

Max Liikka

Kaupan alan yliopistokoulutuksen nykytila ja kehityskohteet

Selvitys kaupan alan yritysten osaamistarpeista yliopistokoulutetuille ja kartoitus  
kauppatieteiden maistereiden osaamisesta kvalitatiivisen haastattelututkimuksen  
perusteella

Tampere  
Huhtikuu 2020

# Sisällysluettelo

|  |    |
|--|----|
| 1. Johdanto.....   | 1  |
| 1.1. Koulutusala-arvioinnin keskeisimmät tulokset.....             | 2  |
| 2. Kaupan alan osaamistarpeet .....                                | 4  |
| 2.1. Digitalisaatioon liittyvät tarpeet .....                      | 5  |
| 2.2. Viestintään ja vuorovaikutusosaamiseen liittyvät tarpeet..... | 6  |
| 2.3. Liiketoimintaan liittyvät tarpeet .....                       | 6  |
| 2.4. Asiantuntijataitoihin liittyvät tarpeet .....                 | 6  |
| 2.5. Vaihtelevat tarpeet ja osaamisyhdistelmät.....                | 7  |
| 2.6. Yhteenveto kaupan alan osaamistarpeista .....                 | 8  |
| 3. Osaaminen ja osaamisen katvealueet .....                        | 9  |
| 3.1. Kuilu akateemisen maailman ja työelämän välillä .....         | 10 |
| 3.2. Osaamisen katvealueet .....                                   | 11 |
| 3.3. Mahdollisuudet monitieteiseen opiskeluun .....                | 12 |
| 3.4. Yhteenveto osaamisesta ja osaamisen katvealueista .....       | 14 |
| 4. Digitaalisuuteen liittyvä osaaminen.....                        | 16 |
| 4.1. Digitaalisen ja perinteisen kaupan erot.....                  | 16 |
| 4.2. Digitaalisen ja kaupallisen osaamisen yhdistäminen.....       | 17 |
| 4.3. Järjestelmä- ja datataidot .....                              | 18 |
| 4.4. Digitalisaatio ja johtaminen.....                             | 18 |
| 4.5. KTM-haastateltujen näkemykset digiosaamisesta.....            | 19 |
| 4.6. Puutteita digiosaamisessa .....                               | 20 |
| 4.7. Yhteenveto digitaalisuuteen liittyvästä osaamisesta.....      | 21 |
| 5. Liiketoimintaosaaminen .....                                    | 23 |
| 5.1. Kaupan ansaintalogiikan ymmärtäminen .....                    | 25 |
| 5.2. Hankinta ja hankintaketjujen suunnittelu .....                | 26 |
| 5.3. Hinnoittelun ja logistiikan suunnittelu .....                 | 27 |
| 5.4. Tilinpäätöksen ja tuloslaskelman lukutaito .....              | 28 |
| 5.5. Asiakasymmärrys ja myynti .....                               | 30 |
| 5.6. Yhteenveto liiketoimintaosaamisesta .....                     | 32 |
| 6. Vuorovaikutusosaaminen .....                                    | 34 |
| 6.1. Henkilöstöjohtaminen ja strategian johtaminen .....           | 36 |
| 6.2. Muutosjohtajuus .....   | 37 |
| 6.3. Muutosjohtajuus digimaailmassa .....                          | 39 |

|  |    |
|--|----|
| 6.4. Yhteenveto vuorovaikutusosaamisesta.....                    | 40 |
| 7. Asiantuntijatyön taidot .....                                 | 42 |
| 7.1. Työelämätaidot ja työn tekemisen taidot.....                | 42 |
| 7.2. Matemaattinen ja tilastoihin liittyvä osaaminen .....       | 43 |
| 7.3. Vastuullisuuteen liittyvä osaaminen.....                    | 44 |
| 7.4. Kielitaito.....   | 46 |
| 7.5. Yhteenveto asiantuntijatyön taidoista.....                  | 47 |
| 8. Yliopistoyhteistyö.....                                       | 49 |
| 8.1. Yliopistoyhteistyön nykytila.....                           | 49 |
| 8.2. Opinnäyteyhteistyön nykytila.....                           | 50 |
| 8.3. Yhteistyön haasteet ja kehittämismahdollisuudet.....        | 51 |
| 8.4. KTM-haastateltavien näkemyksiä yliopistoyhteistyöstä .....  | 52 |
| 8.5. Yhteenveto yliopistoyhteistyöstä.....                       | 53 |
| 9. Johtopäätökset ja kehityskohteet .....                        | 54 |
| 9.1. Kehityskohteet.....   | 55 |
| 10. Lukemisto .....  | 58 |
| 11. Liitteet.....  | 59 |
| Liite 1. Haastattelukysymykset rekrytoijille.....                | 60 |
| Liite 2. Haastattelukysymykset kauppatieteiden maistereille..... | 62 |
| Liite 3. Luettelo tutkimukseen osallistuneista yrityksistä.....  | 63 |
| Liite 4. Yhteenveto haastatteluista.....                         | 64 |
| Liite 5. Yhteenveto 1-5 kysymyksistä .....                       | 65 |

# 1. Johdanto

Tässä raportissa tarkastellaan vähittäiskaupan yliopistokoulutuksen tilannetta kaupan alan yritysten haastattelujen perusteella. Raportti on tehty Kaupan liiton toimeksiannosta ja sen kirjoittajana on ollut HuK Max Liikka.

Raportti on jaettu neljään osaan. Ensimmäinen osa käsittelee haastatteluissa esiin tuotuja osaamistarpeita kaupan alan yrityksissä nyt ja lähitulevaisuudessa. Raportin toinen osa käsittelee haastatteluissa ilmi tuotuja osaamisalueita ja osaamisen katvealueita. Kolmas osa käsittelee yliopistoyhteistyötä ja sen kehittämistä, ja viimeinen osa vastaa kysymykseen kaupan alan yliopistokoulutuksen nykytilasta ja kehittämistarpeista.

Jokaista raportin osaa varten on valikoitu tutkimuskysymys tai tutkimuskysymyksiä, jotka asettavat näkökulman tarkastelua varten. Tutkimuskysymykset on valittu toimeksiannon pohjalta, ja ne perustuvat tutkimusintressiin saada selville millä tavoin vähittäis-kaupan yliopistokoulutuksen määrää, laatua sekä tutkimusta voitaisiin kehittää ja lisäksi saada se paremmin kohtaamaan yritysmaailman tarpeet. Raportin lopussa on liitteinä haastattelukysymykset, lista tutkimukseen osallistuneista yrityksistä sekä haastatteluiden yhteenveto.

Raportti on kvalitatiivinen selvitys, jonka aineistona on helmi-huhtikuussa 2020 toteutettu haastattelututkimus. Haastateltavana tutkimuksessa oli yhteensä 25 henkilöä, jotka edustivat erilaisia kaupan alan yrityksiä ja yhteisöjä. Haastatteluilla oli kaksi kohderyhmää: yritysten johto- tai rekrytointitehtävissä olevat henkilöt sekä vastavalmistuneet, muutama vuosi sitten valmistuneet tai valmistumassa olevat kauppatieteiden maisterit.

Haastatellut henkilöt työskentelevät monipuolisesti erilaisissa HR-, esihenkilö-, kehittämis- ja johtotehtävissä kaupan alan yrityksissä. Tuoreet kauppatieteiden maisterit työskentelevät yrityksissä erilaisissa asiantuntija- ja päällikkötehtävissä. KTM-tutkinnon suorittaneet haastatellut ovat valmistuneet tai valmistumassa joko Aalto-yliopistosta, Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta, Oulun yliopistosta, Svenska Handelshögskolanista, Tampereen yliopistosta, Turun yliopiston kauppakorkeakoulusta tai Porin yksiköstä tai Åbo Akademista.

Suurimmat haasteet tutkimuksen toteuttamisessa olivat aineiston suuri määrä analyysivaiheessa sekä maaliskuun alkupuolella kärjistynyt COVID-19-virustilanne, joka rajoitti liikkumista ja vaikeutti haastattelujen sopimista. Haastattelut kuitenkin sujuivat jouhevasti, ja lähes kaikki haastateltavat kuvasivat haastateltavana olemista mukavaksi kokemukseksi, joka auttoi heitä reflektoimaan omaa työtään ja osaamistaan. Moni haastateltava myös kuvasi tutkimuksen aiheita tärkeäksi ja osoitti kiinnostusta tutkimuksen tuloksiin. Haastattelut suoritettiin pääsääntöisesti joko kohdeyrityksen toimitiloissa tai etähaastatteluna puhelimitse, Skypen tai Microsoft Teamsin välityksellä.

Haastateltavien määrä oli tutkimusmenetelmään nähden suuri. Tämä asetti haasteita esittää heidän näkemyksensä kattavasti raportin tuloksissa mutta säilyttää silti laadullisessa tutkimuksessa keskeinen vastaajan oma ääni. Raportin jokaisessa osassa on pyritty esittämään keskeisimmät ja toistuvat huomiot sekä niiden selvät poikkeamat. Haastateltavien sitaatteja on käytetty maltillisesti

silloin, kun haastateltava on omin sanoin tuonut esille jotain hyvin asiaa tiivistävää tai havainnollistavaa. Vaikka kaikilta haastatelluilta ei ole sitaatteja, kaikkien ajatuksia on pyritty tuomaan esille tasapuolisesti ja siten, että raportin kokonaisuus on eheä ja ymmärrettävä. Haastateltavat on numeroitu ja koodattu, mutta kaikki tunnistetiedot on poistettu, jotta yksittäistä vastaajaa ei pysty yhdistämään yritykseen. Lisätiedot haastatteluista löytyvät liitteestä 4.

Tutkimuksen tueksi on haastatteluista varten perehdytty lukemistoon, jonka tiedot löytyvät raportin lopusta. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät kirjalliset lähteet ovat Opetushallituksen vuonna 2016 teettämä vähittäiskaupan osaamistarveraportti ja Kansallisen arvioinnin keskuksen vuonna 2019 julkaistu kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointiraportti, joiden avulla on luotu viitekehys kaupan alan ja sen yliopistokoulutuksen osaamistarpeista.

Opetushallituksen vuonna 2016 teettämä vähittäiskaupan osaamistarveraportti kartoitti ja ennusti kaupan alan osaamistarpeita kaikilta koulutusasteilta valmistuneille. Raportti on laadullinen selvitys, jossa tehtävää varten koottu ennakointityöryhmä esittää laadullisen aineiston ja erilaisten skenaarioiden perusteella todennäköisiä osaamistarpeita, joita kaupan alalla on tulevaisuudessa. Raportissa pohditaan erilaisten skenaarioiden lisäksi tehtäväkohtaisia osaamistarpeita kolmen eri tehtäväryhmän näkökulmasta.

Kansallisen koulutuksen arvioinnin keskus (Karvi) toteutti vuonna 2019 kauppatieteellisen ja liiketalouden koulutuksen arvioinnin, jonka tarkoituksena oli tuottaa tietoa alan koulutustarjonnan tilasta, tutkintojen osaamislähtöisyydestä ja työelämärelevanssista. Raportissa hyödynnetään monipuolista kvantitatiivista ja kvalitatiivista dataa, esitetään kokonaisarvio koulutuksen tilasta sekä kehittämissuosituksia korkeakouluille.

Raporttien pohjalta on rakennettu osaamiseen liittyvä viitekehys, jonka kautta haastattelututkimuksen tuloksia peilataan. Karvin raportista keskeisimpiä osia olivat kauppatieteiden yliopistokoulutukseen ja erityisesti sen työelämärelevanssiin liittyvät osat. Opetushallituksen raportista käytettiin niitä tuloksia, jotka käsittelevät kauppatieteiden maisterien koulutuksen ja todennäköisten työtehtävien kannalta relevanteimpia asioita.

## 1.1. Koulutusala-arvioinnin keskeisimmät tulokset

Kauppatieteiden ja liiketalouden koulutusala-arvioissa olivat mukana kaikki yliopistot, joilla on kauppatieteellisen alan koulutusvastuu sekä ammattikorkeakoulut, joilla on liiketalouden ammattikorkeakoulututkintojen ja ylempien ammattikorkeakoulututkintojen koulutusvastuu. Yhtenä osana arviointia oli tuottaa tietoa tutkintojen työelämärelevanssista. (Karvi 2019, 14–15, 18–19.)

Arvioinnin perusteella työelämän tarpeisiin vastaaminen koettiin erittäin tärkeäksi. Kaupallisen alan perusluonteeseen kuvattiin kuuluvan työelämälähtöisyys ja työelämärelevanssi, joka syntyy vuoropuhelussa työelämän kanssa. Vastaajat kokivat, että liike-elämän tarpeet olivat tärkein yhteiskunnan osa-alue, jonne kaupallinen koulutus tuottaa osaamista. Tarkemmin eriteltyinä näitä tarpeita olivat digitalisaatioon vastaaminen, kansainväliset tehtävät, johtotehtävät, kestävä kehitys

sekä yritystoiminnan perusfunktioihin liittyvä osaaminen, kuten laskentatoimi, tilintarkastus, rahoitus ja markkinointi. (Karvi 2019, 72.)

Arvioinnin perusteella kauppatieteellisen koulutuksen profiloituminen on vähäistä. Keskeiseksi syyksi nostettiin, että kauppatieteen tutkinnon suorittaneelta odotetaan laajaa liiketalouden osaamista, minkä vuoksi tutkintoon ei mahdu syvälle menevää erikoistumista. Tutkimuksen itsearvio-osiossa nousi esille, että ammattikorkeakoulusektorilla yhteydet paikalliseen elinkeinoelämään, työelämäyhteydet erityisesti pk-yrityksiin ja työelämän kehittämistä tukeva soveltava tutkimus korostuivat verrattuna yliopistoihin. (Karvi 2019, 60–61.)

