

LIISA KAIRISTO-MERTANEN

**MARKKINALÄHTÖISYYS
KORKEAKOULUYMPÄRISTÖSSÄ**

- katsaus ajattelutavan omaksumiseen ja kehittymiseen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
ÅBO YRKESHÖGSKOLA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN PUHEENVUOROJA 12

Turun ammattikorkeakoulu
Turku 2004

Kannen suunnittelu: Mari Palkén ja Kari Salmi
Taiton suunnittelu: Jenni Renniecke

ISBN 952-5113-63-9 (painettu)
ISSN 1457-7941 (painettu)

ISBN 952-5113-64-7 (verkkojulkaisu)
ISSN 1459-7756 (verkkojulkaisu)
URL: <http://www.turkuamk.fi/julkaisut/isbn9525113647.pdf>

Painetun julkaisun myynti: julkaisumyynti@turkuamk.fi

Sisällys

1 JOHDANTO	4
2 MARKKINALÄHTÖISYYDEN KÄSITE	5
2.1 Markkinalähtöisyyden käsitteen kehittyminen	5
2.2 Markkinalähtöisyys liiketoimintafilosofiana	6
2.3 Markkinalähtöisyys käyttäytymisenä ja aktiviteetteina	8
2.4 Markkinalähtöisyydestä eteenpäin	11
3 KORKEAKOULUYMPÄRISTÖ TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	13
3.1 Korkeakoulun tuote	13
3.2 Korkeakoulun asiakas	16
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	17
LÄHTEET	18
KUVIOT	
Kuvio 1: Markkinalähtöisyyttä ennustavat tekijät	7
Kuvio 2: Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen	9
Kuvio 3: Markkinalähtöisyys	10
Kuvio 4: Markkinajohtoinen markkinoiden oppimisen prosessi	11
Kuvio 5: Ihmiskeskeinen markkinalähtöisyyden kehittymisen malli	12
Kuvio 6: Korkeakoulun tarjoama kolmikerroksinen palvelu Kotleria mukaillen	15

1 JOHDANTO

Tämän artikkelin tarkoituksena on luoda katsaus markkinointitieteessä keskeisessä asemassa olevan markkinalähtöisyyden käsitteen kehittymiseen ja sisältöön sekä sen tutkimiseen. Tarkastelu tapahtuu korkeakouluympäristön näkökulmasta. Tällöin on oleellista luoda katsaus myös tähän toimintaympäristöön sinänsä ja siellä vaikuttaviin toimijoihin erikseen.

Artikkelissa lähdetään liikkeelle siten, että ensin selvennetään markkinalähtöisyyden käsitettä. Tämän jälkeen tarkastellaan korkeakouluympäristöä toimintaympäristönä. Lopulta päädytään johtopäätöksissä tarkastelemaan sitä, miten markkinalähtöisyys ilmenee ja on ilmennyt korkeakouluympäristössä.

Tarkasteltaessa markkinointikonseptin (marketing concept) soveltamista käytännön toimintaan käytetään usein termiä ”markkinalähtöinen” (market oriented) (Kohli & Jaworski 1990, 1.) Eri tutkijat ovat käyttäneet myös muita termejä (market driven, marketing oriented, customer oriented,) tarkoittaen niillä Harrisin (1999, 87) mukaan kuitenkin koko lailla samaa asiaa. Kohlin ja Jaworskin (1990 1-12) mukaan markkinalähtöinen on kuitenkin suosittelavin käsite käytettäväksi kokonaisvaltaisen lähtökohtansa vuoksi. Myös tässä artikkelissa käytetään markkinalähtöisyys-käsitettä edellä kuvatussa merkityksessä.

2 MARKKINALÄHTÖISYYDEN KÄSITE

2.1 MARKKINALÄHTÖISYYDEN KÄSITTEEN KEHITTYMINEN

1940-luvun loppupuolella menestyvän liiketoiminnan harjoittamisen edellytyksenä pidettiin tuotannon tehokkuutta. Tultaessa 1950-luvulle todettiin, että markkinoijien tulisi kiinnittää enemmän huomiota asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin. Tätä olennaista lähtökohtatekijää kutsutaan markkinointikonseptiksi ja se on markkinalähtöisyyden filosofinen perusta. Markkinalähtöisyyttä voidaan pitää nykyaikaisen markkinointiajattelun kulmakivenä. (Svensson 2001 95-96.)

Tuotantosuuntaisesti toimiva organisaatio pyrkii saamaan aikaan kysyntää tuotteilleen tehostamalla toimituksiaan ja motivoimalla työntekijöitään entistä kovempaan työntekoon. Yrityksessä toimivan myyjän tehtävänä on tällöin toimia lähinnä tilausten vastaanottajana ja tavaroiden toimittajana. **Myyntisuuntaisesti** toimiva organisaatio taas pyrkii saavuttamaan tavoitteensa tehostamalla myyntiään. Sen paremmin tuotantosuuntaisesti toimivan kuin myyntisuuntaisesti toimivan organisaationkaan lähtökohtana ei ole asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, vaan kertaluonteisten kauppojen, transaktioiden määrän lisääminen.

Toisin kuin tuotantosuuntainen organisaatio, joka lähtee organisaation sisäisistä tekijöistä, **markkinalähtöinen** organisaatio etsii menestymisen mahdollisuuksia asiakkaidensa tarpeista käsin. Jo lähes 50 vuoden ajan on siis uskottu markkinalähtöisyyden olevan se toimintatapa, jolla organisaatio voi lisätä menestystään markkinoilla. (Kotler 1998, 19; Jaworski & Kohli 1993, 54; Levitt 1960, 45–56.) Markkinalähtöisen toimintatavan on monissa tutkimuksissa osoitettu olevan yhteydessä organisaation hyvään suoriutumiseen. (Kohli & Jaworski 1990, 1–18; Narver & Slater 1990, 34; Jaworski & Kohli 1993, 54.)

Organisaation markkinalähtöisyyttä on tarkasteltu sekä organisaation arvoista ja normeista lähtevänä liiketoimintafilosofiana että käyttäytymisenä ja aktiviteetteina, jotka ovat tyypillisiä organisaatiolle ja sen työntekijöille (Becker & Homburg 1999, 19–20; Gainer & Padanyi 2002, 183). Kohli ja Jaworski (1990, 1–18) määrittelivät markkinalähtöisyyden tietyiksi toimenpiteiden sarjaksi, jotka muuttavat markkinalähtöisyyden filosofian käytäntöön. Heidän mukaansa markkinalähtöisyys on mahdollista määritellä seuraavasti:

”Markkinalähtöisyydellä tarkoitetaan koko organisaation laajuudella tapahtuvaa markkinatiedon keräämistä asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista, tiedon levittämistä osastojen välillä ja organisaation laajuudella tapahtuvaa reagointia tähän tietoon”.

Narverin ja Slaterin (1990, 20–35) mukaan markkinalähtöisyys on ”organisaatiokulttuuri, joka tehokkaimmin saa aikaan sellaista käyttäytymistä, että asiakkaille tuotetaan ylivoimaista arvoa ja joka näin edesauttaa organisaatiota jatkuvaan hyvään suoriutumiseen.”

Olennaista jälkimmäisen määritelmän mukaan on sellaisen käyttäytymisen tunnistamiseen, jonka avulla on mahdollista luoda ylivoimaista arvoa asiakkaille. Molemmat määritelmät pitävät sisällään käsityksen siitä, että markkinalähtöisyydessä ei ole kyse ”joko tai” -asetelmasta, vaan se voidaan nähdä jatkumona. Jatkumon huonompaa päätä edustaa tuotelähtöinen ajattelutapa, keskellä on asiakas-lähtöinen ajattelutapa ja parhaimpaan päähän sijoittuu markkinalähtöinen ajattelutapa. Mitattaessa organisaation markkinalähtöisyyttä mitataankin näin ollen sitä, minkä asteista se kulloinkin on. (Narver & Slater 1990, 21; Kohli & Jaworski 1990, 6; Slater & Narver 1999, 1166.)

