisaatio on koko ajan madaltunut, eli ei tarvitse koko ajan pyydellä lupia. Kouluissakin on pääosin matala hierarkia, mutta onko lukion jälkeen siihen valmis? Se onkin se haaste." Myös muut haastateltavat kokivat organisaatiorakenteen matalaksi, joka lisää ketteryyttä ja nopeaa päätöksentekoa, eikä aikaa tuhjata turhaan byrokraatiaan.

Tulevaisuuteen orientoituminen ja keskittyminen kuvailtiin seuraavin sanoin eräässä haastattelussa: "Me ei haluta olla semmoinen perus-AMK, joka turvaa ja vahvasti nojaa taaksepäin, ja traditioon ja historiaan, vaan me nimenomaan halutaan olla uutta luova, ennakoiva, aloitteellinen korkeakoulu, jolla on vahva rooli tässä alueen innovaatiojärjestelmässä." Myös tasa-vertaisuus toimijana yliopistojen kanssa nähtiin tärkeänä; hankekumppanuuksien tulisi olla aitoja ja ammattikorkeakoulun roolin niissä merkittävä.

#### Persoonallisuus assosiaatioin

Haastatteluissa teimme myös joitakin kysymyksiä vertauskuvin ja assosiaatioin ja huomasimme, että niiden käyttäminen on varsin hyödyllistä. Huomasimme myös, että kun ihmiset eivät puhu asioista niiden varsinaisilla nimillä, niistä puhuminen on selkeämpää. Haastattelutilanteissa vertauskuva- ja assosiaatiokysymykset toimivat usein myös hyvin siksi, että muodollisesta tilanteesta saatiin vapautuneempi. Pyysimme satunnaisesti haastateltavia kuvailemaan Laureaa eläimenä, automerkkinä, kauppaketjuna tai parilla eri tavalla ja perustelemaan valintansa.

Persoonallisuudeltaan Laurea on haastateltavien mukaan nopea, ketterä, kauas katsova ja jatkuvasti liikkeessä pysyvä, mutta ehkä hieman yksinäinen - ei varsinainen laumaeläin, vaan hieman harvinainen ja erikoinen yksilö, joka ei tosin ole kuolemassa sukupuuttoon vaan pikemminkin rakentamassa itselleen laumaa. Laureaa kuvaamaan käytetään vahvoja, nopeita eläimiä kuten tiikeri, pantteri, kenguru, englanninsetteri - tosin eräs haastateltavista pitää vahvimpana ominaisuutena laajalle levittäytymistä mustekalamaiseen tapaan. Moni mainitsee nimenomaan tavan nähdä (kirahvi) tai haistaa (englanninsetteri) pitkälle tulevaisuuteen.

Automerkeistä puhuttaessa puhe kääntyy enemmän laatuun kuin persoonallisuuteen: Laureaa verrataan hinta-laatusuhteeltaan edullisiin autoihin, perusautoihin, joita leimaa käytettävyys, laadukkuus ja näppäryys. Eräs haastateltavista vertaa Laureaa Toyotaan, joka on ”perushyvä auto” ja Lexukseen, joka on erittäin korkealaatuinen auto; ollaan vielä Toyota, mutta parhaat osat näyttävät jo Lexuksena, ja tavoite on olla sellainen lopulta kokonaan.

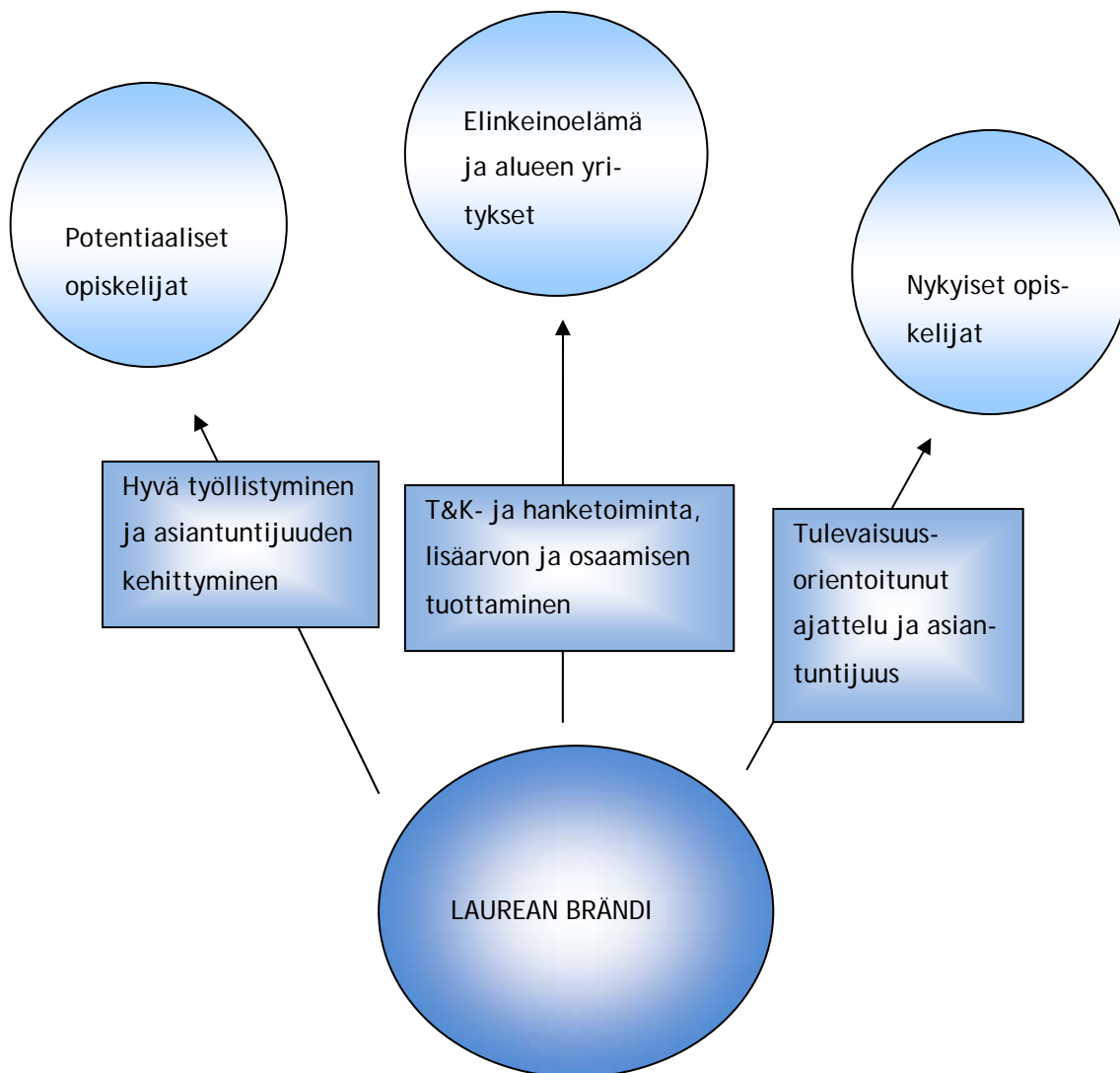
Kun haastateltavia pyydettiin kertomaan ytimekkäästi, kuinka he kertoisivat Laureasta kollegansa opintoja Laureassa harkitsevalle tyttärelle, painottui viesti tulevaisuuteen; siihen, kuinka Laureassa opiskelemalla integroituu työelämään erittäin vahvasti, oppii taitoja ja tietoja joista on tulevaisuudessa hyötyä ja etenkin omaksuu tietynlaisen asenteen. Myös hyvä työllistyminen oli viestissä mukana lähes aina.

Jos eläinvertaus kertoi Laurean omasta persoonallisuudesta ja automerkkivertaus sen ominaisuuksista ja laadusta, voi sen vertaamista kauppaketjuun taas pitää arviona suhteesta muihin, mikä ei varsinaisesti tutkimukseemme kuulu. Vertaus kuitenkin toi esiin myös monia persoonallisuuden liittyviä tekijöitä. Kauppavertauksessa vastaajat jakaantuivat Stockmannin ja S-ryhmän kannalle: toisaalta nähtiin Laureaa johtobrändinä, parhaana ja laadukkaimpana, vakaana ja hyvämaineisena. Toisaalta taas S-ryhmästä löydettiin yhtymäkohtia ponnekkuudesta, siitä, että laajennutaan ja etsitään uutta ja siitä, että on tarjontaa laidasta laitaan: ”semmoinen kuitenkin aika tavallinen mutta ponnekas”. Erikseen mainittiin pariin otteeseen, ettei Laureaa halua eikä ole lähellä Anttilaa. Tavoitteena mainittiin huippubrändit: Stockmann ja Longchamp.

### 12.3 Kokonaisuus kolme: viestinnällinen identiteetti

Kolmas kysymyskokonaisuus (kysymykset 6-7) pyrki määrittämään viestinnällisen identiteetin kenttää. Kolmannessa kokonaisuudessa haastateltavien tuli valita tämänhetkisen tilanteen perusteella kuviosta Laurean kolme tärkeintä sidosryhmää; ne ryhmät, jotka tulisi pitää mielessä ja jotka vaativat eniten huomiota. Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin muodostamaan valituille sidosryhmille perusviestit, jotka tulisi saattaa niiden tietoisuuteen. Perusviestien kohdalla ohjeistettiin miettimään edellisiä keskusteluja Laurean identiteetistä, vahvuuksia ja differoivia tekijöitä, joilla olisi merkitystä kullekin sidosryhmälle.

## Tärkeimmät kohderyhmät



Kuvio 18. Tärkeimmät kohderyhmät ja tärkeimmät viestit

Tärkeimmiksi kohderyhmiksi haastattelujen perusteella muodostuivat potentiaaliset opiskelijat, nykyiset opiskelijat sekä elinkeinoelämä ja alueen yritykset (kuvio 18). Näiden jälkeen tärkeimpinä nähtiin muut korkeakoulut yhteistyökumppaneina ja työntekijät.

Kaikki 12 haastateltavaa mainitsivat potentiaaliset opiskelijat tärkeimpien sidosryhmien joukkoon; kaksi haastateltavaa tosin niputti ne nykyisten opiskelijoiden kanssa samaan ryhmään ja yksi mainitsi nykyisten opiskelijoiden kautta näiden hoituvan epäsuorasti. Nykyiset opiskelijat sellaisenaan mainittiin neljästi, mutta neljästi ne mainittiin työntekijöiden yhteydessä ns. sisäisenä sidosryhmänä. Työntekijät erillisenä ryhmänä mainittiin vain kerran.

Elinkeinoelämän mainitsi viisi haastateltavaa, alueen yritykset kolme ja näiden yhdistelmä mainittiin kerran. Analysoitaessa kuitenkin yhdistimme elinkeinoelämän ja alueen yritykset yhdeksi kokonaisuudeksi, sillä niille viestittäessä ei termi tehnyt mielestämme itse viestiin juurikaan eroa; haastateltavat näkivät ne tässä yhteydessä samanlaisina sidosryhminä riippumatta siitä, kumpaa termiä käytettiin.

Kansainväliset korkeakoulut yhteistyökumppaneina valittiin neljästi, kotimaiset korkeakoulut kerran ja yleisesti muut korkeakoulut niin ikään kerran. Yhdesti valittiin opetusministeriö ja yhdesti muut rahoittajat.

#### Viestit

Kun haastateltavat olivat valinneet kolme Laurean tällä hetkellä tärkeintä sidosryhmää, pyydettiin heitä määrittelemään tärkein asia, joka Laurean identiteetistä tulisi kullekin niistä viestiä. Koska jotkut haastateltavat ryhmittelivät mainittuja sidosryhmiä edelleen suuremmiksi ryhmiksi, pyrimme liittämään kommentit kunkin alkuperäisen, haastattelurungon kuvassa olleen ryhmän kohdalle siltä osin kuin ne olivat relevantteja ja niitä koskettivat (kuvio 18).

#### Potentiaaliset opiskelijat

Potentiaalisille opiskelijoille suunnatuissa viesteissä erottui selkeästi kaksi pääteemaa: hyvä työllistyminen ja tulevaisuudessa arvokkaan asiantuntijuuden kehittyminen. Laureassa opiskelun nähtiin takaavan valmiudet pärjätä tulevaisuuden maailmassa, tarjoavan kestävän tietojen ja osaamisrakenteen, jolla selviytyy ympärillä tapahtuvista muutoksista ja kykenee kehittämään omaa, yhteisön ja toimialan osaamista. Laureassa oppimista kuvattiin työtavan oppimisena, eikä asioiden opetteluksi saati ”pänttämisenä”.

Useimmin tärkeimpänä viestinä nähtiin se, että Laurea on ollut viime vuonna maan paras työllistäjä. ”Työllistyminen on se, minkä varaan me voidaan rakentaa tätä; täällä on työllistävä, työelämäläheinen toimintamalli, joka edistää nimenomaan sen henkilön edellytyksiä päästä sitten työmarkkinoille.” Tärkeänä nähtiin myös se, että oikeanlaisella viestinnällä tavoitetaan oikeanlaisia potentiaalisia opiskelijoita. Tähän nähtiin päästävän viestimällä esimerkiksi ”intoa oppimiseen tai jotain sellaista, että ne ymmärtää, että kun tänne kouluun tullaan niin täällä opiskellaan ja se on kehittävä työtä, ja sitten kun täältä lähdetään ulos, ollaan muista edellä ja päästään hyvälle paikalle, työllistytään hyvin, päästään uralla eteenpäin.”

Myös opiskelijakeskeisyys ja monet mahdollisuudet mainittiin useammassa haastattelussa. Viestinä nähtiin kokonaisuus: että opiskelijan on hyvä opiskella, hän saa hyvän ammatin, kansainväliset mahdollisuudet ja mahdollisuuden integroitua jo valmiiksi työelämään. Tärkeinä

asioina nähtiin myös opiskelijakeskeisyys, työelämälähtöisyys, opetuksen korkeatasoisuus ja hyvä yhteisö. Opiskelijan paikkaa toiminnan keskiössä korostettiin samoin kuin mahdollisuutta valita sen alan asiantuntijuus, mikä itseä kiinnostaa: ”verkostoitumisosaaja, innovaatio-osaaja, tai jotain muuta.”

Viestinnässä potentiaalisille opiskelijoille nähtiin kaikista selkeimmin myös viestimisen vaikeudet; ” nämä kun saisi jotenkin vietyä läpi semmoisella kielellä joka olisi sen 18-vuotiaankin maailmassa jollakin tavalla houkutteleva, tai ymmärrettävä edes.” Potentiaalisten opiskelijoiden arvostamien asioiden löytämisen vaikeuden lisäksi myös viestintäkanavien vaikuttavuus mietitytti. ”Viesti menee mielestäni parhaiten perille ruohonjuuritason (word-of-mouth) viestinnällä, koska se on uskottavin tapa viestiä.”

Eräs haastateltava näkee tämän kohderyhmän viestinnän mahdollisuutena verkossa tapahtuvan viestinnän. ”Laurea voisi profiloitua enemmän tuolla virtuaalimaailmassa, tarkoittaen lähinnä näitä toimintaympäristöjä eikä niinkään välineitä. Tarkoitan sitä, että nythän aika merkittävä viestinnän väylä on erilaiset verkkoviestintä. On erilaisia blogeja ja käydään vilkasta keskustelua, lehdillä on verkkosivunsa ja nuorilla on omia verkkosivustojaan ja kaiken maailman facebookkeja sun muita, eli tätä maailmaa nimenomaan markkinointiviestinnän näkökulmasta. Siellä Laurean pitäisi luoda brändiä, siinä on tietty omat riskinsäkin olemassa, mutta se viesti olisi sellainen, että Laurea aktiivisesti käyttää ja pystyy käyttämään näitä viestinnän välineitä. Se olisi uudenaikaisuuden viestintää, ja nehän on nimenomaan sitä ruohonjuuritasoa.” Toinen haastateltava on samoilla jäljillä: ”Labrat ja kampukset voisi kaikki saada omat nettisivut, ja sinne opiskelijat ja opettajat saisivat kirjoittaa aika joustavalla otteella omia tarinoita, blogeja ja musavideoita, kaikkea tällaista näin, me voitaisiin lisätä näkyvyyttä nimenomaan verkossa tapahtuvan toiminnan kautta.”

#### Elinkeinoelämä & alueen yritykset

Elinkeinoelämälle ja alueen yrityksille, jotka tässä niputamme yhdeksi (kuvio 18), tärkeimmiksi viesteiksi muodostuivat varsin selkeästi t & k-toiminta ja hanketoiminta, sekä etenkin niiden lisäarvon ja osaamisen tuottaminen innovatiivisesti ja tuoreesti. Yrityksille haluttiin myös viestiä mahdollisuutta saada Laureasta toimijoita kehittämään yrityksen toimintoja.

Viestittävinä vahvuuksina nähtiin jo opiskeluaikana saatavat taidot, jotka vastaavat työelämää: osaamista tehdä ja hallita muutosta sekä työelämän pelisääntöjä ja muita sosiaalisia taitoja. Haastattelussa mainittiin useaan kertaan Laurean tuottavan työelämän tarvitsemaa osaamista ja tarjoavan hyviä opiskelijoita monipuolisesti erilaisiin tarpeisiin, ”ihan työntekijöiksi, kesätyöntekijöiksi, harjoittelijoiksi, opinnäytetyön tekijöiksi ja projektityöhön, kaikkeen.” Laureassa nähtiin oikeasti opetettavan työelämän vaatimaa asennetta ja ajatteluta-

paa, ja laurealaisia opiskelijoita kuvattiin positiivisen muutoksen tekijöiksi työelämässä. Useat haastattelijat mainitsivat sen, että opiskelijat ovat tottuneet työskentelemään hankkeissa ja työelämän kanssa, mikä tekee heistä parempia työntekijöitä tulevaisuudessa.

”Yrityksille se, että tuottaa osaamista, mä vierastan sellaisia viestejä, että meiltä saat jonkun projektin halvalla tai käytä opiskelijoita koska ne on halpoja; se viesti on ”it’s not cheap but it’s fresh”. Kun katsoo mitä yrityksiä on ollut mukana ja mitä tuloksia oli saavutettu, niin nehän on ihan ainutlaatuisia, eli se ajattelun ja osaamisen tuoreus olisi yrityksille se viesti. Ja se into myös.”

### Nykyiset opiskelijat

Nykyisille opiskelijoille viestittäviä asioita, joita useiden kohderyhmän valinneiden sanomisissa tuli esille, olivat tulevaisuusorientoitunut ajattelu ja asiantuntijuus (kuvio 18). Opiskelijoiden tulisi olla rohkeita ja miettiä innovatiivisesti, ei perinteiseen tapaan historiaan peilaten, millainen maailma ja työelämä tulevat olemaan. Erään haastateltavan näkökulmasta erityisesti liiketalouden koulutussektori nähtiin konservatiivisena, ja ammattikorkeakoulutus varsin erilaisena kuin perinteinen kaupallisen alan koulutus. Opiskelijoille tulisi viestiä siitä osaamisen maailmasta, jossa heitä koulutetaan ja siitä, että heillä on mahdollista kehittää osaamistaan kohti erittäin korkeatasoista asiantuntijuutta. Myös tietyllä tapaa perinteisyyttä pyritään ylittämään sillä, ettei Laureaa ajatella varsinaisesti kouluna, vaan asiantuntijaorganisaationa jonka toimintatavat myös ovat ja niiden pitäisi olla sen mukaisia. Tärkeänä nähtiin myös sen korostaminen, että opiskelijoita ei nähdä massana, jota katsotaan alaspäin, vaan opiskelijat ovat kumppaneita, juniorikollegoita, joita kohdellaan vertaisina asiantuntijoina.

Nykyisille opiskelijoille tulisi joidenkin haastateltavien mukaan viestiä siitä, että se opiskelutyö mitä he Laureassa tekevät on arvokasta. Tähän liittyy myös LbD:n vaatavuus opiskelijalle, koska sen kautta oppimisen kokemus ei kenties tule niin nopeasti kuin on totuttu. Opiskelijoille tulisi saada viestittyä LbD siten, että se sisäistetään ja ymmärretään, mitä hyötyä siitä oikeasti on. ”Tiedän, että on porukoita, jotka on tehnyt sitä (LbD:ta) ja on menestynyt hyvin, ja tykkää et se on mahtava ja muuta, mutta mä en osaa sanoa, kuinka pieni porukka se on koko opiskelijakunnasta. ”

Eräs haastateltava vertasi LbD-oppimista ja perinteistä oppimista lumivertauksen kautta. Siinä perinteinen oppimissuunnitelma on ”lumilyhty, johon kurssveja pannaan päällekkäin ja siitä tulee kaunis lumilyhty. LbD:n mukaan puolestaan lähdetään tekemään sitä isoa lumipalloa, joka kasvaa ja kasvaa kun sitä pyöritetään. Tietysti se lumilyhty on paljon kiveemmän näköinen, mutta sitten kun tulee suvi ja vähän vettä sataa niin siitä lumilyhdystä ei kyllä jää mitään jäljelle, kun taas se lumipallo kyllä pienenee, mutta sen ydin jäätyy, eli se kestää. Sillä

kuvataan pitkäjänteisen työskentelyn tuottamaa osaamista, tulosta, eli maltetaan odottaa, että osaaminen kehittyy. ”

Erään haastateltavan mielestä opiskelijoille tulisi näyttää myös mahdollisuus, että he saavat jo opiskelun aikana selkeän verkoston rakennettua. ”Kun opiskellaan, tehdään työtä tulevien asiantuntijoiden kanssa, ja tässä pitäisi olla kansainvälinen verkottumismahdollisuus myös. Sen oivaltaminen, kaikki ei ole niin fiksua, että ne oivaltaa, että täältä saa valmiin verkoston, joka on tosi arvokas kun lähtee työelämään, ja se tarvitsee säilyttää, se tuntuma ja ylläpitää tätä verkostoa, eikä sitä nuori opiskelija vielä ehkä oivalla. Tää on se mikä pitäisi istuttaa opiskelijoille.”

Nykyisille opiskelijoille viestiminen nähtiin osittain myös toiminnallisena, ei niinkään viestinnän keinojen kautta toteutuvana. Viestin pitäisi kulkea toteutuksen kautta, ”homman pitää mennä niin kuin on ajateltukin että se menee”. Tämän tulisi toteutua siis toiminnan kautta läpileikkauksena, kiinteänä osana koko toimintaa. Tähän liittyy myös yhden haastateltavan näkemä palautesysteemin tärkeys; kun opiskelijat antavat palautetta ”niin ne tietää, että siihen reagoidaan. Ne näkee ja ymmärtää, että me yritetään koko ajan kehittää tätä systeemiä. ”

Yksi haastateltavista tahtoi myös muistuttaa nykyisiäkin opiskelijoita hyvästä työllistymisestä, vaikka useimmat viestivät sitä potentiaalisille opiskelijoille. ”Kerran näin tuolla Bluesin ja Jokerien välierässä, niin viestin joka oli ihan suoraan opiskelijoille: huonoja uutisia, meiltä joudut töihin, eli se Suomen paras työllistyminen.”

#### Muut sidosryhmät

Kansainvälisille korkeakouluille viestittävät asiat olivat kaikista selkeimmät. Niissä korostuva asia oli luotettavuus kumppanina, jonka kanssa voi kehittää osaamista, viedään asioita eteenpäin, ollaan innovatiivisia ja kehitetään uusia globaaleja ratkaisuja; sekä t & k- että hankeyhteistyötoiminnassa.

Muut kotimaiset korkeakoulut nähtiin tärkeänä kumppanina silloin, kun tehdään isoja kansallisia hankkeita, joissa on toimijoita eri puolelta Suomea, jolloin niiden on hyvä tietää Laurean toimintamallista ja siitä miten opiskelijat toimivat. Tässä kohtaa viitattiin sekä ammatti-, että muihin korkeakouluihin. Yleisesti korkeakoulujen kanssa eräs haastateltava mainitsi edelläkävijyyden, innovatiivisuuden ja toimintamallien joustavuuden, joiden kautta Laurea nähtäisiin hyvänä kumppanina suhteessa innovaatioyliopistoon esimerkiksi soveltavan tutkimuksen suhteen.

Työntekijöiden rooli nähtiin tärkeänä ulkoisiin sidosryhmiin vaikuttamisen kannalta juuri toiminnallisesta näkökulmasta. Eräs haastateltava nimesi haasteeksi sen, että työntekijöillä olisi riittävän selkeä kuva, ”mikä me ollaan Laureana”, ja usea sen, kuinka LbD saadaan tasaisesti jalkautettua koko Laureaan, kaikkiin toimipisteisiin, jotta se näyttäytyisi mahdollisimman tasalaatuisena. Työntekijät oli erään haastateltavan mielestä tärkeä pitää koko ajan strategisesti kartalla, jolloin tulee ”hyvä turvallinen tunne, että ollaan menossa hyvään suuntaan.” Myös toimintatavan joustavuus ja ketteruus tulisi saada viestittyä koko henkilöstölle, ja LbD nähtiinkin yhtenä tämän hetken suurimmista haasteista nimenomaan henkilöstön näkökulmasta. ”Jos kaikki on hirveän heterogeenistä ja jokainen toimii eri paikassa eri lailla ja ei ole sellaista yhteistä, se tappaa sen fiiliksen.”

Opetusministeriön viestin kohderyhmäksi valinnut haastateltava koki tarpeelliseksi viestiä ammattikorkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen ohjelman pohjalta sen, että AMK:jen yhdistämisen lisäksi on muitakin vaihtoehtoja, jotka toteuttavat asetettuja rakennekehityksen tavoitteita. Haastateltavan mukaan Laureassa ollaan enemmän ketteryyden ja strategisten allianssien kannalla. Tämän asian puitteissa tavoitteena vuonna 2020 Laurealla on olla itsenäinen AMK, jonka vaikuttavuutta ja palvelukykyä strategiset liittoumat vahvistavat.