Kokonaisuutena kauppatieteellisen tutkinnon työelämärelevanssin todettiin olevan hyvällä tasolla. Itsearviointikyselyiden vastausten ja fokusryhmähaastattelujen mukaan *“alan koulutus vastaa työelämän vaatimuksiin ja antaa valmiudet toimia jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.”* (Karvi 2019, 72.)

Kansallisen arvioinnin keskuksen osaamistarveselvityksen tulokset ovat samankaltaisia kuin tämän tutkimuksen tulokset. Arvioinnissa tunnistetut keskeiset koulutustarpeet nousivat esiin myös tässä tutkimuksessa. Näitä olivat digitalisaatioon vastaaminen, kansainväliset tehtävät, johtotehtävät, kestävä kehitys sekä yritystoiminnan perusfunktioihin liittyvä osaaminen, kuten laskentatoimi, tilintarkastus, rahoitus ja markkinointi. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että tutkinnot ovat hyvin laaja-alaisia ja tarjoavat hyvät lähtökohdat työelämään siirtymiseen. Myös erot AMK- ja yliopistokoulutettujen osaamisessa nousivat haastatteluissa esille.

Karvin suosituksia koulutuksen kehittämiseksi käydään tarkemmin läpi luvussa viisi, jossa niitä tarkastellaan osana Opetushallituksen selvityksen ja tämän tutkimuksen tuloksia.

## 2. Kaupan alan osaamistarpeet

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli kartoittaa, millaisia osaamistarpeita kaupan alan yrityksillä on KTM-koulutetuille nyt ja lähitulevaisuudessa. Tässä luvussa tarkastellaan haastateltujen ajatuksia näistä tarpeista. Kaikki vastaajat käsitellään tässä yhtenä joukkona, sillä KTM-haastateltujen ja muiden haastateltujen vastaukset eivät merkittävästi eronneet toisistaan. Haastattelujen perusteella seuraavat neljä osaamiskokonaisuutta nousevat keskeisimpinä tarpeina:

- Digitalisaatioon liittyvät taidot
- Viestintään ja vuorovaikutusosaamiseen liittyvät taidot
- Liiketoimintaosaamisen taidot
- Generiset, asiantuntijatyöhön liittyvät taidot

Näiden neljän pääryhmän teemat toistuivat kautta linjan kaikissa haastatteluissa, erilaisilla painotuksilla. Taitokokonaisuudet eivät ole tärkeysjärjestyksessä. Haastateltavat toivat esille myös muita osaamistarpeita, joihin kuuluvat esimerkiksi spesifit osaamisyhdistelmät. Näitä haastateltavien esiin nostamia taitoja käydään vielä tarkemmin läpi osaamista ja sen puutteita käsittelevässä luvussa.

Opetushallituksen osaamistarveselvitys tarkasteli erilaisten kaupan alan tehtävien tehtäväryhmäkohtaisia osaamistarpeita ja teki niistä arvion vuonna 2016. Raportti jakoi kaupan alan työt kolmeen eri ryhmään: *suorittavat tehtävät, esimiehet ja johto* sekä *asiantuntijat*. Näistä yliopistokoulutettuja kauppatieteiden maistereita koskee lähinnä kaksi jälkimmäistä kokonaisuutta. Seuraavaksi tarkastellaan näitä taitoja ja niiden suhdetta tämän tutkimuksen tuloksiin.

Opetushallituksen raportissa *esimiehet ja johto* -ryhmän tärkeimmiksi taidoiksi (taidot eivät ole tärkeysjärjestyksessä) tulevaisuudessa katsottiin

- viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen
- tietojärjestelmien tuntemus
- turvallisuuteen liittyvä osaaminen
- kielitaito, kulttuurien tuntemus, kansainvälistymiseen liittyvä osaaminen
- projektien johtamistaito, valmentava johtaminen, taito antaa palautetta
- kokonaisvaltainen ajattelu, jatkuva oppiminen
- organisaation, konseptin, toiminta-ajatuksen ja arvojen tuntemus
- logistiikkaosaaminen
- asiakasymmärrys
- organisointi- ja johtamistaidot, verkostoituminen, kumppanuusajattelu
- luovuus, kyky ideoida ja innovoida (Opetushallitus 2016, s. 28–29.)

*Asiantuntijatehtävissä* toimivien tärkeimmiksi taidoiksi (taidot eivät ole tärkeysjärjestyksessä) opetushallituksen raportissa katsottiin

- vuorovaikutus- ja viestintätaidot, kielitaito
- teknologiataidot, perehtyneisyys ohjelmiin, IT-taidot, big datan analysointi
- projekti- ja prosessiosaaminen

- asiakkuuksien ymmärtäminen
- turvallisuus- ja tietoturvaosaaminen
- liiketoiminta ja talousosaaminen
- hallintoon, henkilöstöhallintoon ja työsuhteisiin liittyvä osaaminen
- kansainvälisyysosaaminen, logistiikkaosaaminen
- verkostot ja niiden hyödyntäminen, kumppanuusajattelu
- markkinointi ja mainonta digimaailmassa, kuluttajakäyttäytyminen, brändiosaaminen
- työyhteisöosaaminen, vastuullisuusajattelu
- joustavuus, itsensä johtaminen, ajankäytön hallinta, jatkuva oppiminen (Opetushallitus 2016, s. 29–30.)

Tätä tutkimusta varten toteutetuissa haastatteluissa nousi esille hyvin samoja teemoja kuin Opetushallituksen selvityksessä. Keskeisimmät taidot liittyvät digitalisaatioon, vuorovaikutukseen, kaupalliseen osaamiseen ja asiantuntijatyössä vaadittaviin taitoihin. Ainoat osaamisen kokonaisuudet, jotka eivät laajasti nousseet esille tämän tutkimuksen haastatteluissa, olivat turvallisuuteen ja monikulttuurisuuteen liittyvät taidot. Muutama haastateltava nosti ne esille esimerkiksi tietoturvan näkökulmasta, mutta muuten se ei ollut tutkimuksen kantavia teemoja. Samoin yhteistyöhön ja verkostoihin ei yritysten ja yliopiston välisen yhteyden ulkopuolella noussut juurikaan kommentteja. Kansainvälisyyteen ja monikulttuurisuuteen liittyvä osaaminen ei myöskään noussut haastatteluissa vahvasti esille.

Seuraavaksi puretaan näiden neljän osaamiskokonaisuuden alle lukeutuvia taitoja. Jokaiseen teemaan liittyvät yleiset taidot on listattu kunkin otsikon alle. Näiden universaalien taitojen lisäksi haastatteluissa nousi esille myös tarkempia, tehtäväkohtaisempia osaamistarpeita. Nämä taidot liittyvät kiinteästi erilaisiin tehtäviin, joissa kauppatieteiden maistereita työskentelee. Seuraavaksi lueteltavat taidot ovat haastatteluissa toistuneita, yleisiä tarpeita.

## 2.1. Digitalisaatioon liittyvät tarpeet

Lähes kaikki haastateltavat nostivat esille teknologiaan ja digitalisaatioon liittyviä taitoja. Keskeisimpiä nimettyjä, digitalisaatioon, järjestelmiin ja teknologian hyödyntämiseen liittyviä taitoja olivat

- teknologian ymmärtämisen ja soveltamisen taidot
- kyky omaksua erilaisia järjestelmiä ja käyttää niitä
- digitaalisen kaupan ymmärtäminen ja sen johtaminen
- jatkuvan oppimisen taidot, kyky omaksua uudistua ja kehittää osaamista

Erityisempinä taitoina mainittiin erityisesti

- Verkkokauppaosaaminen
- Digitaalisen markkinoinnin taidot
- Digital branding
- Datalla johtaminen



- Data mining
- Robotiikka

## 2.2. Viestintään ja vuorovaikutusosaamiseen liittyvät tarpeet

Kaikissa haastatteluissa nousi esille tarpeita, jotka liittyivät johtamiseen, viestintään, esiintymiseen ja vuorovaikutukseen niin perinteisessä ja digitaalisessa ympäristössä. Keskeisimpiä viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä osaamiskokonaisuuksia olivat:

- johtajuus ja muutosjohtajuus
- sosiaaliset taidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot
- argumentaatio- ja esiintymistaito
- yhteistyö- ja tiimityötaidot

Näiden taitojen lisäksi haastatteluissa nousi esiin seuraavia tehtäväkohtaisempia tarpeita:

- henkilöstöjohtaminen
- neuvottelutaidot
- kyky vaikuttaa
- kyky verkostoitua
- kyky empatiaan ja läsnäoloon

## 2.3. Liiketoimintaan liittyvät tarpeet

Useampi haastateltava korosti toistuvasti, että kaiken liiketoiminnan keskiössä on kyky ajatella kaupallisesti. Kaikkien tehtävien edellytyksenä on kyky ymmärtää liiketoimintaa ja kaupan tekemisen logiikkaa ja lainalaisuuksia asiakaslähtöiseksi. Erityisesti haastattelussa korostuivat seuraavat tarpeet:

- asiakasymmärrys ja asiakaslähtöinen ajattelu
- bisnesäly, kyky ja rohkeus tehdä kauppaa
- ymmärrys kaupan alan nopeasta muutostahdistista ja murroksesta, erityisesti liittyen digitalisaatioon

Tehtäväkohtaisiksi taidoiksi nimettiin muun muassa

- analytiikan hyödyntäminen
- strateginen liiketoimintaosaaminen
- uusiin liiketoimintamalleihin liittyvä osaaminen ja luova liiketoimintamuotoilu
- arvon muodostumisen ja ansaintalogiikan ymmärtäminen

## 2.4. Asiantuntijataitoihin liittyvät tarpeet

Haastatteluissa nousi esille paljon yleisiä, asiantuntijatyössä keskeisiä taitoja. Nämä taidot ovat tyypillisiä korkeakoulutettujen taitoja ja yleisiä kaikilla asiantuntija-aloilla.

- asiantuntijatyön taidot, työn tekemisen taidot, projektinhallintataidot
- kriittinen ajattelu, ongelmanratkaisukyky, analyttisyys
- jatkuva oppiminen, oman osaamisen kehittäminen
- tiedonhallinta, kokonaisuuksien hahmottaminen
- kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen osaaminen
- joustavuus, itseohjautuvuus, etätyö, liikkuva työ
- kansainvälisyyden ymmärtäminen

## 2.5. Vaihtelevat tarpeet ja osaamisyhdistelmät

Haastatteluissa osaamistarpeita arvioitaessa näkyi selvästi ero siinä, millaista yritystä vastaaja edusti. Hyvin säännönmukaisesti isojen yritysten edustajat kokivat, että töissä on mahdollista menestyä, vaikka osaaminen olisi kapea-alaista. Pienempiä yrityksiä edustavat toivat esille monipuolisempia osaamistarpeita ja osaamisyhdistelmiä. Yksi suuressa yrityksessä työskentelevä henkilö tunnisti tämän eron myös omissa vastauksissaan:

*Tunnistan sen, että meillä kun on iso yritys niin on mahdollista työskennellä kapealla osaamisalueella ja se on sen takia mahdollista, että on niin paljon resursseja ja jotenkin on paljon tiimejä, jotka tekevät kapealla alla loppupeleissä. Niin se on mahdollista meillä. -- Toisaalta tiedostan sen, että pienemmissä yrityksissä haetaan enemmän generalisteja ja haetaan sitä, että ihmisillä olisi paljon laajempi se osaamistausta. Niin tämä on vähän kaksijakoinen kysymys.” (H6)*

Se, että haastatteluissa esiin nousseet osaamistarpeet ja yhdistelmät olivat moninaisia, kertoo, että kauppatieteiden maistereita työskentelee hyvin laajassa tehtäväkentässä. Joissakin haastatteluissa nousikin esille todella tarkkoja osaamisprofiileita, joissa yhdistyy useamman osa-alueen taitoja. Erityisesti korostuvat perinteisten osaamisalueiden kuten johtamisen, markkinoinnin tai myynnin yhdistäminen digitaalisten ratkaisujen tuomiin mahdollisuuksiin. Syynä moni vastaaja koki olevan, ettei modernin kaupan ratkaisuja kouluteta riittävästi, ja siksi osaajissa on puutteita.

Osaamistarpeet olivat kokonaisuudessaan hyvin kirjava kokonaisuus, jonka yksityiskohtainen käsittely ei ole mahdollista. Raportissa pyritään erilaisten esimerkkien kautta nostamaan keskeisimpiä ja eniten toistuneita osaamisyhdistelmiä. Näitä olivat esimerkiksi seuraavat:

**Johtaminen digitaalisessa maailmassa.** Johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja erityisesti muutosjohtamisen toteuttaminen digitaalisessa ympäristössä erilaisten sähköisten viestintävälineiden avulla koettiin haastavaksi ja siihen liittyvä erityisosaaminen puutteelliseksi.

**Asiakastiedon monipuolinen hyödyntäminen.** Keskiössä digitalisaation hyödyntäminen asiakasdatan tulkinnassa. Asiakasdatan käyttö ja tulkinta vaatii myös järjestelmäosaamista ja dataosaamista, ja tärkeää on myös datan muuttaminen myynnin edistämiseksi.

**Myynnin edistäminen digitaalisin keinoin.** Markkinoinnin suunnittelu erityisesti digitaalisessa ympäristössä vaatii laajaa osaamista digitaalisesta markkinoinnista mutta myös hyvän ymmärryksen asiakkaasta ja erilaisista teknisistä ratkaisuista. Erityisosaajasta käytetään myös termiä *growth hacker*.