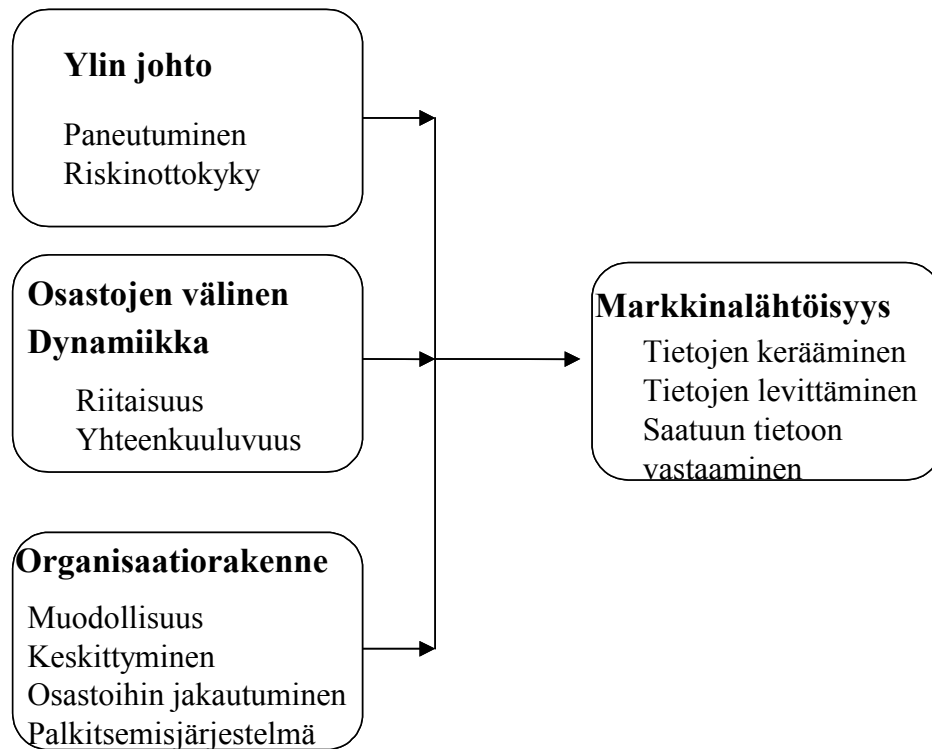
Svenssonin (2001, 97) mukaan markkinalähtöisyyden ytimenä on käsitys siitä, että tyytyväisyysarvo syntyy portaittaisessa prosessissa, joka ulottuu organisaation välittömästä asiakkaasta aina asiakkaan asiakkaaseen asti. Organisaation asiakas on tyytyväinen mikäli pystyy itse saamaan omat asiakkaansa tyytyväisiksi. Lähtökohta organisaation toimintaa suunniteltaessa siirtyäkin koko jakeluportaan hahmottamiseen ja ketjun viimeisen asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen.

2.2 MARKKINALÄHTÖISYYS LIKETOIMINTAFILOSOFIANA

Kohlin ja Jaworskin mukaan markkinalähtöisen organisaation toiminta on sopusoinnussa markkinoilta nousevien vaatimusten kanssa ja lepää kolmen tukipilarin päällä, joita ovat asiakaskeskeisyys, koordinoitu markkinointi ja kannattavuus. He näkevät markkinalähtöisyyden ensisijaisesti liiketoimintafilosofiana, joka on myös siirrettävä käytännön toiminnan tasolle. Siinä on kyse koko organisaation laajuudella tapahtuvasta markkinatiedon (market intelligence) luomisesta, levittämisestä ja tietoon tulleisiin asioihin vastaamisesta. Vastaamisella tarkoitetaan tällöin toisaalta tiedon käyttämistä suunnitelmien tekemiseen ja toisaalta näiden suunnitelmien toimeenpanemista. (Kohli & Jaworski 1990, 1–5.) Organisaatio toimii niin, että tietoja nykyisten ja tulevien asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista kerätään jatkuvasti markkinoilta, tulkitaan niitä organisaationlaajuisesti ja käytetään hyväksi toiminnan sopeuttamisessa (Kohli & Jaworski 1990, 1–18).

Organisaation toimintaa suunniteltaessa pidetään lähtökohtana sitä, että asiakkaat ovat heterogeenisiä: heidän tarpeensa, tottumuksensa, päätöksentekotapansa jne. poikkeavat toisistaan (Hoekstra ym. 1999, 44). Organisaatio tähtää asiakastyytyväisyyteen siten, että myös organisaatio saavuttaa omat päämääränsä (Saxe & Weitz 1982, 343; Flaherty, Dahlstrom & Skinner 1999, 1–4; Hersey 1988, 33). Asiakkaita on perinteisesti pidetty ensisijaisena markkinalähtöisen toiminnan kohderyhmänä. Laajemmin tulkittuna myös muut markkinoilla vaikuttavat voimat, kuten kilpailu, teknologia, säännökset jne. kuuluvat markkinalähtöisyyden piiriin. (Jaworski & Kohli 1993, 54.)

Jaworski ja Kohli pyrkivät nimeämään tekijöitä, jotka edesauttavat tai estävät organisaation markkinalähtöisyyttä; näitä tekijöitä on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1: Markkinalähtöisyyttä ennustavat tekijät (Jaworski & Kohli 1993, 52)

Jaworskin ja Kohlin mukaan (1993) ylimmän johdon paneutuminen, osastojen välinen yhteenkuuluvuus ja organisatorisista tekijöistä keskittyminen sekä palkitsemisjärjestelmä ovat yhteydessä kaikkiin markkinalähtöisyyden komponentteihin. Riskinotto-kyky on yhteydessä ainoastaan saatuun tietoon vastaamiseen ja riitaisuus osastojen välillä vaikuttaa vain tietojen levittämiseen. Muodollisuus ja osastoihin jakautuminen eivät ole yhteydessä mihinkään markkinalähtöisyyden elementtiin. (Jaworski & Kohli 1993, 54–57.)

Ylimmällä johdolla on siis merkittävä rooli organisaationsa markkinalähtöisyyden edesauttavana. Johdon tehtävänä on jatkuvasti muistuttaa muita siitä, että markkinoilta tuleville impulsseille on oltava herkkä. Johdon on oltava valmis ottamaan riskejä ja hyväksymään tilapäisten epäonnistumistenkin kuuluminen normaaliin organisaation toimintaan. Ilman valmiutta ottaa riskejä alemmilla organisaatiotasoilla olevat työntekijät eivät ole valmiita tarttumaan uudistuksiin. Riitaisuus osastojen välillä estää markkinalähtöistä toimintaa, kun taas osastojen välinen yhteenkuuluvuuden tunne lisää sitä. Näyttää siis olevan tärkeää, että eri osastoilla työskentelevät henkilöt tutustuvat toisiinsa ja tuntevat kuuluvansa samaan ja yhteisiä päämääriä tavoittelevaan organisaatioon. Organisaatiossa toimivat henkilöt - ylin johto, muu johto ja lopulta kaikki työntekijät - luovat ja ylläpitävät kunkin organisaation rakenteet. Voimassaoleviin organisaation sisäisiin sääntöihin ja rakenteisiin tulisi kiinnittää huomiota. Suuri sääntöjen määrä ei näytä liittyvän markkinalähtöiseen toimintaan, mutta oikean sisältöisillä säännöillä voi olla merkitystä markkinalähtöisen toiminnan ylläpitämisessä. (Kohli & Jaworski 1990, 1–18; Jaworski & Kohli 1993, 54–57; Harris 1999, 91.)

2.3 MARKKINALÄHTÖISYYS KÄYTTÄYTYMISENÄ JA AKTIVITEETTEINA

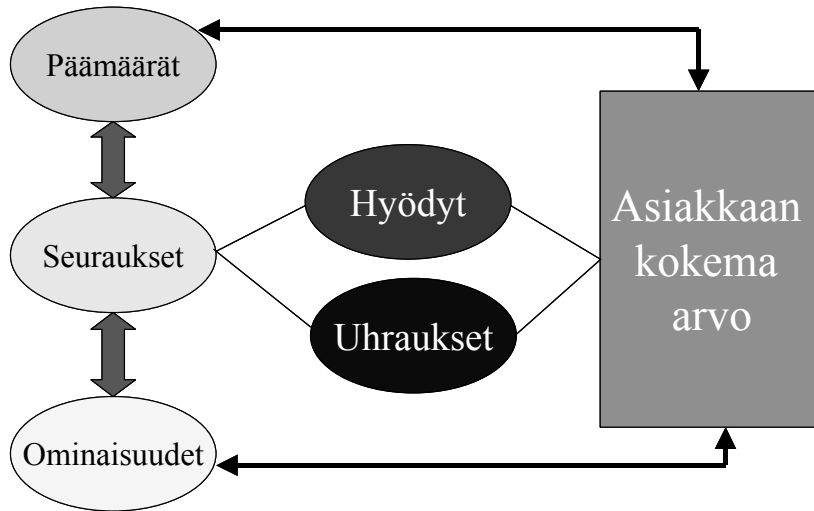
Suoriutuakseen keskimääräistä paremmin on organisaation jatkuvasti pystyttävä luomaan pysyvää kilpailuetua, joka tarkoittaa jatkuvaa lisäarvon tuottamista organisaation asiakkaille (Narver & Slater 1990, 21; Woodruff 1997, 140). Pelkkä asiakkaiden olemassaolevien tarpeiden tunnistaminen ei riitä vaan markkinalähtöisen organisaation on pystyttävä tunnistamaan myös asiakkaansa piilevät tarpeet. Slaterin ja Narverin mukaan voidaan sanoa, että mitä markkinalähtöisempi organisaatio on toimintatavoiltaan sitä suurempi osa sen aktiviteeteista suuntautuu asiakkaiden piilevien tarpeiden ymmärtämiseen. (Slater & Narver 1999, 1166.)