Haastateltava mainitsi muiden rahoittajien kohderyhmän oman työnsä puolesta ja erityisesti hanketoiminnan näkökulmasta.

### 13 Empiirinen tutkimus: conjoint-analyysi

Empiirisen tutkimuksen toinen osuus oli joulukuussa 2008 toteutettu conjoint-analyysi. Tutkimusjoukkona toimi sama 12 henkilön joukko kuin haastattelututkimuksessakin (liite 4). Näistä valituista 7 palautti lomakkeen täytettynä ja yksi lomake jouduttiin hylkäämään liian epäselvänä. Yksi haastatelluista oli jäänyt eläkkeelle eikä häntä saatu kiinni.

Pääattribuuteiksi valittiin haastattelurungon kohdat 1-5 (taulukko 5): Laurean nykyinen vahvuus, Laurean kehityskohde ja tulevaisuus, Laurealle ominaista, Laurealle ominaista - tavoite sekä Laurean viestintä kohdistuu. Tasoiksi eli pääattribuuttia kuvaaviksi attribuuteiksi valittiin haastattelurungon vastausvaihtoehdoista ne, jotka haastateltavat olivat haastatteluissa kussakin kohdassa nähneet kaikkein tärkeimpinä. Koska kaikki haastattelusta johdetut attribuutit ovat diskreettejä, eli saavat vain yhden arvon, lisättiin conjoint-analyysin osuuteen yksi jatkuva, eli monia arvoja saava numeerinen muuttuja, ”opiskelijan työllistyminen omalle alalle, vuosi valmistumisesta” vertailtavuuden luomiseksi. Toinen vaihtoehto olisi ollut numeeristen luokkien luominen diskreeteille attribuuteille (Metsämuuronen 1997). Lisäattribuutti oli mielestämme kuitenkin myös itsessään kiinnostava - tähdätäänkö täystyöllisyyteen, mitkä mah-

dollisesti olisivat täystyöllistymistä edesauttavat tekijät tai toisaalta, mihin täystyöllisyys oltaisiin valmiita vaihtamaan.

Attribuutti	Taso				
	Laurean nykyinen vahvuus	Opetus työelämän kehittämiseksi	Opetus asiantuntijuuteen päteväyttämiseksi	Aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus	Opetusmenetelmäosaamisen
Ammattikorkeakoulun kehityskohde	Aikuiskoulutus	Opetus työelämän kehittämiseksi	Aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus	Yhteistyö elinkeinoelämän kanssa	Hanketoiminnan hallinta
Laurealle ominaista	Nykyaikainen	Innovatiivinen	Alueellisesti vaikuttava	Työelämälähtöinen	
Laurean tavoite	Kansainvälinen	Näkyvä	Innovatiivinen	Opiskelijakeskeinen	Houkutteleva
Viestintä kohdistuu	Kansainväliset korkeakoulut	Elinkeinoelämä ja yritykset	Potentiaaliset opiskelijat	Nykyiset opiskelijat	
Opiskelijan työllistyminen oman alan töihin, vuosi valmistumisesta	20	40	60	80	100

Taulukko 5. Pääattribuutit ja niiden tasot

Attribuutit tasoinen yhdistettiin MarketMaker-ohjelmalla 27 profiilikortiksi (liite 2), joista jokaisessa kuusi pääattribuuttia ja yksi kunkin pääattribuutin taso. Käytimme esittämispainamme täyden kuvauksen (full profile) - lähestymistapaa, jossa vastaaja joutuu valitsemaan usean samanaikaisen ominaisuusyhdistelmän väliltä, koska se simuloi parhaiten todellista valintatilannetta. Vastaajat ohjeistettiin pisteyttämään kukin kortti ominaisuusyhdistelmien pistein 0-100 sen mukaan, miten hyvin kortti vastaa Laureaa. PDF-lomakkeen liitteenä oli sähköpostiviesti, jossa selitettiin tutkimuksen menetelmät ja tarkoitus ja josta kävivät ilmi kaikki attribuutit tasoinen.

Aineisto kirjattiin vastaajittain taulukkoon (Liite 3). Tämän jälkeen aineiston analyysi suoritettiin MarketMaker-ohjelmalla. Aineistolle laskettiin yhtenäisyysindikaattori eli reliabiliteetti, kaikkien pääattribuuttien suhteellinen merkitys (relative importance) ja kaikkien pääattribuuttien tasojen hyötyarvot (utility). Pääattribuuttien suhteellinen merkitys kertoo, kuinka tärkeinä vastaajat kutakin attribuuttia pitivät suhteessa toisiinsa. Kaikkien pääattribuuttien tasojen utiliteetti- eli hyötyarvot kertovat kunkin tason hyödyllisyyden ja tärkeyden vastaajalle suhteessa muihin tasoihin. Toisin sanottuna pääattribuuttien tasojen hyötyarvot kertovat, kuinka hyödyllisinä ja tärkeinä näitä attribuutteja pidettiin. Tämä mahdollisti yksittäisen ominaisuuden tarkemman tarkastelun. Merkityksellisimmäksi nousutta pääattribuuttia tutkimme tarkemmin vertailemalla kaikkien muiden pääattribuuttien vaikutusta siihen.

### 13.1 Aineiston luotettavuus

Aineistomme korrelaatiokerroin ( $r$ ) oli 0,618, mitä voidaan pitää conjoint-analyysiksi varsin matalana. On toisaalta huomattava, että aineistokokomme on huomattavan pieni, eikä kovin pienessä otoksessa korkeakaan korrelaatiokerrointa voi pitää varmana merkinä merkittävyydestä.

Aineistomme selitysosuus on 0,558 ( $r^2$ ) mikä tarkoittaa, että aineiston muuttujat selittävät toisiaan 55,8 prosenttisesti. Aineistomme selitysosuutta ei voida pitää erityisen hyvänä, ja alhainen selitysosuus kertoo aineiston epäyhtenäisyydestä. Tämä tilastollinen pätevyys kuitenkin riittää tarkoitukseen, sillä tutkimuksemme ei tähtää niinkään tilastollisesti merkittävään tutkimukseen tai esimerkiksi keskiarvojen löytämiseen, vaan päämääränämme on kuvata nykyistä tilannetta. Aineistomme myös poikkeaa perinteisestä tilastollisesta aineistosta niin suppeudessaan kuin painoarvossaan; pienen tutkimusjoukkomme jokaisen vastaajan jokainen vastaus on aidosti arvokas ja asiantunteva.

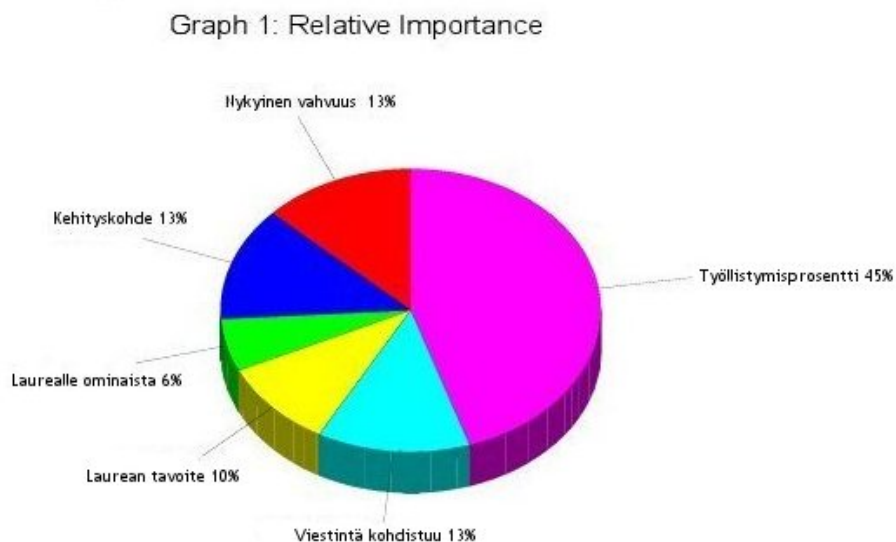
Toisaalta aineiston matala sisäinen korrelaatio voi kertoa myös siitä, että vastaajat ovat hyvin eri mieltä asioista, mikä tarkoittaisi sitä, ettei Laurean johdolla ole yhtenäistä näkemystä asioista. Tämä ei kuitenkaan tullut laajassa mittakaavassa ilmi haastattelututkimuksen kohdalla, vaikka yksittäisistä asioista vallitsikin erilaisia käsityksiä. Conjoint-analyysin vastaajat olivat kuitenkin selvästi erimielisempiä kuin haastattelututkimuksen vastaajat. Osa sosiaali- ja terveydenhoitoalan vaikuttajista jäi conjoint-analyysistä pois, mikä muutti tuloksia myös.

Mahdollisia virhelähteitä tutkimuksemme conjoint-osuuden suhteen olivat attribuuttien valinta, pienen tutkimusjoukon suhteen suuri kato sekä se, että kolmen vastaajan kohdalla vastauslomake oli virheellinen ja sisälsi ensimmäiset kolme attribuuttikorttia kahteen kertaan. Koska conjoint-analyysin toimintaperiaate on kortteja toisiinsa suhteuttava, ei tämä vaatinut korttien hylkäämistä, mutta saattoi osaltaan vaikuttaa tuloksiin. Emme myöskään kyenneet tarkastelemaan vastauksia suhteuttaen niitä henkilön taustatietoihin, sillä vastaajien ja vastauslomakkeiden yhdistäminen osoittautui jälkikäteen mahdottomaksi.

### 13.2 Pääattribuuttien suhteellinen merkitys

Laurea tutkimus

Painoarvo (pääattribuutit)

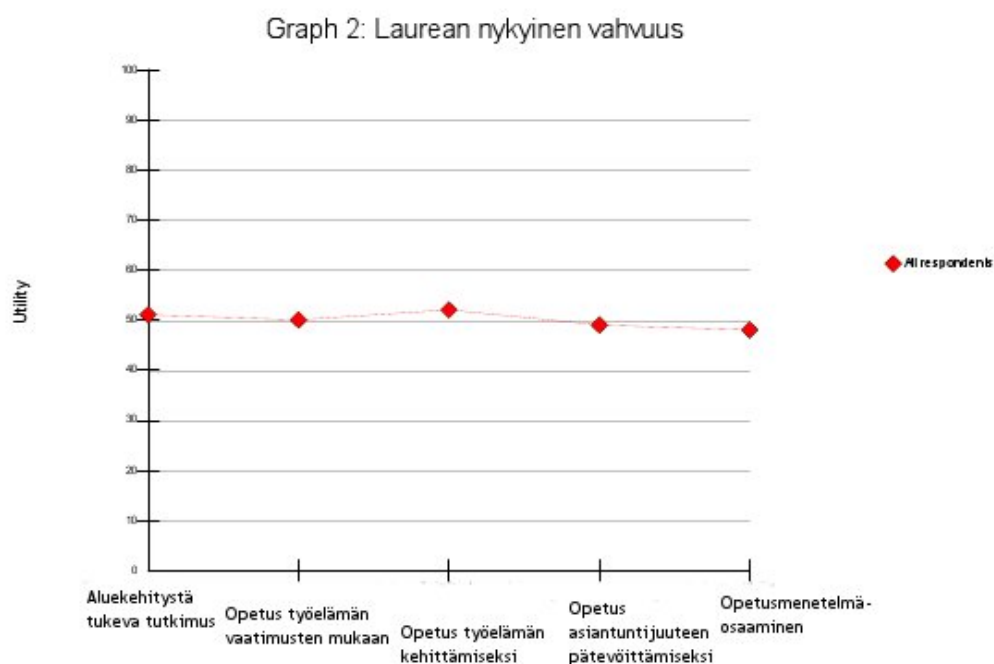


Kuvio 19. Pääattribuuttien suhteellinen merkitys

Tutkimuksemme pääattribuuttien suhteellista merkitystä tarkasteltaessa käy yksiselitteisesti ilmi, että ”työllistyminen omalle alalle” on pääattribuuteista merkittävin: sen suhteellinen merkitysprosentti on 46 prosenttia (kuviokuva 19). Kolme seuraavaksi tärkeintä olivat Laurean nykyinen vahvuus ja kehittämiskohde sekä viestinnän kohdistaminen. Nämä olivat kaikki yhtä tärkeitä merkitysprosentilla 13. Niin Laurean nykyiset kuin tulevatkin ominaisuudet jäivät vähemmälle merkitykselle. Tämä tarkoittaa, että vastaajat pitivät hyödyllisimpinä ja tärkeimpinä osa-alueina opiskelijoiden laadullista ja määrällistä työllistymistä, toiminnan osa-alueiden nykyisiä vahvuuksia sekä tulevaisuuden suuntia ja kehityskohteita sekä viestinnän kohdistamista. Vähemmän tärkeänä vastaajat pitivät Laurean luonteeseen liittyviä ominaisuuksia.

## 13.3 Päätribuutti 1: Laurean nykyinen vahvuus

Taulukko 1. Päätribuutit ja niiden tasot toisiin nähden

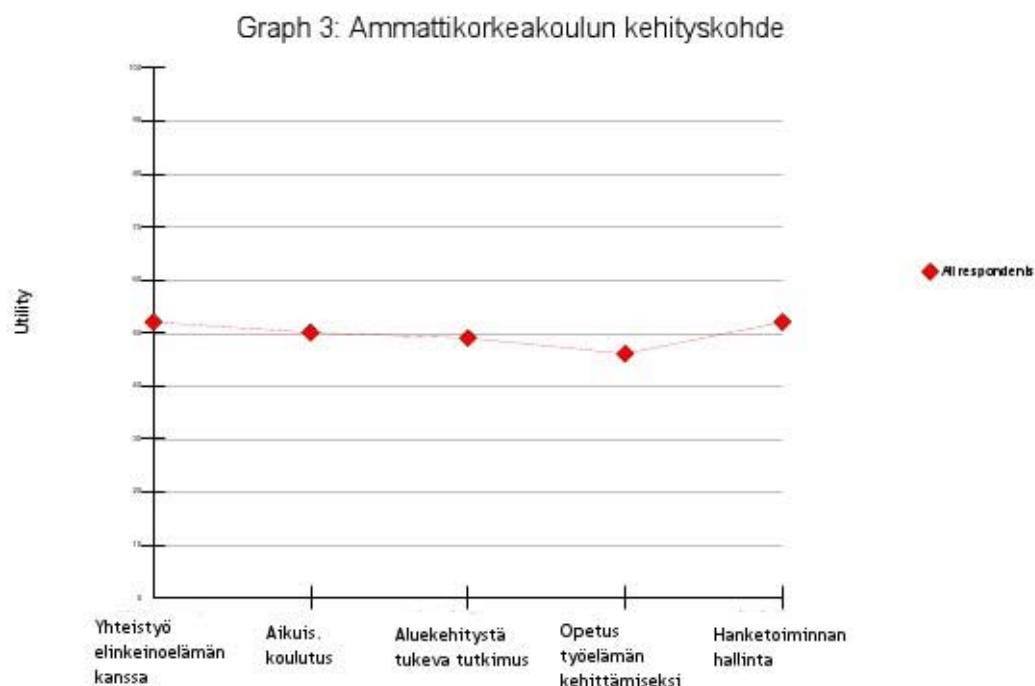


Kuvio 20. Päätribuutin "Laurean nykyinen vahvuus" tasot ja niiden painoarvot

Päätribuutti "Laurean nykyinen vahvuus" vastasi haastattelulomakkeen (Liite 1) kysymystä 1. Päätribuutin "Laurean nykyinen vahvuus" tasot olivat "aluekehitystä tukeva tutkimus", "opetus työelämän mukainen", "opetus työelämän kehittämiseksi", "opetus asiantuntijuuteen päteväyttämiseksi" ja "opetusmenetelmäosaaminen". Päätribuutti käsitteli Laurean nykyisiä vahvuuksia ammattikorkeakoululain määrittelemistä tehtävistä, ns. geneerisen ammattikorkeakoulun tehtäviä. Tätä päätribuuttia tarkastelemalla saatiin selville, mikä geneerisen ammattikorkeakoulun tehtävistä kuvaa Laureaa parhaiten.

Tarkasteltaessa päätribuutin "Laurean nykyinen vahvuus" tasoja ja niiden painoarvoja eli tärkeyttä vastaajille (kuvio 20) voidaan huomata, että selkeästi merkittävimpänä pidettiin tasoa "opetus työelämän kehittämiseksi": sen hyötyarvo (utility) on prosenttiarvoltaan huomattavasti muita korkeampi, noin 52. Seuraavaksi tärkeimpinä päätribuutin "Laurean nykyinen vahvuus" tasoja olivat "aluekehitystä tukeva tutkimus" hyötyarvolla 51 prosenttia sekä taso "opetus työelämän vaatimusten mukainen" hyötyarvolla noin 50 prosenttia. Tasolla "opetusmenetelmäosaaminen" oli muita tasoja pienempi painoarvo, noin 48 prosenttia, kun muiden tasojen hyödyllisyys oli yli 50 prosenttia. Kuvasta voidaan huomata, että vastaajat pitävät Laurean suurimpina tämänhetkisinä vahvuuksina työelämää kehittävää opetusta sekä aluekehitystä tukevaa tutkimusta.

## 13.4 Pääattribuutti 2: Ammattikorkeakoulun kehityskohde



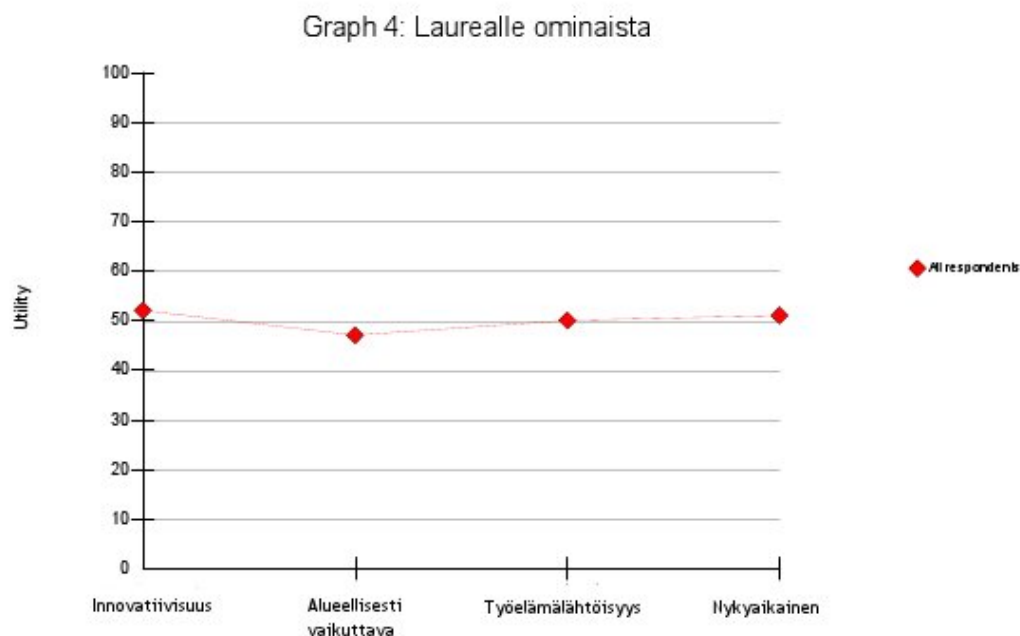
Kuvio 21. Pääattribuutin "Ammattikorkeakoulun kehityskohde" tasot ja painoarvot

Pääattribuutti "ammattikorkeakoulun kehityskohde" vastasi haastattelulomakkeen (Liite 1) kysymystä 2. Pääattribuutin "ammattikorkeakoulun kehityskohde" tasot olivat "yhteistyö yritysten ja elinkeinoelämän kanssa", "aikuiskoulutus", "aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus", "opetus työelämän kehittämiseksi" ja "hanketoiminnan hallinta". Pääattribuutti käsittelee Laurean tulevaisuutta ja kehittämisen kohteita ammattikorkeakoululain määrittelemiä tehtävistä, ns. generisen ammattikorkeakoulun tehtäviä. Tätä pääattribuuttia tarkastelemalla saatiin selville, mihin generisen ammattikorkeakoulun tehtävistä tulisi tulevaisuudessa keskittyä.

Tarkasteltaessa attribuutin "ammattikorkeakoulun kehityskohde" tasoja ja niiden painoarvoja (kuvio 21) voidaan huomata, että selkeästi merkittävimpinä pidettiin tasoja "hanketoiminnan hallinta" hyötyarvolla noin 52 prosenttia ja "yhteistyö elinkeinoelämän kanssa" hyötyarvolla noin 51 prosenttia. Näiden tasojen hyötyarvot (utility) ovat tasoista suurimmat, eli vastaajien mielestä näihin osa-alueisiin keskittyminen tuottaa eniten hyötyä. Seuraavaksi hyödyllisimpinä pidettiin tasoja "aikuiskoulutus" hyötyarvolla noin 50 prosenttia ja "aluekehitystä tukeva tutkimus" hyötyarvolla noin 49 prosenttia. Pääattribuutin "ammattikorkeakoulun kehityskohde" tasot "aluekehitystä tukeva tutkimus" sekä "opetus työelämän kehittämiseksi" jäivät molemmat hyötyarvoltaan alle 50 prosentin: "aluekehitystä tukeva tutkimus" noin 49 prosent-

tiin ja "opetus työelämän kehittämiseksi" huomattavasti muita attribuutteja matalammalle koetulle hyödyllle noin 46 prosentin hyötyarvolla.

### 13.5 Pääattribuutti 3: Laurealle ominaista

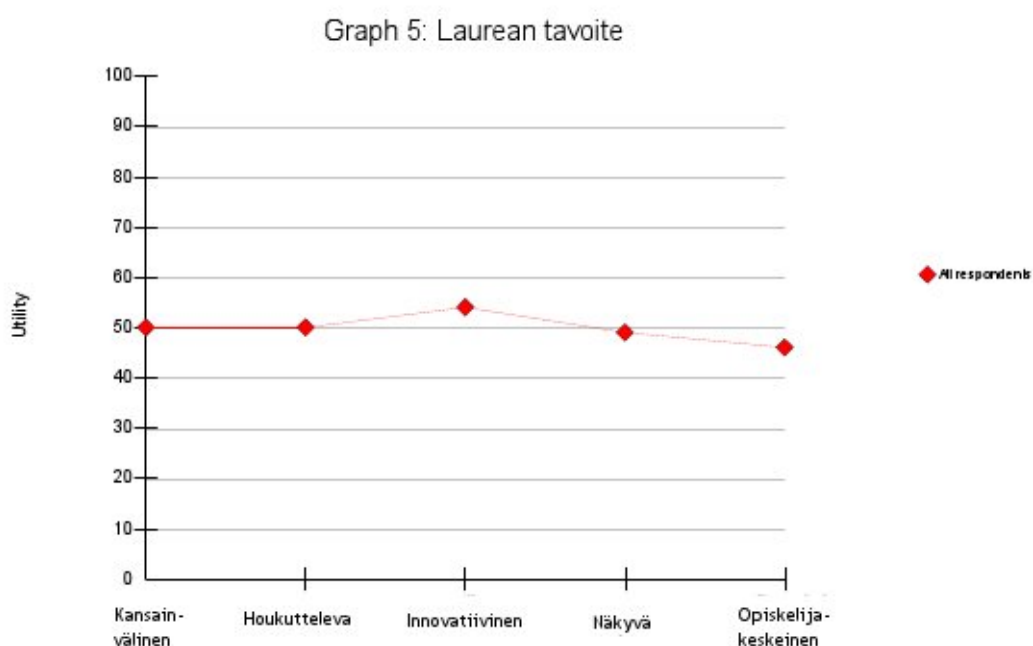


Kuvio 22. Pääattribuutti "Laurealle ominaista" tasot ja painoarvot

Attribuutti "Laurealle ominaista" vastasi haastattelulomakkeen (Liite 1) kysymystä 4. Attribuutin "Laurealle ominaista" tasot olivat "innovatiivisuus", "alueellinen vaikuttavuus", "työelämälähtöisyys" ja "nykyaikaisuus". Attribuutti käsitteli Laurean nykyisiä ominaisuuksia ja luonnetta, ja sitä tarkastelemalla saatiin selville, mitkä Laurea-ammattikorkeakoulun nykyiset ominaisuudet kuvaavat Laureaa parhaiten.

Tarkasteltaessa attribuutin "Laurealle ominaista" tasoja ja niiden painoarvoja voidaan huomata, että selkeästi merkittävimpinä pidettiin tasoa "innovatiivisuus" (kuvio 22), sillä sen hyötyarvo (utility) 51 prosenttia on huomattavasti muita korkeampi, mikä tarkoittaa, että tämän ominaisuuden nähdään tuottavan eniten koettua hyötyä. Hyvin kuvaavina pidettiin myös attribuutteja "nykyaikainen" ja "työelämälähtöisyys", joiden molempien hyötyarvo on yli 50 prosenttia. Tasolla "alueellisesti vaikuttava" koettiin tuottavan vähiten hyötyä hyötyarvolla noin 48 prosenttia.