Myös opetushallituksen ennakointiryhmä pohti raportissaan uusien tehtäväkokonaisuuksien muodostumista. Erityisesti yksi tehtävä oli linjassa haastatteluiden pohjalta nousseiden tarpeiden kanssa:

**Big data analysis -päällikkö.** BDA-päällikkö on perehtynyt big datan hyödyntämiseen. Hän louhii dataa ja muun muassa etsii siitä uusia kulutukseen liittyviä signaaleja sekä trendejä. Hän on perehtynyt erityisesti tulevaisuuden ennakointiin saatavissa olevan datan pohjalta. (Opetushallitus 2016, 20–21.)

Varsinaisia selkeitä alueita, joista KTM-osaajat puuttuisivat nykyisellään kokonaan, ei haastatteluissa tunnistettu. Yhdessä haastattelussa nousi esille, että tiettyihin tehtäviin on vaikeampi löytää hyviä tekijöitä Suomesta, jolloin ulkomailta rekrytointi on myös vaihtoehto. Hän käytti esimerkkinä retail manager -tehtäviä:

*Vähittäiskaupan retail manager -tyylinen positio, -- niitäkään ei välttämättä Suomessa ole. Meillä on isoja ketjuja, jotka toimivat Suomessa, mutta jotka operoivat sitten muualta Euroopasta tai muilta mantereilta. Niin -- ainakin ne tekijät ovat aika vähissä tiettyihin kaupan alan tehtäviinkin. -- Ehkä se suurin kynnys on siinä, että on kansainvälisiä tai globaaleja vähittäiskaupan yrityksiä, ja tietyt positiot ovat Suomen rajojen ulkopuolella. Siitä ehkä tulee sellaista tarvetta, että ne oikeat, hyvät tekijät löytyvät sitten muualta kuin Suomesta. (H15)*

## 2.6. Yhteenveto kaupan alan osaamistarpeista

Haastatteluissa esiin nousseet keskeisimmät osaamistarpeet kaupan alalla liittyivät digitalisaatioon, vuorovaikutusosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen ja asiantuntijatyön taitoihin. Esille nousseet osaamistarpeet ovat pääasiallisesti linjassa Opetushallituksen vuonna 2016 tekemän osaamistarveselvityksen kanssa. Turvallisuus ja monikulttuurisuus olivat ainoita Opetushallituksen osaamistarveselvityksen teemoja, jotka eivät juurikaan nousseet esille haastatteluissa. Myös kansainvälinen näkökulma oli haastatteluissa pienempi.

Yritysten tarpeet liittyivät kiinteästi kyseisen yrityksen kokoon. Pienissä yrityksissä osaamistarpeet olivat laajempia kuin suurissa, joissa on mahdollista tehdä kapeasti yhtä osa-alueetta. Tiettyjen aihepiirien syväosaamisen ja laajan yleisosaamisen lisäksi haastatteluissa nousi myös esille spesifejä osaamistarveyhdistelmiä tiettyihin kaupan alan tehtäviin. Kokonaisuutena haastatteluissa esiin nousseet tarpeet olivat monipuolisia ja kuvasivat hyvin laajasti sitä monipuolista tehtäväkenttää, jossa kauppatieteiden maistereita toimii.

### 3. Osaaminen ja osaamisen katvealueet

Tässä luvussa tarkastellaan teemoittain haastatteluissa esiin nousseita osaamisalueita ja niissä ilmeneviä puutteita. Luvun tavoitteena on selvittää, millä tasolla vastavalmistuneiden kauppatieteiden maistereiden osaaminen haastateltujen mielestä on ja mitä katvealueita vastavalmistuneiden osaamisessa on. Luvuissa käsitellään ensin muiden haastateltujen ja lopuksi KTM-haastateltujen ajatuksia. Jokaisessa alaluvussa tarkastellaan myös siihen osaamisalueeseen kohdistuneita katvealueita, joita haastatteluissa nousi esille.

Alaluvut on jaoteltu teemoittain edellisessä luvussa käsiteltyjen osaamistarpeiden mukaisesti:

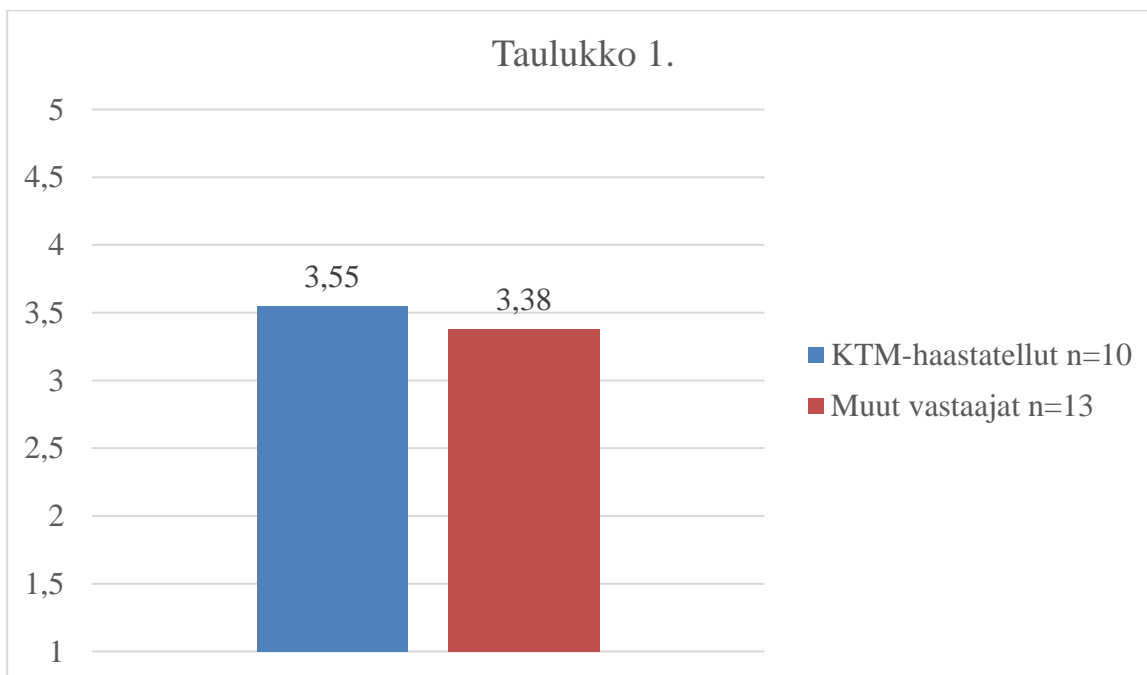
- 3.1. Digitaalisuuteen liittyvä osaaminen
- 3.2. Liiketoimintaosaaminen
- 3.3. Vuorovaikutusosaaminen
- 3.4. Asiantuntijatyön taidot

Haastateltavia pyydettiin haastattelun alussa arvioimaan viiden eri osa-alueen osaamista asteikolla 1-5, jossa 5 tarkoitti erittäin hyvää tai laadukasta ja 1 erittäin heikkoa tai puutteellista. Näiden kysymyksiä tarkastellaan osana kutakin alalukua. Ensimmäisenä haastateltavia pyydettiin antamaan yleisarvosana rekrytoitujen KTM-haastateltavien osaamisesta.

#### Kysymys 1.

KTM-haastatellut: Miten vahvaksi koet oman osaamisesi yleisellä tasolla koulutuksesi pohjalta?

Muut vastaajat: Millainen on rekrytoitujen osaaminen yleisellä tasolla?



Vastavalmistuneiden osaaminen yleisellä tasolla koettiin joko keskitasoiseksi tai hyväksi. Useampi haastateltu korosti eroa opintojen pohjalta syntyneiden valmiuksien ja valmiiden taitojen välillä.

Opintojen lisäksi aikaisemman työkokemuksen ja työelämän tuntemuksen koettiin valmistavan henkilöä töihin. Yksi haastateltu nimesi esimerkiksi hankintoihin ja ostoon liittyvän osaamisen heikoksi. Muutama haastateltu nosti esille, että digitaalisiin sisältöihin ei löydy osaamista. Moni korosti myös oikeanlaisen asenteen tärkeyttä. Useampi haastateltava totesi, että vastavalmistuneen tulee hyväksyä, että hänellä on vielä opittavaa, eikä työnantajan pidä olettaa, että yliopistosta valmistuva olisi valmis osaaja.

KTM-haastateltavat arvioivat oman osaamisensa yleisellä tasolla hyväksi. Useampi haastatelluista kehui koulutuksen kokonaisvaltaisuutta, vahvaa teoriapuolta ja työelämään valmistavaa roolia. Koulutuksen haasteiksi yksi haastateltava nosti sen, että opinnoissa oli omalla vastuulla saada koulutuksesta irti parhaat mahdolliset tulokset, ja toinen korosti, että saapuessa työelämään hän koki opinnoistaan huolimatta olevansa “keltanokka”. Kaksi haastateltavaa nosti esille mielestään hyvän pääainevalinnan: kaupan liiketoiminnan maisteriohjelma, Tampereen yliopisto sekä strategian, innovaatioiden ja kestävän kehityksen maisteriohjelma, Lappeenrannan Teknillinen yliopisto. Yksi KTM-haastateltu kuvasi, että hänen opintonsa antoivat hyvät valmiudet kaupan alan trainee-ohjelmaan, mutta vasta trainee-jaksolla hän oppi ymmärtämään kaupan alan töitä:

*Mun mielestä koulutus antoi hyvät edellytykset siihen trainee-ohjelmaan, mutta sitten taas kaupan alan osaaminen, niin siihen oikeastaan toi trainee-ohjelma oli tosi hyvä tapa tulla kaupan alalle, -- koska se antoi tosi hyvän ymmärryksen siitä koko liiketoiminnasta. (R8)*

### 3.1. Kuilu akateemisen maailman ja työelämän välillä

Yksi keskeisimmistä havainnoista tutkimuksessa oli, että akateemiset opinnot eivät valmista suoraan työelämän tarpeisiin, vaan opintojen aikana tai aikaisemmin hankittu työkokemus luo valmiuksia siirtyä kaupan alan töihin. Vahvan teoriaosaamisen lisäksi käytännön työkokemus nähtiin haastatteluissa kaupan alan töihin hyvin valmistavana ja rekrytoinnissa edukseen erottavana asiana. Moni haastateltu, joka toimii rekrytointitehtävissä, kertoi ainakin joskus arvottavansa käytännön osaamista muodollisen koulutuksen yli. Erityisesti tämä näkyi digitaalisuuteen liittyvässä osaamisessa. Yksi haastateltava kuvasi, että tiettyihin tehtäviin käytännön kokemus on tärkeämpää kuin koulussa hankittu pätevyys:

*Meillä ehkä ajatellaan tätä sillä tavalla, että miten juuri valmistuneet meillä sijoittuu asiantuntijatehtävissä, tehtävät ovat lähinnä sellaisia, että siinä ei tarvita sitä myynnin tai ostojen tai hankinnan osaamista niinkään vaan sinne puolelle ehkä se käytännön työkokemus on tärkein sijoittumisen edellytys. Mutta sitten taas esimerkiksi markkinointi-, IT-, finance-puolella meillä on paljon tehtäviä, joissa se [muodollinen] osaaminen ratkaisee. (H13)*

Vaikka koulutuksen kautta hankittu osaaminen ja muodollinen pätevyys koettiin edellytykseksi moniin positioihin ja sen nähtiin tuovan valmiuksia monimutkaisiin asiantuntijatehtäviin, nousi käytännön työkokemus esille käytännössä kaikissa haastatteluissa. Moni haastateltu koki, että osaamisen kuilu teoriaosaamisen ja käytännön työn välillä oli kaikista pienin silloin, kun työntekijällä oli jo kokemusta kaupan alan töistä. Arvion mukaan opintojen aikainen tai aikaisempi työkokemus lisää merkittävästi kauppatieteiden maisterien valmiuksia kaupallisella alalla.