Markkinalähtöinen organisaatio pyrkii siis tunnistettuaan asiakkaidensa näkyvät ja piilossa olevat tarpeet ohjaamaan koko organisaation voimavarat ylivoimaisen arvon tuottamiseen asiakkailleen (Slater & Narver 1999, 1167). Arvon tuottaminen edellyttää, että organisaatio ymmärtää, mistä sen asiakkaiden kokema arvo syntyy ja miten tätä arvoa on mahdollista saada aikaan. Asiakkaat ostavat ja valitsevat tuotteita tai palveluja sen mukaan, minkälaista arvoa he kokevat niistä saavansa. (Woodruff 1997, 140.) Asiakas mieltää kokemansa arvon viime kädessä kokemiensa hyötyjen ja tekemiensä uhrausten erotuksena. (Zeithaml 1988, 2–22).

Woodruffin näkemyksen mukaan asiakas muodostaa itselleen käsityksen arvosta hierarkkisesti keino-tavoiteketjun esittämällä tavalla. Hierarkian alimmalla tasolla asiakas näkee hyödykkeet erityisten ominaisuuksien ja toimintojen ryppäinä. (Woodruff 1997, 142.) Nämä ryppäät koostuvat hyödykkeen konkreettisista ja abstrakteista ominaisuuksista. Konkreettiset ominaisuudet ovat aineellisia ja fyysisiä ominaisuuksia. Abstraktit ominaisuudet puolestaan ovat aineettomia, hyödykkeen subjektiivisesti tulkittavia ominaisuuksia. (Kuusela & Rintamäki 2002, 20.)

Hyödykkeiden ostamisen ja käytön seurauksena asiakkaalle syntyy haluja ja preferenssejä tiettyjä ominaisuuksia kohtaan niistä aiheutuvien seurausten perusteella. Asiakkaat oppivat myös arvioimaan hyödykkeen käytön seurauksia sen mukaan, kuinka ne auttavat häntä saavuttamaan haluamansa päämäärät. Asiakkaan kulloinenkin tilanne määrää, mitä asiakas milloinkin haluaa ja miten hän arvioi kohtaamansa tuotteen tai palvelun. Woodruffin esittämän, asiakkaan kokeman arvon hierarkiamallin mukaan asiakkaan haluama arvo muodostuu kolmella tasolla. Näistä alimmalla asiakas punnitsee saamansa arvon hyödykkeen mitattavissa olevien ominaisuuksien perusteella. Seuraavalla tasolla arvo määräytyy sen mukaan, minkälaisia seurauksia ominaisuuksilla on asiakkaan kohtaamissa tilanteissa. Ylimmällä tasolla arvosta kertoo se, kuinka hyvin asiakas pystyy saavuttamaan omat päämääränsä tuotteen/palvelun seurausten kautta. Arvon muodostumista voidaan tarkastella hierarkiassa myös ylhäältä alaspäin siten, että asiakas voi tavoittelemiensa päämäärien mukaan määrittää tuotteen/palvelun käytöltä haluamansa seuraukset ja niiden perusteella taas määrittää tuotteen/palvelun tärkeimmät ominaisuudet. (Woodruff 1997, 142–143.) Tämä tarkastelutapa sisältää ajatuksen asiakkaasta ongelmanratkaisijana. Asiakkaalla on tavoittelemastaan lopputilasta syntynyt ongelma, jonka hän pyrkii ratkaisemaan hyödykkeen ominaisuuksien avulla saavuttamiensa seurausten välityksellä.

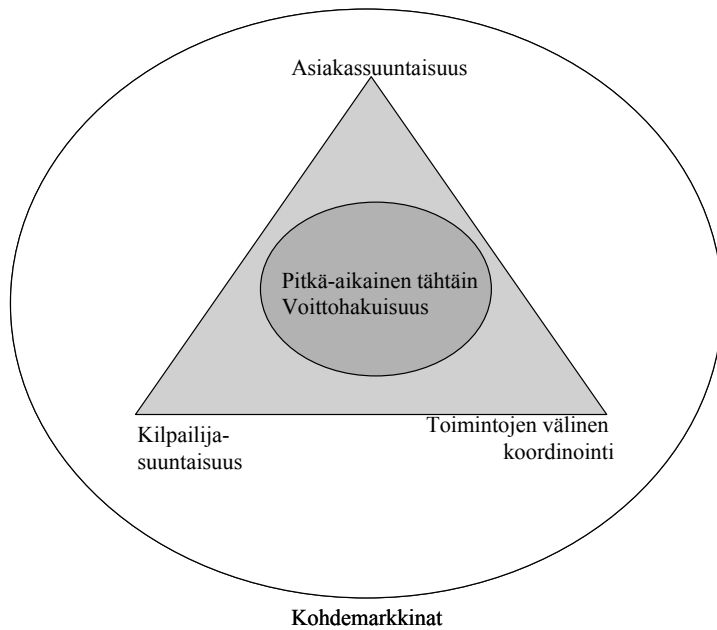
Edellä esitetyt näkemykset arvontuottamisesta asiakkaalle voidaan vetää yhteen oheisen Kuuselan ja Rintamäen esittämän (2002, 36) kuvion 2 avulla. Kuvion 2 vasemmanpuoleinen osa kuvaa asiakkaan päätöksentekoa keino-tavoiteketjun avulla. Oikeanpuoleinen osa konkretisoi asiakkaan kokeman arvon muodostumista saatujen hyötyjen ja niiden saamiseen välttämättömien uhrausten erotuksena.



Kuvio 2: Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen (Kuusela & Rintamäki 2002, 36)

Halutessaan tuottaa arvoa asiakkailleen ja pyrkiessään näin ylläpitämään jatkuvaa kilpailuetuaan on organisaation pystyttävä rakentamaan ja ylläpitämään sellainen kulttuuri, että tämä tehtävä onnistuu. Markkinalähtöisyyttä voidaankin pitää organisaation kulttuurina, jonka vallitessa organisaatio pystyy tehokkaimmin ylläpitämään sellaisia toimintoja, että jatkuva arvontuottaminen ja sitä kautta myös jatkuva kilpailuedun saavuttaminen on mahdollista. Pystyäkseen jatkuvasti suoriutumaan hyvin on organisaation pyrittävä luomaan jatkuvia, molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita asiakkaiden kanssa (Narver & Slater 1990, 21.)

Narverin ja Slaterin (1990, 21) mukaan markkinalähtöisyys koostuu kolmesta käyttäytymiskomponentista, joita ovat: **asiakassuuntaisuus, kilpailijasuuntaisuus ja toimintojen välinen koordinointi** (kuvio 3). Tarvittavat päätökset tehdään siten, että toiminta on kannattavaa ja että tähtäin on pitkäaikainen



Kuvio 3: Markkinalähtöisyys (Narver & Slater 1990, 23)

Asiakas- ja kilpailijasuuntaisuudella tarkoitetaan asiakastarpeiden ymmärtämiseksi välttämättömän tiedon hankkimista ja eteenpäin välittämistä sekä tiedon hankkimista kilpailijoiden käyttämistä menetelmistä sekä heidän edustamistaan tuote/palveluratkaisuista. Tämän tiedon varassa on mahdollista tuottaa asiakkaille kilpailijoita parempaa arvoa. Toimintojen välisellä koordinoinnilla taas tarkoitetaan organisaation resurssien koordinointia siten, että kaikki organisaation työntekijät yhdessä osallistuvat ylivertaisen arvon luomiseen kohdeasiakkaille. (Narver & Slater 1990, 21.)