## 13.6 Pääattribuutti 4: Laurean tavoite

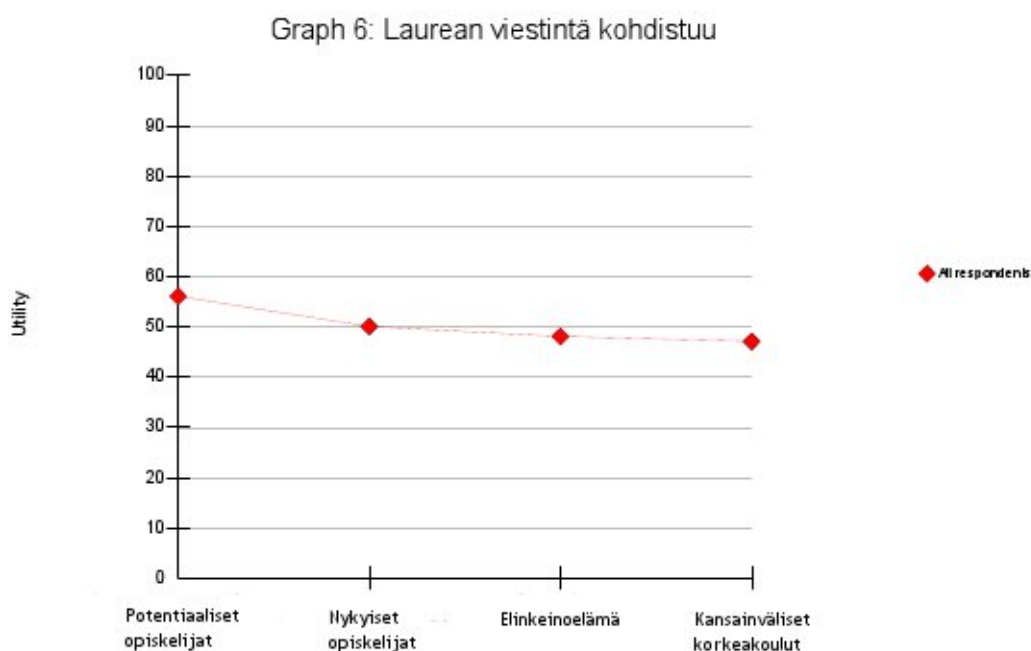


Kuvio 23. Pääattribuutti "Laurean tavoite" tasot ja painoarvot

Päätribuutti "Laurean tavoite" vastasi haastattelulomakkeen (Liite 1) kysymystä 5. Päätribuutin "Laurealle ominaista" tasot olivat "kansainvälisyys", "houkuttelevuus", "innovatiivisuus", "näkyvyys" ja "opiskelijakeskeisyys". Päätribuutti käsitteli ominaisuuksia, joita Laurealla tulisi tulevaisuudessa olla tai joita tulisi kehittää. Tätä päätribuuttia tarkastelemalla saatiin selville, mihin Laurean ominaisuuksiin keskittymällä tulevaisuudessa tuotetaan eniten hyötyä.

Tarkasteltaessa attribuutin "Laurean tavoite" tasoja ja niiden painoarvoja voidaan huomata, että selkeästi merkittävimpinä pidettiin tasoa "innovatiivisuus" hyötyarvolla noin 53 prosenttia (kuvio 23); tällä attribuutin tasolla oli selvästi muita tasoja korkeampi hyötyarvo (utility) joten sen koettiin tuottavan enemmän hyötyä kuin muiden tasojen. Seuraavaksi tärkeimpinä pidettiin tasoja "houkutteleva" ja "kansainvälinen", joiden molempien hyötyarvo oli 50 prosenttia. Tasolla "opiskelijakeskeisyys" oli selvästi muita tasoja pienempi painoarvo, noin 47 prosenttia.

## 13.7 Pääattribuutti 5: Laurean viestintä kohdistuu

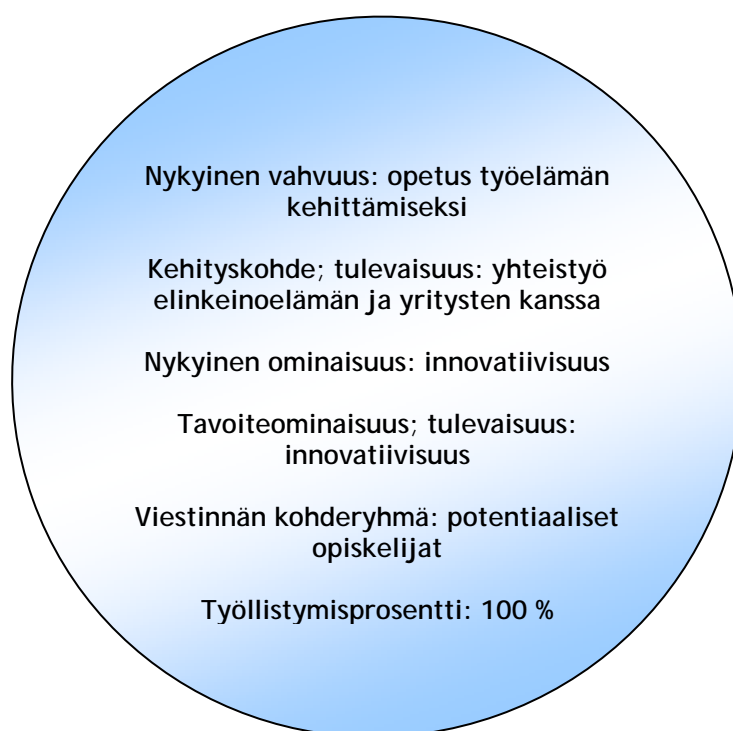


Kuvio 24. Pääattribuutti "Laurean viestintä kohdistuu" tasot ja painoarvot

Pääattribuutti "Laurean viestintä kohdistuu" vastasi haastattelulomakkeen (Liite 1) kysymystä 6. Pääattribuutin "Laurean viestintä kohdistuu" tasot olivat "potentiaaliset opiskelijat", "nykyiset opiskelijat", "elinkeinoelämä" ja "kansainväliset korkeakoulut". Attribuutti käsitteli Laurean viestinnän kohderyhmiä ja sitä tutkimalla voitiin tarkastella, mihin kohderyhmiin keskittymällä saataisiin tuotettua mahdollisimman paljon hyötyä.

Tarkasteltaessa attribuutin "Laurean viestintä kohdistuu" tasoja ja niiden painoarvoja voidaan huomata, että selkeästi merkittävämpänä pidettiin tasoa "potentiaaliset opiskelijat" (kuvio 24), jolla oli huomattavasti muita tasoja korkeampi hyötyarvo (utility), noin 58 prosenttia. Seuraavaksi tärkeimpänä pidettiin tasoa "nykyiset opiskelijat" noin 50 prosentin hyötyarvolla. Tasolla "elinkeinoelämä" oli opiskelijakohderyhmiä pienempi koettu hyöty, noin 49 prosenttia. Kansainvälisten korkeakoulujen hyötyarvo kohderyhmänä oli noin 48 prosenttia.

## 13.8 Paras mahdollinen yhdistelmä



Kuvio 25. Best product: parhaat ominaisuusyhdistelmät

Laurea-ammattikorkeakoulun ideaalinen eli eniten hyötyä tuottava ominaisuusyhdistelmä onconjoint-analyysin perusteella seuraavanlainen (kuvio 25): Tärkeimpänä nykyisenä ominaisuutena nähtiin opetus työelämän kehittämiseksi. Tärkeimpänä kehityskohdeena ja tulevaisuuden suuntana taas nähtiin yhteistyö elinkeinoelämän ja yritysten kanssa. Nykyisistä ominaisuuksista merkityksekkäimpänä nähtiin innovatiivisuus, mutta tämä ominaisuus nähtiin myös tavoiteominaisuutena ja tulevaisuuden kehittämiskohteena. Viestinnän kohderyhmistä ehdottomasti merkityksellisimpänä nähtiin potentiaaliset opiskelijat. Työllistymisprosentin parhaana tasona pidettiin 100 prosenttia.

Kuuden vastaajan täyttämistä korteista löytyi myös kahden vastaajan mielestä täydellinen ominaisuusyhdistelmä (Taulukko 26). Yhteistä täydet pisteet saaneille korteille oli se, että niissä oli korkea työllisyysprosentti.

Vastaaja 6	
Laurean nykyinen vahvuus	Aluekehitystä tukeva tutkimus
AMK:m kehityskohde	Opetus työelämän kehittämiseksi
Laurealle ominaista	Nykyaikainen
Laurean viestintä kohdistuu	Elinkeinoelämään
Työllistymisprosentti	100%

Vastaaja 3	
Laurean nykyinen vahvuus	Opetusmenetelmäosaaminen
AMK:n kehityskohde	Aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus
Laurealle ominaista	Nykyaikainen
Laurean tavoite	Kansainvälinen
Laurean viestintä kohdistuu	Nykyisiin opiskelijoihin
Työllistymisprosentti	80 %

Vastaaja 3	
Laurean nykyinen vahvuus	Aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus
AMK:n kehityskohde	Aikuiskoulutus
Laurealle ominaista	Alueellinen vaikuttavuus
Laurean tavoite	Innovatiivinen
Työllistymisprosentti	80%
Laurean viestintä kohdistuu	Kansainvälisiin korkeakouluihin

Vastaaja 3	
Laurean nykyinen vahvuus	Opetus työelämän kehittämiseksi
AMK:n kehityskohde	Hanketoiminnan hallinta
Laurealle ominaista	Työelämälähtöisyys
Laurean tavoite	Houkutteleva
Laurean viestintä kohdistuu	Potentiaalisiin opiskelijoihin
Työllistymisprosentti	80 %

Taulukko 6. 100 pistettä saaneet kortit

### 13.9 Huonoin mahdollinen yhdistelmä



Kuvio 26. Worst product: huonoin mahdollinen ominaisuusyhdistelmä

Vastaajien mukaan huonoiten Laurea ammattikorkeakoulua kuvaa eli vähiten hyötyä tuottaa yhdistelmä, jossa nykyinen vahvuus ovat opetusmenetelmät, kehityskohteena opetus työelämän kehittämiseksi, tulevaisuuden tavoiteominaisuus opiskelijakeskeinen ja viestinnän kohderyhmänä kansainväliset korkeakoulut (kuviota 26). Työllistymisprosentti tässä "worst product"-mallissa on 20 prosenttia.

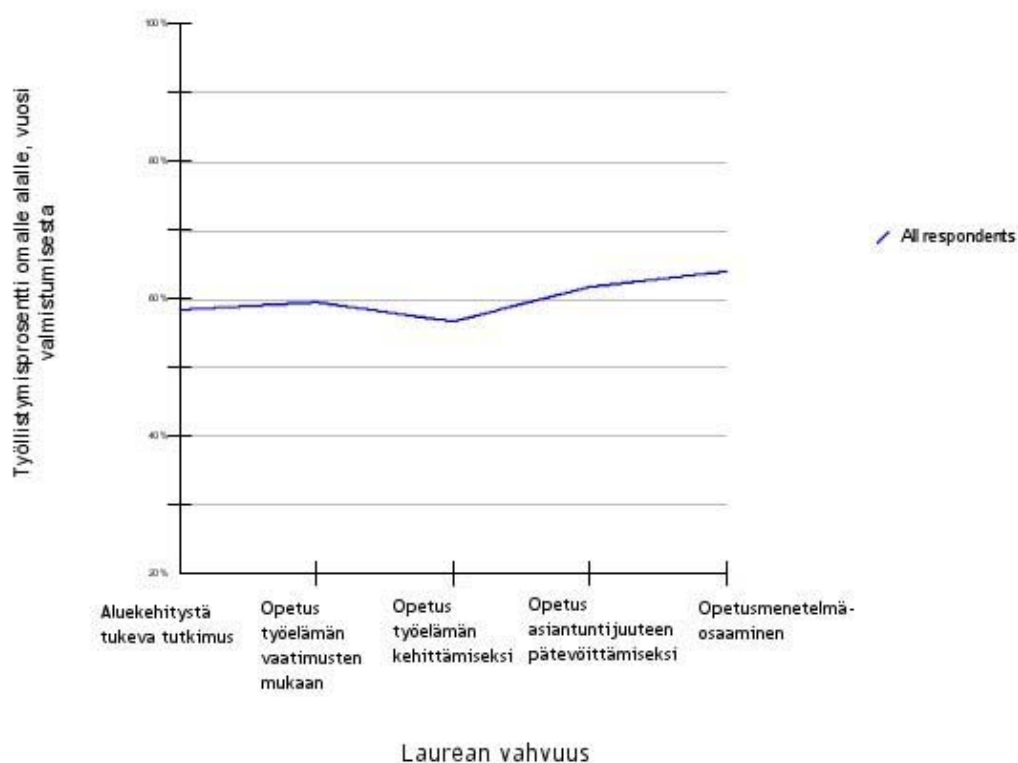
Myös 0 pistettä saaneita kortteja löytyi useita. Näille kaikille oli yhteistä alhainen työllistymisprosentti (liite 3).

### 13.10 Muiden pääattribuuttien vaikutus työllistymisprosenttiin

Pääattribuutin "opiskelijan työllistyminen omalle alalle, vuosi valmistumisesta" ollessa selvästi suhteelliselta merkitysarvoltaan muita pääattributteja suurempi (kuviota 19) on mielekästä verrata muita pääattributteja tasoinen tähän attribuuttiin. Se, että vastaajat pitävät attribuuttia "opiskelijan työllistyminen omalle alalle, vuosi valmistumisesta" paljon muita attribuutteja tärkeämpänä merkitsee luonnollisesti sitä, että tähän päämäärään on heidän mielestään myös tärkeä pyrkiä, vaikkei yrityksellä vain yhtä päämäärää voikaan olla. Vertailemalla tätä pääattribuuttia muiden pääattribuuttien tasoihin voidaan selvittää, mitkä asiat siihen

vaikuttavat ja millainen olisi ideaalinen Laurea mahdollisimman korkean laadullisen työllistymisprosentin saavuttamiseksi sekä sitä, onko osa-alueilla joita muutoin pidetään tärkeänä positiivinen vaikutus työllistymiseen.

Laurean nykyisen vahvuuden vaikutus työllistymisprosenttiin



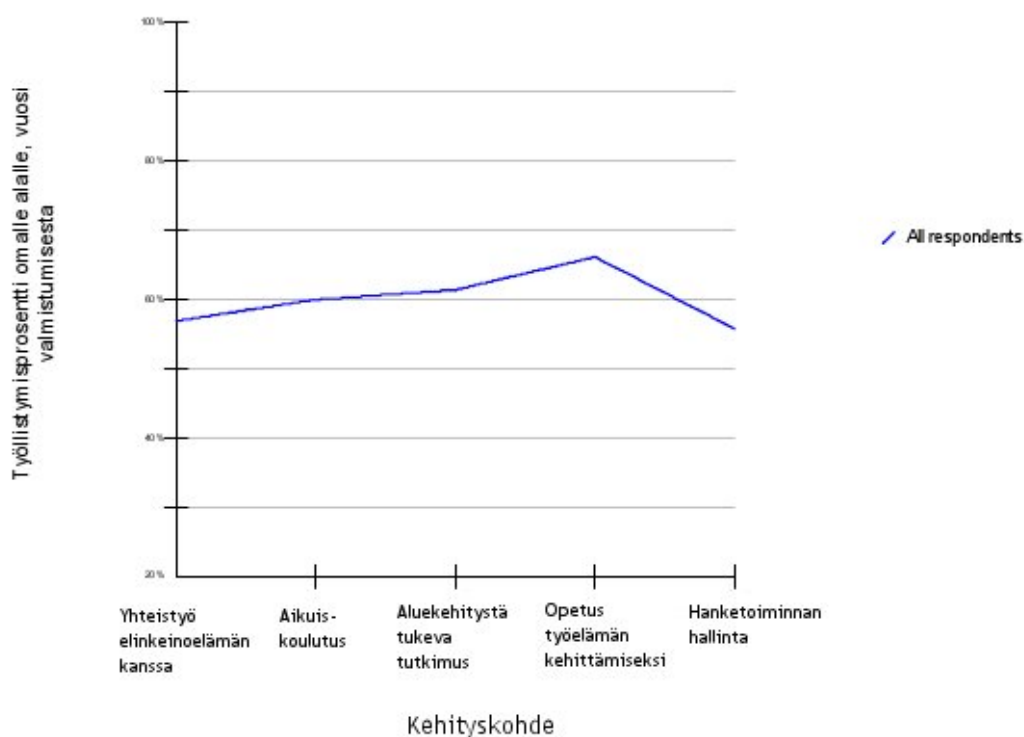
Kuvio 27. Laurean nykyisen vahvuuden vaikutus työllistymisprosenttiin

Pääattribuuttiin "työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta" verrattiin pääattribuuttia "Laurean nykyinen vahvuus", jonka tasot ovat "aluekehitystä tukeva tutkimus", "opetus työelämän vaatimusten mukainen", "opetus työelämän kehittämiseksi", "opetus asiantuntijuuteen päteväyttämiseksi" sekä "opetusmenetelmäosaaminen". Pääattribuutti "työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta" käsitteli opiskelijoiden laadullista työllistymismäärää. Pääattribuutti "Laurean nykyinen vahvuus vastasi" haastattelulomakkeen (liite 1) kysymystä 1 ja käsitteli ns. generisen ammattikorkeakoulun tehtäviä. Näitä attribuutteja tutkimalla voitiin tarkastella, mikä nykyisistä vahvuuksista vaikuttaa eniten laadulliseen työllistymisprosenttiin.

Vertailtaessa pääattribuutteja "työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta" sekä "Laurean nykyinen vahvuus" käy ilmi, että työllistymisprosenttiin vaikuttaa eniten opetusmenetelmäosaaminen, jonka nähdään tuottavan noin 65 prosentin työllistymisen (kuvio 27). Myös pääattribuutin "Laurean nykyinen vahvuus" taso "opetus asiantuntijuuteen päte-

vöittämiseksi” vaikuttaa pääattribuuttiin ”Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta”, sillä se tuo valmistuneille noin 62 prosentin työllistymisen. Pääattribuutin ”Laurean nykyinen vahvuus” taso ”opetus työelämän vaatimusten mukainen” tuottaa noin 50 prosentin työllistymisen. Pääattribuutin ”Laurean nykyinen vahvuus” taso ”aluekehitystä tukevat tutkimus” tuo noin 48 prosentin työllistymisen ja opetus työelämän kehittämiseksi noin 46 prosentin työllistymisen.

Laurean kehityskohteen vaikutus työllistymisprosenttiin

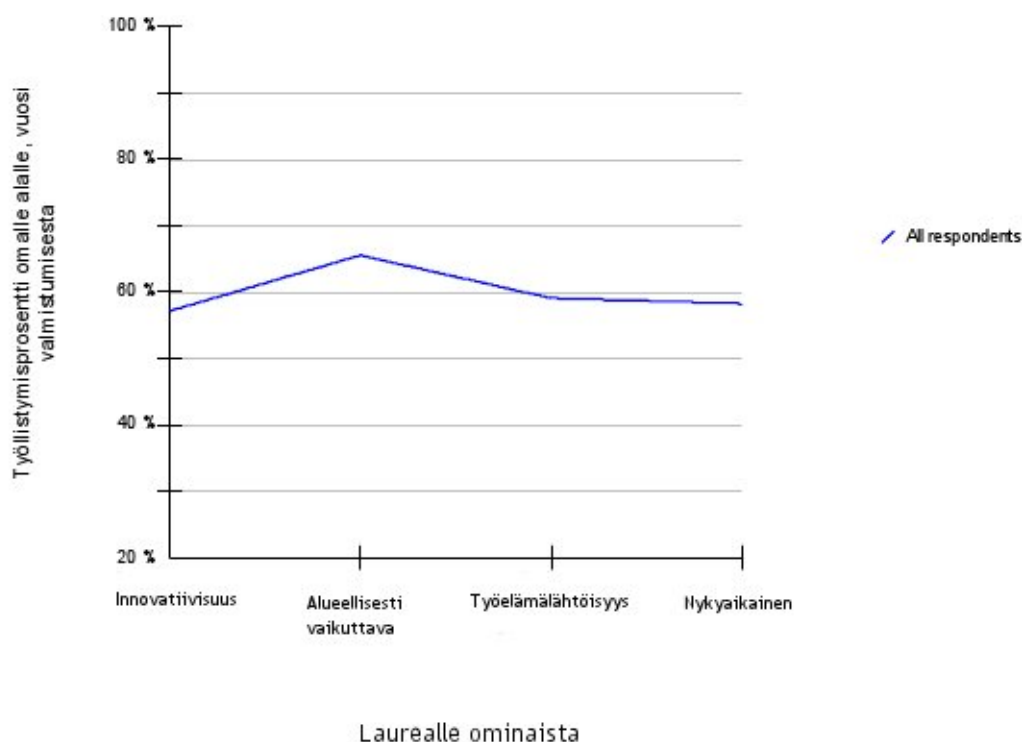


Kuvio 28. Laurean kehityskohteen vaikutus työllistymisprosenttiin

Pääattribuuttiin ”työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta” verrattiin pääattribuuttia ”Laurean kehityskohde”, jonka tasot ovat ”yhteistyö elinkeinoelämän kanssa”, ”aikuiskoulutus”, ”aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus”, ”opetus työelämän kehittämiseksi” sekä ”hanketoiminnan hallinta”. Pääattribuutti ”työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta” käsitteli opiskelijoiden laadullista työllistymistä. Pääattribuutti ”Laurean nykyinen vahvuus” vastasi haastattelulomakkeen (liite 1) kysymystä 2 ja käsitteli kehityskohteita ja tulevaisuuden suuntia ns. generisen ammattikorkeakoulun tehtävistä. Näitä attribuutteja tutkimalla voitiin tarkastella, mihin toiminnan osa-alueisiin keskittymällä voidaan eniten vaikuttaa laadulliseen työllistymisprosenttiin.

Vertailtaessa pääattributionia "työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta" sekä pääattributionia "ammattikorkeakoulun kehityskohde" (kuvio 28) käy ilmi, että pääattributioniin "työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta" vaikuttaa eniten taso "opetus työelämän kehittämiseksi eli innovatiivisuus", joka tuottaa noin 66 prosentin laadullisen työllistymisen. Myös pääattributionin "ammattikorkeakoulun kehityskohde" taso "aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus" vaikuttaa pääattributioniin "työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta" tuottaen noin 61 prosentin työllisyyden. Myös pääattributionin "Laurean kehityskohde" tasolla "aikuiskoulutus" nähtiin olevan vaikutus pääattributioniin "työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta", sillä se tuotti noin 60 prosentin työllistymisen. Vähiten pääattributioniin "työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta" vaikuttivat pääattributionin "Laurean kehityskohde" tasot "hanketoiminnan hallinta" noin 56 prosentin työllistymisellä ja "yhteistyö elinkeinoelämän kanssa" noin 57 prosentin työllistymisellä.

Laurean nykyisten ominaisuuksien vaikutus työllistymisprosenttiin



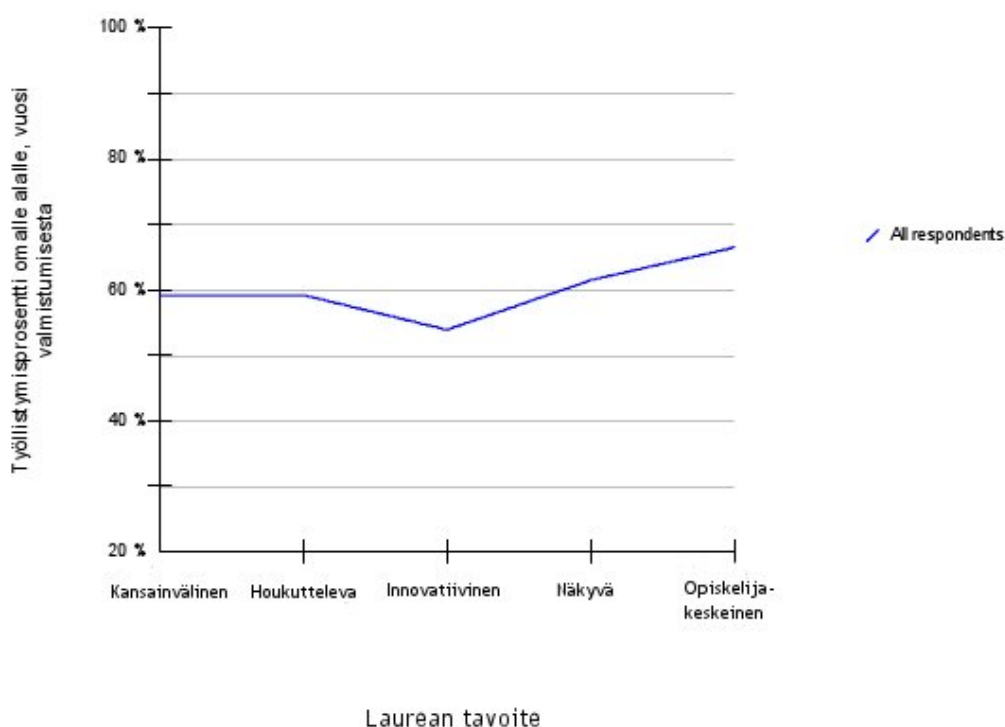
Kuvio 29. Laurean ominaisuuksien vaikutus työllistymisprosenttiin

Pääattributioniin "työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta" verrattiin pääattributionia "Laurealle ominaista", jonka tasot ovat "innovatiivisuus", "alueellisesti vaikuttava", "työelämälähtöisyys" ja "nykyaikainen". Pääattributioni "työllistymisprosentti omalle alalle,

vuosi valmistumisesta” käsitteli opiskelijoiden laadullista työllistymismäärää. Pääattribuutti ”Laurealle ominaista” vastasi haastattelulomakkeen (liite 1) kysymystä 4 ja käsitteli Laurean nykyisiä ominaisuuksia ja luonnetta. Näitä attribuutteja tutkimalla voitiin tarkastella, millä nykyisistä ominaisuuksista on suurin vaikutus laadulliseen työllistymisprosenttiin.

Vertailtaessa pääattributteja ”työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta” sekä ”Laurealle ominaista” käy ilmi, että pääattribuuttiin ”työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta” vaikuttaa eniten pääattribuutin ”Laurealle ominaista” taso ”alueellisesti vaikuttava”, joka tuottaa noin 67 prosentin työllistymisen (kuvio 29). Pääattribuutin ”Laurealle ominaista” taso ”työelämälähtöisyys” vaikuttaa myös pääattribuuttiin ”työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta” tuottaen noin 59 prosentin työllistymisen. Pääattribuutin ”Laurealle ominaista” taso ”nykyaikainen” tuottaa noin 58 prosentin työllistymisen ja taso ”innovatiivisuus” noin 57 prosentin työllistymisen.