Kysymys liittyy myös keskeisesti yritysten odotuksiin vastavalmistuneita kohtaan ja perehdytyskäytäntöihin. Haastatellut jakautuivat tässäkin kahteen leiriin. Toiset olivat sitä mieltä, että töihin tulleiden puutteellisia taitoja on pakko paikata runsaalla perehdytyksellä, ja toiset taas totesivat, että valmistuneen ei tule olla "liian valmis", vaan perusteellinen perehdytys yrityksen ehdoilla on tärkeämpää. Useampi nosti kuitenkin esille, että opiskeluaikana hankittu kaupan alan osaaminen erottuu edukseen ja antaa valmiuksia, joita koulutuksesta ei saa. Yksi haastateltu tiivistä ajatuksen seuraavasti:

*Käytännön osaamista tulee siinä työssä, eli ei oletakaan, jos ei ole työkokemusta alalta, että voisi kaikkea osata, ja sitä kautta sitä työssäoppimista just tulee. - jos opiskeluaikana pystyy työskentelemään kaupan alan töissä, niin se on ihan korvaamatonta sijoittumisessa kaupan alalle yrityksiin, että sitä ei voi liian paljon painottaa. (H13)*

Toinen vastaaja koki, ettei yritysten pidä ajatella, että yliopistosta valmistuisi valmiita osaajia. He korostivat perehdytyksen tärkeyttä:

*Ei edes kannata yrityksen haaveilla, etteikö joutuisi itse kouluttamaan, koska se on itseasiassa aika oleellista, että jengi ei tule liian valmiina, et me -- halutaan tietyllä tavalla indoktrinoida ne niihin asioihin, mitkä ovat meille tärkeitä. (H8)*

Kysymys siitä, mikä on riittävää osaamista ja kuinka paljon vastavalmistuneen oletetaan osaavan, jakoi myös mielipiteitä. Suurin osa oli sitä mieltä, että opiskelijan ei tarvitse eikä hänen edellytetä olevan valmis saapuessaan työelämään. Monet heistä kokivat, ettei yliopisto voi kouluttaa määräänsä enempää. Yhden yrityksen edustajat olivat sitä mieltä, että vastavalmistuneilta ei puutu mitään olennaisia taitoja, joita yliopistossa voitaisiin opettaa paremmin. He korostivat perehdytyksen roolia ja yrityksen omien toimintatapojen ainutlaatuisuutta:

*No meillä on paljon koulutuksia, hyvin laidasta laitaan, mutta en mä tiedä et mikään niistä ei oikein, koska ne ovat yrityksen sisäisiä ja silleen; konsepti, yrityskulttuuriin liittyviä, että ei ehkä mitään semmoisia mitä vois siirtää suoraan sinne tuota koulun penkille. [Jatkokysymys: Että ei edes mitään valmiuksia, mitä voisi olla enemmän?] -- meillä paljon siitä oppimisesta tapahtuu työssä ja tekemisessä ja eri sidosryhmien kanssa yhteistyötä tehdessä, nii se ei sinänsä ole mun mielestä sellainen palikka, minkä voisi irrottaa, että se on semmoista oppimista, mikä tapahtuu sitten täällä työyhteisössä. (H11, H12)*

Keskeinen kysymys on, miten kuilua akateemisten opintojen ja käytännön työelämän välillä voidaan kaventaa ja siirtymää yliopistosta yrityksiin helpottaa. Koulutus antaa valmiudet työskennellä kaupan alan töissä. Yksi haastatteluissa esiin noussut kehitysehdotus oli, että kandidivaiheen jälkeen tutkintoihin kuuluisi pakollinen harjoittelu. Tämä pakottaisi yrityksiä ottamaan vastaan enemmän harjoittelijoita, ja opiskelijat pääsisivät tutustumaan syvällisesti työelämään ennen maisterivaiheen opintoja. Yksi haastateltava kertoi tällaisen mallin olevan käytössä esimerkiksi Saksassa.

### 3.2. Osaamisen katvealueet

Yleisesti kauppatieteellisen alan tutkinnon katsottiin tuovan hyvät valmiudet työskennellä kaupan alan yrityksissä. Yksi vastaaja kertoi jopa hämmästyvänsä siitä, miten monipuolisia osaajia

vastavalmistuneet ovat. Toinen vastaaja sanoi, että valmiudet liittyvät myös vahvasti persoonaan ja siihen, kuinka valmiita opiskelijat ovat siirtymään työelämään. Osaamisessa tunnistettiin kuitenkin myös katvealueita, joissa osaaminen täydentyy tai laajentuu työelämään siirtymisen jälkeen.

Kysymys, jossa haastateltavilta tiedusteltiin, onko vastavalmistuneiden kauppatieteen maistereiden osaaminen liian kapea-alaista, jakoi vastaajat kahteen leiriin. Toiset olivat sitä mieltä, että osaaminen on riittävällä tasolla, ja toiset taas hyvin vahvasti sitä mieltä, että osaamisessa on valtavia katvealueita. Katvealueita tunnistavat jakautuivat niihin, joiden mielestä osaaminen ei ole tarpeeksi laaja-alaista ja niihin, joiden mielestä vastavalmistuneilta puuttuu syväosaamista jonkin tietyn aihepiirin teemoista.

Muutama yritys ilmoitti haastattelukutsun yhteydessä, että heillä ei juurikaan työskentele vastavalmistuneita kauppatieteiden maistereita. Näiltä yrityksiltä kysyttiin haastattelun lopuksi, mistä syistä kauppatieteiden maistereita ei työskentele yrityksessä. Yleisimmiksi syiksi nimettiin, ettei kauppatieteiden maistereille ole joko sopivia työtehtäviä tai yritys kertoi painottavansa rekrytoinnissa aikaisempaa työ- tai muuta kokemusta, jolloin tutkinnolla oli katsottu olevan vähemmän merkitystä. Yksikään kysymykseen vastanneista ei kuitenkaan arvioinut, että KTM-koulutettujen osaamisessa olisi jokin puute, joka estäisi heitä työskentelemästä yrityksessä. Vain yksi yritys kertoi haasteista saada KTM-koulutettuja hakemaan avoimiin tehtäviin.

Useampi haastateltava nosti esille yritysten erilaisuuden ja erilaiset tarpeet vastavalmistuneille. Monen haastateltavan ajatus oli, että opiskelijoita on vaikea valmistaa kokonaan todella erilaisiin yrityksiin ja eri aloille. Yritysten osaamistarpeet ovat myös hyvin erilaisia, joten kokonaisuutena kaikkia KTM-koulutettuja koskettavia puutteita löytyi verrattain vähän. Osaamisalueita käsittelevissä alaluvuissa tarkastellaan näitä puutteita.

### 3.3. Mahdollisuudet monitieteiseen opiskeluun

Keskeinen haastatteluiden pohjalta syntynyt ajatus oli, että tulevaisuuden kaupan alan asiantuntijatyössä tarvitaan monitieteistä ja monialaista osaamista perinteisen kauppatieteellisen osaamisen lisäksi. Tämä liittyy vahvasti kysymykseen siitä, millaisia mahdollisuuksia on saada KTM- ja KTK-tutkintoihin kaupan alan osaamisnäkökulmasta relevantteja ja osaamista kehittäviä opintoja. Kysymyksessä korostuu myös opinto-ohjauksen merkitys, jotta opiskelijat osaavat valita sopivia kokonaisuuksia tukemaan asiantuntijapalettiaan.

Haasteena monitieteisen osaamistarpeen arvioinnissa on, että haastateltujen näkemykset monitieteisestä osaamisesta erosivat jonkin verran. Moni haastateltu arvioi, että osaamistarpeet pienissä ja isoissa yrityksissä eroavat paljon. Yksi vastaajista käytti esimerkkinä, että pienemmissä yrityksissä voi olla tarvetta todella syvälliselle juridiikan osaamiselle, mutta isoissa yrityksissä eriytyneet työtehtävät mahdollistavat keskittymisen kapeaan osaamisen osa-alueeseen. Toinen vastaaja oli sitä mieltä, että kaupalliselta alalta tulee kouluttaa sekä tietyn alan erikoisosaajia että generalistiosaajia. Kolmas vastaaja toi esille, että laaja-alaisuudesta on yleisesti hyötyä työelämässä.

Yksi haastatelluista kuitenkin koki, että laajan osaamisen sijaan opiskelijoiden tulisi keskittyä hankkimaan syväosaamista erityisesti kaupan murroksen keskiössä oleviin aihepiireihin liittyen:

*En itse näe näin, ehkä jopa päinvastoin [Kysyttäessä, tulisiko osaamisen olla laaja-alaisempaa.]. Edelleen sitä syvempää päätää monessa kohtaa tarvittaisiin lisää. Vahvempaa keskittymistä asioihin kuin sitten sitä laveampaa puolta. -- aihealueet, jotka ovat murrostrendien keskiössä, niin asiakasymmärrys kuin tällainen growth hacking kuin digitaalinen johtaminen ja digitaalinen markkinointi. (H7)*

Hän jatkoi, että opiskelijan tulisi varhaisemmassa vaiheessa valita oma sijoittumisensa kiinnostuksen kohteiden perusteella ja kehittää tätä osa-aluetta. Enemmistö kannatti kuitenkin laaja-alaista osaamispalettia. Yksi vastaaja korosti, että on tärkeää oppia ajattelemaan ongelmia laaja-alaisesti ja altistua mahdollisimman monelle erilaiselle näkökulmalle.

Toinen keskeinen kysymys oli, löytyykö yliopistosta kaupan alan osaamisen kannalta relevantteja opintojaksoja. Esimerkiksi yksi KTM-haastateltu nosti tilastotieteen opintojen vaikeutuvan nopeasti alun jälkeen, jolloin niistä saatava käytännön hyöty jää vähäisemmäksi. Yksi vastanneista kertoi usein mieltäneensä, millaisia muiden tiedekuntien opintoja kauppatieteiden opiskelija voisi suorittaa. Hän kuitenkin oli päätenyt pohtimaan, tarjoavatko muut tiedekunnat sopivia kursseja:

*Varmaankin psykologia, toisaalta sosiologia ihan paljon analyttikkona [olisivat hyödyllisiä] - Mutta onko siellä sitten tiedekunnissa sellaisia aiheita, niistä en sitten taas tiedä, että miten ne voi yhdistää. (H13)*

Ongelmaksi voi siis nousta, ettei muiden tieteenalojen tarjonnasta löydy sopivia opintojaksoja, jotka valmentaisivat suoraan kaupan alan vaatimuksiin. Tässä suhteessa työelämäorientoituminen ja yliopistojen sisäinen yhteistyö sopivien kokonaisuuksien löytämiseksi on tärkeää.

Muutama haastateltu esitti kritiikkiä myös kauppatieteiden tutkinto-ohjelmien sisällölle. Yksi haastateltu toi esille, että opetuksen sisällöt ovat yleisesti vanhanaikaisia ja vääriä. Toisen haastateltavan mukaan digitalisaation tulisi olla kaikkea opetusta läpileikkaava teema ja opetuksen sisältöjen rakentua sen ympärille. Yksi haastateltava esitti puolestaan täysin päinvastaisen näkökulman. Hänen mielestään yliopiston tärkein tehtävä on tarjota laaja akateeminen pätevyys ja ymmärrys, eikä kouluttaa syvälliseen substanssiosaamiseen:

*Minun mielestäni yliopistojen ja korkeakoulujen tärkein tehtävä olisi muovata siitä ihmisestä sellainen, että sillä on ne peruskyvykkyudet, just kielitaito, esiintymis-, viestintävalmiudet ja sitten että se ajattelumalli harjaantuu, että sä pystyt analyttiseen ja kriittiseen ajatteluun, pystyt tekemään johtopäätöksiä joko kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen aineiston kannalta, ja ongelmanratkaisuun. (H8)*

Ongelma kulminoituu kysymykseen siitä, mikä tulevaisuudessa on keskeistä osaamista. Yksi haastateltava arvioi, että mekaanista osaamista tärkeämpää on kyky ymmärtää asiakasta:

*Asiakkaan asemaan asettuminen ja sen [asiakkaan] ajattelun ymmärtäminen tässä nykyajan liiketoiminnassa on paljon keskeisempää kuin monet mekanistiset opit. Niin varmasti psykologia ja sosiologia ovat erittäin keskeisessä asemassa. (H14)*

Moni vastaaja nosti esille, että ihmisen ymmärtäminen niin työyhteisö- kuin asiakasnäkökulmasta on tulevaisuuden keskeistä osaamista. Yksi haastateltu korosti, että opiskelijoiden tulisi oppia toimimaan



monialaisesti siten, että he altistuvat monenlaiselle ajattelulle ja oppivat olemaan väheksymättä muiden alojen osaamista. Työyhteisöissä tiimit ovat hänen mukaansa monialaisia, joten tämä korostuu:

*Enemmän ehkä korostaisin niitä vuorovaikutustaitoja, luovaa ongelmanratkaisua ja erilaisten näkökulmien nostamista esiin, asioiden yhdistämistä, kokonaisuuksien hahmottamista, -- ei vaan kapeasti ajattele sitä omaa asiantuntijuuttaan -- ettei syrji mitään toista alaa, ne caset mitä varmasti yliopistossa käydään läpi, niin ne on hienoja, koska eri toimialoilta voi oppia, ja tuoda niitä asioita sitten taas mukanaan kaupan alalle. Että monipuolinen yhteistyö ja erilaisten ihmisten kanssa yhdessä tekeminen on mun mielestä sellainen asia mitä tarvitaan ja yrityksissäkin varmasti enemmän. Että onko meillä kaupan alalla opittavaa kaupan alan yrityksistä vai pitäisikö meidän oppia ihan joltain ihan muun alan yrityksiltä asioita, niin sitä aina välillä mietin. (H10)*

Yksi KTM-haastateltava arvioi, ettei itsensä tuntemisen ja johtamisen taitojen opettelu ole haitaksi kenellekään. Hän kuvasi monialaisen osaamisen olevan ratkaisevan hyödyllistä myös esimerkiksi palvelumuotoiluun liittyvissä tehtävissä. Toinen KTM-haastatelluista korosti yhteiskuntatieteellisen osaamisen merkitystä. Hän koki sen liittyvän yritysvastuun, kestävän kehityksen ja vastuullisuuden teemoihin. Tämän kokonaisuuden ymmärtämisen hän katsoi olevan tärkeää, koska yritys ei toimi koskaan tyhjiössä, vaan osana yhteiskuntaa.

Moni KTM-haastateltava kertoi poikkitieteellisten kurssien olleen positiivisia kokemuksia. Yksi vastanneista arvioi, että työelämässä kohdattavat haasteet ovat usein niin monimutkaisia systeemiongelmia, että niitä on vaikea lähteä purkamaan ilman laaja-alaista osaamista. Tässä korostuu sekä työntekijän oma kyky ajatella laajasti että kyky työskennellä osana monialaista ryhmää.

### 3.4. Yhteenveto osaamisesta ja osaamisen katvealueista

Haastatteluiden perusteella yliopisto-opinnot antavat hyvin valmiuksia kaupan alan töihin, mutta opintojen ja käytännön kaupan alan työelämän välillä koetaan olevan osaamiskuilu. Tämä johtuu siitä, että yliopisto-opinnot ovat lähtökohdaltaan teoreettisia, eivätkä anna suoraan valmiuksia työelämään, kuten käytännönläheisemmät AMK-opinnot. Haastatellut kokivat, että käytännön työkokemus opintojen ajalta antaa parhaat valmiudet käytännön työtehtäviin. Haastattelujen perusteella työelämän odotukset vastavalmistuneita kohtaan vaihtelevat, mutta valtaosan mielestä yliopistokoulutetuilla on riittävät valmiudet heidän saapuessaan työelämään. Keskeinen kysymys on, millä tavoin kuilua kauppatieteellisen opetuksen ja kaupan alan yritysten välillä voitaisiin kaventaa.