Markkinalähtöisen organisaation perimmäinen tavoite on luoda hyvään suoriutumiseen tähtäävä organisaatiokulttuuri, jonka tehtävänä on tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja luomalla heille lisäarvoa saada aikaan asiakastyytyväisyyttä (Leigh & Marshall 2001, 84). Bryanin ja Ferrellin (2000, 239–248) mukaan markkinalähtöisen organisaation asiakassuuntaisesti toimiminen tarkoittaa myös asiakkaan piilossa olevien tarpeiden havaitsemista ja muuttamista hyödyketasolle, mikäli organisaation pyrkimyksenä on tuottaa innovaatioita. Kilpailijalähtöisyys johtaa usein kilpailijan toiminnan jäljittelyyn.

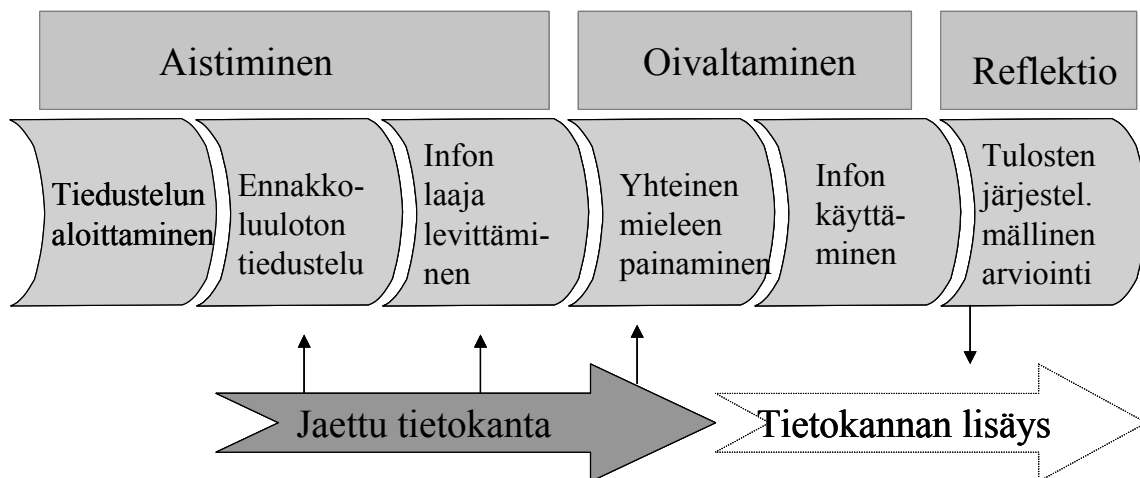
Organisaatiolle onkin arvokasta mikäli se pystyy hankkimaan tietoa ja käyttämään sitä hyväkseen kilpailijoita nopeammin. Dayn (2002, 251) mukaan se mikä erottaa markkinalähtöisen organisaation muista on juuri sen hallussa olevan markkinatiedon syvyys ja oikea-aikaisuus, jonka ansiosta se pystyy ennakoimaan markkinoilla olevia mahdollisuuksia ja myös vastaamaan niihin kilpailijoita nopeammin. Asiakkaiden piilossa olevia tarpeita tyydyttävät lisäulottuvuudet ovat usein osa tuotteen/palvelun uloimpia kerroksia. Niiden hyödyntäminen on monelle organisaatiolle kilpailukykyyn syntymisen kannalta kynnyskysymys. (Slater & Narver 1999, 2; Harris 1999, 89.)

2.4 MARKKINALÄHTÖISYYDESTÄ ETEENPÄIN

Kuten Harris (1999, 91) toteaa, voidaan edellä esitetyissä alaluvuissa viitatuista tutkimuksista vetää se johtopäätös, että organisaation työntekijöiden asenteet ja toimenpiteet vaikuttavat erittäin vahvasti organisaation markkinalähtöisyyteen. Organisaation rakenteet ja systeemit ovat työntekijöiden vallassa, heillä on mahdollisuus niiden muuttamiseen.

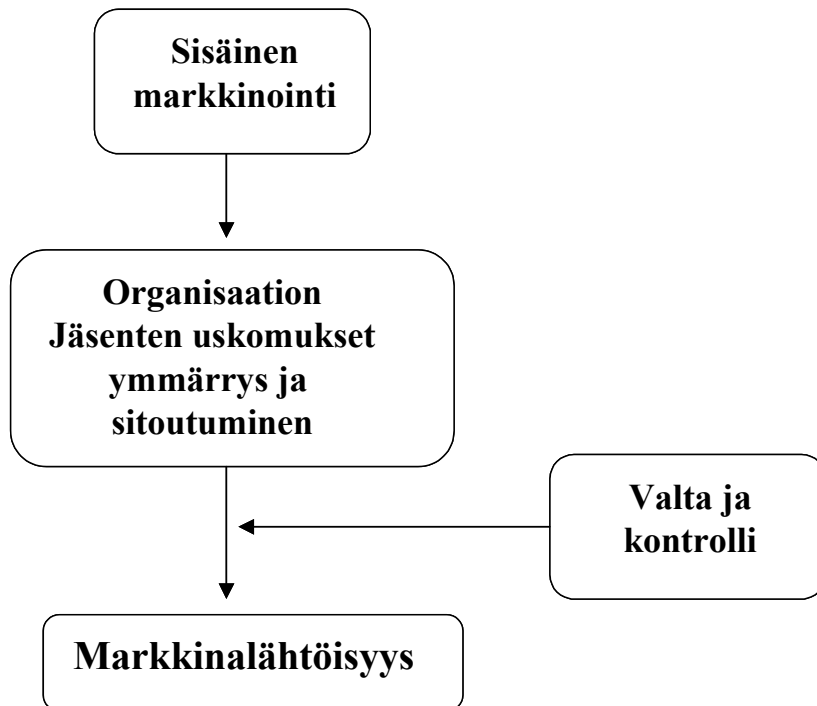
Sekä Narver ja Slater (1995, 71) että Day (1994, 49) korostavat organisaation ja siinä vallitsevan ilmaston merkitystä markkinalähtöiselle toiminnalle. Narver ja Slater (1995, 71) puhuvat oppivasta organisaatiosta, joka jatkuvasti hankkii, prosessoi ja välittää organisaation laajuisesti tietoa markkinoista, tuotteista, teknologioista ja liiketoimintaprosesseista. Tällaisen organisaation tulisi toimia niin, että se pystyy tekemään yhteisen ja jaetun tulkinnan olemassa olevasta tiedosta. Heidän mukaansa markkinalähtöinen organisaatio on luontaisesti oppimisorientoitunut (Slater & Narver 1993, 67).

Dayn mukaan (1994, 49) sen paremmin markkinoiden luotaaminen kuin asiakkaiden ja jakelijärjestelmän sitouttaminenkaan ei ole mahdollista ellei organisaation jäsenten arvoihin, uskomuksiin ja toimintaan kiinnitetä samanaikaisesti tarpeeksi huomiota ja ellei niiden kehittymistä oikeaan suuntaan tueta tarvittavilla muutoksilla organisaation rakenteessa, järjestelmissä ja päätöksentekoprosesseissa. Markkinalähtöisyys näyttää siis olevan pitkälti sellaisen organisaatioilmaston aikaansaamista, jossa huomion keskipiste on markkinoilla. Dayn (2002, 241) ajatukset markkinalähtöiselle organisaatiolle luonteenomaisesta oppimisesta käyvät selville kuvioista 4:



Kuvio 4: Markkinajohtoinen markkinoiden oppimisen prosessi (Day, 2002, 341)

Toisin kuin esim. Narver ja Slater sekä Day, jotka jatkoivat markkinalähtöisyyden tutkimusta siirtyen tarkastelemaan organisaation oppimiskykyä ja oppivia organisaatioita, Harris (1999, 92) esittää kuviossa 5 esitetyn mallin, jossa markkinalähtöisyyden aikaansaaminen ja ylläpitäminen on sidoksissa organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin.



Kuvio 5: Ihmiskeskeinen markkinalähtöisyyden kehittymisen malli (Harris 1999, 92.)

Mallin mukaan sisäinen markkinointi vaikuttaa organisaation työntekijöiden uskomusten, ymmärryksen ja sitoutumisen kehittymiseen markkinalähtöisyyttä kohtaan. Markkinalähtöisyyttä kohtaan tunnetut uskomukset, ymmärrys ja sitoutuminen puolestaan vaikuttavat markkinalähtöisyyden kehittymiseen vallan ja kontrollin kautta. (Harris 1999, 92.)