Laurean tavoitteen vaikutus työllistymisprosenttiin



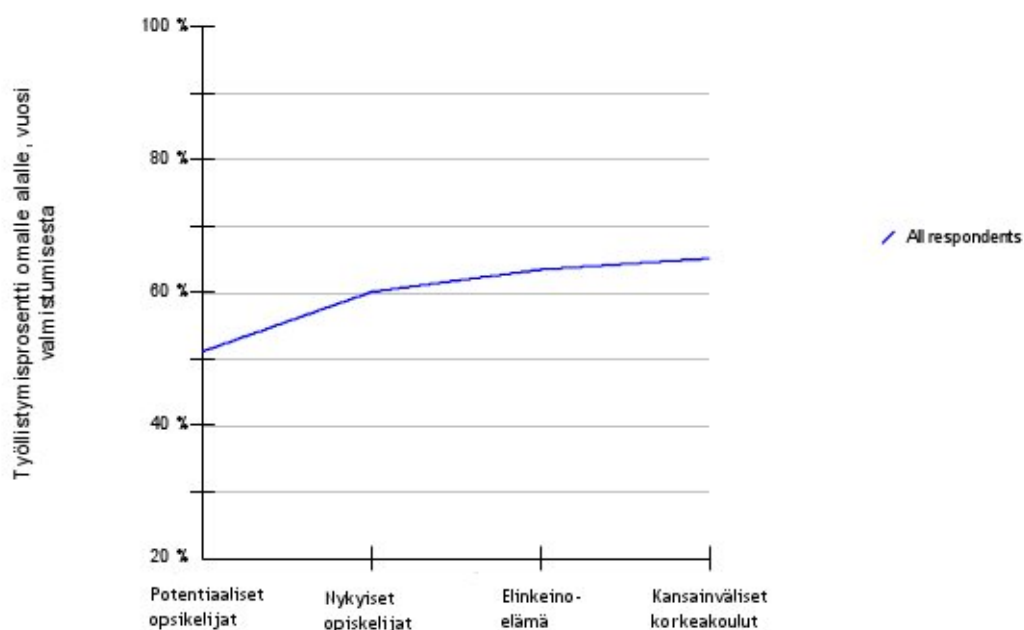
Kuvio 30. Laurean tavoitteen vaikutus työllistymisprosenttiin

Pääattribuuttiin ”työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta” verrattiin pääattribuuttia ”Laurean tavoite”, jonka tasot ovat ”kansainvälinen”, ”houkutteleva”, ”innovatiivinen”, ”näkyvä” ja ”opiskelijakeskeinen”. Pääattribuutti ”työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta” käsitteli opiskelijoiden laadullista työllistymismäärää. Pääattribuutti

”Laurean tavoite” vastasi haastattelulomakkeen (liite 1) kysymystä 5 ja käsitteli Laurean ominaisuuksia ja luonnetta tulevaisuuden ja kehityskohteiden perpektiivistä. Näitä attribuutteja tutkimalla voitiin tarkastella, millä kehitettävistä ja tulevaisuuden ominaisuuksista on suurin vaikutus laadulliseen työllistymisprosenttiin.

Vertailtaessa pääattributteja ”työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta” sekä ”Laurean tavoite” käy ilmi, että pääattribuuttiin ”työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta” vaikuttaa eniten pääattribuutin ”Laurean tavoite” taso ”opiskelijakeskeinen”, joka tuottaa noin 66 prosentin työllistymisen (kuvio 30). Pääattribuutin ”Laurean tavoite” taso ”näkyvä” vaikuttaa pääattribuuttiin ”työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta” tuottaen tasoista toiseksi korkeimman työllistymisprosentin, noin 62. Pääattribuutin ”Laurean tavoite” tasoista ”houkutteleva” ja ”kansainvälinen” tuottavat noin 59 prosentin työllistymisen ja taso ”innovatiivinen” noin 55 prosentin työllistymisen.

Laurean viestinnän kohderyhmien vaikutus työllistymisprosenttiin



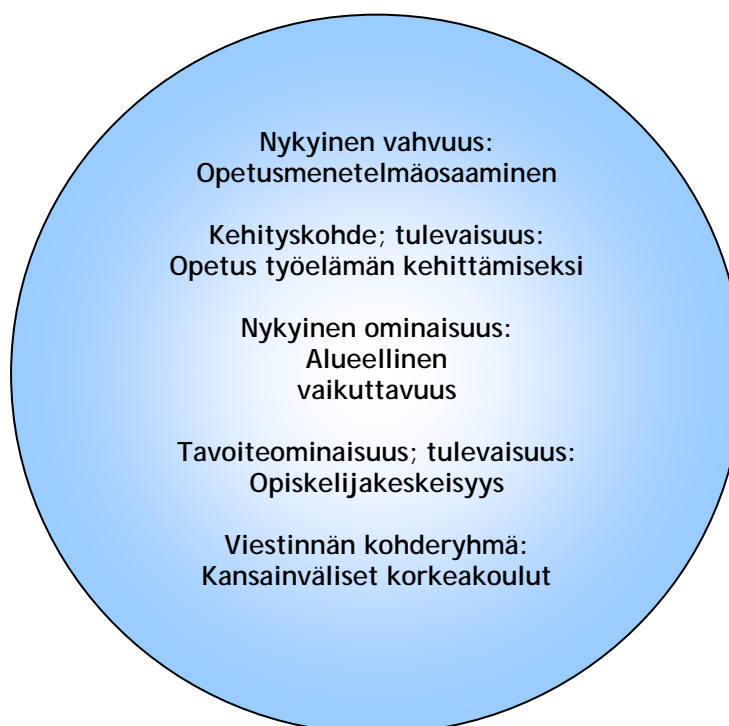
Laurean viestintä kohdistuu

Kuvio 31. Laurean viestinnän kohderyhmien vaikutus työllistymisprosenttiin

Pääattribuuttiin ”työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta” verrattiin pääattribuuttia ”Laurean viestintä kohdistuu”, jonka tasot ovat ”potentiaaliset opiskelijat”, ”nykyiset opiskelijat”, ”elinkeinoelämä” ja ”kansainväliset korkeakoulut”. Pääattribuutti ”työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta” käsitteli opiskelijoiden laadullista työllis-

tymismäärää. Pääattribuutti "Laurean viestintä kohdistuu" vastasi haastattelulomakkeen (liite 1) kysymystä 6 ja käsitteli Laurean viestinnän kohderyhmiä. Näitä attribuutteja tutkimalla voitiin tarkastella, millä viestinnän kohderyhmillä on suurin vaikutus laadulliseen työllistymisprosenttiin.

Vertailtaessa pääattribuutteja "työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta" sekä "Laurean viestintä kohdistuu" käy ilmi, että pääattribuuttiin "työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta" vaikuttaa eniten pääattribuutin "Laurean viestintä kohdistuu" taso "kansainväliset korkeakoulut", joka tuottaa noin 66 prosentin työllistymisen (kuviot 31). Pääattribuutin "Laurean viestintä kohdistuu" taso "elinkeinoelämä" vaikuttaa pääattribuuttiin "työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi valmistumisesta" tuottaen noin 63 prosentin työllistymisen. Taso "nykyiset opiskelijat" tuottaa noin 50 prosentin työllistymisen, kun taas taso "potentiaaliset opiskelijat" vain noin 51 prosentin työllistymisen.



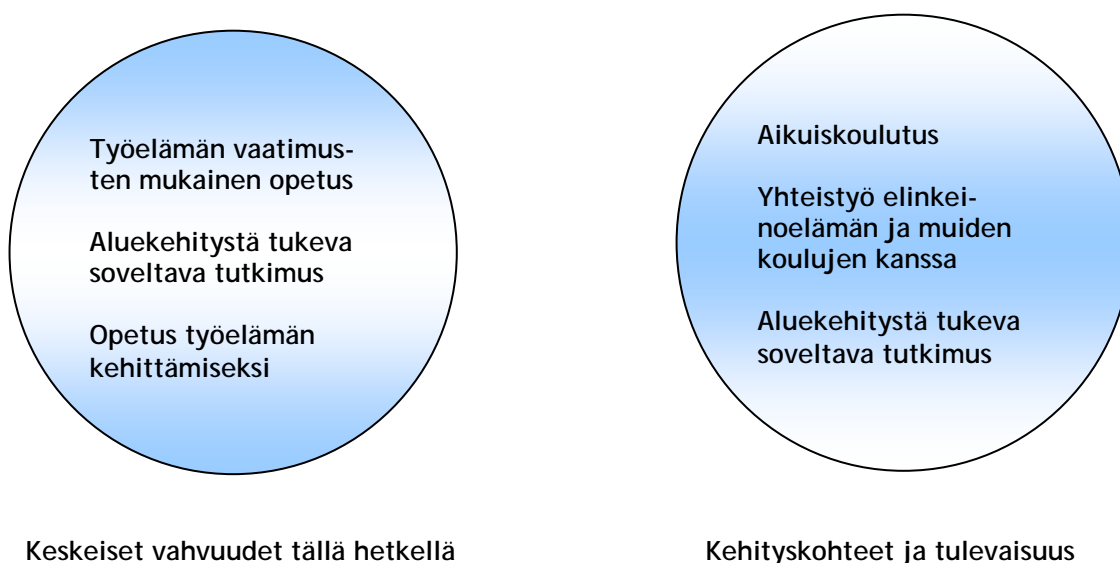
Kuvio 32. Laurean merkityksellisimmät ominaisuudet työllistymisprosentin suhteen

Laurean ominaisuuksien ideaaliyhdistelmä on kuvion 32 mukainen; näillä ominaisuuksilla varustettuna Laurea tutkimuksen mukaan saavuttaisi optimaalisen laadullisen työllistymisprosentin. Nykyisistä vahvuuksista laadulliseen työllistymisprosenttiin vaikuttaa eniten opetusmenetelmäosaaminen, kun taas kehityskohteista ja tulevaisuuden suunnista työllistymiseen

vaikuttaa eniten opetus työelämän kehittämiseksi. Nykyisistä ominaisuuksista tärkein työllistymisen suhteen on alueellinen vaikuttavuus; tulevaisuuden- ja kehitettävistä ominaisuuksista työllistymisen suhteen merkityksellisin on opiskelijakeskeisyys. Työllisyyden suhteen tärkeimpänä viestinnän kohderyhmänä pidetään kansainvälisiä korkeakouluja.

## 14 Pohdinta

### 14.1 Nykyiset vahvuudet ja tulevaisuuden kehityskohteet



Kuvio 33. Geneerinen ammattikorkeakoulu: keskeiset vahvuudet, kehityskohteet ja tulevaisuus

Laurean nykyisen vahvuuden ja tulevaisuuden kehityskohteen todettiin olevan Laurealle yhtä tärkeitä (kuvio 19). Ne ovat vähemmän tärkeitä kuin opiskelijoiden laadullinen työllistyminen, mutta huomattavasti tärkeämpiä kuin Laurean nykyiset tai tulevat ominaisuudet. Vain aluekehitystä tukevan tutkimuksen nähtiin yleisesti olevan sekä keskeisiä vahvuuksia että tulevaisuutta ja kehityksen kohde (kuvio 33).

#### Aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus

Aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus oli haastatteluissa eniten mainittu Laureaa kuvaavana nykyisenä vahvuutena (taulukko 1). Myös conjoint-osuuden mukaan vastaajat pitivät soveltavaa tutkimusta Laureaa hyvin kuvaavana vahvuutena (kuvio 20), ja tämä tehtävä oli mukana kolmessa neljästä täydet pisteet saaneesta kortista (taulukko 6) joko nykyisenä vahvuutena tai kehityskohteenä. Myös haastattelun toisessa osuudessa Laurean ominaisuuksia tutkittaessa

(taulukko 3) alueellinen vaikuttavuus nousi toiseksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Conjoint-osuudessa alueellista vaikuttavuutta ei sen sijaan pidetty leimaavana ominaisuutena (kuvio 22), mikä saattaa johtua sosiaali- ja terveysalan toimijoiden vastausten puuttumisesta tai muista syistä. Nykyisenä vahvuutena aluekehityksen ei myöskään nähty erityisesti vaikuttavan työllistymiseen (kuvio 27).

Oli odotettavaa, että aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus nousee korkealle keskeisistä vahvuuksista puhuttaessa, sillä Laurean aluekehitystyön toimimisesta on objektiivista näyttöä (Opetusministeriö 2008a, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2008), mikä toisaalta tarkoittaa sitä, että kyseisessä alueessa todella ollaan hyviä, toisaalta myös sitä, että kyseinen asia tulee helposti mainituksi. Toisaalta Laurea on palkittu myös muilta osilta (esim. opetusmenetelmäosaaminen, Laurea 2008b, 3), jotka eivät nousseet usein mainittujen listaan, mikä tarkoittaa, että vastaajat todella ovat vastanneet kysymykseen paitsi faktojen ja objektiivisen ulkopuolisen tarkastelun, myös oman henkilökohtaisen kokemuksen mukaan.

Myös kehityskohtena aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus nousi korkealle (taulukko 2), toiseksi tärkeimmäksi kehityskohteeksi haastatteluissa. Conjoint-tutkimuksessa soveltavaa tutkimusta ei pidetty aivan yhtä tärkeänä kehityskohtena kuin haastatteluissa (kuvio 23). Tämä kävi myös ilmi haastatteluissa, joissa moni haastateltavista kuvaili tätä osa-aluetta erityisen tärkeäksi ja kuvaavaksi osa-alueeksi Laurean suhteen. Se, että aluekehitys oli ainoa geneerisen ammattikorkeakoulun tehtävistä, joka oli mukana sekä nykyisissä vahvuuksissa että tulevaisuuden ja kehitettävissä osa-alueissa (kuvio 33) myös korostaa tämän osa-alueen merkitystä.

Aluekehitystä tukevan soveltavan tutkimuksen huomattiin vaikuttavan kehityskohtena työllistymiseen enemmän kuin nykyisenä vahvuutena (kuvio 28). Tämä saattaisi vihjata siihen, ettei aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus vielä ole tasolla, jolla myös opiskelija siitä työllistymisessään hyötyy joko osaamisen karttumisena tai koulun maineen avulla.

Aluekehitystä tukevan soveltavan tutkimuksen suhteen voidaan päätellä, että tämän osa-alueen suhteen ollaan jo nyt varsin vahvoja, mutta että tätä osa-aluetta pidetään niin tärkeänä, että sitä tulisi kehittää vielä pidemmälle ja että se nähdään tärkeänä tulevaisuuden suunnana.

Työelämän vaatimusten mukainen opetus

Toiseksi tärkeimmäksi nykyiseksi vahvuudeksi nousi haastatteluissa työelämän vaatimusten mukainen opetus (Taulukko 1). Conjoint-tutkimuksessa työelämän vaatimusten mukaisella opetuksella ei ollut erityisen suurta merkitystä verrattuna muihin nykyisiin vahvuuksiin (kuvio

20); se mainittiin kolmanneksi useiten. Ominaisuuksissakin työelämälähtöisyys oli jonkin verran tärkeä: se mainittiin haastatteluissa kolmanneksi useiten kuvaavana nykyisenä ominaisuutena (taulukko 3) ja conjoint-osuudessa sitä pidettiin toiseksi tärkeimpänä kuvaavana ominaisuutena (kuvio 22). Voidaan siis sanoa, että tätä työelämälähtöisyyttä pidetään Laureaa kuvaavana ominaisuutena.

Tämän osa-alueen nousu vahvuudeksi oli oletettua, sillä Laurea-ammattikorkeakoulun laadullisesta työllistamisestä on vahvaa objektiivista näyttöä (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2008). Työelämän vaatimusten mukainen opetus tiedetään vahvuudeksi myös siksi, että uusi opetussuunnitelma on laadittu tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa heidän toiveitaan kuunnellen, mikä kävi ilmi haastatteluissa. Se, että työllistyminen on tilastojen mukaan paitsi määrällistä, myös laadullista tukee sitä, että kyseessä on paitsi haastateltavien näkemys vahvuudesta, myös todellinen vahvuus. Tämän osa-alueen tärkeyttä korostaa myös se, että tämän vahvuuden viestimistä ulospäin pidettiin tärkeänä (kuvio 18): hyvästä työllistymisestä ja työelämälähtöisyydestä tuli useita mainintoja potentiaalisille opiskelijoille kerrottavana viestinä, ja moni haastateltavista olisi kertonut tästä myös tuttunsa opintoja harkitsevalle tyttarelle vapaiden kysymysten osuudessa. Kuitenkaan tämän osa-alueen ei huomattu nykyisenä vahvuutena olevan ratkaiseva tekijä opiskelijoiden laadullisen työllistymisen kannalta (kuvio 27), vaan sitä pidettiin vasta kolmanneksi tärkeimpänä opetusmenetelmäosaamisen ja asiantuntijuuteen pätevöittävän opetuksen jälkeen.

Kehityskohteiden ja tulevaisuuden suuntien suhteen työelämän vaatimusten mukainen opetus sai vähän mainintoja haastatteluissa (taulukko 2), eikä sen vuoksi ollut mukana conjoint-osuudessa.

Työelämän vaatimusten mukaisen opetuksen suhteen voidaan päätellä, että tämän osa-alueen suhteen ollaan jo niin vahvoja ja tehty niin paljon työtä, että on aika mennä eteenpäin ja keskittyä muihin asioihin. Tulee kuitenkin pitää mielessä, että näihin kyselyihin vastanneista suurin osa on suorittanut tutkintonsa vanhan opintomallin mukaan: uuden LbD-mallin mukaisen opiskelun tulosten arviointi työelämään sijoittumisen kannalta on vasta edessäpäin. Toisaalta on mahdollista, että tämän osa-alueen vahvuus on Laurean yleinen piirre, joka ei ole sidoksissa niinkään opetusmenetelmämalliin kuin yleensä tapaan toimia. On joka tapauksessa tärkeää, ettei hyviin työllistymistuloksiin totuta ja tyydytä, vaan että niiden säilyttämiseen ja jopa parantamiseen jatkuvasti panostetaan.

Opetus työelämän kehittämiseksi, innovatiivisuus

Opetus työelämän kehittämiseksi sai haastatteluissa kolmanneksi eniten mainintoja nykyisenä vahvuutena (taulukko 1), ja conjoint-osuudessa tätä osa-aluetta pidettiin kaikkein parhaiten

Laureaa kuvaavana (kuvio 20). Innovatiivisuutta pidettiin myös parhaiten Laureaa kuvaavana nykyisenä ominaisuutena niin haastatteluissa (taulukko 3) kuin conjoint-osuudessakin (kuvio 22). Työelämän kehittämiseen tähtäävää opetusta voidaan siis pitää Laureaa leimaavana nykyisenä vahvuutena.

Tulevaisuuden suuntana opetus työelämän kehittämiseksi sai nykyisenä vahvuutena neljä mainintaa haastatteluissa, joissa sitä pidettiin usein myös kehitettävänä ominaisuutena (taulukko 1, taulukko 2). Conjoint-osuudessa sitä kuitenkin pidettiin ehdottomasti vähiten tärkeänä kehityskohteena (kuvio 21), mutta ehdottomasti tärkeimpänä kehitettävänä ominaisuutena (kuvio 23). Tämän vahvuuden suhteen tulokset ovat siis osittain ristiriitaiset, mutta voidaan todeta, että ainakin osittain työelämän kehittämiseksi tähtää opetusta pidetään myös kehityskohteena.

Työelämän kehittämiseen tähtäävää opetusta ei tulosten perusteella voida pitää erityisen tärkeänä tulevaisuuden suuntana kattotasoisesti vaan ennemminkin yksiköittäin tai koulutusaloittain. Haastatteluissa kävi ilmi, että tämä osa-alue todella toimii eri yksiköissä ja etenkin koulutusaloilla epätasalaatuisesti: sosiaali- ja terveysalalla toimivat pitivät tätä puolta toiminnastaan erityislaatuisen hyvänä, kun taas esimerkiksi joissakin liiketalouspuolen yksiköissä nähtiin tämän puolen toimivan hiukan heikommin ja vaativan vielä kehittämistä. Nykyisenä vahvuutena opetus työelämän kehittämiseksi oli mukana Laurean "best product" -kortissa (kuvio 25). Opetus työelämän kehittämiseksi oli mukana "worst product" -kortissa kehityskohteena (kuvio 26). Tämä tukee haastattelun tuloksia, joissa sitä myös pidettiin nykyisenä vahvuutena, ei tulevaisuuden kehityskohteena.

Conjoint-analyysin mukaan opetus työelämän kehittämiseksi vaikuttaa nykyisenä vahvuutena opiskelijan laadulliseen työllistymiseen kaikkein vähiten (kuvio 27), mutta kehityskohteena taas kaikista ominaisuuksista eniten (kuvio 28): nykyiset opiskelijat eivät työllisty siksi, että Laurea olisi tässä osuudessa vahva, mutta tulevaisuudessa tämän osa-alueen kehittäminen lisäisi opiskelijoiden laadullista työllistymistä. Tämä saattaisi viitata siihen, että vaikka tämä osa-alue onkin Laurean vahvuus ja leimaava piirre, se ei tosiasiaa tällä hetkellä lisää opiskelijan oppimistä ja paranna tämän työllisyysmahdollisuuksia, mutta tämän osa-alueen kehittäminen ja parantaminen taas niin tekisi joko siksi, ettei se tällä hetkellä tuota työllistymistä parantavaa osaamista tai siksi, että sitä kehitettäessä se tuottaisi sitä vielä enemmän.

Vaikka ominaisuuksissa olikin mukana kyseisen vahvuuden kaltainen "innovatiivisuus", ei sitä yksittäisenä ominaisuutena voi yksiselitteisesti verrata kyseessä olevaan vahvuuteen.

## Opetusmenetelmäosaaminen

Opetusmenetelmäosaaminen sai haastatteluissa vahvuutena viisi mainintaa nykyisenä vahvuutena (taulukko 1), mutta conjoint-osuudessa sitä pidettiin vaihtoehtoista huonoiten Laureaa kuvaavana vahvuutena (kuvio 20). Vaihtelu voi johtua monesta syystä kuten siitä, että conjoint-osuudesta puuttui viisi vastaajaa kun haastatteluissa juuri viisi vastaajaa piti tätä osa-aluetta vahvuutena. Tämä kertoo joka tapauksessa myös siitä, että näkemykset tästä osa-alueesta vaihtelevat paljon henkilöstä toiseen.

Se, että opetusmenetelmäosaaminen, joka on kuitenkin huomattavasti kapeampi osa-alue kuin vaikkapa opetus työelämän kehittämiseksi - ennemminkin työkalu kuin varsinainen osa-alue - herätti keskustelua ja tuli mainituksi vahvuutena useasti kertoo meistä ensinnä siitä, että sitä pidetään osittain erityisen hyvänä ja vahvana osa-alueena, osittain heikkoutena ja kehityskohteena. Yleisesti Laurean opetusmenetelmämalleihin ja -osaamiseen suhtauduttiin positiivisesti tai sitä pidettiin erityisenä vahvuutena lukuun ottamatta joitakin mainintoja epätasalaatuisuudesta ja mallin tuoreuden ja muutosvauhdin aiheuttamista ongelmista.

Se, että opetusmenetelmäosaaminen mainittiin kahdesti kehityskohteena (taulukko 2) kertoo, että tämän osa-alueen nähdään osittain vaativan erityistä kehittämistä. On mielestämme epätodennäköistä, että mikäli tätä osa-aluetta pidettäisiin nyt jo hyvin toimivana, sen suhteen peräänkuulutettaisiin suurempia satsauksia, sillä viime vuodet on käytetty nimenomaan opetusmenetelmiin panostamiseen. Opetusmenetelmäosaamista on siis kahdenlaisia mielipiteitä, mikä tuskin tarkoittaa sitä, että jotkut haastateltavista olisivat asian suhteen oikeamassa kuin toiset: todennäköisemmin se tarkoittaa sitä, että opetusmenetelmäosaaminen todella on ainakin jonkin verran epätasaista, mistä johtuen se näyttäytyy erilaisena eri henkilöille. Pääsääntöisesti vastaajat kuitenkin eivät näe opetusmenetelmäosaamista asiana, johon tulevaisuudessa tulisi keskittyä, mikä varmasti johtuu siitä, että viime vuosina nimenomaan tähän osa-alueeseen on jo keskitytty vahvasti.

Opetusmenetelmäosaamisen nähtiin vaikuttavan nykyisistä vahvuuksista ehdottomasti eniten opiskelijoiden laadulliseen työllistymiseen (kuvio 27). Samalla tämän osa-alueen nähtiin kuvaavan Laurean nykyisiä vahvuuksia huonoiten (kuvio 20) - toisin sanottuna Laurean nähdään olevan heikoin juuri siinä, minkä nähdään olevan tärkein ominaisuus Laurean tärkeimmän päämäärän (kuvio 19) suhteen. Koska tämä osa-alue on niin tärkeässä roolissa opiskelijoiden työllistymisen suhteen ja opiskelijoiden työllistymistä pidetään ensisijaisen tärkeänä, tulee opetusmenetelmäosaamisen laatua seurata tarkasti. Olisiko koulussa mahdollisesti tarvetta perinpohjaiselle selvitykselle siitä, onko koulussa mahdollisesti suurta epätasalaatuisuutta yksiköiden tai koulutusohjelmien tai mahdollisesti yksilöiden välillä, onko jossain omaksuttu

uudet opetusmenetelmät huonommin kuin toisaalla tai onko joillain osa-alueilla mahdollisesti sitoutumisongelmia uusien opetusmenetelmien suhteen?

#### Opetus asiantuntijuuteen pätevoittämiseksi

Opetus asiantuntijuuteen pätevoittämiseksi sai nykyisenä vahvuutena neljä mainintaa haastatteluissa (taulukko 1), eikä se noussut erityisten vahvuuksien joukkoon myöskään conjoint-osuudessa (taulukko 20). Tulevaisuuden kehityskohteena osa-alue sai haastatteluissa vain kaksi mainintaa (taulukko 2), eikä se siksi ollut mukana myöskään conjoint-osuudessa. Opiskelijoiden laadulliseen työllistymiseen asiantuntijuuteen pätevoittävällä opettamisella nykyisenä vahvuutena vaikuttaisi kuitenkin olevan erittäin suuri vaikutus (kuviot 27).