Työelämän tarpeet voi jakaa karkeasti kahteen: on tehtäviä, joissa tulee olla erikoistunut syväosaaja, ja tehtäviä, joissa vaaditaan laaja-alaista osaamista. Ensimmäisiä ovat esimerkiksi digitaalinen markkinointi ja jälkimmäisiä esimerkiksi tehtävät, joissa tulee hallita laajoja kokonaisuuksia, kuten kuluttajatutkimus, vastuullisuus ja myynti. Osaamisessa ei yleisellä tasolla ole haastatteluiden perusteella laajoja puutteita, jotka estäisivät kauppatieteiden maistereita työllistymästä yrityksiin.

Modernissa asiantuntijatyössä tarvittavaa laaja-alaista osaamista voi hankkia monitieteisillä opinnoilla. Haastateltujen mielipiteet erosivat jonkin verran siitä, miten tarpeellista KTM-

koulutettujen on hallita muiden tieteenalojen opintoja. Toiset korostivat syväosaamista tietystä liiketoiminnan osa-alueesta ja toiset laaja-alaista ja poikkitieteellistä osaamista. Haastateltujen kokemusten mukaan muiden tiedekuntien opinnot vastaavat vaihtelevasti kaupallisen alan työelämätarpeisiin. Vaaditaan yliopistojen sisäistä tai kansallista yhteistyötä, jotta hyödyllisimmät opintoyhdistelmät saadaan esiin.

Yliopisto-opintojen katsottiin tuovan akateemisen ajattelun valmiuksia, mikä erottaa sen AMK-opinnoista. Keskiössä on kysymys siitä, millainen osaaminen on tulevaisuudessa tärkeintä, ja miten sitä hankitaan. Monialainen ajattelu mahdollistaa ilmiöiden laajan tarkastelun ja ongelmanratkaisun osana monialaista tiimiä. Näistä taidoista tärkeimpinä pidettiin vuorovaikutustaitoja ja kykyä ajatella analyyttisesti, monipuolisesti ja kriittisesti. Geneeriset työelämätaidot ja itsensä kehittämisen taidot koettiin haastatteluissa kaikkien asiantuntijatyötä tekevien perustaidoiksi.

## 4. Digitaalisuuteen liittyvä osaaminen

Digitaalisuuden mukaan tuoma muutos ja sen vaatimat osaamistarpeet koettiin haastatteluissa keskeisimmiksi kaupan alaa tulevaisuudessa muokkaavaksi tekijäksi. Melkein kaikki haastatellut kokivat, että digitaalisiin ratkaisuihin, verkkokauppaan ja järjestelmiin liittyvää osaamista tarvitaan yhä enemmän. Digitaalinen maailma koettiin myös nopeasti muuttuvaksi ja siihen liittyvä koulutus jäljessä tulevaksi.

### 4.1. Digitaalisen ja perinteisen kaupan erot

Vastaajat tunnistivat paljon asioita, joissa digitaalinen kauppa ja perinteinen kivijalkakauppa eroavat toisistaan. Moni kuitenkin korosti, etteivät tietyt perusasiat, kuten kaupan ansaintalogiikka, ole silti merkittävästi muuttuneet, vaikka kokonaisuus onkin muuttunut monimutkaisemmaksi. Moni vastaaja nosti esille, että vastavalmistuneiden ymmärrys digitaalisesta kaupasta on selkeästi heikompaa kuin kivijalkakaupasta. Tämän koettiin liittyvän pitkälti siihen, että kauppatieteellinen koulutus keskittyy perinteiseen kauppaan.

Ylipäätään kaupan murros ja digitalisaation myötä verkkokaupan kauppaa mullistava vaikutus tunnistettiin ajankohtaiseksi ja tärkeäksi. Yksi vastaaja tiivistä digitaalisten ympäristöjen ja digitaalisen osaamisen tarpeiden vaatimuksen kaupassa:

*Pitäisi ymmärtää, miten tätä kauppaa tehdään, kun siirrytään kivijalasta monimuotoasiakkuuksiin, että se ei enää ole niin yksinkertaista se kaupan tekeminen, että tavallaan sen hahmottaminen, että miten siellä tulevaisuudessa, mistä se tulo saadaan. Meilläkin on verkkokauppa ja sitä kehitetään koko ajan ja siihen pistetään resursseja. -- että miten saadaan se asiakaskokemus ja ostotapahtuma mahdollisimman tehokkaaksi, ja se on semmoinen tulevaisuuden juttu, jota koko ajan kehitetään ja siinä voisin kuvitella, että jos on uutta osaamista, että toi meidän markkinointi ja myyntikin on muuttunut tosi paljon IT-työksi myöskin, et se ei ole niin yksinkertaista, niin se on semmoinen millä varmasti saa töitä tulevaisuudessa kaupan alalla. Siellä on aikamoinen vaje kuitenkin aika monessa yrityksessä. (H13)*

Yksi haastateltava kuvailee digitaalisuuteen liittyviä osaamistarpeita ja tiivistää samalla monen haastateltavan ajatukset. Usein digitaalojen hallitseminen liittyy kiinteästi johonkin muuhun osaamisen alueeseen, kuten markkinointiin:

*No jos miettii minkälaisia tarpeita meillä on ihan niin kuin konkreettisesti -- sanoisin, että enemmän se painottuu noitten erilaisten digitaalisten alustojen osaamiseen ja algoritmien ymmärtämiseen, et miettii vaikka meidän markkinointitehtäviä, nii ei se ole pelkästään et tehdään mageeta visuaalista tai sanallista juttua, vaan siellä on taustalla myös, että miten nuo eri mainosalustat toimivat, mitä metriikkaa siellä pitää osata katsoa, miten sä kokeilet ja pelaat sitä algoritmia vastaan, ja ne muuttuu koko ajan, että sellainen ymmärrys siitä tuollaisten alustojen logiikasta, ja miten niitä käytetään niin se ehkä sellaista it-skillsiä, mitä meillä lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä eniten tarvitaan. (H8)*

## 4.2. Digitaalisen ja kaupallisen osaamisen yhdistäminen

Kysyttäessä, pitääkö kauppatieteiden maisterin osata koodata, lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, ettei se ole tarpeellista. Kaksi vastaajaa nosti esille, että teknistä osaamista, kuten koodaamista, saa ostettua tarvittaessa ulkoiselta toimijalta, mutta kaupassa keskiössä olevat bisnesäly ja ymmärrys kaupan logiikasta eivät ole korvattavissa. Kolmas vastaaja korosti, että kaupan teko lähtee aina kaupallisen alan osaajasta, jonka tulee ymmärtää liiketoimintaa. Hän nosti esille, että mikäli esimerkiksi verkkokaupprojektin toteuttamisen johto annetaan IT-asiantuntijalle, verkkokaupan tulos kärsii. Yhden haastateltavan näkemys oli, että digitalisaatio on vain väline ja keskiössä on aina oltava asiakkuusajattelu. Ajatuksen tiivistä myös toinen haastateltava:

*Eihän pelkällä tekniikalla pärjää. Vaan täytyy olla todella hyvä asiakasymmärrys ja liikeäly, bisnesäly. -- Teknistä osaamista saa aina ostettua, sen voi vaikka konsulttipalveluina, mutta bisnestä sä et voi ostaa, etkä bisnesälyä. Sen täytyy olla coressa. Se on se ydin siinä. (H1)*

Monessa haastattelussa nostettiin esille, että työtä tehdään usein tiimeissä, joissa koodaamiseen erikoistunut syväosaaja hoitaa projektin teknisen puolen. Kaikkien tiimin jäsenten tulee silti ymmärtää, mitä muut tekevät, ja erityisesti esihenkilötyössä on tärkeää pystyä hallitsemaan kokonaisuus, esimerkiksi *product owner* -tyyppisissä rooleissa. Tämä vaatii myös vahvaa viestinnällistä osaamista kaikilta tiimin jäseniltä, sillä vuorovaikutus koodarin ja kaupallisen asiantuntijan välillä on välttämätöntä. Yhdeksi haasteeksi moniammatillisissa tiimeissä toimimiselle nimettiin, ettei kaikilla tiimin jäsenillä ole välttämättä syvällistä osaamista teknologiasta. Yhdessä haastattelussa nostettiin esille myös kyseisen organisaation litteys, mikä lisää tarvetta koodareille toimia suoraan yrityksen johdon kanssa.

Yhdessä haastattelussa nostettiin esille, että ekonomin on tärkeä ymmärtää ohjelmoinnissa erilaisten projektien merkitys ja vaikutukset. Tärkeitä näkökulmia ovat esimerkiksi erilaisten verkkokauppaliösien vaikutus myyntiin sekä teknisten ratkaisujen elinkaaren, ylläpitokustannusten ja investoinnin kuolettamisen hahmottaminen. Mikäli riittävä ymmärrys digitaalisesta maailmasta puuttuu, kokonaisuuden hahmottaminen, asioiden asettaminen oikeaan perspektiiviin ja johtaminen vaikeutuvat olennaisesti.

Yksi vastaaja arvioi, että verkkokaupan asiakasnäkökulma on nuoremmilla hyvin hallussa. Toisen vastaajan mukaan verkkokauppaosaajat tulevat usein töihin erilaisella opintotaustalla: he ovat saattaneet opiskella esimerkiksi tekniikan aloja, markkinointiteknologiaa tai analytiikkaa.

Haastattelujen perusteella tarpeet digitaaliselle osaamiselle riippuvat myös yrityksestä ja sen koosta: isossa organisaatiossa yksittäisen työntekijän tehtävät voivat olla hyvin eriytyneitä, mikä tarkoittaa tarkoittaa, ettei yksittäisen asiantuntijan tarvitse välttämättä hallita kokonaisuuksia kuin kapealta osa-alueelta. Pienemmissä yrityksissä osaamistarpeet ovat laaja-alaisempia ja kaupallisen ja digiosaamisen lisäksi saatetaan kaivata esimerkiksi työläinsäädännön osaamista.

### 4.3. Järjestelmä- ja datataidot

Digitalisaatioon keskeisesti kuuluva erilaisten järjestelmien ja ohjelmien hallinta nostettiin useassa haastattelussa korkeakoulutetun keskeiseksi taidoksi. Yksi vastaaja nosti esimerkiksi Microsoftin Power BI -ohjelmistoon [<https://powerbi.microsoft.com/en-us/>] liittyvän osaamiseen. Vastaaja koki sen olevan osa yleissivistystä, jota töihin tulevalta oletetaan:

*Tällainen hyvin yleinen, Microsoftin tämä Power BI -järjestelmä, hyvin yleinen. Kun meille tulee kauppatieteiden maisteri, niin meidän täytyy ensin heidät pistää kahdeksan päivän todella kalliille Power BI -kursseille. -- Ja sitäkin mieltä, kun se on tosi yleinen työkalu, et miksei se ole ollut silleen yleisesti, sen pitäisi olla sellaista yleissivistystä! (H1)*

Digitalisaatio tarjoaa valtavasti mahdollisuuksia hyödyntää dataa, ja tämän datan siirtäminen organisaation johtamisen avuksi koettiin keskeiseksi. Useampi haastateltu koki, ettei tiedosta ole hyötyä, jos sitä ei osata käyttää ja soveltaa toiminnan kehittämiseen. Ymmärrys perustason ohjelmista (esim. Microsoft Excel) yleensä löytyy, mutta yksi haastateltava nosti esille, että digitaalisessa markkinoinnissa ja digikaupassa syvempi ohjelmisto-osaaminen on välttämätöntä. Toinen haastateltava korosti, että jokaisella työntekijällä tulisi nykypäivänä olla hiotut taidot Microsoft- tai Google-ympäristön ohjelmistoista.

Tiedonhallinnan ja data-analyysin osaaminen on yhden vastaajan mukaan kehittynyt jatkuvasti. Erityisesti verkkokaupassa ymmärrys ja tiedon nopea soveltaminen onkin tärkeää, sillä pelkkä lukujen analysointi on vastaajien mukaan vielä kaukana itse kaupan tekemisestä. Yliopistosta valmistuvalla voikin olla perusymmärrys näistä asioista, mutta esimerkiksi lukujen murskaaminen koneälyn avulla katsottiin vaativaksi tehtäväksi, johon on vaikea löytää osaajia. Myös niin kutsutun perustason vaatimukset kasvavat, koska digitalisaatio kehittyy jatkuvasti. Tämä korostaa yhden haastateltavan mukaan matemaattislogisen osaamisen tarvetta kaikissa osaajaryhmissä.

Nuorten *digitatiivien* osaaminen koettiin kuitenkin monessa haastattelussa yleisesti vahvemmaksi kuin vanhempien sukupolvien tai vuosikymmeniä sitten valmistuneiden osaaminen. Yksi haastattelija kertoi, että joskus jopa yrityksen rakenteet voivat muodostua esteeksi, jos nuoret ovat uudistushaluisempia kuin johto esimerkiksi uusien teknisten ratkaisujen käyttöönotossa.