Tutkimuksilla on osoitettu, että organisaation jäsenten on sekä ymmärrettävä mistä jossain asiassa, kuten markkinalähtöisyydessä, on kyse että uskottava sen olevan järkevä toimintatapa ennen kuin voivat hyväksyä sen omalla kohdallaan noudatettavaksi toimintatavaksi. Toimintatavan mukaan toimiminen edellyttää vielä sitoutumista sen käyttämiseen. (Harris 1999, 93.) Paynen (1988) mukaan johto on markkinalähtöisyyden kannalta avainasemassa. Muilla tekijöillä on vain tukea antava tehtävä. Markkinalähtöinen toimintatapa tulee mahdolliseksi vasta silloin, kun johdon uskomukset, ymmärrys ja sitoutuminen siihen ovat tulleet riittävän suuriksi. Usein asioiden muuttamiseen tarvitaan vielä sopiva muutosagentti (changemaster). Harris (1999, 98) korostaa, että johdon tärkeänä tehtävänä on sisäisen markkinoinnin avulla myydä markkinointilähtöisyyden idea muulle organisaatiolle.

Organisaatiossa vallitsevan kulttuurin kontrollointi siten, että toiminta tapahtuu hyvässä yhteishengessä riitaisuuksia välttäen on markkinalähtöisyyden kehittymisen edellytys. Kontrollilla tarkoitetaan tällöin organisaation kykyä ohjata, arvioida ja pitää kurissa organisaation jäseniä. (Jaworski & Kohli 1993, 64.) Markkinalähtöisyyden hyväksyminen organisaation filosofiseksi perustaksi on edellytys sille, että sen toiminta voi olla markkinalähtöistä. Markkinalähtöisyys on operationalisoitava niin, että jokainen työntekijä ymmärtää sen. (Slater & Narver 1995, 71.)

3 KORKEAKOULUYMPÄRISTÖ TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Markkinoinnissa ollaan kiinnostuneita organisaation asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden tyydyttämisestä siten, että samanaikaisesti varmistetaan organisaation pääsy myös omiin tavoitteisiinsa. Peruslähtökohta on tällöin, että organisaatiot menestyvät silloin, kun ne pystyvät tuottamaan asiakkailleen kilpailijoitaan suurempaa arvoa. (Levitt 1960, 45-60.) Organisaatioissa keskeinen tavoite on hyvä taloudellinen tulos eli voitto. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, joihin oppilaitoksetkin kuuluvat, taas pyrkivät saavuttamaan ei-kaupalliset tavoitteensa ja turvaamaan toimintansa jatkuvuuden. (Ylikoski 2001, 34.) Oppilaitoksen tehtävänä on siis tuottaa arvoa asiakkailleen. Edellä esitettyä ajattelutapaa noudattaen tämä tehtävä on myös tässä ympäristössä hoidettava niin, että korkeakoulu organisaationa samalla saavuttaa omat tavoitteensa. (Chung & McLarney 200, 489.)

Organisaation asiakas maksaa ostamansa tuotteen tai palvelun rahalla. Korkeakouluympäristössä vaihdannan vastineena ei ole raha vaan jotakin aivan muuta. Tuotettavat palvelut ovat aineettomia ja vaikeaselkoisia. Myöskään käsitys siitä, kuka kulloinkin on asiakas ei ole aivan selvä ja ne, jotka luetaan oppilaitoksen asiakkaaksi eivät aina välttämättä itse koe tarvitsevänsä kaikkia heille tuotettavia palveluja.

Myös korkeakoulujen toiminta on rahoitettava. Tarvittavat taloudelliset voimavarat saadaan oppilaitoksiin verovaroin valtiolta tai kunnalta mutta myös muilta sellaisilta sidosryhmiltä, jotka ovat kiinnostuneet oppilaitoksen kehittämisestä. Tällaisia sidosryhmiä ovat esim. erilaiset apurahoja myöntävät yhdistykset ja oppilaitoksen vaikutusalueella toimivat organisaatiot.

3.1 KORKEAKOULUN TUOTE

Koulutustoiminta on palvelujen tuottamista (Chung & McLarney 2000, 485). Kotler on määritellyt palvelun seuraavasti: ”Palvelu on sellainen asiakkaalle tarjottava toiminto tai hyöty, joka on aineeton ja joka ei johda omistusoikeuteen” (Kotler & Armstrong 1996, 660). Palveluilla on tietyt perusominaisuudet (ks. esim. Grönroos 1998, Kotler & Armstrong 1999 tai Lovelock 1991), jotka erottavat ne fyysisistä tuotteista. Näitä perusominaisuuksia ovat aineettomuus, heterogeisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus ja palvelun ainutkertaisuus.

Palvelujen aineettomuus aiheuttaa ongelmia myös niiden markkinoinnissa. Palvelusta ei voi lähettää asiakkaalle mallikappaletta, eikä sitä voi kokeilla ennen ostopäätöksen tekoa. Opiskelijoille tarjottavaa opetuspalvelua ei ole mahdollista nähdä, kosketella, maistaa tai haistaa ennen sen hankkimista. Markkinoijat voivat pyrkiä vähentämään asiakkaan epävarmuutta

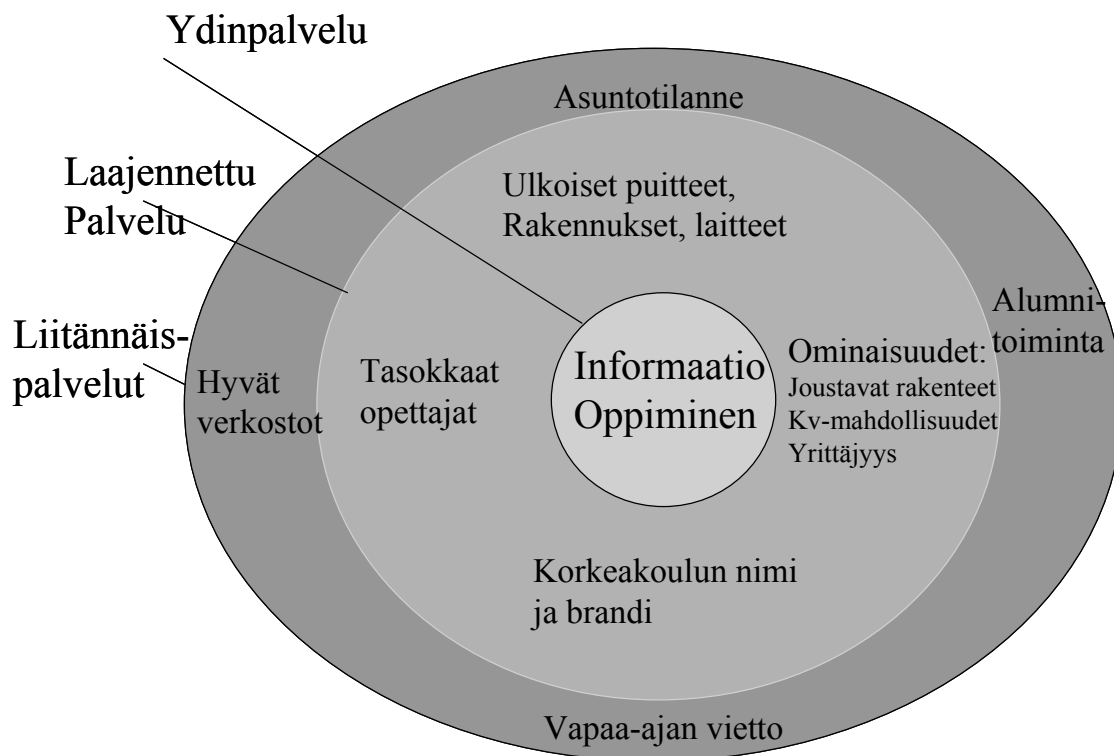
palvelutuotetta ja sen laatua kohtaan erilaisten aineellisten vihjeiden ja todistusaineiston avulla. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 23; Chung & McLarney 2000, 487.)

Palvelut ovat myös heterogeenisiä, niitä on vaikea tai miltei mahdoton standardisoida samalla tavalla kuin konkreettisia tuotteita. Samakin palvelu voi seuraavalla tuotantokerralla olla erilainen. Palvelut tuotetaan tilanteessa, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa niitä tuottavan organisaation työntekijöiden ja muiden resurssien kanssa. Näin jokainen tuotettu palvelu määräytyy sen tuotantohetkellä vallitsevan tilanteen ja prosessiin osallistuvien henkilöiden mielialan tai muun inhimillisen tekijän mukaan. (Grönroos 1998, 2.) Korkeakouluympäristössä heterogeenisyys syntyy palvelua tuottavasta opettajasta, palvelua käyttävästä opiskelijasta ja palvelun sisältöä edustavasta opetussisällöstä johtuvista tekijöistä (Chung & McLarney 2000, 487).