Haastatteluissa kävi paikoittain ilmi, että tämän osa-alueen sanamuoto oli haastateltavista vääranlainen. Vastajat näkivät, ettei opiskelijaa enää "opeteta", vaan hän "oppi"; opiskelija ei ole passiivinen objekti vaan aktiivinen subjekti. Laurean johdon kielenkäyttö on vahvasti LbD-mallin läpikäymä, kuten malliin sitoutuminen epäilemättä edellyttääkin, mikä vuoksi sanaa opetus vierastetaan. Toisaalta "opetus työelämän kehittämiseksi" nousi kenties tärkeimmäksi nykyiseksi vahvuudeksi sanamuodosta huolimatta, todennäköisesti johtuen kehitystynäkökulmasta, johon koulussa panostetaan. "Asiantuntijuuteen pätevoittämistä" myös pidettiin mahdollisesti liian kunnianhimoisena sanaparina; todellinen asiantuntijuus kehittyy erään haastateltavan mukaan vasta vuosien työkokemuksen kautta. Tämä perustelu ei meistä sinänsä kumoa tämän osa-alueen tärkeyttä, sillä ammattikorkeakoulutus kuitenkin tähtää nimenomaan asiantuntijatehtäviin työllistymiseen, ei asiantuntijatehtäviin työllistymiseen vuosien työkokemuksen jälkeen.

Opiskelijänäkökulmasta - josta tutkimustamme tarkastelemme, halusimme tai emme - sanan opettaminen vierastaminen ja opiskelijan kutsuminen esimerkiksi "juniorikollegaksi" on osittain hieman pelottavaa ja herättää kysymyksiä siitä, onko opiskelijoilla välttämättä kouluun tullessaan valmiuksia ympäristöön, jossa opettamista pidetään vanhanaikaisena - ja mitä siitä seuraa, mikäli näin ei ole. Tämän ottivat esiin myös pari haastateltavaa: millaisia opiskelijoita tällaiseen kouluun tarvitaan, kuinka heidät löydettäisiin, ja onko heitä tarpeeksi täyttämään luokkahuoneet. Skenaario, jossa on luotu teoreettisesti erinomainen, vaativa ja erinomaisia tuloksia luova malli, jolle ei kuitenkaan löydetä sopivia toteuttajia on varsin pelottava ja johtaisi pahimmassa tapauksessa siihen, että luokat ovat täynnä traditionaaliseen oppimisympäristöön tottuneita ja uuteen sopeutumattomia opiskelijoita, joiden osaamisen kertyminen ja asiantuntijaksi kasvaminen jää käytännössä toteutumatta ja jotka valmistuvat itse asiassa huonommin työelämävalmiuksin kuin aiemmat opiskelijat.

LbD:n kaltainen vaativa malli, joka hylkää perinteisen opettamisen vaatii myös paljon opettajilta ja muulta henkilökunnalta. Laurean opetusmenetelmien ja ajatusmallien haasteena näemme oikeiden henkilöiden, niin opiskelijoiden kuin opettajienkin, löytämisen, sillä ilman heitä ei tämän kaltainen opettaminen tai oppiminen toimi. Laskevien oppilasmäärien aikoina tämä voi olla haastavaa etenkin opiskelijoiden suhteen. Opiskelija- ja henkilöstövalintoihin panostamisen lisäksi Laurean haastavat ja edistykselliset opetusmenetelmät vaativat paljon etenkin tuleville opiskelijoille suunnatulta viestinnältä, jotta oikeanlaiset yksilöt saadaan hakeutumaan Laureaan oikeanlaisin odotuksin.

#### Yhteistyö yritysten ja elinkeinoelämän kanssa

Yhteistyössä yritysten kanssa toimisesta suurin osa haastateltavista on sitä mieltä, että se ei tällä hetkellä missään nimessä ole vahvuus, mutta että sitä pitäisi kehittää. Siitä, että yhteistyö yritysten kanssa mainitaan haastatteluissa vain kolme kertaa Laurean vahvuutena (taulukko 1) - silloinkin vain kerran yleisenä, ei sosiaali- ja terveydenhoitoalaan liittyvänä - mutta yhdeksän kertaa kehitettävien puolella (taulukko 2) kertoo todennäköisesti siitä, ettei sen todella katsota olevan tasolla, jolla sen tulisi olla sen sijaan, että sitä pidettäisiin niin vähäpätöisenä, ettei sitä haluttaisi nostaa ydinvahvuudeksi. Conjoint-osuudessa yhteistyö yritysten ja elinkeinoelämän kanssa ei ole mukana nykyisissä vahvuuksissa vähäisten haastattelumainintojensa vuoksi, mutta nousee ehdottomasti tärkeimmäksi kehityskohteeksi (kuviot 20 ja 21). Haastatteluista ja aineistosta käy ilmi, että Laureassa nimenomaan haluttaisiin - ja LbD-mallin mukaan olisi myös pakko - toimia tiiviisti erilaisessa yhteistyössä yritysten ja muiden toimijoiden kanssa, mutta että tätä ei vielä ole saavutettu. Sen tärkeys LbD-mallin kulmakivenä ja elinehtona on kuitenkin kiistämätön.

Sosiaali- ja terveysalalla toimivat pitivät yritysyhteistyötä erityisenä vahvuutena, ja vaikka kysymyksiin vastattiinkin koko Laurean näkökulmasta, on esimerkiksi yritysyhteistyö niin erilaista Laurean eri toimipisteissä ja -aloilla, ettei kokonaisuuden kannalta vastaaminen aina ollut täysin mahdollista. Jo maantieteelliset etäisyydet eri toimipisteiden välillä ovat suuret: esimerkiksi Otaniemen toimipisteessä sosiaali- ja terveysalalla toimivalla tuskin on kattavaa käsitystä Keravan tai Hyvinkään liiketalouspuolen yritysyhteistyöstä.

Huolimatta tämän osa-alueen tärkeydestä kehityskohteena sen vaikutus laadulliseen työllistymiseen Laurean kehityskohteena on matala (kuviot 27 ja 28). Koska conjoint tarkastelee eri ominaisuuksia suhteessa toisiinsa, tämä ei tarkoita, etteikö vaikutusta olisi, vain sitä, että muilla ominaisuuksilla on suurempi vaikutus, mutta herättää kysymyksen siitä, mitä nimenomaan yritysyhteistyön parantamisella saavutetaan, mikäli se ei vaikuta laadulliseen työllistymiseen.

## Hanketoiminnan hallinta

Aluekehitystä tukevan soveltavan tutkimuksen ja hanketoiminnan hallinnan voidaan nähdä olevan saman asian kaksi eri perspektiiviä, ja niitä usein käsiteltiin haastatteluissa yhdessä. Oletuksemme oli, että mikäli hanketoiminnan hallinta on oletetulla, tarpeeksi hyvällä tasolla, siihen ei juuri puututa vaan puhutaan enemmän aluekehityksen ja t & k-työn kokonaisuudesta ja otetaan itsestäänselvytenä se, että käytännön puolikin toimii. Se, että hanketoiminnan hallinta kuitenkin mainittiin ja siitä keskusteltiin, kertoo ensinnäkin siitä, että se on erityisen hyvällä tasolla sosiaali- ja terveysalalla, jolla sen ainoa vahvuudeksi nimennyt henkilö työskentelee. Hänen lisäksi myös muut saman alan kanssa työskentelevät vahvistivat näkemystä mainitsemalla siitä itse. Hanketoiminnan hallinta mainittiin vahvuudeksi haastatteluissa vain kerran (taulukko 1) ja tällöinkin erityisesti sosiaali- ja terveydenhoitoalojen suhteen.

Kehityskohteeksi ja tulevaisuuden suunnaksi hanketoiminnan hallinta mainittiin haastatteluissa neljä kertaa (taulukko 2). Conjoint-osuudessa hanketoiminnan hallinta nousi toiseksi tärkeimmäksi kehityskohteeksi yritysyhteistyön jälkeen (kuviot 21). Hanketoiminnan hallinnan kehitystarpeen nousu johtui todennäköisesti siitä, että sitä erityisenä vahvuutena pitäneet kaksi sosiaali- ja terveydenhoitoalan henkilöt eivät conjoint-osaan osallistuneet.

Se, että hanketoiminnan hallinnan kaltainen työkalu mainittiin kehityskohteeksi neljä kertaa, kun valittavissa olisi ollut suurempiakin linjoja, viittaa siihen, ettei hanketoiminnan hallinta nykytasollaan ole toivotulla tasolla. Muutamissa haastatteluissa tulikin esille, että hanketoiminnan hallintaa pidetään osittain - mahdollisesti toimipisteittäin tai -aloittain - erityisenä heikkoutena, joka vaatii kehittämistä. Koska hanketoiminnan hallinta on kuitenkin LbD-mallin toimimisen pohja - mikäli yritysyhteistyöprojektit eivät toimi, ei niitä myöskään tulevaisuudessa saada lisää eikä opiskelija opi - tulee tähän mielestämme tulevaisuudessa kiinnittää erityistä huomiota, vaikkei se kehityskohteissa ollutkaan eniten vastauksia keränneitä osa-alueita.

Opiskelijan laadullisen työllistymisen suhteen ei hanketoiminnan hallinnalla odotetusti ollut vaikutusta niin nykyisenä vahvuutena kuin kehityskohteenakaan (kuviot 27, kuviot 28).

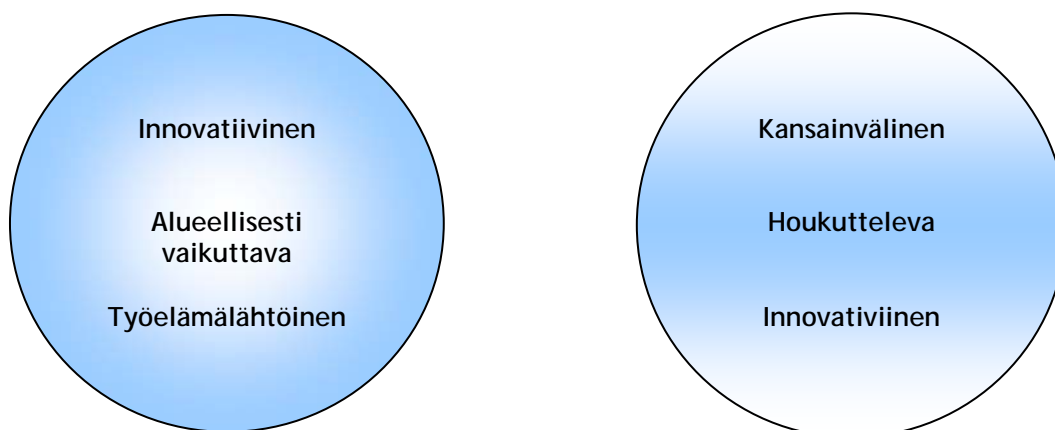
## Aikuiskoulutus

Aikuiskoulutusta ei yksikään haastateltavista maininnut haastatteluissa nykyiseksi vahvuudeksi (taulukko 1), eikä se näin ollen ollut mukana conjoint-osuudessa. Aikuiskoulutus ei oletuksemme mukaisesti tällä hetkellä ole profiloiva tekijä Laurea ammattikorkeakoulussa. Tulevaisuuden suuntana tämä osa-alue sen sijaan sai runsaasti mainintoja haastatteluissa (taulukko 2), ja conjoint-osuudessakin sitä pidetään kolmanneksi tärkeimpänä kehityskohteena (kuviot

21). Haastatteluista kävi ilmi, ettei aikuiskoulutusta pidetä heikkoutena, jos ei vahvuutenaakaan - yksinkertaisesti alueena, joka ei ole ollut prioriteetti, mutta joka tulee sitä myöhemmin olemaan. On kuitenkin huomattava, että vaikka suurin osa haastateltavista pitää tätä kehityssuuntaa erittäin tärkeänä, osa taas mainitsee erikseen, ettei pidä sitä erityisen tärkeänä osa-alueena. Aikuiskoulutuksen tärkeydestä on siis eriäviä mielipiteitä ja mikäli siihen halutaan erityisesti panostaa, tulee koulun sisältä löytää yhtenäinen käsitys sen merkityksestä tulevaisuuden kannalta.

Nykyisenä vahvuutena ei aikuiskoulutus juuri vaikuta laadulliseen työllistymiseen (kuvio 27), mutta kehityskohteena se on kolmanneksi eniten työllisyyden vaikuttava osa-alue (kuvio 28).

#### 14.2 Ominaisuudet ja persoonallisuus



Kuvio 34. Laurean ominaisuudet: nykyhetki ja tulevaisuus

Ominaisuuksien ja persoonallisuuden nähtiin olevan huomattavasti vähemmän merkittäviä kuin vahvuuksien ja kehityskohteiden (kuvio 19). Nykyisissä vahvuuksissa ja tulevaisuudessa ja kehittämisen kohteissa nähtiin yleisesti vain innovatiivisuuden olevan sekä nykyinen ominaisuus että kehitettävä ja tuleva sellainen (kuvio 34).

Haastatteluissa tärkeimmäksi nousseista nykyisistä ominaisuuksista (innovatiivinen, työelämälähtöinen, alueellisesti vaikuttava) (taulukko 3) tärkeimmiksi nousivat myös conjoint-osuudessa innovatiivisuus ja työelämälähtöisyys (kuvio 22). Alueellinen vaikuttavuus arvioitiin conjoint-osuudessa vähemmän kuvaavaksi kuin haastatteluosuudessa, mikä todennäköisesti johtui vastaajarakenteen muuttumisesta sosiaali- ja terveysalan toimijoiden jäätyä pois. Aluekehitystä korkeammalle arvioitiin conjoint-osuudessa nykyaikaisuus. Myös haastatteluissa tärkeimmiksi nousseet tulevaisuuden ominaisuudet innovatiivinen, kansainvälinen ja houkuttelevat (taulukko 4) saivat vahvistusta conjoint-osuudesta (kuvio 23).

Tarkasteltaessa Laurean nykyisten ominaisuuksien vaikutusta laadulliseen työllistymiseen (kuvio 29) käy ilmi, että tärkeimmiksi nousseista ominaisuuksista alueellisella vaikuttavuudella ja työelämälähtöisyydellä on siihen vaikutusta paljon, innovatiivisuudella vähemmän. Tulevaisuuden ominaisuuksista vastaajien tärkeimmiksi näkemillä ominaisuuksilla on vähiten merkitystä: eniten merkitystä on opiskelijakeskeisyydellä ja näkyvyydellä (kuvio 30). Voidaan siis todeta, että nykyisinä vahvuuksina pidetyillä ominaisuuksien osa-alueilla on merkitystä työllistymiseen, mutta tulevaisuuden kehityskohteissa suunta ei kenties ole oikea ainakaan pelkää työllisyyttä silmällä pitäen.

### 14.3 Viestintä ja kohderyhmät

Viestinnän kohderyhmien painoarvon todettiin olevan yhtä suuri kuin nykyisten ja tulevien vahvuuksien (kuvio 19). Haastattelujen perusteella tärkeimmäksi viestinnän kohderyhmäksi muodostuivat potentiaaliset opiskelijat ja nykyiset opiskelijat, mitä conjoint-osuus tuki (kuvio 24). Myös parhaimmat mahdolliset ominaisuusyhdistelmät sisältävä kortti piti sisällään viestinnän kohderyhmässä nimenomaan potentiaaliset opiskelijat (kuvio 25). Viestinnän suhteen vastaajien yhdenmukaisuus on siis vahva, kun otetaan huomioon sekä haastattelut että conjoint-analyysin tulokset. Myös Laurean viestintäohjelma 2007-2009 (Laurea 2008h, 13) nimeää viestinnän yhdeksi tärkeimmäksi kohderyhmäksi potentiaalisten opiskelijoiden joukon tutkimustulosten yhdenmukaisuuden jatkoksi.

Haastatteluissa kansainväliset korkeakoulut mainittiin potentiaalisten opiskelijoiden, nykyisten opiskelijoiden ja alueen yritysten ja elinkeinoelämän jälkeen neljänneksi eniten, mikä on vähän ottaen huomioon, kuinka paljon kansainvälisyydestä ja Laurean vuoden 2015 tahtotilasta haastatteluissa keskusteltiin. Myös huonoimman yhdistelmän kortissa viestinnän kohderyhmänä ovat kansainväliset korkeakoulut (kuvio 26). Viestinnän suhteen voidaankin nähdä eri eri kohderyhmien välillä tasapainottelun vaikeutta: toisaalta tulisi houkutellessa uusia opiskelijoita kallein markkinointikampanjoin, toisaalta luoda jatkuvasti uusia yrityskumppanuuksia, toisaalta tähdätä tulevaisuuteen ja kansainvälisyyteen tahtotilan mukaisesti. Käytännön tasolla kansainvälisille korkeakouluille viestintä ei kuitenkaan ole haastateltavilla päällimmäisenä mielessä, vaan viestinnän huolena ovat lähemmät kohderyhmät. Toisaalta tämä on odotettavissa: kun opiskelijamäärät ovat laskeneet ja houkuttelevuuden ja näkyvyyden suhteen ollaan huolissaan ja kun tärkeimpänä kehityskohteena pidetään yritysyhteistyötä, on kotikentälläkin selvästi paljon tekemistä.

Voidaan huomata, että vastaajat pitävät ehdottomasti tärkeimpänä työllistymisprosenttiin vaikuttavana tekijänä viestinnän kohdistumista kansainvälisiin korkeakouluihin, kun taas potentiaaliin opiskelijoihin kohdistuvaa viestintää pidetään kaikkein vähiten merkittävänä (ku-

vio 31). Tätä ristiriitaa voidaan kuitenkin selittää sillä, että kokonaisuuden kannalta ja esimerkiksi rahoituksen saamisen kannalta uusien opiskelijoiden saanti on koululle tärkeintä, kun taas työllisyyteen ei suoraan vaikuta uusien opiskelijoiden tai hakijoiden määrä. Sen sijaan arvostettuus ja laadukkaat kansainväliset yhteistyöt ja projektit edesauttavat valmistuvien työllisyyttä, kun opiskelijat pääsevät hankkimaan opiskeluaikanaan arvokkaita taitoja kansainvälisissäkin yhteistyöympäristöissä. Kansainväliset kontaktit tukevat myös koulun brändin vakuuttavuutta, mikä taas auttaa vastavalmistunutta työllistymään. Viestinnän suhteen on myös mahdollista, että vastaajat ajattelevat työllisyyttä laajemmin kuin kansallisella tasolla. Tätä tukee myös haastatteluissa tiuhaan mainittu kehitettävä ominaisuus, kansainvälisyys (taulukko 4).

#### 14.4 Yrityslähtöisyys ja opiskelijalähtöisyys

Mielestämme on merkittävää, että eniten vastauksia keränneet osa-alueet liittyivät ensisijaisesti - ainakin sanatasolla, jos eivät käytännön tasolla - yrityksiin ja työelämään (kuviot 33): työelämän vaatimusten mukainen opetus, aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus ja opetus työelämän kehittämiseksi käsittelevät semanttisella tasolla ensisijaisesti yritystä. Työelämä on jotakin vaatinut, aluetta kehitetään, työelämää kehitetään. Opiskelijaa ei niissä mainita. Toki nämä osa-alueet tosiasiallisesti käsittelevät opiskelijaa: opiskelijaa opetetaan työelämän vaatimusten mukaisella opetuksella jotta hän työllistyisi hyvin ja pärjäisi työelämässä, opiskelijat tekevät aluekehitystä tukevaa soveltavaa tutkimusta oppiakseen, opiskelija oppii työelämää kehittäessään.

Jos jokaiselle ammattikorkeakoulun tehtävälle määrittäisi ensisijaisen asiakkaan, olisi tämä osa-alueille "aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus", "opetus työelämän vaatimusten mukainen", "opetus työelämän kehittämiseksi" ja "yhteistyö elinkeinoelämän ja yritysten kanssa" mielestämme ensisijaisesti elinkeinoelämä ja yritykset ja vasta toissijaisesti opiskelija. Näillä osa-alueilla ensisijaisesti - ainakin ajallisesti - hyöttyy yritys ja näitä osa-alueita toteutetaan lähtökohtaisesti yritysten ehdoilla, minkä jälkeen opiskelija myöhemmin hyöttyy näiden osa-alueiden kerryttämästä osaamisestaan, mikäli sitä on kyseisen yhteistyön seurauksena syntynyt. Osa-alueille "opetus asiantuntijuuteen pätevöittäväksi" ja "aikuiskoulutus" mielestämme ensisijainen asiakas taas olisi opiskelija ja vasta toissijaisesti yritys. Näissä osa-alueissa toiminta lähtee opiskelijasta ja hänen tarpeistaan ja palaa opiskelijaan: opiskelijaa opetetaan, ja vaikka se tapahtuukin yhteistyössä yritysten kanssa ja soveltavan tutkimuksen kautta, on alkuperäinen tavoite nimenomaan opiskelijan asiantuntijuus.

Elinkeinoelämään keskittyvien osa-alueiden tärkeys herättää myös mahdollisen kysymyksen siitä, kumman tarpeesta ja kehittymisestä esimerkiksi yhteistyöprojektit lähtevät: lähtevätkö ne todella siitä, mitä opiskelijan tulisi oppia ja missä kehittyä vai siitä, mitä yritykset kullakin

hetkellä tarvitsevat - vaikka päämääränä onkin työelämän todellisiin tarpeisiin perustuva osaaminen, ei tämä mielestämme ole yksiselitteisesti päällekkäistä - tai samanaikaista yrityksen eläessä nykyhetkessä ja opiskelijan tähdätessä vuosien päähän - ja vaatii siis pohdintaa siitä, kumman ehdoilla yhteistyötä toteutetaan.

Etukäteen olimme olettaneet, että "opetus asiantuntijuuteen päteväntämiseksi" saisi paljon mainintoja, koska se on työllistämisen lisäksi ainoa asia, joka suoraan koskettaa ainoastaan opiskelijaa tai edes mainitsee hänet, vaikkakin epäsuorasti; kyseessä on kuitenkin opiskelijan asiantuntijuus, ei kenenkään muun. "Opetus asiantuntijuuteen päteväntämiseksi" jäi kuitenkin haastatteluissa toiseksi vähimmille maininnoille opetusmenetelmäosaamisen kanssa ohittaen ainoastaan hanketoiminnan hallinnan mainintojen määrässä (taulukko 1). Asiantuntijuuteen päteväntämiseksi opettaminen sai vielä vähemmän mainintoja tulevaisuuden suhteen kuin vahvuutena (taulukko 2), joten sitä ei pidetä erityisen vahvana nyt, muttei myöskään erityisen tärkeänä tulevaisuudessa.

Osa-alueen "opetus asiantuntijuuteen päteväntämiseksi" vähäiseen merkittävyyteen on monia mahdollisia syitä edellä mainittujen sanamuodon vierastamisen ja toteutumisen realistisuuden lisäksi. On mahdollista, että ominaisuuden "opetus asiantuntijuuteen päteväntämiseksi" rakenne on Laurean arvojen vastainen: "opetus asiantuntijuuteen päteväntämiseksi" on kohdistu ainoa, jossa opiskelija on objekti: häntä opetetaan asiantuntijaksi. Muissa kohdissa opiskelija on aktiivinen toimija: hän on mukana aluekehityksessä ja tutkimuksessa, hän toimii erilaisissa hankkeissa yhdessä yritysten ja muiden koulujen kanssa jne. Se, ettei tämä kohta saanut erityisemmin mainintoja saattaa siis myös kertoa siitä, ettei Laureassa opiskelijaan suhtauduta objektina, vaan opiskelijan odotetaan olevan asioissa mukana; häntä ei opeteta, vaan hän oppii. Tämä näkemys tulikin ilmi haastatteluissa, joissa opiskelijaa luonnehdittiin opettajan kanssa tasa-arvoisena, päteväntä nuorempana kollegana. Keskusteltaessa tämä myös mainittiin lain ulkopuolisena vahvuutena kahdesti, mikä tukee käsitystä siitä, ettei opiskelijaa ole unohdettu vaan häneen suhtaudutaan uudella tavalla. Myös se, että opiskelijan työllistymistä pidetään conjoint-analyysin mukaan tärkeimpänä asiana (kuvio 19) viittaa siihen, että ajattelu on opiskelijakeskeistä. Myös ominaisuuksiin "opiskelijakeskeinen" keräsi jonkin verran mainintoja haastatteluissa: kaksi nykyiseksi kuvaavaksi ominaisuudeksi (kuvio 3), kolme kehitettäväksi tai tulevaisuuden ominaisuudeksi (kuvio 4). Nykyisinä ominaisuuksina opiskelijakeskeisyyden yläpuolella olivat kuitenkin innovatiivinen, alueellisesti vaikuttava ja työelämälähtöinen.

Sen sijaan ne geneerisen ammattikorkeakoulun osa-alueet, jotka conjoint-analyysin perusteella vaikuttavat opiskelijan työllistymiseen eli opetusmenetelmäosaaminen ja opetus asiantuntijuuteen päteväntämiseksi (kuvio 27) eivät vastaajien mukaan ole niin erityisiä vahvuuksia kuin kehityskohteitakaan (taulukko 1, taulukko 2). Mielestämme on siis pohdittava, onko

toiminta mahdollisesti opiskelijalähtöistä vain teoreettisesti, muttei käytännön tasolla ja tarkastettava, että osa-alueista, joihin panostetaan, hyötyy myös opiskelija.