### 4.4. Digitalisaatio ja johtaminen

Useat haastateltavat kokivat, että digitalisaatio asettaa johtamiselle uudenlaisia haasteita liittyen esimerkiksi kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen vähenemiseen, erilaisten viestintäalustojen käytön lisääntymiseen ja hektisempään työtahtiin. Teknologian toisaalta arveltiin myös tehostavan johtamista, esimerkiksi tiedolla johtamisen ja erilaisten työkalujen kautta. Nämä haasteet nähtiin kuitenkin nimenomaan viestinnällisinä: haastateltavat arvioivat hyvien vuorovaikutus- ja viestintätaitojen olevan tulevaisuudessa keskeisessä roolissa digimaailman johtamisessa. Yksi haastateltava kuvaa tätä dynamiikkaa seuraavasti:

*Korostuu ääripäät, periaatteessa ne pehmeät arvot, eli sosiaaliset-, viestintätaidot ja johtamisen taidot, ihmisten kohtaaminen, empatia, kaikki tämän tyyppiset, läsnäolo. Ja toisaalta taas sitten -- se kova osaaminen*

*ja miten [H4] mainitsi, vaikka tämmöinen data mining, järjestelmäosaaminen, tiedon soveltaminen ja just se strateginen ajattelu, tietyllä tavalla eri levelien löytäminen. (H5)*

Viestintään liittyviä osaamistarpeita tarkastellaan tarkemmin luvussa 6.

#### 4.5. KTM-haastateltujen näkemykset digiosaamisesta

Noin puolet KTM-haastateltavista arvioi, ettei yliopistokoulutus antanut heille riittäviä valmiuksia digitaalisen maailman ymmärtämiseen. Yksi vastaaja kuvasi taitojaan olemattomiksi ja kertoi olevansa usein pulassa töissä puutteellisten taitojensa takia. Toinen vastaaja kertoi opiskelevansa töissä käytettävien järjestelmien käyttöä omatoimisesti iltaisin. Hän kertoi, että erityisesti tietoturvaan liittyvät asiat olivat tulleet työelämässä täysin uusina.

Toinen puoli KTM-haastateltavista arvioi osaamisensa vähintään kohtalaiseksi, osa hyväksi tai erinomaiseksi. Yksi haastateltu kertoi opiskelleensa tietojärjestelmätiedettä ja arvioi tämän antaneen hänelle hyvät lähtökohdat työelämään: hän ei ollut kokenut osaamisessaan ollenkaan puutteita työelämässä. Toinen vastaaja kertoi opiskelleensa tietojenkäsittelyä, mikä antoi hänelle hyvät valmiudet toimia digiympäristössä. Kolmas haastateltu korosti kasvaneensa digimaailman parissa ja katsoi sen vaikuttaneen omaan osaamiseensa positiivisesti.

Useampi haastateltu kertoi osaamisensa karttuneen runsaasti työelämässä joko pakon edessä tai orgaanisesti. Yksi vastaaja kertoi oppivansa nopeasti ja koki sen olevan elinehto työssä pärjäämiselle. Toinen rekrytoinnissa työskennellyt KTM kertoi rekrytoineensa koodareita ja sen yhteydessä oppineensa enemmän myös digimaailmasta. Kolmas vastaaja kertoi johtavansa koodareiden työtä, mutta tunnusti, ettei itse tunne koodaamista juurikaan. Hän tunnisti tämän isoksi puutteeksi ja kertoi opiskelevansa asiaa parhaillaan.

Digiosaamisen katvealueina KTM-haastatellut nostivat esiin syvällisen Excel- ja datankäsittelyosaamisen, verkkokauppaan ja kaupan digitalisaatioon liittyvän osaamisen sekä syvällisen järjestelmäosaamisen. Esille nousivat myös informaatiojohtamisen taidot, eli kyky tiedolla johtamiseen, ja data-analytiikkaosaaminen. Yksi vastaaja kertoi oppivansa lisää analytiikasta töissä, mutta arvioi, että niihin olisi voinut saada paremmat valmiudet opintojen kautta. Vastaajat tunnistivat, että datatieteiden osaaminen olisi hyödyllistä yli tehtävärajojen.

Yksi haastateltava kuvitteli valmistuttuaan omaavansa hyvät taidot Microsoft Office -ohjelmien käyttämiseen, mutta kertoi huomanneensa hyvin nopeasti, että yliopiston antamat valmiudet eivät olleet riittäviä. Hän korosti myös eri järjestelmien, tietokantojen ja datan analysoinnin taitojen merkitystä. Toinen vastaaja kertoi, ettei yliopisto opettanut ollenkaan käytännön taitoja esimerkiksi Excelin käyttöön. Hän kertoi joutuneensa oppimaan työelämässä käytännössä tyhjältä pöydältä. Yksi vastaaja kertoi, että tietojenkäsittely- ja Excel-taitoja kyllä harjoiteltiin yliopistossa, mutta työhön siirtyessä kävi ilmi, etteivät harjoitellut taidot vastanneet työelämän vaatimuksia.

Yliopiston kuvattiin tarjoavan vaihtelevasti mahdollisuuksia hankkia valmiuksia toimia digitaalisessa maailmassa. Eräs haastateltava sanoi, että mahdollisuuksia opiskella digiosaamista kyllä oli, mutta

hän ei tarttunut niihin. Muutama haastateltu arvioi, että digiasioiden tulisi olla opinnoissa enemmän esillä kuin nykyään ja korosti digitalisaation kasvavaa roolia kaupanteossa. Yksi haastateltava arvioi, että edes perustason Excel-osaamista ei harjoiteltu riittävästi hänen opinnoissaan. Toinen vastaaja koki, että silloinkin kun yliopistossa digitaalisesta maailmasta puhuttiin, opetuksen sisällöt laahasivat hänen mielestään aikaansa jäljessä:

*IT-taidoista ja digitaalisesta maailmasta kun puhutaan, niin mä olen vähän hämmästynyt jopa, miten vähän ne oli meillä opinnoissa esillä, toki yliopiston ei ole tarkoituskaan esimerkiksi digimarkkinoinnin teknisiä taitoja kehittää, mutta ne ei olleet meillä oikeastaan -- tuntuu että siinä oltiin vähän jäljessä, -- toki sosiaalisesta mediasta puhuttiin paljon, mut mun mielestä siitä puhuttiin liikaa, että tuntuu just siinä vaiheessa kun me opiskeltiin niin tuntuu, että joka kurssissa puhuttiin siitä sosiaalisesta mediasta, mutta sitten ei menty sen syvemmälle. Ei puhuttu siitä, mitä mahdollisuuksia se tulee tulevaisuudessa antamaan, vaan puhuttiin enemmän siitä, miten tärkeää on yrityksen olla somessa esillä. (R8)*

Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että yliopistojen tulisi olla tiukemmin ajan hermolla ja kouluttaa tulevaisuudessa relevantteja taitoja. Yliopisto-opetuksessa tulisi käyttää uusimpia järjestelmiä, jotta opiskelijoilla olisi paremmat valmiudet työelämään. Tämä yritysmaailman järjestelmien käyttö nousi esille useammassa vastauksessa. Yksi KTM-haastatelluista toisaalta huomautti, että jokaisessa yrityksessä on käytössä erilaisia järjestelmiä, mikä luo koulutukselle omat haasteensa.

#### 4.6. Puutteita digiosaamisessa

Merkittävimmät haastatteluissa esiin nousseet puutteet liittyivät nimenomaan uusiin järjestelmiin ja sellaisiin modernin kaupan osa-alueisiin, joihin nykyisen yliopistokoulutuksen ei koettu kunnolla vastaavan. Digitaalisen osaamisen puutteet nousivat esille melkein kaikissa haastatteluissa, ja erityisesti digitaalisuutta hyvin ymmärtävistä liiketoiminnan osaajista tuntui haastattelujen perusteella olevan pulaa.

Haastatteluissa ei kuitenkaan noussut esille, että osaamisen puutteita olisi tarpeen paikata rekrytoimalla osaajia ulkomailta. Useampi haastateltava nosti tässä yhteydessä esille suomen kielen osaamisen merkityksen: moni koki, että ilman suomen kielen osaamista ei ole mahdollista työskennellä yrityksessä. Yksi vastaaja kuitenkin korosti, että yrityksen tahtotilana on monimuotoinen työyhteisö.

Koodarit olivat ainoa ryhmä, jonka palkkaamista ulkomailta oli harkittu tai tehty. Osa vastaajista arveli koodaritarpeen pahenevan tulevaisuudessa. Yleisesti osaajapula ei kuitenkaan koskenut kaupan alan osaajia.

Selkeitä osaamisen puutteita tunnistettiin nopeasti kehittyvissä osa-alueissa, kuten data-analytiikassa ja *Business Intelligence* -ratkaisuisissa. Yksi haastateltu moitti, että yliopistot eivät pysy mukana kehityksessä, ja peräänkuulutti näiltä nopeampaa reagointikykyä opetuksen sisältöä suunniteltaessa. Useampi vastaaja nosti myös esille tehtävänimikkeen *growth hacker* ja näiden monialaisten osaajien tarpeen työmarkkinoilla. Yksi haastateltava kertoi puhuneensa *growth hackereiden* löytämisestä useasti aikaisemminkin ja saaneensa viikoittain kyselyjä osaajien etsimiseen liittyen. Yksi vastaaja

kertoi, että oli palkannut *growth hacking* -osaamista ulkomailta. Myös tietojärjestelmiin liittyvää osaamista oli ostettu ulkomailta. Yksi haastateltava nosti esille käyttävänsä ukrainalaista palvelua, koska se on tasokkaampi kuin suomalainen palvelun hinnan ollessa toinen tekijä.

Moni rekrytointia tekevä vastaaja korosti, että usein digiosaamista vaativiin tehtäviin valitut ovat oppineet taitojaan työelämässä tai korkeakoulujen ulkopuolisissa koulutuksissa. Korkeakoulujen ei koettu pystyvän vastaamaan kasvavaan osaamistarpeeseen. Yksi haastateltava nosti esille, että erityisesti digimarkkinointiin liittyvää osaamista on vaikea löytää, ja se täytyy käytännössä kouluttaa yrityksessä itse. Toisessa haastattelussa haastateltava kertoi digitaaliseen markkinointiin liittyvien osaajien rekrytointikokemuksesta:

*Kun ollaan haettu, näitä Facebook-, Google-, ja Amazon-osaajia sun muita, niin poikkeuksetta ne on oppinut ne taidot työelämässä, tai sitten näiden kyseisten tahojen omissa koulutuksissa, ettei niitä ole koulussa ihan hirveästi opetettu. Et verkkokauppa yleensäkin ja nämä markkinointi- ja kauppa-alustat, ei ne niin vanhoja asioita kyllä enää tänä päivänä ole että -- on semmoinen fiilis, ettei niitä ihan hirveästi vielä koulussa opeteta, tuntuu et ne on aina muutama kymmenen vuotta jäljessä. Varmaan koulustakin tosi paljon kiinni. (H9)*

Myös tekniikan alan koulutuksen koettiin tuovan valmiuksia. Yksi vastaaja puhui pitkään tekniikan alan koulutuksen kaupallisesta rajapinnasta, erityisesti tuotantotalouden opetuksesta. Toinen haastateltava esitti, että tietojohtamisen opetusta tietojärjestelmätieteen ohella pitäisi lisätä.

Näiden muutamien katvealueiden lisäksi valtavia kauppatieteiden maistereihin kohdistuneita digitaalisten taitojen osaamistarpeita ei haastatteluissa ole vielä tunnistettu. Ylipäätään oli hyvin yrityksestä riippuvaista, miten paljon puutteita haastateltavat tunnistivat. Yksi haastateltava käytti sanontaa: ” [Ekonomiin tulee] ymmärtää, mitä konepellin alla on.” Toisessa haastattelussa haastateltavat tiivistivät osuvasti, millä tavoin digitaalisuuden roolia kaupan alan yliopistokoulutuksessa voisi mahdollisesti kehittää:

*Kyllä mä näkisin, jos ajatellaan tulevaisuuden tarpeita joku viis-kymmenen vuotta eteenpäin, niin varmasti opetusta tuolla alueella olisi syytä lisätä, en näe että kauppatieteilijöiden tarvitsee välttämättä mitään syväkoodareita olla – kauppatieteellisestä mennään tällaisiin rooleihin, jotka toimii teknologian ja sen kaupallisen puolen rajapinnassa, niin kyllä mä sitten näkisin, että olisi hyvä että opintotarjonnassa on myös sitten tästä kiinnostuneille henkilöille [opetusta] -- olisi hyvä tietyissä positioissa se joku perustason koodausymmärrys olisi, että pystyy keskustelemaan teknologian ammattilaisten kanssa. – Nii, just sellaiset product owner tyyppiset roolit vaikka, ja muut. – Ja sitten tällainen koodauksen maailmasta, tämä menee ehkä detaljitasolle BI, Business Intelligence -puoli, joku SQL – Ja tietokannat! – Tietokantapuoli on varmaan sellainen, että olisi hyvä, että olisi tulevaisuudessa sitten opetustarjontaa. (H4 ja H5)*

#### 4.7. Yhteenveto digitaalisuuteen liittyvästä osaamisesta

Kauppatieteiden maistereiksi valmistuvien digiosaamisessa on haastatteluiden perusteella katvealueita. Tyypillisimpiä katvealueita ovat perustasoa monimutkaisempi ohjelmien käyttö sekä erikoistumista vaativat data-analyysiin, lukujen murskaamiseen ja digitaaliseen markkinointiin liittyvät taidot. Erityinen nimetty osaamistarve on *growth hacking* -osaamiselle. Perustason Office-ohjelmien käyttö sujuu valtaosalta hyvin.



Sopiva opintotausta, kuten tietojärjestelmätieteiden tai tietotekniikka-alan opinnot, tuovat syvempää osaamista digitaalisuuteen liittyvistä teemoista. Myös yksityisen sektorin koulutukset ja alan työkokemus tuovat valmiuksia digiosaamiseen. Osaamisen puutteita paikataan työelämässä perehdyttämällä ja koulutuksilla. Tietojärjestelmäosaamisen vahvistaminen osana kauppatieteiden yliopistokoulutusta voisi olla tervetullut kehityskohde.