Palvelun tuottaminen alkaa siis vasta silloin, kun asiakas on jo mukana prosessissa. Näin ollen asiakaskin vaikuttaa omalla panoksellaan syntyvään lopputuotteeseen ja palveluprosessissa mukana oleminen onkin olennainen osa syntyvää lopputulosta. Korkeakouluympäristössä tämä tarkoittaa sitä, että pelkkä opetusmateriaali ei muodosta tuotetta vaan syntyvään palveluun vaikuttavat opettaja ja lisäksi myös oppimassa olevat opiskelijat. Vasta opettajan ja opiskelijoiden välinen vuorovaikutus oppimistilanteessa tekee tuotteesta sen, mitä se lopulta on. Opiskelija on saatava kiinteästi mukaan prosessiin. (Chung & McLarney 2000, 487, Grönroos 1998, 2.)

Palvelut ovat hyvin ainutkertaisia. Niitä ei ole mahdollista tuottaa varastoon eikä varastoida tulevaa käyttöä varten tai myydä ylijäänyttä palvelua alennusmyynnissä. Näin ollen onkin tärkeää, että palvelun tuottaja on joustava ja valmis tarjoamaan tuotettaan silloin, kun asiakas sitä haluaa. Asiakkaan kokema arvo ei synny irrallisten etukäteen määriteltyjen ominaisuuksien perusteella vaan se syntyy resurssien oikean hallinnan perusteella siinä tilanteessa, kun asiakas astuu mukaan prosessiin. (Chung & McLarney 2000, 488; Grönroos 1998, 4.)

Markkinoijan tehtävä on tarkastella tuotetta tai palvelua asiakkaan näkökulmasta. Tällöin olennaista on ymmärtää mitä asiakkaan tarpeita esim. koulutuspalvelun tulisi tyydyttää. Palvelu ei ole yksinkertainen asia vaan monimutkainen ja useasta eri kerroksesta koostuva kokonaisuus. Sen ydinosan muodostaa oheisen kuvion mukaisesti ydinhyöty – ydinpalvelu - jota ollaan tarjoamassa. Korkeakoulun näkökulmasta sen tarjoama ydinhyöty liittyy opetukseen ja oppimiseen, mutta opiskelija voikin olla etsimässä markkinointikelpoista asiantuntemusta tai hauskaa aikaväliä ennen työelämään siirtymistä. (Kotler 1995, 279.)



Kuvio 6: Korkeakoulun tarjoama kolmikerroksinen palvelu Kotleria 1995, 279 mukailleen

Ydinhyödyn ympärille liitetään osia, joiden avulla asiakkaille on mahdollista tuottaa kilpailijoista poikkeavaa lisäarvoa. Näin syntynyt laajennettu palvelu voi ilmetä vaikkapa luokkatilanteena, jossa opiskelija istuu ja vastaanottaa opetusta. Se voi myös ilmetä tilanteena, jossa opiskelija itsenäisesti työskentelee hänelle annetun ongelman parissa käyttäen hyväkseen tiedonvälityksen tarjoamia mahdollisuuksia. Kotlerin (1995, 280) mukaan laajennettu palvelu ilmenee neljän muokattavissa olevan dimension kautta, jota ovat ominaisuudet, laatutaso, pakkaus ja brändi. Ominaisuudet ovat tällöin lisäosia, joita palvelukokonaisuuteen on mahdollista liittää muuttamatta itse ydintarjousta. Laatutaso ilmentää palvelun koettua suoritus- tasoa, joka voi toteutua esim. luennoitsijoiden toimintana. Pakkauksella tarkoitetaan korkeakoulun tapauksessa sitä oppimisympäristöä, jossa opiskelu tapahtuu. Brandin avulla taas korkeakoulu voi erottua muista.

Uloin kerros korkeakoulun tarjoamassa palvelussa muodostuu Kotlerin (1995, 281) mukaan lisäpalveluista, joita ovat esim. elinikäinen uraneuvonta, pääsy jatkokoulutukseen, osallistuminen alumnitoimintaan, elinikäiset verkostot jne.

3.2 KORKEAKOULUN ASIAKAS

Kysymys siitä, kuka on korkeakoulun asiakas on herättänyt kiivastakin keskustelua. Korkeakoulun asiakkaaksi on perusteltua väittää opiskelijan ohella myös yhteiskuntaa, joka rahoittaa korkeakoulun toiminnan tai elinkeinoelämää, jonka palvelukseen opiskelijat sijoittuvat.

Edellisessä alaluvussa kuvattu ajatusmalli, jonka mukaan korkeakoulu on palvelutuotteiden tuottaja ja opiskelija aina läsnä tuotantoprosessissa tuo mukanaan ajatuksen siitä, että opiskelija on oppilaitoksen välitön asiakas, jonka sitouttamisesta korkeakoulu organisaationa on kiinnostunut. Opiskelija tarjoaa omaa tuotettaan, koulutuksen avulla saatua ammattitaitoaan, omille asiakkailleen, joita ovat yhteiskunta ja opiskelijan tuleva työnantaja. Tätä ajatusrakennelmaa noudattaen oppilaitoksen tulisi ensisijaisesti varmistua siitä, että sen opiskelija on tyytyväinen ja haluaa sitoutua korkeakoulun yhteistyökumppaniksi. Toiminta tapahtuu sellaisissa puitteissa, että markkinalähtöisyyden määritelmän mukaan myös organisaatio saavuttaa omat tavoitteensa.

Korkeakoulun tulee tuottaa näin arvoa samanaikaisesti sekä omille välittömille asiakkailleen että omien asiakkaidensa asiakkaille. Korkeakoulun omien opiskelijoiden tuntema arvo syntyy viime kädessä siitä miten suurta arvoa opiskelijat pystyvät tuottamaan omille asiakkaille eli elinkeinoelämälle, yhteiskunnalle jne. Arvontuottamista tapahtuu suhteessa opiskelijoihin, opiskelijoiden vanhempiin, tulevaisuuden työnantajiin, yhteiskuntaan jne. Koulutuspalveluja suunniteltaessa ja tuotettaessa on otettava huomioon kaikkien näiden sidosryhmien erilaiset odotukset ja arvostukset. (Chung & McLarney 2000, 485; Svensson 2001, 2.) Kapean ja tarkasti rajatun asiakaskunnan kanssa toimimisen sijasta pyritäänkin tuottamaan arvoa mahdollisimman monelle edellä mainitulle asiakasryhmälle. (Chung & McLarney 2000, 485.) Tuotettava palvelu syntyy tapahtumassa, jossa palveluntuottaja (korkeakouluta edustava opettaja) ja asiakas (opiskelija) kohtaavat.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kotler määrittelee yhteiskunnallisen markkinalähtöisyyden seuraavasti:

”yhteiskunnallinen markkinalähtöisyys pitää sisällään ajatuksen siitä, että instituution (esim. korkeakoulun) päätehtävä on ensin selvittää asiakkaidensa tarpeet, toiveet ja mielenkiinnon kohteet ja sen jälkeen mukauttaa instituutio toimimaan niin, että se edesauttaa asiakkaidensa ja yhteiskunnan hyvinvointia sekä pitkän tähtäyksen intressejä”

Kuten edellä todettiin, opiskelija on korkeakoulun asiakas. Korkeakoulun tuote puolestaan on oppiminen kuorutettuna sopivaan lisäarvoa tuottavaan pakettiin. Markkinalähtöisyyden yhden dimension, Narverin ja Slaterin (1990, 23) esittämää kolmijakoa soveltaen, korkeakoulussa voisikin ajatella koostuvan **opiskelijalähtöisyydestä**, joka on korkeakoulun asiakaslähtöisyyttä. Toinen dimensio on **kilpailijalähtöisyys**, jonka tehtävänä on seurata kaikkien kilpailijoiden toimintaa ja ennakoida kilpailijoiden toimenpiteitä jo vähän ennen kuin ne toteutuvat. Yhteistyö eri toimijoiden välillä tuo etuja kaikille osapuolille. **Toimintojen välinen koordinointi** tarkoittanee sitä, että informaation kulku ja yhteistyö eri tiedekuntien tai tulosalueiden välillä on kitkatonta. Kaikkien korkeakoulun työntekijöiden tulisi tuntua yhteenkuuluvuutta ja tunnistaa itsensä osaksi yhtä suurta organisaatiota.

Korkeakoulu on asiantuntijaorganisaatio, jossa parhaimmillaan monen eri alan edustajat työskentelevät yhdessä. Harrisin (1999, 92) esittämän ihmisläheisen mallin soveltaminen tuntuu tässä ympäristössä luontevalta.