Pohdinta siitä, ovatko yritykset ja elinkeinoelämä huomaamatta kiilanneet opiskelijan edelle Laurea-ammattikorkeakoulun tärkeimpinä asiakkaina ja prioriteetteina tulee esiin tarkasteltaessa Laurea ammattikorkeakoulun toimintaa teoreettisella tasolla perinteisenä yrityksenä: mikäli ammattikorkeakoulua käsittelee perinteisenä yrityksenä tuotteinen ja asiakkaineen - mikä on varsin teoreettista, sillä ammattikorkeakoulu toimii hyvin eri periaattein kuin perinteinen yritys - voidaan miettiä, millaista tämän yrityksen toiminta on. Perustuuko toiminta vanhaan tuoteperusteiseen liiketoimintamalliin, jossa yritys ensin luo tuotteen, jonka jälkeen se myydään asiakkaille vai moderniin asiakaslähtöiseen malliin, jossa selvitetään, mitä asiakkaat haluavat ja luodaan sen pohjalta heidän tarpeensa täyttävä tuote?

Mikäli Laurea ammattikorkeakoulun toimintaa ajattelee tuote-asiakas - perspektiivistä on selvää, että se ainakin osittain toimii asiakaslähtöisellä mallilla: haastatteluissa tuli useaan otteeseen ilmi, että yritysten ja elinkeinoelämän mielipiteitä ja tarpeita on kartoitettu tarkkaan uutta opintosuunnitelmaa luotaessa, mikä tuli esille useissa haastatteluissa hyvistä työllistymisluvuista keskusteltaessa. Kaikkien asiakkaidensa suuntaan Laurea ei kuitenkaan näin toimi. Haastattelujen kuluessa syntyi useita keskusteluja siitä, millaisia opiskelijoita Laurea haluaisi ja millaiset opiskelijat eniten hyötyisivät Laurean kaltaisesta oppimisympäristöstä sekä siitä, kuinka juuri nämä oikeat ihmiset löytyisivät - ja onko heitä tarpeeksi täyttämään luokkahuoneet. Näissä keskusteluissa kävi ilmi se, ettei sitä, mitä AMK-opintoja harkitsevat koululta odottavat tai haluavat ole juuri tutkittu kuten ei perusteellisesti sitäkään, miksi opiskelija koulunsa valitsee. Tiedämme siis, mitä yritykset haluavat mutta emme sitä, mitä opiskelijat haluavat.

Näemme tähän kaksi mahdollista selitystä: joko Laurea todella pitää opiskelijoita tärkeimpinä asiakkaina, mutta on toiminnassaan tämän kohderyhmän suhteen sortunut vanhaan tuoteperusteiseen malliin, tai se todellisuudessa ei pidä tätä kohderyhmää tärkeimpinä asiakkaina, minkä vuoksi se ei myöskään ole selvittänyt tämän kohderyhmän tarpeita. Kolmanneksi mahdolliseksi syyksi arvioimme sen, että koska opiskelijakohderyhmä on jossakin määrin huonosti informoitu, toisin sanoen tietämätön koulutuksen ja tulevaisuuden työelämän vaatimusten suhteen, heidän mielipiteensä tuotteesta ei ole niin tärkeä kuin valistuneempien osapuolten, yritysten. Onhan selvää, että yrityksen edustajalla on parempi käsitys siitä, millaista osaamista valmistuma restonomi tai sairaanhoitaja tarvitsee kuin lukioista valmistuvalla tai parikymppisellä opiskelijanalulla. Mielestämme on kuitenkin ensisijaisen tärkeää, että opiskelijoiden preferenssit, odotukset, luulot ja haaveet ammattikorkeakoulun tarjoaman koulutuksen suhteen selvitetään, jolloin todella voidaan luoda koulun tarjoamasta koulutuksesta tuote, joka tyydyttää kaikkia sen tärkeimpiä kohderyhmiä ja selvittää, onko tuote mahdollisesti

tällainen jo nyt. Jotta opiskelija saadaan sitoutumaan opintoihinsa - tai ylipäänsä niihin pyrkimään - tulee hänen kokea opintonsa mielekkäinä ja houkuttelevina. Näin ollen opiskelija-keskeisyys ja asioiden tarkastelu opiskelijan tai potentiaalisen opiskelijan perspektiivistä tulee säilyttää tärkeänä osana strategiaakin, ja on huolestuttavaa, jos strategiatasolla yritykset kiilaavat opiskelijan edelle.

Tämä mahdollisesti elinkeinoelämään päin kallellaan oleva näkemys saattaa johtua perspektiivistä: johto tarkastelee asioita strategisista lähtökohdista, laajemmin, pidemmälle tulevaisuuteen katsoen ja eri näkökulmasta kuin muu henkilökunta tai opiskelijat. Tulevaisuuteen katsoessa ja tulevaisuuden opiskelijoita varten toimintaa parantaessa tulee kuitenkin pitää mielessä myös laajan mittakaavan sisään piiloutuvat yksityiskohdat: yksittäinen opiskelija, joka ei suuria strategioita näe, vaan joka vieraillee koulussa joitakin vuosia hankkien mahdollisesti ainoan koulutuksensa.

Tutkimushankkeen toinen osa, joka jatkuu tutkimuksella opettajien ja opiskelijoiden näkökulmasta, tulee mahdollisesti näkemään tämän saman prosessin, mutta kääntyneenä toisin päin.

## 15 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Arvioimme tutkimuksemme luotettavuutta Eskolan ja Sariolan (2005, 213-229) luettelemien kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden mittareiden kautta. Näitä ovat realistisen, vakuuttavuuden, yhteistoiminnan ja kritiikin näkemysten mukaan arvioiminen sekä aineiston merkittävyydellä, riittävydellä, analyysin kattavuudella ja arvioitavuudella arvioiminen. Koska kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on vaikeampaa kuin kvantitatiivisen ja usein sidoksissa nimenomaan siihen, että tutkimus on hyväksyttävä oman tutkijayhteisönsä sisällä (Eskola & Suoranta 2005, 214-215) voidaan käytännössä todeta, että tutkimuksemme voidaan katsoa olevan luotettava, mikäli sen arvioijat ja lukijat sen sellaiseksi julistavat. Pyrimme seuraavassa itse pohtimaan tutkimuksemme laadukkuutta ja luotettavuutta ja sitä, kuinka tätä voidaan työmme kohdalla arvioida.

### 15.1 Realistinen luotettavuusnäkemys

Realistisen luotettavuusnäkemysten mukaan tutkimus on reliabeeli, kun sen sisällä ei ole ristiriitaisuuksia. Tämän kriteerin työmme mielestämme täyttää varsin hyvin, vaikka itse aineistossa toki ristiriitaisuuksia onkin. Aineiston reliabiliteetin tarkastamiseksi olemme käyttäneet indikaattorin vaihtoa eli asioiden kysymistä eri tavoin haastatteluissa sekä useampaa havainnointikertaa. Useampaa havainnointikertaa käytetään usein todentamaan, että ilmiö on pysyvä, mutta meidän tapauksessamme näin ei ole, eikä voikaan olla - tavoitteet ja mielipiteet

elävät ja kehittyvät. Näin ollen kahdella eri havaintokerralla keräämämme tulokset ovat jonkin verran poikkeavat, mutta myös vahvistavat toisiaan. Kokonaisuutena sekä tutkimuksemme sekä aineistomme että tuloksemme ovat mielestämme varsin johdonmukainen kokonaisuus. Realistinen luotettavuusnäkemys painottaa tutkimustekstin pätevyyttä tutkimuskohteen kuvaamisessa ja sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa kuvataan tutkimuskäytänteitä sekä teoreettisten ja menetelmällisten käytänteiden sopusointua. Olemme pyrkineet kuvaamaan tutkimuskäytäntemme ja tutkimuskohtemme ja -joukkomme varsin tyhjentävästi ja työmme kuvaa tutkimuskohtemme todellisuutta ainakin siinä mielessä, millaisena me sen näemme. Oman arviomme mukaan myös käsitteelliset määritteet ja menetelmät ovat työssämme loogisessa suhteessa. Tämä arvio on kenties helppo tehdä myös siksi, että käyttämämme teoreettinen pohja ja menetelmät ovat usein yhdessä käytetyt ja niiden näin ollen voidaan olettaa olevan varsin toimivat. Ulkoinen validiteetti realistisessa luotettavuusnäkemyksessä arvioi tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Tätä emme itse kykene puolueettomasti arvioimaan - toki päätelmämme ja tulkintamme on johdettu suoraan aineistosta, mutta niihin vaikuttavat omat taustamme, asenteemme ja perspektiivimme.

## 15.2 Relativistinen luotettavuusnäkemys

Relativistisen luotettavuusarvioinnin teoreettisuus ei mielestämme käytännön hyödyllisyyteen tähtäävän AMK-työn suhteen ole relevanttia. Käytännöllistä työtä ei ole mielekästä arvioida vain suhteessa itseensä ja "omana todellisuutenaan", sillä työn hyödyllisyys käytännössä vaatii sitä, että se on myös vahvasti sidoksissa todellisuuteen, eikä täydellisestikään omien sisäisten lainalaisuuksiensa mukaan toimiva tutkimus ole käytännön tasolla hyödyllinen, jollei sillä ole vastaavuutta todellisuudessa. Kaksi relativistisen luotettavuusarvioinnin käytäntöä on mielestämme kuitenkin käytännöllisiä arvioimaan työtämme: Se, että muut ihmiset kuin me arvioisivat aineistoa ja tarkasteltaisiin, päätyvätkö he samoihin päätelmiin olisi mielenkiintoista, muttei muuten mielekästä tai mahdollista toteuttaa. Tutkimuksen hedelmällisyys pätevyysskriteerinä on kuitenkin työmme suhteen erittäin tärkeä: se arvioi työtä sen valossa, millaista uutta tietoa tai uusia näkökulmia työ on tuottanut. Tämän suhteen työmme on mielestämme varsin luotettava. Eräs työmme tärkeimmistä tarkoituksista oli keskustelun herättäminen ja uusien näkökulmien tarjoaminen, missä olemme mielestämme onnistuneet erittäin hyvin.

## 15.3 Kritiikki luotettavuuden mittarina

Kritiikki luotettavuuden mittarina tapahtuu lukijan näkökulmasta, joten emme itse ole sen parhaat arvioijat. Metodisen näkemyksen mukaan arvioitaessa työtä arvioidaan tutkimusmenetelmien oikeaoppisen käytön mukaan. Tämä toisaalta on ja toisaalta ei ole ongelma: tutkimuksessa on tapahtunut pieniä virheitä, mutta työn ammattitaitoinen ohjaus on pitänyt huol-

ta siitä, että tutkimusmenetelmien käytön oikeellisuus on hyväksyttävällä tasolla. Kritiikki luotettavuuden määreenä puuttuu myös tieteelliseen viitekehykseen, jonka sisällä työtä arvioidaan: meidän tapauksessamme liiketalouden, etenkin markkinoinnin soveltavan tutkimuksen viitekehyksestä. Instrumentalistinen kritiikki taas painottaa tutkimuksen käytännön arvoa, ja tätä pidämme itse yhtenä työmme tärkeimpinä luotettavuuden mittarina: se on luotettava, mikäli se hyväksytään sellaiseksi ja siitä on käytännön hyötyä, eli se herättää keskustelua, antaa pohjaa tuleville töille, antaa uusia näkökulmia ja toimii pohjana kehitystyölle.

#### 15.4 Aineiston merkittävyys, riittävyys, kattavuus ja arvioitavuus

Reliabiliteettia voidaan myös arvioida aineiston merkittävyydellä, riittävyydellä, analyysin kattavuudella ja arvioitavuudella. Aineiston merkittävyyden suhteen pidämme tutkimustamme reliaabelina. Aineisto on laajaa, huolella ja harkituilta vastaajilta kerättyä. Aineiston riittävyyden toteamiseen käytetään muun muassa saturaatiota, minkä aineistomme saavutti. Analyysin kattavuus tarkoittaa sitä, ettei tulkintoja perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta. Tämä on tutkimuksemme laajuisen aineiston suhteen aina uhkana, mutta olemme pyrkineet välttämään tätä etsimällä jokaiselle väitteelle useita yhtymäkohtia, tarkastelemaan monelta kantilta sekä perustelemaan tarkasti, mistä ja miksi mikäkin tulkinta on tehty. Tässä tukenamme ovat frekvenssit ja Conjoint analyysin regressioanalyysi, mutta parhaiten analyysiamme puolustaa mielestämme se, että perustamme tulkintamme lähinnä huomioihin, joita on tehnyt haastateltavista usea, ei niinkään yksittäisin. Toisaalta, kuten Eskola ja Sariola (2005, 15) huomauttavat, aineiston kattavuus menettää merkitystään, mikäli kyseessä on aineisto, jonka tarkoitus on herättää ajatuksia. Aineiston arvioitavuus eli se, kuinka hyvin lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä työn avulla ei ole meidän arvioitavissamme, mutta olemme mielestämme luoneet seuraamiselle varsin hyvät puitteet. Toistettavuuden suhteen ei meidän tutkimuksemme kaltaista työtä voi arvioida: kuten Eskola ja Sariola (2008, 15) huomauttavat, ihmistieteissä toistettavuus samoja tuloksia saaden on käytännön mahdottomuus. Sen sijaan tutkimuksemme toistettavuus on mielestämme hyvä sen suhteen, että sillä voidaan saada aikaa sama kokonaistulos: brändin identiteetin ja viestinnällisen identiteetin määrittely. Näiden sisältö sen sijaan vaihtelee jonkin verran eri tutkimuksien kesken.

#### 15.5 Mahdolliset virheen lähteet

Haastattelututkimuksemme mahdollisia virhelähteitä ovat termien moniselitteisyys, haastattelutilanteiden dynamiikan vaikutukset tuloksiin sekä se, että osa kysymyksistämme oli moniselitteisiä, sillä niissä puhuttiin samanaikaisesti sekä kehitettävästä ominaisuudesta että tulevaisuudesta, jotka osittain ovat sama asia, mutteivät kaikissa tapauksissa. Tämä olisi tullut esittää selkeämmin. Mielestämme myös se, että haastateltavista osa oli samoja kuin työn tilaajat eli eri asemassa muiden haastateltavien kanssa sen suhteen, että he olivat tutustu-

neet haastattelumateriaaliin etukäteen, oli epätoivottavaa, muttei vältettävissä. Haastattelututkimuksen suurin virhelähde olemme luonnollisesti me itse: vaikka pyrimme toteuttamaan haastattelut mahdollisimman neutraalisti, yhtenevästi ja johdattelematta, tulee haastattelijan persoona, asenteet ja mielipiteet aina haastattelutilanteeseen mukaan. Tätä kuitenkin mielestämme jonkin verran esti haastattelun strukturoitu luonne.

Myös tulkintojen suurin virheen lähde on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija itse. Tutkimuksemme tulkintojen virheen määrää vähentää Conjoint-analyysi, joka tuottaa vahvoja tilastollisia tuloksia haastattelutuloksien tueksi.

Conjoint-tutkimuksen suurin virhelähde on sen ja haastattelututkimusten suuri aikaväli, joka ei työmme tapauksessa ole metodillisesti perusteltavissa esimerkiksi tulosten vahvistamisella. Se, että haastattelututkimuksen ja Conjoint-tutkimuksen välissä oli yli puoli vuotta väliä merkitsee, että asenteissa ja mielipiteissä on tapahtunut muutoksia - etenkin, kun tutkimustamme koskevista asioista on varmasti keskusteltu paljon haastattelujen jälkeenkin. Osa haastatteluvälistä oli myös tutkimusosien välillä vaihtanut tehtäviä talon sisällä ja siten myös perspektiiviä. Myös pieneen tutkimusjoukkoomme nähden suuri kato tuo tutkimukseen virhettä etenkin siksi, että harkinnanvaraisesti valittu tutkimusjoukkomme oli edustava nimenomaan sellaisenaan, mutta esimerkiksi kahden sosiaali- ja terveydenhoitoalan toimijan puuttuttua tutkimuksen toisesta osasta on joukko vähemmän edustava. Se, että kolme vastaajista sai virheellisen vastauslomakkeen on virhe, mutta koska Conjoint analyysin toimintaperiaate on kortteja toisiinsa suhteuttava, ei tämä vaatinut korttien hylkäämistä, mutta saattoi osaltaan vaikuttaa tuloksiin. Emme myöskään kyenneet tarkastelemaan vastauksia suhteuttaen niitä henkilön taustatietoihin, sillä vastaajien ja vastauslomakkeiden yhdistäminen osoittautui jälkikäteen mahdottomaksi. Tämä olisi kuitenkin saattanut tuoda lisää tietoa.

## 16 Johtopäätökset

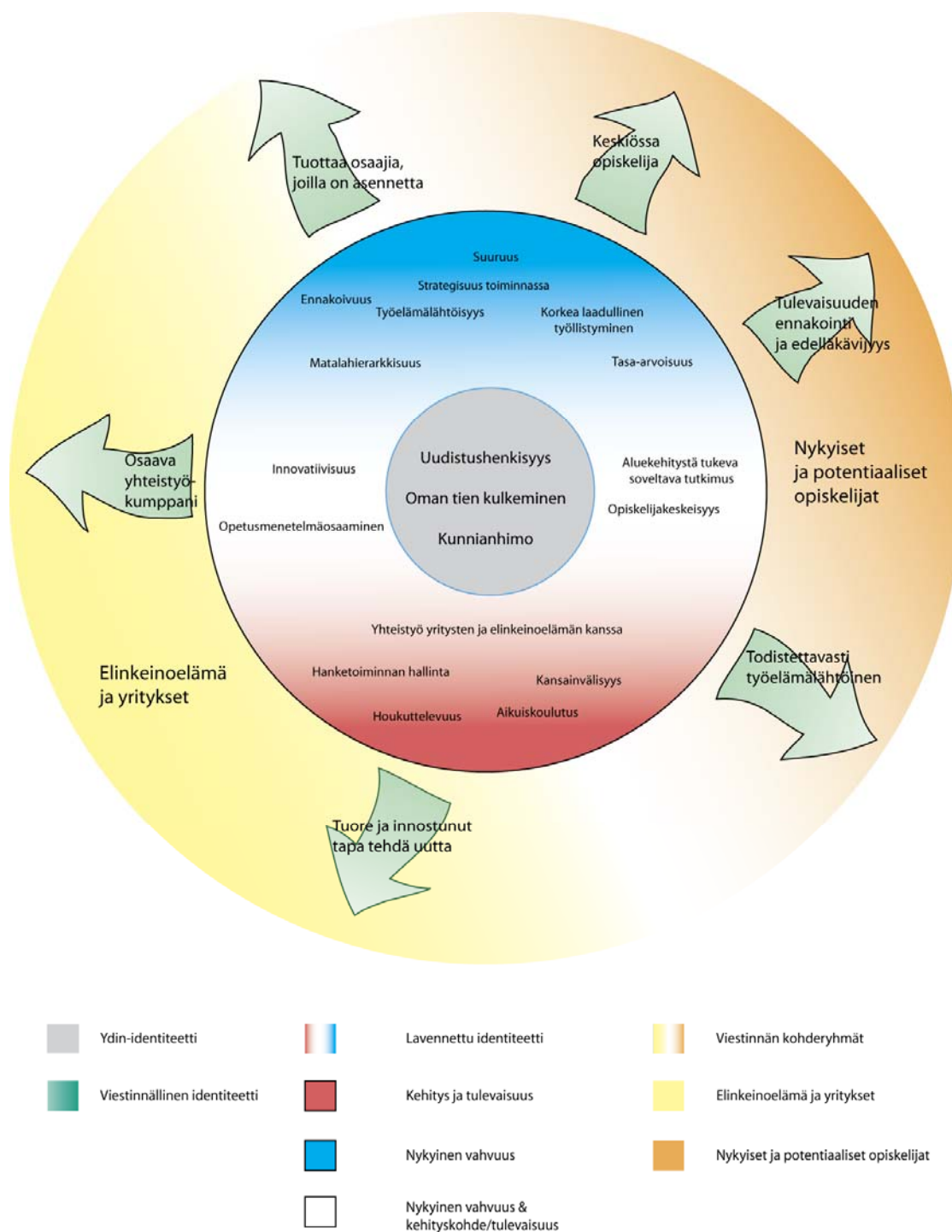
Tutkimuksemme tarkoitus oli löytää vastaukset kysymyksiin:

- Millaisena Laurean brändin haltijat näkevät Laurean identiteetin?
- Millaisena Laurean brändin haltijat näkevät Laurean viestinnällisen identiteetin?
- Mitkä Laurean brändin haltijat näkevät olevan tärkeimpiä brändiviestinnän kohde-ryhmiä?

Näihin kysymyksiin vastaamisen lisäksi työmme tarkoitus oli herättää keskustelua Laurean brändistä, Laurean vahvuuksista ja heikkouksista sekä persoonallisuudesta ja näin palvella brändin kehittämistä. Työmme tarkoitus oli myös toimia pohjatutkimuksena seuraaville brändi- ja muille tutkimuksille ja löytää suuntaviivoja siihen, mitä mahdollisesti kannattaa tutkia

enemmän. Tarkoituksena oli myös luoda yleistettävissä oleva koulubränditutkimuksen malli, jota voidaan käyttää myöhemmin uudelleen brändin tutkimisessa Laureassa ja mahdollisesti myös muualla.

### 16.1 Laurean brändin identiteetti, viestinnällinen identiteetti ja kohderyhmät



Kuvio 35. Laurea ammattikorkeakoulun ydin-identiteetti, lavennettu identiteetti, viestinnällinen identiteetti ja kohderyhmät

Tutkimustuloksia havainnoillistamme kuvalla (kuvio 35) joka on synteesi David. A. Aakerin brändi-identiteetin mallista (1996, 15) joka sisältää muuttumattoman ydinidentiteetin sekä tilannekohtaisemman lavennetun identiteetin, sekä Jean-Noël Kapfererin mallista, jossa brändin identiteetti, viestit ja imago seuraavat toisiaan (2004, 98).

Tulkintamme niin Laurean ydin-identiteetistä, lavennetusta identiteetistä kuin viestinnällisestäkin identiteetistä perustuu paitsi haastateltujen vastauksiin, myös siihen, miten vastattiin, mistä muusta puhuttiin ja mistä ei puhuttu ja yleensä omiin huomioihimme. Yhteenvetomme on synteesi, joka perustuu objektivisten tulosten lisäksi omiin tulkintoihimme keskusteluista.

Laurean ydinidentiteettiä kuvaavat parhaiten uudistushenkisyys, oman tien kulkeminen ja kunnianhimo (kuvio 35). Nämä ovat asioita, jotka pysyvät muuttumattomina, vaikka strategiat, toimialat ja toimintaympäristö muuttuvatkin; nämä ovat ne asiat, jotka juontavat juurensa Laurean perustajiin, heidän toimintatapoihinsa ja ajatusmalleihinsa, mutta ovat varmasti myös muovautuneet ajan ja uusien toimijoiden myötä. Ne lyövät leimansa kaikkeen, mitä yrityksessä tehdään ja luovat perustan muille brändin osille ja koko toiminnalle. (Aaker 1996, 85-86). Koska emme tässä tutkimuksessa tutkineet ydin-identiteettiä suurin kysymyksin, on se koostettu haastattelujen, kysymyslomakkeen vastausten ja haastateltujen kanssa käytyjen vapaamuotoisten keskustelujen luomasta yleiskuvasta.

Lavennettu identiteetti muuttuu aikojen saatossa tarpeen mukaan, mutta kertoo kunkin hetken tilanteen ja suunnan: missä ollaan ja mihin ollaan menossa, miksi ja miten (Aaker & Joachimsthaler 2001, 71-73). Identiteetti merkitsee paitsi nykyistä totuutta myös tulevaisuutta ja haaveita. Ammattikorkeakoululaista (Eduskunta 2003) johtamamme ns. geneerisen ammattikorkeakoulun tehtävät sekä Laurean visioista (Laurea 2008g) johtamamme ominaisuudet käsittelevät lavennettua identiteettiä. Tähän kuuluvat nykyiset vahvuudet, heikkoudet ja ominaisuudet sekä tulevaisuuden tavoitteet.

Lavennetun identiteetin määritelmään kuuluu olennaisesti sen tiedostaminen, missä ollaan; missä juuri nyt ollaan hyviä. Nykytilanteen tutkiminen on ensisijaisen tärkeää, sillä yksi virheellisen brändi-identiteetin lähteistä on epärealistisuus; yrityksessä ollaan tietoisia identiteetin tulevaisuuteen liittyvistä osa-alueista ja nähdään selkeästi, missä halutaan olla, mutta ei olla tietoisia omasta nykytilanteesta, vahvuuksista ja heikkouksista, vaan kerrotaan tietämättömyydestä johtuen valheellisia viestejä. (Kapferer 2004, 98-99.)

Laurean tärkeimmät nykyiset vahvuudet ovat työelämän vaatimusten mukainen opetus, aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus ja opetus työelämän kehittämiseksi (kuvio 33). Näiden osa-alueiden tärkeys tuli esiin haastatteluissa (taulukko 1) ja aluekehitystä tukevan soveltuvan tutkimuksen sekä työelämän kehittämiseksi tapahtuvan opetuksen kohdalla myös merkittävästi conjoint-osuudessa (kuvio 20). Myös ominaisuuksina alueellinen vaikuttavuus, innovatiivisuus ja työelämälähtöisyys, joiden voidaan nähdä olevan näiden osa-alueiden ominaisuusvastineita, olivat Laureaa parhaiten kuvaavat (kuvio 34) haastatteluissa sekä innovatiivisuuden ja työelämälähtöisyyden osalta myös conjoint-osuudessa (kuvio 22).

Muita tämän hetken vahvuuksia ovat matalahierarkkisuus, tasa-arvoisuus, ennakoivuus ja strategisuus toiminnassa, jotka kävivät ilmi geneerisen ammattikorkeakouun ulkopuolisista vahvuuksista keskustaessa, mutta myös yleisesti haastattelujen aikana. Myös suuruus on nykyinen vahvuus, mikä kävi ilmi haastatteluissa ominaisuuksista keskusteltaessa, erityisesti vapaissa kysymyksissä. Korkea laadullinen työllistyminen on Laurean nykyinen vahvuus paitsi objektivistien tutkimustulosten (Opetusministeriö 2008a; Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2008) perusteella, myös siksi, että se tuli haastatteluissa esille, usein perusteluksi työelämälähtöisyyden vahvuudeksi mainitsemiselle.