Kauppatieteen maisterin ei tarvitse osata koodata, mutta digitaalisten työkalujen ja järjestelmien käyttö ovat asiantuntijatyön yleistaitoja. Haastatellut pitivät nuorten, digitaalisessa maailmassa kasvaneiden edellytyksiä omaksua digitaalisen maailman sisältöjä hyvinä. Hyvät yleistaidot omaavien lisäksi tarvitaan syväosaajia, joilla on edellytykset suoriutua monimutkaisista analytiikkaan ja digitaaliseen markkinointiin liittyvistä tehtävistä.

Koska useampi vastaaja korosti, että käytännön digitaitoja omaksutaan vasta työelämässä, koulutuksen kehityskohteena voisi olla data- ja järjestelmäpuolen syvemmän osaamisen esiin tuominen kauppatieteiden opinnoissa. Yliopisto-opetuksessa voitaisiin hyödyntää aiempaa laajemmin yritysten käyttämiä järjestelmiä ja pyytää opetukseen sisältöjä, jotka valmistavat käytännön työelämään. Yritykset voisivat olla mukana opetuksessa esimerkiksi tuomassa sisältöjä business case -opetukseen.

Merkillepantavaa on, että tietoturvaan liittyvät asiat eivät nousseet esille kuin yksittäisissä haastatteluissa. Tietoturvaosaaminen oli nostettu Opetushallituksen osaamistarveselvityksessä yhdeksi tulevaisuuden keskeisimmistä taidoista, joten on perusteltua kysyä, onko siihen liittyvä osaaminen ja tietoisuus riittävällä tasolla.

## 5. Liiketoimintaosaaminen

Vahva liiketoimintaosaaminen katsottiin haastatteluissa kauppatieteiden maisterin osaamispaletin keskeisimmäksi osaksi ja osaamisvaltiksi työmarkkinoilla. Tässä luvussa tarkastellaan osaamista ja sen puutteita liiketoimintaosaamisen näkökulmasta. Tarkastelunäkökulmia ovat arvo- ja hankintaketjut, ansaintalogiikka, hankinta ja hinnoittelu, logistiikka, tilinpäätöksen ja taseen lukutaito, asiakasymmärrys ja myynti.

Vaikka kaupan alan tehtäväkenttä monipuolistuu ja digitaalisten työkalujen määrä lisääntyy, liiketoimintaosaaminen pysyy silti kaupan tekemisen keskiössä. Yksi haastateltu listasi erilaisia osaamisyhdistelmiä, joita arveli tulevaisuudessa tarvittavan. Liiketoiminnan ja strategian ymmärtämisen lisäksi liiketoiminnan tehostaminen dataa hyödyntämällä ja erilaisten järjestelmien avulla tulee hänen mukaansa korostumaan:

*Varmaan tämmöinen analyyttisen ajattelun ja siihen liittyvien sovellusten, teknologioiden soveltaminen korostuu vielä, uskoisin. -- Jos perinteisesti ajatellaan talous- tai laskentatoimittyyppisillä, ne on ollut pitkään hyvin keskeisiä, nii itse näkisin, että analytiikan hyödyntämisen rooli sen ajattelun ohella omassa työssä korostuu vielä enemmän. -- Liiketoiminta- ja strateginen osaaminen, se on tärkeitä nyt ja tulevaisuudessa.*  
(H4)

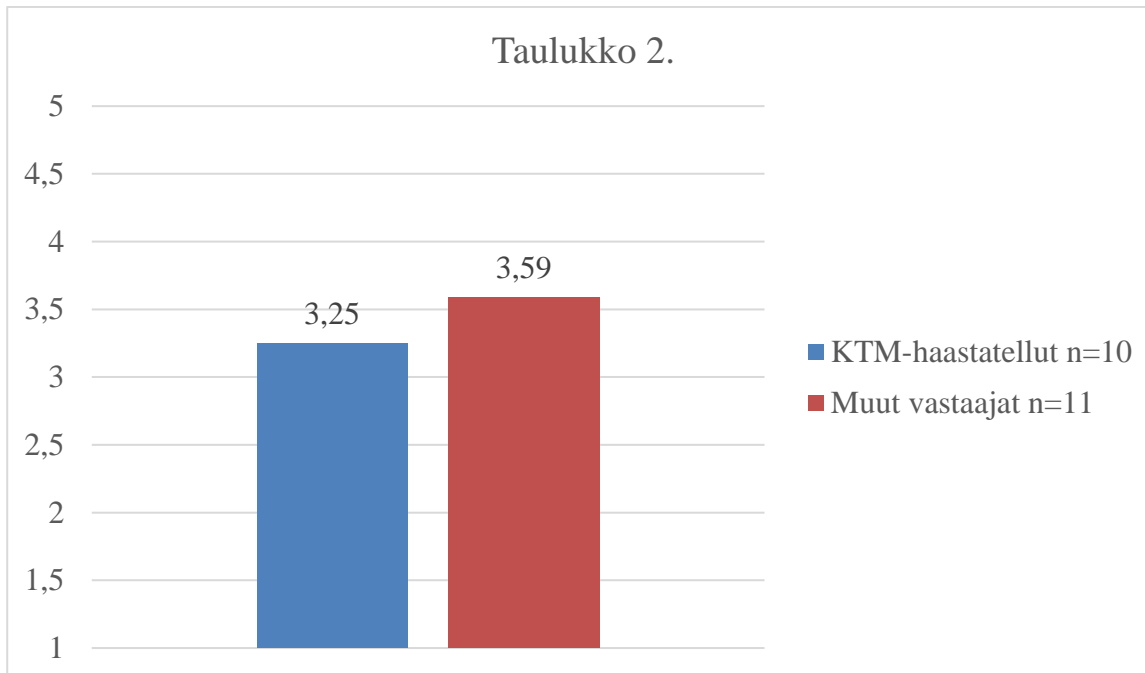
Liiketoimintaosaamisessa ei haastatteluiden perusteella ole suuria osaamisen puutteita. Haastateltavien huomiot liittyivät enimmäkseen tehtävä- ja yrityskohtaisiin puutteisiin ja siihen, kuinka syvällistä osaamista vastavalmistuneilla on. Yksi vastaaja nosti esille, että myynnin kannalta olennaista tilanhallintaan ja esillepanoon liittyvää koulutusta ei hänen mukaansa ole ollenkaan.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5, millaiset valmiudet vastavalmistuneilla kauppatieteiden maistereilla on ymmärtää kansainvälisen kilpailun myötä tulevaa kovaa muutostahtia:

## Kysymys 2.

KTM-haastatellut: Kuinka hyvin ymmärrät kansainvälisen kilpailun myötä tulevan kovan muutostahdin ja kuinka hyvät siihen liittyvät valmiutesi ovat?

Muut vastaajat: Miten hyvin rekrytoidut ymmärtävät kansainvälisen kilpailun myötä tulevan kovan muutostahdin ja ovatko siihen liittyvät valmiudet tarpeeksi hyvät?



Vastavalmistuneiden valmiudet ymmärtää kansainvälistä kilpailua ja siihen liittyvää muutostahtiä koettiin hyviksi. Muutama haastateltu teki eron ymmärtämisen ja valmiuksien välille: ymmärrys koettiin vahvemmaksi, mutta muutama epäili, onko siihen liittyviä käytännön valmiuksia. Yksi haastateltava epäili, ettei tietoisuus välttämättä konkretisoidu työssä.

Erytisesti ikä nostettiin tässä useasti esille. Nuoret koettiin joustavammiksi ja kyvykkäämmiksi ymmärtämään muutoksia:

*Usein paremmin kuin monet yrittäjät. Mitä nuorempi, sen paremmin ymmärtää.* (H7)

Nuorten arvioitiin olevan kansainvälisempiä ja joustavampia kuin vanhempien sukupolvien. Yksi haastateltava kuvasi tätä itsestään selvytenä. Myös kaupan digitalisoitumisen koettiin olevan nuorille helpompi asia sisäistää ja ottaa haltuun. Yksi haastateltu avasi asiaa tällä tavalla:

*“On varmaan paremmat kuin keskimäärin kaupan alalla olevalla henkilöllä. Suurin osa jengistä on käynyt vaihdossa, todennäköisesti ostokäyttäytyminen on ollut jo lähtöjään erilaista, et verkkoasiointi on arkipäivää, puhuu todennäköisesti englantia lähes äidinkielen tasolla ja jotain muuta kieltä, ja opiskellut todennäköisesti suomalaisissa korkeakouluissa sellaisissa ryhmissä missä on muualta tulevia ihmisiä. Varmaan se kansainvälinen aspekti on ihan hiton paljon paremmin hanskassa kuin tuollaisella keskimääräisellä – neljäkymmentä vuotta uraa tehneellä.”* (H8)

KTM-haastateltavat arvioivat, että heidän kykynsä ymmärtää kansainvälisen kilpailun mukanaan tuomia muutostarpeita on paremmalla tasolla kuin valmiudet vaikuttaa siihen. Moni koki, että vaikka asiaa oli opiskellut, ei siihen ollut käytännön valmiuksia työelämään siirtyessä, vaan todellinen osaaminen syntyi vasta työn kautta. Vaikka useammalla vastaajalla oli takana vaihto-opintojakso tai kansainvälinen harjoittelu, kansainvälisyys koettiin vaikeaksi. Yksi vastaaja kertoi koko opintojensa fokuksen olleen kansainvälisessä kontekstissa ja arvioi oppineensa yliopistossa enemmän kuin tarvitsee työssään. Yhden haastatellun mukaan opintojen pääpainon tulisi olla tiukemmin kansainvälisessä näkökulmassa. Toinen haastateltu korosti, ettei ollut saanut valmiuksia kansainväliseen toimintaan opinnoissaan. Kolmas vastaaja totesi, että kansainväliseen markkinointiin liittyvät opinnot olivat ylätasoisia ja niistä puuttui käytännön fokus.

Kansainvälisyys näkökulmana oli haastatteluissa hyvin vaihtelevasti esillä. Toisaalta sen koettiin olevan valmistuneille tuttua ja hyvin hallussa, mutta vastauksiin ei liittynyt juurikaan konkretiaa. Yksi haastateltu korosti, että ilman kansallista strategiaa kansainvälisillä markkinoilla pärjäämiseksi Suomen kilpailukyky näivettyy.

### 5.1. Kaupan ansaintalogiikan ymmärtäminen

Useampi haastateltu arvioi, että vastavalmistuneilla kauppatieteiden maistereilla on kaupan ansaintalogiikasta hyvä perusymmärrys opintojen pohjalta. Yksi haastateltu arvioi, että monen asian muuttuessa ansaintalogiikka on pysynyt silti hyvin samanlaisena, ja arvioi sen olevan myös yliopisto-opetuksessa vahvalla pohjalla. Toinen haastateltu jakoi ajatuksen siitä, että kaupan ansaintalogiikka on yksinkertaisimmillaan hyvin helppoa ja opiskelijoilla on tästä logiikasta perusymmärrys. Syvällisempi ymmärrys vaatii hänen mukaansa kuitenkin työkokemusta. Kolmas vastaaja pohti, että kaikissa tehtävissä ei tarvita syvää ansaintalogiikan ymmärrystä, ja mietti millainen osaaminen olisi yleisellä tasolla riittävää.

Osaamisessa tunnistettiin kuitenkin yksilökohtaisia eroja. Moni vastaajista korosti, että riippuu opiskelijasta ja hänen valinnoistaan, kuinka syvällinen ymmärrys tällä on ansaintalogiikasta. Yksi haastateltava nosti esille, että tuotantotalouden opinnot antavat hyvän pohjan sen ymmärtämiselle. Yksi rekrytointia tekevä vastaaja kertoi, että työn kautta hankittu osaaminen ja ymmärrys erottuvat edukseen rekrytoinneissa.

Digitaalisen kaupan ansaintalogiikan ymmärtäminen oli haastateltujen mukaan myös erittäin yksilökohtaista. Yksi haastateltu arvioi, että digipuolen ymmärtäminen voi opiskelijasta riippuen olla hyvälläkin tasolla. Toinen taas arvioi päinvastoin, ettei valmistuneiden ymmärrys digikaupasta voi olla kovin hyvä, sillä digitaalisen kaupan kokonaisuus on paljon monimutkaisempi kuin perinteisessä kaupassa. Haastatellut kokivat, että digitaalisen kaupan opetusta on myös vähemmän. Kansainvälisen kaupan ansaintalogiikka koettiin samankaltaiseksi kuin kansallisen kaupan, mutta haastatellut kiinnittivät siihen vain vähän huomiota.

Puolet KTM-haastatelluista kertoi kaupan ansaintalogiikan auenneen heille kunnolla vasta työkokemuksen kautta. Loput kertoivat opintojen valmistaneen hyvin ansaintalogiikan ymmärtämiseen. Esimerkkinä yksi vastaaja mainitsi kurssin, jolla käsiteltiin erilaisia ansaintamalleja,

ja toinen nosti esille opintoihin sisältyneen case-harjoittelun, jonka teemana oli bisneksen edistäminen. Kaksi haastateltua kertoi, että oma pääaine (markkinointi ja *international business*) antoi puolestaan hyvät valmiudet arvo- ja hankintaketjujen ymmärtämiseen. Valtaosa KTM-haastatelluista kuitenkin arvioi opintojen tarjonnan vähän eväitä arvo- ja hankintaketjuihin liittyvään osaamiseen.