Johdon tehtävänä on varmistaa, että vanhat ei-asiakaslähtöiset toimintamallit pois-opitaan ja korvataan uusilla opiskelijakeskeisillä menetelmillä. Korkeakoulu voinee toimia täysin markkinalähtöisesti vain, mikäli sen henkilökunta on sisäistänyt ja ymmärtänyt markkinalähtöisyyden arvon. Tässä yhteydessä on syytä huomata, että markkinalähtöisyyden määritelmä pitää sisällään myös käsityksen siitä, että organisaationkin on saavutettava omat päämääränsä. Opiskelijalähtöisyys ei voi toteutua pelkästään opiskelijan intressien mukaan, mikäli nämä intressit ovat ristiriidassa organisaation omien päämäärien, kuten oppimistavoitteiden tai laatusovaitimusten kanssa.

Todella markkinalähtöisessä korkeakoulussa sekä henkilökunta että asiakkaana olevat opiskelijat työskentelevät yhdessä niin, että yhteinen päämäärä, korkeat oppimistavoitteet saavutetaan.

LÄHTEET

- Becker, J. - Homburg, C. (1999) Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, No. 17, 17–79.
- Chung, E. - McLarney, C. (2000) The Classroom as a service encounter: Suggestions for Value Creation. *Journal of Management Education*, Vol 24, No. 4, 484–500.
- Day, G. S. (2002) Managing the Market Learning Process. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 4, 240–252.
- Day, G. S. (1994) The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, 37–52.
- Gainer, B. - Padanyi, P. (2002) Applying the Marketing Concept to Cultural Organisations: An Empirical Study of the Relationship Between Market Orientation and Performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol 7, No. 2, 182–193.
- Grönroos, C. (1998) *Nyt kilpailaan palveluilla*. WSOY: Porvoo.
- Harris, L. C. (1999) Barriers to Developing Market Orientation. *Journal of Applied Management Studies*, Vol 8, No. 1, 85–101.
- Jaworski, B. J. - Kohli, A. (1993) Market Orientation; Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, 53–70.
- Kohli, A. K. - Jaworski, B. J. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, 1–18.
- Kotler, P. - Armstrong, G. (1996) *Principles of Marketing*. Prentice Hall International Inc: Englewood Cliffs.
- Kotler, P. - Fox, K. F. A. (1995) *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Kuusela, H. - Rintamäki, T. (2002) *Arvoa tuottava asiointikokemus*. Tampere University Press: Vammala.
- Levitt, T. (1960) Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, Vol. 4, No. 8, 45–56.
- Lovelock, C. H. (1991) *Services Marketing*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall: New Jersey.
- Narver, J. C. - Slater, S. F. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, 20–35.
- Payne, A. F. (1988) Developing a Marketing Oriented Organization. *Business Horizons*, May/June, 46-53

- Slater, S. F. - Narver, J. C. (1999) Research Notes and Communications: Market-Oriented is More Than Being Customer-led. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 12, 1165–1169.
- Svensson, G. (2001) Re-evaluating the marketing concept. *European Business Review*, Vol. 13, No. 2, 95–82.
- Woodruff, R. B. (1997) Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, 139–153.
- Zeithaml, V. (1988) Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Vol 22, No. 3, 2–22.

Turun ammattikorkeakoulun julkaisusarjoissa ilmestyneitä teoksia

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUKSIA

1. Ovaska, Esko: Saaristoon muutto elämänpolitiikkana ja sosiaaliset verkostot saaristokunnassa. Turku, 2001. 215 s. ISBN 952-5113-09-4.
2. Salonen, Kari: Vanhussosiaalityö ammattina. 2. p. Turku, 2002. 298 s. ISBN 952-5113-11-6.
3. Hautala, Tiina: Tie kohti suomalaista toimintaterapeuttikoulutusta. Turku, 2002. 136 s. ISBN 952-5113-12-4.
4. Suominen, Tarja: Turun ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijoiden tulkinat opintojensa viivästymisen syistä. Turku, 2002. 96 s. ISBN 952-5113-17-5.
5. Oksanen, Taru: Exploring the Concept of Environmental Marketing as a Part of Corporate Environmental Strategy – A Case Study of Polarcup in Finland and the U.K. Turku, 2002. 141 s. ISBN 952-5113-21-3.
6. Avoranta, Annina: ”*Oho, mä lähden taas täältä kassi kädes!*” – tutkimus nuorista naisista himoshoppailijoina. Turku, 2003. 107 s. ISBN 952-5113-24-8.
7. Ovaska, Esko: Ongelma, idylli vai elämysyhteisö? Pienten kuntien sosiaali- ja terveystalvelujen ja sosiaalisen pääoman tarkastelua. Turku, 2003. 323 s. ISBN 952-5113-34-5.
8. Sorsa, Kaisa: Time-share-matkailupalvelun tuotteistamisen lainsäädännölliset puitteet : Espanjan, Iso-Britannian ja Suomen time-share-lainsäädäntöä koskeva oikeusvertaileva tutkimus. Turku, 2003. 257 s. ISBN 952-5113-47-7.
9. Piipponen, Vesa: Materiaalin ostostrategian ohjausmalli lentokoneen elinjakson aikana. Turku, 2003. 86 s. ISBN 952-5113-43-4.
10. Talvitie, Susanna: Sosionomiopiskelijoiden ohjatut harjoittelut : harjoittelut ja niiden ohjaus ammattiin oppimisen tukena. Turku, 2003. 127 s. ISBN 952-5113-49-3.
11. Keltaniemi-Koski, Arja: Kasvunpaikka – muutosprosessin kuvaus projektiopintojen aikana. Turku, 2004. 102 s. ISBN 952-5113-56-6.
12. Sainio, Elina: Suurten ikäluokkien ikääntyminen ja tulevaisuuden näkymät. Turku, 2004. 108 s. ISBN 952-5113-60-4.
13. Hilapieli, Sanna-Maria & Pajamäki, Salla: Asuinviihtyvyys ja sosiaalinen pääoma Jyrkkälässä. Turku 2004. 109 s. ISBN 952-5113-61-2.
14. Mäntsälä, Tuija: Järjestelmä on mutta toimiiko se? Opiskelijoiden arvio opinto-ohjauksen tilasta ja opintopolun eri vaiheiden ohjauksen kehittämistarpeista Turun ammattikorkeakoulussa. Turku, 2004. 97 s. + 17 liites. ISBN 952-5113-65-5.

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN RAPORTTEJA

1. Kuronen, Milla-Riitta (toim.): VTLS-kirjastojärjestelmän käyttöönotto Turun ammattikorkeakoulun kirjastossa 1998-2000. Turku, 2001. 38 s. ISBN 952-5113-05-1.
2. Laurinkari, Juhani (toim.): Väliaikaisesta ammattikorkeakoulusta osaksi Turun ammattikorkeakoulua. Turku, 2001. 146 s. ISBN 952-5113-06-X.
3. Kunttu, Kristina & Huttunen, Teppo: Turun ammattikorkeakoulun opiskelijaterveystutkimus 2000. Turku, 2001. 33 s., 155 liites. ISBN 952-5113-08-6.
4. Hyvönen, Raimo: Tekniikan ammattikorkeakouluopintojen keskeytyminen. Turku, 2002. 31 s. ISBN 952-5113-10-8. LOPPUUNMYTTY.
5. Alanen, Erja & Halonen, Sirpa (toim.): Ympäristöterveydenhuoltoa kehittämään : työkirja kunnan ympäristöterveydenhuollon viranhaltijalle. Turku, 2002. 35 s. + CD-ROM. ISBN 952-5113-13-2. LOPPUUNMYTTY.
6. Suvanto, Jaakko: Virtuaalimaailmojen hyödyntäminen verkkoliiketoiminnassa. Turku, 2002. 55 s. ISBN 952-5113-14-0.