Luokittelemme opetusmenetelmäosaamisen sekä nykyisiin vahvuuksiin että tulevaisuuden kehityskohteisiin, joihin mahdollisesti sisältyy myös nykyisten heikkouksien kehittäminen (kuvio 35) siitä huolimatta, että sen paikka on hieman ristiriitainen. Toisaalta opetusmenetelmäosaaminen sai haastatteluissa mainintoja nykyisenä vahvuutena (taulukko 1) ja näyttäytyi haastatteluissa osa-alueena, jota pidettiin varsin vahvana. Toisaalta tätä osa-aluetta taas conjoint-osuudessa pidettiin huonosti Laureaa kuvaavana ominaisuutena, ja se sai kaksi mainintaa tulevaisuuden kehityskohteena (taulukko 2). Olimme etukäteen olettaneet, että mikäli opetusmenetelmäosaamisen tai hanketoiminnan hallinnan kaltaiset työkalumaiset, strategisesti muita osa-alueita vähäpätöisemmät alueet saavat mainintoja, tulee näihin kiinnittää erityistä huomiota. Näin ollen päättelemme, että se, että opetusmenetelmäosaaminen sai mainintoja vahvuutena kertoo siitä, että se todella on erityinen vahvuus. Päättelemme myös, että koska tämä osa-alue sai mainintoja myös kehityskohteena, tämä osa-alue on osittain myös erityinen heikkous, mikä mahdollisesti merkitsisi epätasalaatuisuutta yrityksen sisällä. Tätä tukivat myös haastatteluissa ilmi tulleet ajatukset toiminnan epätasalaatuisuudesta yksiköittäin ja koulutusaloittain.

Myös opiskelijakeskeisyyden luokittelemme sekä nykyisiin vahvuuksiin että tulevaisuuden kehityskohteisiin, vaikkei tämä osa-alue kenties pelkkien tutkimusvastausten perusteella olisi erityisesti kumpaakaan: haastatteluissa opiskelijakeskeisyys sai kaksi mainintaa nykyisenä ominaisuutena (kuvio 3) ja kolme kehitettävänä ominaisuutena (kuvio 4). Opiskelijakeskeisyys tuli kuitenkin esiin eri vaiheissa tutkimusta ristiriitaisissa yhteyksissä: toisaalta haastatteluissa

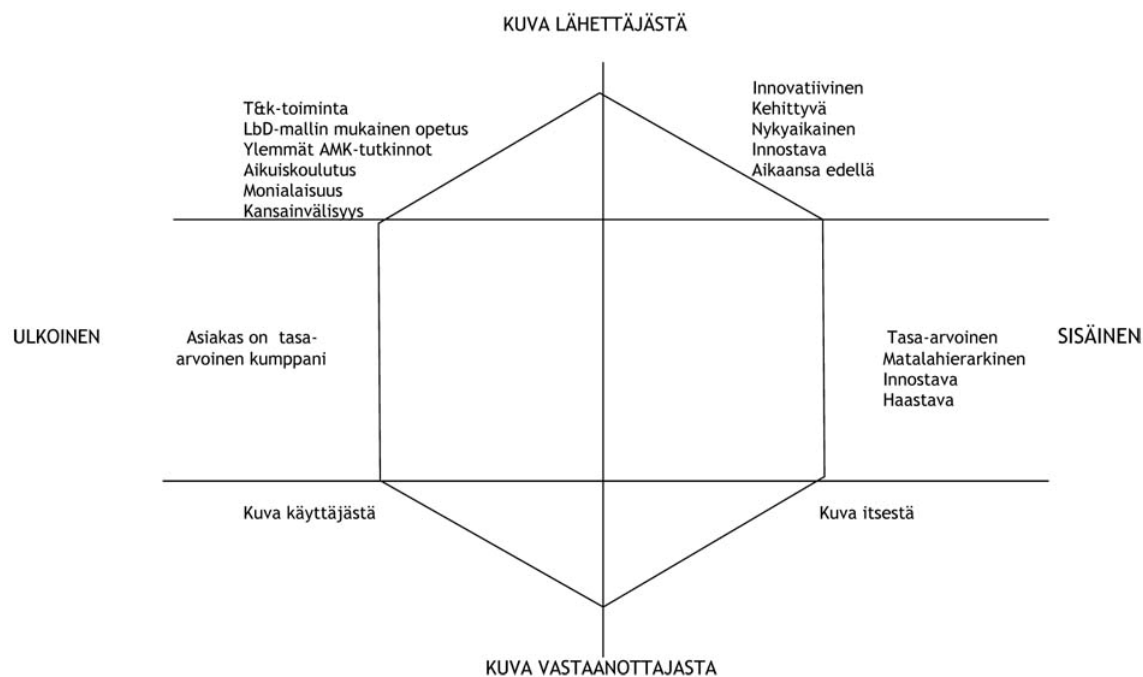
mainittiin erityisenä, lain määrittämien tehtävien ulkopuolisena vahvuutena opiskelijakeskeisyys ja opiskelijan työllistymistä pidettiin conjoint-osion tärkeimpänä osa-alueena (kuvio 19). Myös viestintään liittyvissä kysymyksissä keskityttiin nimenomaan opiskelijoihin (kuvio 18). Toisaalta taas suoraan opiskelijaan liittyvät osa-alueet jäivät haastatteluissa vähimmille maininnoille niin nykyisinä vahvuuksina (taulukko 1) kuin tulevaisuuden kehityskohteinakin (taulukko 2). Haastatteluissa kävi myös ilmi, että yritysten tarpeet koulun ja tulevan työvoiman suhteen on selvitetty tarkasti, mutta ettei vastaavanlaista tutkimusta ollut ainakaan haastattelujen aikaan tehty opiskelijoista, mikä mielestämme kertoo siitä, ettei toiminta mahdollisesti ole aivan niin opiskelijakeskeistä, kuin sen toivotaan olevan. Toisaalta tähän käsitykseen päätymiseen voi olla monta syytä, esimerkiksi suhtautuminen opiskelijaan subjektina ja siitä seuraava kyseisten osa-alueiden sanamuotojen vierastaminen.

Viestinnällinen identiteetti seuraa ydin- ja laennettua identiteettiä, ja tarkoittaa niitä yrityksen identiteetin osia, jotka on valittu ulospäin viestittäväksi; kaikkea ei kannata tai voi viestiä, mutta sen, mitä yrityksestä kerrotaan, tulee perustua vahvasti todellisuuteen. (Kapferer 2004, 99). Nämä viestit kuuluvat seuraavalla tavalla: Laurea on 1) ammattikorkeakoulu, jolla on tuore ja innostunut tapa tehdä uutta 2) osaava yhteistyökumppani 3) ammattikorkeakoulu, jota leimaa tulevaisuuden ennakointi ja edelläkävijyys 4) ammattikorkeakoulu, joka tuottaa osaajia, joilla on asennetta 5) todistettavasti työelämälähtöinen 6) ammattikorkeakoulu, jossa opiskelija on keskiössä (kuvio 18, kuvio 35).

Näitä viestejä voidaan pitää yleisenä brändiviestintänä, asioina, joita yleensäkin halutaan kertoa kohderyhmästä välittämättä, mutta toiset viestit ovat tietyille kohderyhmille tärkeämpiä (kuvio 35). Viesti hyvästä työllistyvyydestä on tärkein saada perille potentiaalisille opiskelijoille, luotettavuus ja osaavuus kumppanina ennen kaikkea elinkeinoelämälle ja yrityksille ja tulevaisuusorientoitunut ajattelu nykyisille opiskelijoille (kuvio 18, kuvio 35).

## 16.2 Brändin identiteetti prismana

Brändin kokonaisuuden analysoimisessa käytämme niin ikään Jean-Noël Kapfererin (2004, 107) brändin identiteettiprismaa. Tutkimuksemme ei jokaista prisman osa-aluetta kosketa, mutta osoittaa sitä selvemmin, mitkä asiat tarvitsevat lisätutkimista.



Kuvio 36. Laurean identiteetti prismana

Kapfererin Identiteettiprisma (kuvio 13) tutkii brändin identiteettiä sisäisten ominaisuuksien (persoonallisuus, kulttuuri, kuva itsestä) sekä ulkoisten, näkyvien ominaisuuksien (fyysisuus, suhde ja kuva asiakkaasta) kautta (Kapferer 2004, 11).

Brändin fyysiset ominaisuudet tulee määritellä ensin, sillä ne ovat kaiken pohja; brändeillä tulee olla takanaan tuote, joka tarjoaa konkreettisia hyötyjä käyttäjälleen (Kapferer 2004, 107-108). Näitä ovat esimerkiksi alue, ominaisuudet, käyttötavat, laatu/lisäarvo ja toiminnalliset hyödyt (Aaker & Joachimsthaler 2000, 82). Laurean identiteetin fyysisiä ominaisuuksia ovat sen tarjoamien palveluiden, koulutuksen ja tutkimuksen ominaisuudet. Näitä ovat t & k-toiminta, LbD-mallin mukainen opiskelu, aikuiskoulutus, monialainen opetus, ylemmät AMK-tutkinnot sekä kansainvälisyys (Laurea 2008c, Laurea 2008e).

Fyysisten ominaisuuksien lisäksi ulkoisia identiteettiprisman ominaisuuksia ovat suhde ja kuva käyttäjästä. Suhde määrittelee toisaalta sen, miten käytännön kohtaamiset sidosryhmien kanssa hoidetaan, toisaalta sen, millaisen suhteen brändi haluaa luoda kuluttajan kanssa. Kuva käyttäjästä taas määrittelee sen, millaisena brändin käyttäjät nähdään. (Kapferer 2004, 109-110.) Laurea-ammattikorkeakoulun suhdetta sidosryhmiin kuvaa mielestämme parhaiten tasa-arvoisuus. Tämän johtopäätöksen voi vetää erityisesti viestinnällisen identiteetin haastatteluvastausten perusteella, mutta myös päätellä kokonaiskuvasta. Laurea-ammattikorkeakoulun käyttäjäkuvaa ei ole tutkittu ja suosittelemme sen tutkimista erityisesti opiskelijakohderyhmissä.

Kapfererin identiteettiprisma tarkastelee brändin sisäisiä ominaisuuksia persoonallisuuden, kulttuurin ja brändin käyttäjän omakuvan kautta. Brändin persoonallisuus muodostuu ajan myötä kun brändi kommunikoi. Persoonallisuus kertoo, millainen brändi olisi, jos se olisi ihminen. (Kapferer 2004, 28, 108.) Brändin kulttuuri taas kertoo brändin tavoista toimia sisäisesti. Sillä on merkitystä etenkin pankeille, joilla on usein lähes identtiset palvelut mutta erilaiset taustat ja jotka erottuvat arvoillaan ja perinteillään (Kapferer 2004, 108-109), minkä vuoksi kulttuurin voisi olettaa olevan tärkeä myös ammattikorkeakoulusektorilla, jossa palvelut ovat jo lain mukaan varsin yhteneväisiä ja erottautumisen mahdollisuus pieni. Brändin käyttäjän kuva itsestä taas kertoo käsityksestä, joka brändin käyttäjällä on itsestään. Käyttäjän itsestään muodostaman kuvan tietäminen on yritykselle tärkeää, jottei se vieroita asiakkaita itsestään väärillä käyttäjämielikuvilla, jotka eivät vastaa kohderyhmän kuvaa itsestään. (Kapferer 2004, 110-111.)

Persoonallisuudeltaan Laurea on innovatiivinen, kehittävä, nykyaikainen, aikaansa edellä ja innostava. Persoonallisuus voidaan johtaa haastattelujen ominaisuuksista (taulukko 3), persoonallisuuden assosiaatiokysymyksistä sekä muista haastattelujen aikana käydyistä keskusteluista. Laurean sisäistä kulttuuria leimaa tasa-arvoisuus, matalahierarkisuus, innostavuus ja haastavuus, suhdetta asiakkaisiin eli opiskelijoihin, yrityksiin ja muihin sidosryhmiin tasa-arvoinen kumppanuus. Sisäisen kulttuurin ominaisuudet ovat synteesi haastatteluissa käydyistä keskusteluista ja pohjautuvat etenkin kysymyksen kolme (liite 1) lain ulkopuolisiin vahvuuksiin sekä viestinnälliseen identiteettiin (kuvio 18, kuvio 35) ja siihen liittyviin keskusteluihin. Sitä, millainen käyttäjäkuva Laurealla on tai miten sen asiakkaat itsensä näkevät, emme tiedä. Näitä asioita tulisi mielestämme selvittää koskien lähinnä opiskelijoita ja potentiaalisia opiskelijoita.

Käsitys brändin identiteetistä haastateltaviemme keskuudessa oli toisaalta hyvin yhtenäinen ja johdonmukainen, toisaalta eriävä. Ydin-identiteetti heijastui kaikesta tutkimusaineistosta hyvin samankaltaisena; koska ydin-identiteetti on vuosien saatossa muovautunut ja varsin pysyvä, tästä usein on varsin yhteneväinen näkemys myös yrityksen sisällä.

Laajennetun identiteetinkin suhteen vastaajat olivat kokonaisuudessaan varsin yhteneväisiä, mikä kertoo Laurean brändistä hyvää; tiedetään, mitä ollaan tekemässä ja miksi, ja mihin ollaan menossa. Haastatteluissa mainittu vahva strateginen johtaminen näkyi haastateltavien vastauksista. Haastateltavat olivat myös varsin sitoutuneita strategioihin. Koulun toiminnan osa-alueissa löytyi kuitenkin useita osa-alueita, joista oltiin vastaajien keskuudessa eri mieltä, mikä varmasti johtuu osaltaan monialaisuudesta ja monissa toimipisteissä toimimisesta. Suuressa, monessa toimipisteessä toimivassa yrityksessä ei voidakaan olettaa, että laajennettu identiteetti nähdään täysin yhteneväisesti.

Viestinnällisen identiteetin suhteen voidaan sanoa, että vastaajat olivat varsin yksimielisiä niin kohderyhmistä kuin ulkopuolelle viestittävästä identiteetistä osistakin.

### 16.3 Keskustelun herättäminen

Eräs työmme tarkoituksista oli herättää keskustelua brändistä ja löytää asioita, joita kannattaa tutkia tarkemmin. Työ herättikin kysymyksiä etenkin opiskelijakeskeisyyden ja yrityskeskeisyyden suhteesta Laurea-ammattikorkeakoulun toiminnassa sekä toiminnan tasalaatuisuudesta yrityksen eri toimipisteissä ja toimialoilla.

Joidenkin osa-alueiden (opetusmenetelmäosaaminen, aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus, hanketoiminnan hallinta) kohdalla käytiin keskustelua tai löydettiin vihjeitä epätasalaatuisuudesta. Tähän kannattaa kiinnittää nykyistä enemmän huomiota, mikäli markkinointi halutaan pitää kattotasoisena, jotta markkinointi on yhtä uskottavaa kaikilla koulutusaloilla ja kaikissa toimipisteissä. Tämä on mielestämme tärkeää myös henkilökunnan kannalta: jos omasta näkökulmastaan on johtava alallaan, mutta toisesta näkökulmasta sama koulu nähdään olevan kaukana johtavasta, on mielikuvien ristiriita suuri. Tämä asettaa myös markkinoinnille suuria haasteita: toisaalta ei voi kertoa liian hyviä asioita, jos ne koskevat vain tiettyä alaa tai toimipistettä, toisaalta taas ei ole järkevää markkinoida rehellisyyden nimissä matalimman tason mukaan. Tämän dilemman vuoksi joko tasalaatuisuutta tulisi mahdollisesti lisätä, tai eri yksiköiden tai koulutusalojen erillistä markkinointia harkita alabränditasolla esimerkiksi tietyllä alueella, jotta eri toimipisteiden tai koulutusalojen saavutuksista päästään kertomaan vapaammin. Alabrändistrategia voi erilaistaa pääbrändiä ja lisätä sen kiinnostavuutta (Aaker & Joachimsthaler 2000, 166-168).

Suosituksemme tutkittaviksi kohteiksi ja jo sovittujen lisäksi seuraaviksi tutkimuksiksi ovat:

- Tutkimus opiskelijan syistä valita Laurea opiskelupaikakseen
- Laurea-ammattikorkeakoulun käyttäjäkuvan sekä käyttäjien kuva itsestä Kapfererin identiteettiprisman mukaisesti (kuvio 13, kuvio 36)
- Laurea-ammattikorkeakoulun imago sähköisissä viestimissä
- Tutkimus Laurean opiskelijakeskeisyyden kokemuksesta opiskelijoiden keskuudessa
- Tutkimus opetusmenetelmäosaamisen, hanketoiminnan hallinnan ja soveltavan tutkimuksen projektien tasalaatuisuudesta Laurea-ammattikorkeakoulun eri pisteiden välillä
- Laurea-ammattikorkeakoulun viestinnän tulkinta kohderyhmissä
- Laurea-ammattikorkeakoulun spontaani tunnettuus potentiaalisten opiskelijoiden kohderyhmässä Hautausmaa-mallin (kuvio 9) mukaisesti

- Asiakkuuden kehitysprosessin kulku ja siihen vaikuttavat tekijät Laurean opiskelijoiden ryhmässä Kotlerin (kuvio 39) mallin mukaan

#### 16.4 Tutkimusmallin luominen ja yleistettävyys

Eräs työmme toissijaisista tavoitteista oli yleistettävissä olevan brändintutkimusmallin luominen ammattikorkeakoulutarpeisiin. Tässä onnistuimme mielestämme varsin hyvin: käyttämiämme tutkimusmetodeja hyödyntämällä olisi helppo toteuttaa uusi brändintutkimus samankaltaisiin tarpeisiin.

Tutkimusmalli ei kuitenkaan ollut virheetön, ja samoin metodein tutkittaessa kannattaisi joitakin asioita tehdä eri tavoin.

Haastattelulomake osoittautui varsin hyväksi, mutta vaatii joitakin tarkennuksia. Ensinnäkin kaksiosaisien kysymysten kohdalla tulee tehdä selväksi, onko kyseessä haastateltavan mielestä osa-alue, jota tulee kehittää koska se on heikko vai osa-alue, jolla on kysyntää tulevaisuudessa. Tämä tehtiin tutkimuksemme kohdalla liian epätarkasti, vaikkei sillä kokonaisuuden kannalta merkitystä ollutkaan; tutkimuksemme nojaa enemmän kokonaisuuksiin, tulosten ja keskustelujen synteisiin kuin pelkkään frekvenssien perusteella tulkitsemiseen. Joitakin sanamuotoja kannattaa myös kenties ominaisuuksien osuudessa harkita uudelleen: ei ole tarkoitus kehittää keskusteluja sanojen määritelmistä vaan löytää vastauksia kysymyksiin. Trendikäs on esimerkki tällaisesta ominaisuudesta. Haastateltavien ei myöskään tule antaa tehdä omia yhdistelmiä vastauksista: mikäli kysymyksessä pyydetään nimeämään kolme kohderyhmää, niitä tulee olla kolme.

Yksittäisen vastaajan vastaukset tulee myös pitää yhdessä vastaajan tietojen kanssa, ja jokaisen vastaajan demografisia tietoja kannattaa selvittää jonkin verran, jotta vastauksia voidaan analysoida tarkemmin niihin suhteuttaen. Tutkimuksemme kohdalla vastaukset ovat anonyymejä nimetyistä haastateltavista huolimatta, sillä emme ole pitäneet niitä yhdessä haastateltavan tietojen kanssa vaan käsitelleet niitä bulkkina. Tämä ei kuitenkaan ole laadullisen tutkimuksen menettelytapojen mukaista. Toisaalta se, että vastauksia käsitellään ilman anonyymiteetin suojaa saattaa muuttaa vastauksia ja houkuttaa niiden kaunistelemiseen. Mikäli mahdollista, kenenkään haastateltavista ei myöskään tulisi nähdä haastattelulomaketta etukäteen.

Haastattelujen ja conjoint-analyysin väliin ei saisi jättää pitkää aikaa ja tulisi varmistaa, että siihen osallistuvat samat henkilöt kuin haastatteluihinkin.

David. A. Akerin brändi-identiteetin ja viestinnällisen identiteetin käsitteistä johtamamme kuvamalli (kuvio 35) sekä Jean-Noël Kapfererin brändi-identiteetin prismamalli (kuvio 36) ovat mielestämme erinomaisia välineitä tutkimustulosten analysointiin.

## 16.5 Tutkimuksen kulku ja oma arvio

Tutkimuksemme oli pitkä prosessi: jo pelkästään sen päättämiseen, mitä tehdään ja miten, meni kuukausia, mikä johtui hyvin pitkälti monista valinnoista, joita tutkimuksen suhteen tehtiin: siitä, että tutkimuksemme käsitteli niin moniselitteistä ja kaiken kattavaa mutta samalla myös tulenarkaa asiaa kuin brändi, siitä, että tutkimukseen liittyi paljon henkilöitä sekä siitä, että tutkimuksen eri osa-alueet ja vaiheet vaativat ylemmän tahon hyväksynnän. Brändi oli meille entuudestaan myös verraten vieras aihe, johon tosin saimme paljon asiantuntevaa opastusta. Vaikka kaikki tutkimusprosessin vaiheet olivat omalla tavallaan raskaita, oli tämä päätös- ja pohjustusvaihe ehdottomasti raskain ja stressaavin - tosin perusteellisen pohjatyon merkityksen huomasi kyllä seuraavissa vaiheissa.

Itse tutkimuksen toteutus sujuikin ennako-odotuksista huolimatta lähes kivuttomasti: haastattelut suostuivat mukaan helposti, ja paria poikkeusta lukuun ottamatta myös aikataulut saatiin hyvin sovitettua yhteen. Ne kolme viikkoa, joina haastattelut teimme, olivat erittäin mukavat, haastavat, mutta samalla myös raskaat. Haastattelutyötä oli mukava - muttei missään nimessä helppo - tehdä, koimme olevamme hyviä haastattelijoita ja saimme hyvää palautetta haastateltavilta. Koulumme johtohenkilöiden tapaaminen oli kiinnostavaa, ja kävimme antoisia keskusteluja haastattelujen ulkopuolellakin niin haastateltavien kanssa kuin keskenämme. Oli kiehtovaa huomata, kuinka hajanaisen oloisesta tutkimuksesta kasvoi haastattelujen kuluessa kokonaisuus.

Haastattelujen tulosten analysointi oli jälleen täysin erilainen prosessi kuin kaksi aikaisempaa. Tulosten saaminen oli tyydyttävää, ja niiden pohtiminen mielenkiintoista - tosin aikaisemmin vain kvantitatiivisia tutkimuksia tehneille kvalitatiivinen tutkimus vaikutti aluksi epämääräiseltä ja tuloksetkin spekuloinnilta. Vasta itsevarmuuden kasvaessa ja kokonaisuuden kypsyessä omiin kykyihin oppi luottamaan - eihän tarkoituksemme ollutkaan saada ura-uurtavia tutkimustuloksia vaan tehdä esitutkimusta tulevalle tilastolliselle tutkimukselle sekä herättää kysymyksiä.

Arvioimme tutkimuksemme onnistuneeksi, mutta todellinen onnistuminen mitataan tutkimuksen käytettävyydellä: sillä, miten toimeksiantaja tutkimuksestamme hyötyy ja sillä, miten hyvin se palvelee seuraavan tutkimuksen tarkoitusperiä. Teknistä onnistumista kvalitatiivisen tutkimuksen ollessa kyseessä arvioidaan reliabiliteetin, validiteetin sekä aineiston kylläntymisen avulla, joista kaikki ovat työssämme kunnossa pienistä virheistä huolimatta. Saamamme

tulokset olivat myös loogisia ja muodostivat yhtenäisen kokonaisuuden, eikä ristiriitaisuuksia ollut juuri havaittavissa. Aineiston kylläntymispiste myös saavutettiin selkeästi. Myös tutkijoiden objektiivisuuden vaatimus mielestämme täyttyi, vaikka tavallaan olimmekin huonoimmat mahdolliset tutkijat, koska meillä oli omat, vuosien varrella muodostuneet käsityksemme tutkittavastamme. Pyrimme kuitenkin tietoisesti säilyttämään mahdollisimman objektiivisen otteen. Koska sekä kvalitatiivisen tutkimuksen tekijöillä että haastattelijoilla on kuitenkin erittäin paljon valtaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa, tiedostamme olevamme tutkimuksen suurin mahdollinen virheen lähde.

Tutkimuksemme onnistui mielestämme myös meidän näkökulmastamme: se opetti meille paljon tutkimusprosessista sekä brändeistä ja viestinnästä, ja mielestämme toimii tehokkaasti todisteena siitä, mitä olemme opiskeluaikanamme oppineet.

## Lähteet

## Kirjallisuus

- Aaker, D. A. 1996. *Building Strong Brands*. Bath: Schimon & Schuster UK Limited.
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 2000. *Brandien johtaminen*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Batra, R., Myers, J.G. & Aaker, D. A. 1996. *Advertising Management*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Cheverton, P. 2002. *If you are so brilliant...How come your brand isn't working hard enough?* Glasgow: Bell & Bain Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Gad, T. 2001. *4-D brandimalli. Menetelmä tulevaisuuden brandin luomiseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Heikkilä, T. 2005. *Tilastollinen tutkimus*. 5-6. painos. Helsinki: Edita.
- Isohookana, H. 2007. *Yrityksen markkinointiviestintä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kallioinen, O. 2008. *Oppiminen Learning by Developing-toimintamallissa*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Kapferer, J - N. 2004. *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long term*. London: Kogan page.
- Keller, K. L. 2008. *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 3. painos. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kiuru, M., Linnakorpi, M. & Suomalainen, N. 2005. *The Perceived image of Laurea Polytechnic*. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L & Ollikainen M. 2002. *Yrityksen viestintä*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Gummerus.
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management*. Millenium Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. *Radikaali brändi*. Helsinki: Talentum.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2005. *Yhdessä - Viestinnän ja markkinoinnin integraatio*. Jyväskylä: Gummerus.
- Mether, J. & Rope, T. 2001. *Tavoitteena menestysbrändi - onnistu mielikuvamarkkinoilla*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Metsämuuronen, J. 2005. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Metsämuuronen, J. 2002. *Tilastollisen kuvauksen perusteet*. Sri Lanka: Sridevi Printers (PVT) Ltd.
- Pohjola, J. 2003. *Ilme - visuaalisen identiteetin johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus

Shimp, T. A. 2003. Advertising, promotion & supplemental aspects of integrated marketing communications. Sixth Edition. Ohio: South-Western.

Suokko, T. 2006. Remix - Integroituun brändijohtamiseen. Keuruu: Otava.

Vuokko, P. 2002. Markkinointiviestintä - merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell Oy

Vyakarnam, S., Illes, K., Kolmos A. & Madritsch T. 2008. Making a difference - A Report on Learning by Developing - Innovation in Higher Education at Laurea University of Applied Sciences. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wheeler, A. 2006. Designing Brand Identity. A complete guide to creating, building, and maintaining strong brands. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Wiio, O.A. 2000. Johdatus viestintään. 6.-9. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

#### Artikkelit

Repach, D., Reilly, M. & Shultz, D. E. 2008. Better Branding Beyond Advertising. Marketing Management 1, 12-13.

Shultz, D. E. 2006. More than cool. Do you know where the money is going? Marketing Management 3, 10-11.

Harma, O. 2007. Luksus siunakkoon. Markkinointi & Mainonta 28, 34-40.

Jauhiainen, I. 2007. Brändi tuli tj:n tontille. Markkinointi & Mainonta 28, 42-43.

Isotalo, M. 2007. Brändi on vaikea myytävä. Markkinointi & Mainonta 28, 32.

Metsämäki, M. 2007b. Arvostetuimmat brändit top 200. Markkinointi & Mainonta 28, 14-16.

#### Elektroniset lähteet

Eduskunta. 2003. Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351. Viitattu 13.4.2008.  
<http://www.finlex.fi>

Fazer. Fazer-konsernin vuosikertomus 2007. Viitattu 24.5.2008.  
[http://www.innoreader.com/reader/index.php?document=Fazer\\_FI](http://www.innoreader.com/reader/index.php?document=Fazer_FI)

Heinonen, J. 2004. Conjoint-menetelmä. Viitattu 1.4.2008.  
[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/02\\_metodiartikkelit](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit)

Ho, H-F & Hung, C-C. 2008. Marketing mix formulation for higher education. International Journal of Educational Management Vol. 22 No. 4. Viitattu 2.6.2008.  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight>

Interbrand. 2008. Best Global Brands. Viitattu 28.5.2008.  
[http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/Interbrand\\_BGB\\_2007.pdf](http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/Interbrand_BGB_2007.pdf)

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2008a. Laurea numeroin. Viitattu 23.5.2008.  
[http://www.laurea.fi/internet/fi/03\\_tietoa\\_laureasta/01/04\\_Laurea\\_numeroin/index.jsp](http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/04_Laurea_numeroin/index.jsp)

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2008b. Laurean vuosikatsaus 2007. Viitattu 22.6.2008.

- [http://www.laurea.fi/internet/fi/03\\_tietoa\\_laureasta/01/01\\_Esittely/index.jsp](http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/01_Esittely/index.jsp)
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2008c. Opiskelu ja hakeminen. Viitattu 16.4.2008.  
[http://www.laurea.fi/internet/fi/01\\_opiskelu\\_ja\\_hakeminen/index.jsp](http://www.laurea.fi/internet/fi/01_opiskelu_ja_hakeminen/index.jsp)
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2008d. Pedagoginen strategia. Viitattu 28.5.2008.  
[http://www.laurea.fi/internet/fi/03\\_tietoa\\_laureasta/01/03\\_Strategiat/index.jsp](http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/03_Strategiat/index.jsp)
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2008e. Tietoa Laureasta. Viitattu 16.4.2008.  
[http://www.laurea.fi/internet/fi/03\\_tietoa\\_laureasta/index.jsp](http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/index.jsp)
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2008f. Tietoa Laureasta: Organisaatio: Alueyksiköt. Viitattu 21.4.2008.  
[http://www.laurea.fi/internet/fi/03\\_tietoa\\_laureasta/01/02\\_Organisaatio/05\\_Alueyksikot/index.jsp](http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/02_Organisaatio/05_Alueyksikot/index.jsp)
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2008g. Tietoa Laureasta: Esittely. Viitattu 15.4.2008.  
[http://www.laurea.fi/internet/fi/03\\_tietoa\\_laureasta/01/01\\_Esittely/index.jsp](http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/01_Esittely/index.jsp)
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2008h. Tietoa Laureasta: Organisaatio: Laureammattikorkeakoulu Oy:n hallitus. Viitattu 21.4.2008.  
[http://www.laurea.fi/internet/fi/03\\_tietoa\\_laureasta/01/02\\_Organisaatio/01\\_Laurea\\_Oy/index.jsp](http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/02_Organisaatio/01_Laurea_Oy/index.jsp)
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2008i. Tietoa Laureasta: Organisaatio: Johtoryhmä. Viitattu 21.4.2008.  
[http://www.laurea.fi/internet/fi/03\\_tietoa\\_laureasta/01/02\\_Organisaatio/04\\_JORY/index.jsp](http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/02_Organisaatio/04_JORY/index.jsp)
- Metsämuuronen, J. 1997. Työelämän muutosten ja koulutustarpeiden ennakoinnin analysointijärjestelmä. Viitattu 1.4.2009.  
<http://www.mol.fi/esf/ennakointi/metodit/jmconjo2.htm>
- Nokia . 2008. Quality. Viitattu 24.5.2008.  
<http://www.nokia.com/A4126368>
- Opetushallitus. 2006. Koulutusjärjestelmä: Korkea-asteen koulutus. Viitattu 18.5.2008.  
<http://www.oph.fi>
- Opetusministeriö. 2008a. AMK-tietopalvelu. Viitattu 2.6.2008.  
[http://amkota2.csc.fi:8080/portal/page?\\_pageid=116,41059&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://amkota2.csc.fi:8080/portal/page?_pageid=116,41059&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- Opetusministeriö. 2008b. Ammattikorkeakoulut. Viitattu 18.5.2008.  
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus>
- Opetusministeriö. 2008c. Bolognan prosessi. Viitattu 20.5.2008  
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/bologna/index.html?lang=fi>
- Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. 2008. Opala. Ammattikorkeakoulujen opiskelijajalautejärjestelmä. Viitattu 25.5.2008. <http://opalareport.ncp.fi/main.do>
- Sevier, R. A. 2008. Building Brand Momentum: Strategies for Achieving Critical Mass. Business Wire New York, 12.2.2008. Viitattu 2.6.2008. <http://proquest.umi.com>
- Stockmann. 2008. Herkun työntekijät kertovat työstään. Viitattu 26.5.2008.  
[http://www.stockmann.fi/portal/fi/toihin\\_stockmannille/herkun\\_tyontekijat\\_kertovat\\_tyostaan/](http://www.stockmann.fi/portal/fi/toihin_stockmannille/herkun_tyontekijat_kertovat_tyostaan/)

Julkaisemattomat lähteet

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2008j. Laurea-ammattikorkeakoulun viestintäohjelma 2007-2009. Viitattu 15.4.2008.

## Kuvat, kuviot ja taulukot

Kuvio 1. Kehittämishankkeen tutkimuksen kulku .....	8
Kuvio 2. Bränditutkimuksen osa-alueiden jakautuminen (Kapferer 2004, 98 mukaillen.)	9
Kuvio 3. Osaamisen kehittäminen LbD-toimintamallissa (Laurea 2008d, 9.) .....	17
Kuvio 4. LbD:n erityisyys pedagogisena innovaationa (Laurea 2008d, 8.) .....	17
Kuvio 5. Brändi on enemmän kuin tuote (Aaker & Joachimsthaler 2000, 82.) .....	24
Kuvio 6. Brändin ulottuvuudet (Gad 2001, 25.) .....	30
Kuvio 7. Brändipääoman muodostuminen (Aaker & Joachimsthaler 2000, 28.) .....	32
Kuvio 8. Tunnettuuden tasot (Rope & Methner 2001, 224.) .....	33
Kuvio 9. Brändin tunnistaminen ja muistaminen: Hautausmaa-malli (Aaker 1996, 15.)	34
Kuvio 10. Asiakkuuden kehittymisprosessi (Kotler 2000, 50.) .....	39
Kuvio 11. Identiteetti ja imago (Kapferer 2004, 98.) .....	41
Kuvio 12. Identiteetin rakenne (Aaker 1996, 86.) .....	43
Kuvio 13. Brändin identiteetti prismana (Kapferer 2004, 107.) .....	44
Kuvio 14. Viestintäprosessi ja sen elementit (Shimp 2003, 82.) .....	49
Kuvio 15. Yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän viitekehys (Isohookana 2007, 15.)	52
Kuvio 16. Attribuutti ja sen tasot (Metsämuuronen 1997.) .....	65
Kuvio 17. Conjoint-analyysin tutkimuksen kulku (Metsämuuronen 2005, 273; Metsämuuronen 1997 mukaillen.) .....	66
Kuvio 18. Tärkeimmät kohderyhmät ja tärkeimmät viestit .....	82
Kuvio 19. Pääattribuuttien suhteellinen merkitys .....	90
Kuvio 20. Pääattribuutin "Laurean nykyinen vahvuus" tasot ja niiden painoarvot	91
Kuvio 21. Pääattribuutin "Ammattikorkeakoulun kehityskohde" tasot ja painoarvot	92
Kuvio 22. Pääattribuutti "Laurealle ominaista" tasot ja painoarvot .....	93
Kuvio 23. Pääattribuutti "Laurean tavoite" tasot ja painoarvot .....	94
Kuvio 24. Pääattribuutti "Laurean viestintä kohdistuu" tasot ja painoarvot	95
Kuvio 25. Best product: parhaat ominaisuusyhdistelmät .....	96
Kuvio 26. Worst product: huonoin mahdollinen ominaisuusyhdistelmä .....	98
Kuvio 27. Laurean nykyisen vahvuuden vaikutus työllistymisprosenttiin	99
Kuvio 28. Laurean kehityskohteen vaikutus työllistymisprosenttiin .....	100
Kuvio 29. Laurean ominaisuuksien vaikutus työllistymisprosenttiin .....	101
Kuvio 30. Laurean tavoitteen vaikutus työllistymisprosenttiin .....	102
Kuvio 31. Laurean viestinnän kohderyhmien vaikutus työllistymisprosenttiin	103
Kuvio 32. Laurean merkityksellisimmät ominaisuudet työllistymisprosentin suhteen	104
Kuvio 33. Geneerinen ammattikorkeakoulu: keskeiset vahvuudet, kehityskohteet ja tulevaisuus .....	105
Kuvio 34. Laurean ominaisuudet: nykyhetki ja tulevaisuus .....	113

Kuvio 35. Laurea ammattikorkeakoulun ydin-identiteetti, lavennettu identiteetti, viestinnällinen identiteetti ja kohderyhmät .....	122
Kuvio 36. Laurean identiteetti prismaana .....	126
Taulukko 1. Laurean vahvuudet geneerisen ammattikorkeakoulun tehtävistä.....	71
Taulukko 2. Geneerinen ammattikorkeakoulu: kehityskohteet ja tulevaisuus.....	73
Taulukko 3. Laureaa profiloivat ominaisuudet: nykyhetki .....	77
Taulukko 4. Laureaa profiloivat ominaisuudet: tulevaisuus ja tavoitteet .....	78
Taulukko 5. Pääattribuutit ja niiden tasot.....	88
Taulukko 6. 100 pistettä saaneet kortit .....	97

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko .....	139
Liite 2: Conjoint-kortit .....	143
Liite 3: Vastaajataulukko .....	152
Liite 4: Nimilista .....	153

**Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351**

**4 §**

*Ammattikorkeakoulujen tehtävät*

*Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä.*

*Ammattikorkeakoulut antavat ja kehittävät aikuiskoulutusta työelämäosaamisen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi.*

**5 §**

*Yhteistyö toimintaympäristön kanssa*

*Ammattikorkeakoulun tulee tehtäviään suorittaessaan olla erityisesti omalla alueellaan yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän sekä suomalaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen samoin kuin muiden oppilaitosten kanssa.*

1. "Geneerisen" ammattikorkeakoulun tehtävät AMK-lain mukaan. Mitkä asiat Laurea tekee paremmin verrattuna "geneeriseen ammattikorkeakouluun" tällä hetkellä? Valitse kolme.
  - Opetus työelämän vaatimuksien mukainen (=koulutusosalalle työllistyminen)
  - Opetus työelämän kehittämiseksi (=innovatiivisuus)
  - Opetus asiantuntijuuteen pätevoittämiseksi
  - Aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus
  - Aikuiskoulutus työelämäosaamisen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi
  - Yhteistyö elinkeinoelämän, korkeakoulujen ja muiden oppilaitosten kanssa
  - Hanketoiminnan hallinta ja siihen liittyvä osaaminen
  - Opetusmenetelmäosaaminen

2. Laurean muutostavoitteet profiloitumisessa geneeriseen ammattikorkeakouluun verrattuna. Mitä pitäisi vahvistaa omasta mielestäsi? Valitse kolme.
  - Opetus työelämän vaatimusten mukainen (=koulutuslalle työllistyminen)
  - Opetus työelämän kehittämiseksi (=innovatiivisuus)
  - Opetus asiantuntijuuteen pätevoittämissksi
  - Aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus
  - Aikuiskoulutus työelämäosaamisen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi
  - Yhteistyö elinkeinoelämän, korkeakoulujen ja muiden oppilaitosten kanssa
  - Hanketoiminnan hallinta ja siihen liittyvä osaaminen
  - Opetusmenetelmäosaaminen
  
3. Onko jotain asioita, joita AMK-laissa ei mainita, mutta jotka tekevät Laureasta enemmän kuin geneerisen ammattikorkeakoulun?

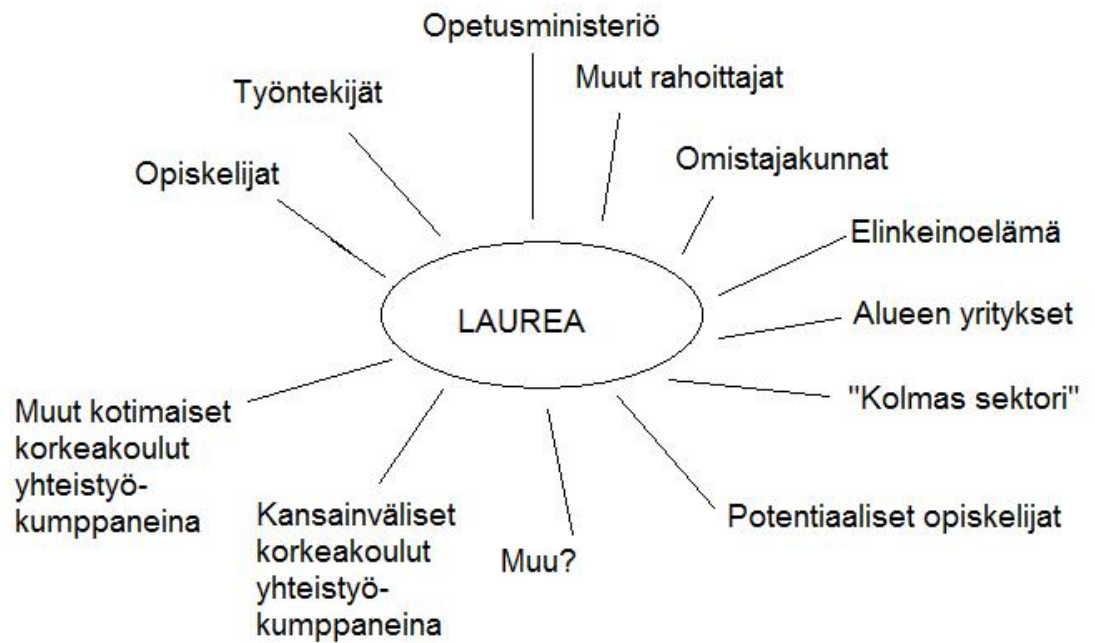
4. Valitse kolme tärkeintä ominaisuutta, jotka kuvaavat Laurean nykyistä identiteettiä.

pieni	arvostettu	houkutteleva
kansainvälinen	johtava alallaan	asiantunteva
nykyaikainen	työelämälähtöinen	käytännönläheinen
rohkea	kiinnostava	näkyvä
opiskelijakeskeinen	vastuullinen	opetukseltaan korkeatasoinen
avoin	edelläkävijä	alueellisesti vaikuttava
yhteisöllinen	hyvämaineinen	verkostoitunut
luotettavasuuri	kehittyvä	vakava
innovatiivinen	monialainen	trendikäs

5. Valitse kolme tärkeintä ominaisuutta, jotka vastaavat Laurean tavoiteidentiteettiä eli joita tulisi vahvistaa.

pieni	arvostettu	houkutteleva
kansainvälinen	johtava alallaan	asiantunteva
nykyaikainen	työelämälähtöinen	käytännönläheinen
rohkea	kiinnostava	näkyvä
opiskelijakeskeinen	vastuullinen	opetukseltaan korkeatasoinen
avoin	edelläkävijä	alueellisesti vaikuttava
yhteisöllinen	hyvämaineinen	verkostoitunut
luotettavasuuri	kehittyvä	vakava
innovatiivinen	monialainen	trendikäs

6. Brandimarkkinoinnin kohderyhmät. Kolme tärkeintä kohderyhmää, kun ajatellaan brandia markkinoinnin työvälineenä.



7. Laurean viestinnällinen identiteetti: mitä asioita haluaisit viestittää edellä mainituille kohderyhmille? (avoin kysymys)

Card 1

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetus työelämän kehittämiseksi  
Aikuiskoulutus  
Nykyaikainen  
Kansainvälinen  
Kansainvälisiin korkeakouluihin  
100 %

Pisteytä nollasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 2

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetus asiantuntijuuden päteväntämiseksi  
Opetusta työelämän kehittämiseksi  
Innovatiivisuus  
Näkyvyys  
Kansainvälisiin korkeakouluihin  
80 %

Pisteytä nollasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 3

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetus työelämän kehittämiseksi  
Aluekehitykselle soveltava tutkimusta  
Innovatiivisuus  
Innovatiivinen  
Elinkeinoelämään  
60 %

Pisteytä nollasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 4

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Aluekehitystä tukeva tutkimus  
Yhteistyö elinkeinon kanssa  
Innovatiivisuus  
Kansainvälinen  
Potentiaalisiiin opiskelijoihin  
20 %

Pisteitä nollasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 5

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetusmenete Imäosaaminen  
Aluekehitykselle soveltava tutkimusta  
Nykyaikainen  
Kansainvälinen  
Nykyisiin opiskelijoihin  
80 %

Pisteitä nollasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 6

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetus työelämän kehittämiseksi  
Yhteistyö elinkeinon kanssa  
Nykyaikainen  
Näkyvyys  
Kansainvälisiin korkeakouluihin  
40 %

Pisteitä nollasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 7

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetusmenete  
Imäosaaminen  
Opetusta työelämän kehittämiseksi  
Nykyaikainen  
Innovatiivinen  
Potentiaalisiiin opiskelijoihin  
40 %

Pisteytä nolasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 8

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Aluekehitystä tukeva tutkimus  
Opetusta työelämän kehittämiseksi  
Nykyaikainen  
Houkutteleva  
Elinkeinoelämään  
100 %

Pisteytä nolasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 9

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetus työelämän vaatimusten  
Yhteistyö elinkeinon kanssa  
Nykyaikainen  
Opiskelijakeskeisyys  
Elinkeinoelämään  
80 %

Pisteytä nolasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 10

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

**Laurea amk:**  
Aluekehitystä tukeva tutkimus  
Aikuiskoulutus  
Alueellisesti vaikuttava  
Innovatiivinen  
Kansainvälisiin korkeakouluihin  
80 %

Pisteytä nolasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 11

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

**Laurea amk:**  
Opetus työelämän vaatimusten  
Hanketoiminnan hallinta  
Nykyaikainen  
Innovatiivinen  
Kansainvälisiin korkeakouluihin  
20 %

Pisteytä nolasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 12

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

**Laurea amk:**  
Opetusmenete  
Imäosaaminen  
Yhteistyö elinkeinon kanssa  
Alueellisesti vaikuttava  
Houkutteleva  
Kansainvälisiin korkeakouluihin  
60 %

Pisteytä nolasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 13

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetus työelämän vaatimusten  
Opetusta työelämän kehittämiseksi  
Työelämälähtöisyys  
Kansainvälinen  
Kansainvälisiin korkeakouluihin  
60 %

Pisteytä nollasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 14

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetus työelämän vaatimusten  
Aluekehitykselle soveltava tutkimusta  
Alueellisesti vaikuttava  
Näkyvyys  
Potentiaalsiin opiskelijoihin  
100 %

Pisteytä nollasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 15

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetus asiantuntijuuden pätevöittämiseksi  
Aluekehitykselle soveltava tutkimusta  
Nykyaikainen  
Houkutteleva  
Kansainvälisiin korkeakouluihin  
20 %

Pisteytä nollasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 16

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetusmenete  
lmäosaaminen  
Hanketoiminnan hallinta  
Innovatiivisuus  
Opiskelijakeskeisyys  
Kansainvälisiin korkeakouluihin  
100 %

Pisteytä nolasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 17

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetus asiantuntijuuden päteväyttämiseksi  
Yhteistyö elinkeinon kanssa  
Työelämälähtöisyys  
Innovatiivinen  
Nykyisiin opiskelijoihin  
100 %

Pisteytä nolasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 18

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetus asiantuntijuuden päteväyttämiseksi  
Aikuiskoulutus  
Nykyaikainen  
Opiskelijakeskeisyys  
Potentialaalsiin opiskelijoihin  
60 %

Pisteytä nolasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 19

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

**Laurea amk:**

Opetusmenete  
Imäosaaminen  
Aikuiskoulutus  
Työelämälähtöisyys  
Näkyvyys  
Elinkeinoelämään  
20 %

Pisteytä nolasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 20

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

**Laurea amk:**

Opetus työelämän kehittämiseksi  
Hanketoiminnan hallinta  
Työelämälähtöisyys  
Houkutteleva  
Potentiaalisiin opiskelijoihin  
80 %

Pisteytä nolasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 21

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

**Laurea amk:**

Aluekehitystä tukeva tutkimus  
Aluekehitykselle soveltava tutkimusta  
Työelämälähtöisyys  
Opiskelijakeskeisyys  
Kansainvälisiin korkeakouluihin  
40 %

Pisteytä nolasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 22

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetus työelämän kehittämiseksi  
Opetusta työelämän kehittämiseksi  
Alueellisesti vaikuttava  
Opiskelijakeskeisyys  
Nykyisiin opiskelijoihin  
20 %

Pisteytä nollasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 23

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetus työelämän vaatimusten  
Aikuiskoulutus  
Innovatiivisuus  
Houkutteleva  
Nykyisiin opiskelijoihin  
40 %

Pisteytä nollasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 24

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetus asiantuntijuuden päteväntämiseksi  
Hanketoiminnan hallinta  
Alueellisesti vaikuttava  
Kansainvälinen  
Elinkeinoelämään  
40 %

Pisteytä nollasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 25

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Aluekehitystä tukeva tutkimus  
Hanketoiminnan hallinta  
Nykyaikainen  
Näkyvyys  
Nykyisiin opiskelijoihin  
60 %

Pisteytä nollasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 26

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Aluekehitystä tukeva tutkimus  
Aluekehitykselle soveltava tutkimusta  
Nykyaikainen  
Houkutteleva  
Elinkeinoelämään  
60 %

Pisteytä nollasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Card 27

Laurean nykyinen vahvuus::  
Ammattikorkeakoulun kehityskohde::  
Laurealle ominaista:  
Laurean tavoite:  
Laurean viestintä kohdistuu::  
Työllistymisprosentti omalle alalle, vuosi:

Laurea amk:

Opetus asiantuntijuuden päteväyttämiseksi  
Opetusta työelämän kehittämiseksi  
Innovatiivisuus  
Innovatiivinen  
Nykyisiin opiskelijoihin  
80 %

Pisteytä nollasta sataan (0-100) miten hyvin kortti vastaa mielestäsi Laureaa

Vastaaja	Kortin numero																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	50	70	60	65	44	30	50	45	40	40	15	20	30	78	0	0	75	60	25	80	15	30	25	10	45	40	55
2	90	70	50	30	70	60	40	50	90	80	30	50	50	70	30	90	90	50	20	90	30	20	60	50	60	60	60
3	70	50	75	90	100	50	90	80	90	100	80	80	85	85	80	85	75	80	70	100	70	50	60	70	80	70	90
4	90	60	60	10	60	20	10	90	70	60	20	30	50	90	30	80	70	40	0	70	20	10	40	20	60	70	70
5	90	80	60	0	70	20	20	100	70	70	10	40	40	90	10	90	90	40	10	80	20	10	20	20	50	60	80
6	70	60	60	70	80	70	60	70	70	90	60	70	60	50	50	95	90	70	50	85	40	30	50	50	70	60	70

Haastatellut:

Pentti Rauhala

Outi Kallioinen

Eija-Leena Ruoho

Arja Majakulma

Antti Vettenranta

Jaakko Tarkkanen

Helena Erjanti

Maarit Fränti

Katariina Raij

Jouni Koski

Ari Poikola

Conjoint-kortit:

Pentti Rauhala

Eija-Leena Ruoho

Arja Majakulma

Antti Vettenranta

Jaakko Tarkkanen

Maarit Fränti

Jouni Koski