7. Tulonen, Arja: OPSista HOPS ettei tulisi HUPS. Turku, 2002. 71 s. ISBN 952-5113-16-7.
8. Linnossuo, Outi & Nenonen, Suvi & Saario, Ilona (toim.): Näkökulmia hyvinvointiin 1. Turku, 2002. 111 s. ISBN 952-5113-18-4.
9. Syrjälä, Vappu & Mattinen, Annukka: Uutta voimaa työn tekemiseen : raportti Terve tulevaisuus -projektista. Turku, 2002. 83 s. ISBN 952-5113-19-1.
10. Telkki, Martti & Alasaarela, Esko: ZEF – kaksiulotteinen arviointi- ja ennakointimenetelmä Internet-pohjaiseen ryhmätyöhön. Turku, 2002. 50 s. ISBN 952-5113-23-X.
11. Alanen, Erja & Halonen, Sirpa (toim.): Ympäristöterveydenhuoltoa kehittämään : työkirja kunnan ympäristöterveydenhuollon viranhaltijalle = Miljöhälsan står i fokus : arbetsbok för den kommunala miljöhälsovårdsmyndigheten = Development of Environmental Health : workbook for municipal health care officials. Turku, 2003. CD-ROM. ISBN 952-5113-28-0.
12. Koskinen, Ritva: ”Tää oli kyl tosi kiva juttu, ko sää soitit” – ohjauskeskustelu opiskelun vauhdittajana. Turku, 2003. 79 s. ISBN 952-5113-29-9. LOPPUUNMYYYTY.
13. Lahtinen, Jari: Flamecleaner – liikkuvan öljynpolttolaitteen kehityshanke. Turku, 2003. 26 s. ISBN 952-5113-42-6.
14. Hautala, Tiina & Nenonen, Suvi & Saario, Ilona (toim.): Näkökulmia hyvinvointiin 2. Turku, 2003. 226 s. ISBN 952-5113-41-8.
15. Saalasto, Päivi & Ylander, Sirkka: Seutuportaali – kokemuksia EU-rahoitteisista hankkeista. Turku, 2003. 103 s. ISBN 952-5113-45-0.
16. Veräjänkorva, Oili: Projektityöskentely hoitotyöntekijöiden lääkehoidon osaamisen kehittämisessä : Turun ammattikorkeakoulun, Turun yliopiston ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen yhteistyöhankkeen loppuraportti. Turku, 2003. 64 s. + 26 liites. ISBN 952-5113-48-5.
17. Niinimäki, Jukka: Verkko-opetus ammattikorkeakoulussa : katsaus pedagogisiin malleihin ja toiminnan organisointiin. Turku, 2003. 61 s. ISBN 952-5113-53-1 (verkkójulkaisu), ISBN 952-5113-50-7 (painettu).
18. Kantola, Ismo & Gates, Marieta (eds.): Internships and Project Studies as Workbased Learning Environments in Professional Higher Education – International Benchmarking. Turku, 2004. 32 s. ISBN 952-5113-57-4.
19. Veräjänkorva, Erko, Ervall, Koivuniemi & Syrjälä: Laadukasta lääkehoidon opetusta ja oppimista : seurantatutkimus hoitotyön lääkehoidon opetuksen ja oppimisen kehittämisestä. Turku, 2004. 112 s. ISBN 952-5113-58-2.
20. Tuominen, Telle: Opettaja ja työyhteisö muutosmatkalla ongelmaperustaiseen oppimiseen. Turku, 2004. 93 s. ISBN 952-5113-59-0.
21. Neitola, Pekka: Toimikortit osana korkeakoulun tietoturvaa. Turku, 2004. 61 s. + 17 liites. ISBN 952-5113-68-X (verkkójulkaisu) ISBN 952-5113-60-2 (painettu).

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN OPPIMATERIAALEJA

1. Seilonen, Leena: WebCT 3.x : käyttäjän opas itseopiskeluun. Turku, 2001. 180 s. ISBN 952-5113-07-8.
2. Aaltonen, Heli (toim.): Näkökulmia nukketatteriin – ajatuksia ja kokemuksia teatterinuken pedagogisesta käytöstä. Turku, 2002. 161 s. ISBN 952-5113-15-9.
3. Kuusisto, Terhi: Sellonen : sellonsoiton alkeiskoulu. Turku, 2003. 45 s. ISBN 952-5113-22-1.
4. Linnossuo, Outi (toim.): Sosiaalinen ja toiminnallis-terapeuttinen työ nuorten kanssa. Turku, 2003. 130 s. ISBN 952-5113-25-6.
5. Härkönen, Pekka: Opiskelijatuutorin käsikirja. Turku, 2003. 89 s. ISBN 952-5113-32-9.
6. Virko, Esa: Kipsitöiden pintakäsittely. Turku, 2003. 54 s. ISBN 952-5113-36-1.

7. Bastman, Virpi: Räättälöityä viestintää : suomenkielinen työohjeisto maahanmuuttajanaisten ammatillisen kompetenssin vahvistajana. Turku, 2003. 70 s. + CD-ROM. ISBN 952-5113-37-X.
8. Seppälä-Kavén, Ulla: Muodon ajat : katsaus muotoiluun 1800-luvun lopulta nykypäivään. Turku, 2003. 78 s. ISBN 952-5113-44-2.
9. Viitanen, Anne: Visuaalisen markkinoinnin suunnittelu yrityskuvan rakentamisessa. Turku, 2003. 55 s. ISBN 952-5113-51-5.
10. Härkönen, Pekka: Opettajatuutorin käsikirja : tuutori-, alumni- ja mentoritoiminta Turun ammattikorkeakoulussa. Turku, 2003. 124 s. ISBN 952-5113-52-3.

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN PUHEENVUOROJA

1. Pongkala, Outi & Perälä, Marja-Leena & Paulin, Ritva: Terveysalan koulutusohjelma-arviointia. Turku, 2002. 55 s. ISBN 952-5113-20-5.
2. Kettunen, Juha: Competitive Strategies in Higher Education. Turku, 2003. 22 s. ISBN 952-5113-26-4.
3. Kettunen, Juha: Strategic Evaluation of Institutions by Students in Higher Education. Turku, 2003. 23 s. ISBN 952-5113-27-2.
4. Laaksonen-Heikkilä, Ritva & Nirkkonen-Mannila, Anneli: Moniammatillista yhteistyötä Turun ammattikorkeakoulussa : terveysalan, liiketalous ja ICT:n sekä taideakatemian opettajat ja opiskelijat uusien toimintatapojen oppijoina ja kehittäjinä. Turku, 2003. 43 s. ISBN 952-5113-30-2.
5. Isotalo, Sari (toim.): Opiskelutyytyväisyys puntarissa : Suuren Opiskelijakyselyn 2002 tulokset. Turku, 2003. 56 s. ISBN 952-5113-35-3.
6. Hautala, Jouni: Rakentavaa keskustelua ja käytännön esimerkkejä : Turun ammattikorkeakoulu neuvottelukuntien näkemänä. Turku, 2003. 27 s. ISBN 952-5113-33-7.
7. Lind, Kaija: Osaaminen optimiin, kompetenssit kohdalleen. HR-ohjelman käyttöönotto Turun ammattikorkeakoulussa – pilottiprojekti terveysalan tulosalueella 16.1. - 31.12.2002. Turku, 2003. 22 s. + 13 liites. ISBN 952-5113-38-8.
8. Rannikko, Esa: Opiskelukokemuksia avoimessa ammattikorkeakoulussa – opiskelijakyselyn tuloksia. Turku, 2003. 32 s. + 22 liites. ISBN 952-5113-39-6.
9. Mattinen, Annukka: Ravitsemusohjaus hoitotyössä – ammattikorkeakoulun rooli terveydenhoitajien ja sairaanhoitajien ravitsemushoidon osaamisessa. Turku, 2003. 30 s. ISBN 952-5113-40-X.
10. Haapala, Eija: Hyvää henkilöstöhallintoa etsimässä – kokemuksia kymmenestä varsinaissuomalaisesta pk-yrityksestä. Turku, 2003. 33 s. ISBN 952-5113-46-9.
11. Rannikko, Esa: Osaajat opintiellä : täydennyskoulutuksen markkinointitutkimuksen tuloksia. 53 s. + 17 liites. Turku, 2003. ISBN 952-5113-55-8 (verkkojulkaisu), ISBN 952-5113-54-X (painettu).
12. Kairisto-Mertanen, Liisa: Markkinalähtöisyys korkeakouluympäristössä - katsaus ajattelutavan omaksumiseen ja kehittämiseen. 19 s. Turku, 2004. ISBN 952-5113-64-7 (verkkojulkaisu), ISBN 952-5113-63-9 (painettu).

MUITA JULKAISUJA

Räisänen, Pekka (toim.): Laivatekniikka : modernin laivanrakennuksen käsikirja. Turku, 2000. 710 s. ISBN 952-5113-99-X.

Turun ammattikorkeakoulu
 Julkaisumyynti
 Sepänkatu 3
 20700 Turku

puh. 010 5535 810
 fax. 010 5535 791
 julkaisumyynti@turkuamk.fi
 www.turkuamk.fi/kirjasto/julkaisutoiminta/tilaus.html