## 5.2. Hankinta ja hankintaketjujen suunnittelu

Hankintaketjut ja ostaminen koettiin haastatteluissa yhdeksi kaupan alan liiketoiminnan vaikeimmista osa-alueista. Hankintaan erikoistuneita osaajia on haastatteluiden perusteella vähän. Hankintaan liittyvät teemat eivät olleet myöskään kaikille haastatelluille tuttuja, sillä viisi haastateltavaa jätti vastaamatta kokonaan kysymykseen hankintaketjujen suunnittelusta.

Haastateltavat kuvasivat arvo- ja hankintaketjuja abstrakteiksi ja vaikeiksi. Yksi vastaaja sanoi, että niiden kokonaiskuvaa on vaikea hahmottaa ennen kuin on itse tehnyt hankintaa. Toisen vastaajan mukaan konkreettiset asiat, kuten varasto, on helppo ymmärtää, mutta kun hankintaketju muuttuu monitahoiseksi ja abstraktiksi, ymmärrys loppuu. Yksi haastateltava kuvasi suoraan ostamisen olevan kaikista vaikeinta liiketoiminnassa.

Valtaosa kysymykseen vastanneista oli kuitenkin sitä mieltä, että vastavalmistuneilla on ainakin perustason ymmärrys ja teoreettiset valmiudet ymmärtää hankintaa. Yksi vastaaja sanoi suoraan, että arvo- ja hankintaketjut ovat monimutkaisia, eikä niiden suunnittelu ole mahdollista ilman laajaa ymmärrystä asiakkaista. Toinen haastateltu arvioi, etteivät yliopisto-opinnot valmista ollenkaan käytännön hankintatehtäviin työelämässä.

Hankinta koettiin osaamisen osa-alueeksi, jossa käytännön työkokemuksella on erittäin suuri merkitys. Yksi vastaaja sanoi, että suoraan hankintaan ostajaksi siirtyminen on vastavalmistuneelle erittäin haasteellista. Hän arvioi, että hankintatyöhön on mahdollista kasvaa aloittamalla junior-tason asiantuntijatoista, kuten kilpailijakartoituksesta tai tarvelaskennasta. Toinen rekrytointia tehnyt vastaaja kertoi, että hankintatöihin palkatut henkilöt ovat harvoin vastavalmistuneita tai henkilöitä, joilla ei olisi työkokemusta alalta esimerkiksi kesätyön kautta. Ensimmäisiä hankintatehtäviä kokemattomalle voivat hänen mukaansa olla esimerkiksi koordinaattorin tehtävät. Kolmas haastateltu korosti, että hankinta on neuvottelua, johon valmiudet syntyvät kokemuksen kautta. Ostaminen vaatii myös paljon tietoa ja ymmärrystä tuotteista ja toimialasta.

Yksi haastateltava kertoi, että heillä on yrityksessä suuri tarve hankinnan asiantuntijoille, erityisesti rakentamisen ja talotekniikan aloilla. Tehtäviin on hänen mukaansa palkattu henkilöitä, joilla on aikaisempaa työkokemusta. Hankintaan erikoistuneita opiskelijoita on hänen mukaansa vähän:

*Niitä opiskelijoita, jotka opinnoissaan erikoistuvat hankintaan, niin heitä on aika vähän tällä hetkellä. Ja meillä tarve on aika suurtakin – meillä on aika usein näitä tehtäviä auki. Ja ne ovat usein sellaisia, mihin valitaan henkilöitä, jotka on tehneet hankintaa jo aiemmin työelämässä. Harvemmin vastavalmistuneissa löytyy hankintaan erikoistuneita. (H6)*

Toinenkin vastaaja arvioi, että hankinnan koulutuksen lisääminen voisi olla yksi koulutuksen kehityskohde. Moni kuitenkin korosti, että hankintaa ei opi kuin tekemällä sitä käytännössä. Yksi

haastateltu arvioi, että hankinta on niin liiketoimintakohtaista osaamista, että sen kouluttaminen yliopistossa ei ole mahdollista kuin rajallisesti.

Useampi vastaajista korosti hankinnassa opiskelijoiden pääainekohtaisia eroja ja perehdytyksen tärkeyttä. Yksi vastaaja totesi, että joillakin vastavalmistuneilla ymmärrys hankinnasta voi olla hyvälläkin tasolla. Toinen vastaaja totesi, että esimerkiksi eettisyyskysymykset ja erilaiset megatrendit ovat valmistuneilla hyvin hallussa.

Kansainvälisyyden kuvattiin monessa haastattelussa kiinnostavan nuoria, mutta kansainväliseen kauppaan liittyviin hankintaketjuihin osuvia vastauksia oli silti vähän. Kansainvälisesti painottuneita osaajia onkin haastatteluiden perusteella harvassa. Tämän voi tulkita myös siten, etteivät vastaajat kokeneet kansainvälisen kaupan hankintatyön eroavan keskeisesti kansallisilla markkinoilla tehdystä hankintatyöstä.

Digikaupan hankintaketjuja ei haastatteluissa eroteltu juurikaan. Digitaalisen kaupan ja perinteisemmän kaupan välillä koettiin eroja, mutta vastausten perusteella hankintaan liittyviä erityistarpeita ei noussut esille. Yhdessä haastattelussa vastaajat kuvasivat, että perinteiseen hankintaan löytyy kyllä osaajia, mutta digikauppa kehittyy niin nopeasti, ettei siihen liittyviin osa-alueisiin yksinkertaisesti ole valmiita osaajia:

*[Verkkokauppa] -- on niin nuori ala, osaajat on tosi nuoria, parhaat melkeinpä. Ja siinä on paljon sellaista, mitä koko ajan opetellaan ja ei tiedetä mitä on huomenna. Niin siinä ollaan kyllä törmätty siihen, että ei ole sellaista valmista osaajaa välttämättä, vaan enemmänkin potentiaalia kasvaa siihen rooliin. -- Joku voi olla hyvä käyttötavarakaupan [asiantuntija], mutta entä sitten kun aletaan kuljettaa tuoreita tuotteita tai heviä tai vaikka pakasteita? -- Jos puhutaan perinteisemmästä supply chain management -tyyppisestä tai jostain varastohallinnasta niin niitä osaajia löytyy kovia tästä maasta, ja siihen on kouluissakin selkeästi panostettu. (H4 & H5)*

Valtaosa KTM-haastatelluista koki hankintaan ja hankintaketjujen suunnitteluun liittyvän osaamisensa heikoksi. Yksi vastaaja kertoi tehneensä hankintatyötä eri muodoissa vuodesta 2011 ja omaksuneensa sitä kautta hyvät taidot. Hän korosti, että hankinnan käytäntö oli hänen mielestään erilaista kuin teoriassa. Toinen vastaaja kertoi tehneensä aikaisemmin töitä tavarantoimittajan puolella ja oppineensa siellä käytännön työn kautta hankintaa. Moni vastaajista myös kertoi, ettei oma työnkuva liity suoraan hankintaan.

### 5.3. Hinnoittelun ja logistiikan suunnittelu

Haastatellut kokivat hinnoittelun vaativan hankintaan verrattuna matemaattisempaa ja teoreettisempaa osaamista. Yksi vastaaja koki hinnoittelun olevan puhtaasti matematiikkaa, jonka taustalla oleva teoria on tärkeä ymmärtää. Toinen vastaaja koki hinnoitteluosaamisen koostuvan matematiikasta ja tietystä näppituntumasta, joka kehittyy kokemuksen kautta. Yhdessä yrityksessä vastaajat kertoivat, että hinnoittelutehtäviin valitaan usein sisäisellä rekrytoinnilla, sillä tehtävä vaatii hankintatehtävien tapaan kokemusta ja rooliin kasvamista. Yksi vastaaja korosti, että vaikka perinteinen tuotteiden hinnoittelu voi olla yksinkertaista, esimerkiksi energiapörssiin sidottu hinnoittelu on huomattavasti monimutkaisempaa. Logistiikan suunnittelu koettiin myös

matemaattiseksi työksi, jossa numeroiden sujuva ymmärtäminen on tärkeää. Eräs vastaaja koki logistiikan olevan silkkaa insinööritiedettä, jossa laskennalliset ja loogiset taidot korostuvat.

Yksi vastaaja kertoi, että logistiikan suunnittelun tehtäviä ei täytetä kaupan alan vaan logistiikan osaajista. Toinen vastavalmistuneita rekrytoiva kertoi palkanneensa logistiikan junior-tason tehtäviin kauppatieteiden maistereita, mutta myös tradenomeja, joilla on työkokemusta. Toinen haastateltu rekrytointia tekevä henkilö kertoi, että moni hänen rekrytoimansa oli kertonut joutuneensa tekemään aikaisemmissa työpaikoissaan liian haastavia logistiikan tehtäviä puutteellisessa ohjauksessa, ja korosti perehdytyksen ja ohjauksen merkitystä. Kolmas vastaaja arvioi, ettei laittaisi vastavalmistunutta vaativiin logistiikan tehtäviin, vaan ensin avustaviin asiantuntijatöihin, joissa on mahdollista kerryttää omaa osaamista.

Yhdessä haastattelussa nousi esille, että hankinta, hinnoittelu ja logistiikka ovat kaikki kaupan perinteisiä osaamisalueita, joihin yliopistosta valmistuneilla on hyvät valmiudet. Toisessa haastattelussa vastaaja kuvasi valmistuneiden teoriaosaamisen olevan vahvaa, mutta kuvasi “kovan osaamisen” ja “kompetenssin” kehittyvän vasta työkokemuksen kautta.

Vain yksi hinnoittelun suunnitteluun liittyvään kysymykseen vastanneista KTM-haastateltavista kuvasi omaavansa hinnoitteluun tarvittavaa osaamista riittävällä tasolla. Yksi haastateltava kertoi, että hinnoittelu on kompleksista, eikä hänellä ole riittävää osaamista esimerkiksi kansainvälisten markkinoiden tuomaan lisävaikeuteen liittyen. Kaikki loput arvioivat osaamisensa heikoksi tai ohittivat suoraan kysymyksen.

Vain yksi KTM-haastateltava arvioi omat logistiikan suunnitteluun liittyvät valmiutensa hyviksi. Kaikki muut joko ohittivat kysymyksen tai kertoivat, ettei logistiikka liity omaan työnkuvaan, etteivät ole käyneet logistiikan opintoja tai eivät ole saaneet yksittäisistä logistiikan kursseista valmiuksia logistiikan tehtäviin.

#### 5.4. Tilinpäätöksen ja tuloslaskelman lukutaito

Tilinpäätöksen ja tuloslaskelman luku- ja tulkintataidot koettiin kauppatieteen maisterin vahvuusalueiksi, joiden koettiin yleisesti olevan hyvällä tasolla. Monessa haastattelussa nousi esille, etteivät nämä taidot ole suuressa murroksessa ja että yliopistoissa on hyvät valmiudet ja tiedot kouluttaa näitä asioita.

Näissäkin taidoissa tunnistettiin pääainekohtaisia eroja. Useampi haastateltava arvioi, että laskentatoimea ja rahoitusta opiskelleet sekä tradenomit, joilla on työkokemusta taustalla, erottuvat rekrytoinneissa edukseen. Sen sijaan markkinoinnin tai viestinnän opinnoissa arvioidaan laskentatoimea opiskellun vähemmän. Yksi rekrytointia tekevä vastaaja kertoi, että palkatessa uutta työntekijää hän harvoin tietää, millä tasolla henkilö osaa lukea tuloslaskelmaa. Toinen uusien työntekijöiden kanssa työskentelevä haastateltu totesi, että kaikilla kauppatieteiden maistereilla pitäisi olla perusvalmiudet numeroiden tulkintaan, mutta kertoi joutuneensa opettamaan perusasioita:

*Kyllä mä olen niin kuin joutunut näille opettamaan ihan sitten kädestä pitäen prosenttilaskua -- suoritusperuste on erittäin vieras termi monelle. Ellei ole laskentatoimea lukenut. (H3)*

Yksi haastateltava arvioi, että yksittäinen kirjanpidon kurssi unohtuu helposti. Hän koki, että laskentatoimen osaamiseen on yliopistoissa ennen panostettu enemmän, mutta että painotukset ovat muuttuneet. Hänen mielestään opetuksessa voitaisiin siirtyä mekaanisesta ajattelusta numeroiden soveltamiseen, esimerkiksi erilaisten business case -tehtävien avulla. Toinen haastateltu kertoi, että nimenomaan käytännön työtehtävän logiikka oli rekrytoitavilta kadoksissa:

*Mä luulen, että siinä ei tiedetä, että mistä aloittaisi, jos laittaa käytännön ongelman laskutehtävän. Mä tässä vuoden sisällä teetäin rekrytoivan esimiehen kanssa sellaisen tehtävän, joka oli sinänsä sen esimiehen mielestä todella simppele, mutta kaikesta huolimatta ei pystynyt ymmärtämään, että miten mun pitäisi laskea tämä, että tämä asia ratkeaisi. -- Että tavallaan se logiikka oli siinä ihan hukassa. (H13)*

Kooltaan suuremmissa yrityksissä toimiva haastateltu arvioi, että kauppatieteiden maistereiden osaaminen on yleisesti riittävällä tasolla, sillä he ovat laaja joukko, joka työllistyy monenlaisiin tehtäviin. Hän myönsi, että on ison yrityksen etu, että asiantuntijat voivat toimia kapealla osaamisalueella. Toinen haastateltu arvioi osaamisen olevan erinomaisella tasolla suhteessa realistisiin odotuksiin yliopistosta valmistuneen taitotasosta. Pienemmässä yrityksessä työskentelevä haastateltu puolestaan kertoi, että vaikeinta on käydä läpi numeroita koko henkilöstön kanssa, ei niinkään KTM-koulutettujen osaaminen.

KTM-haastateltavat kokivat tilinpäätöksen ja tuloslaskelman lukutaidon ekonomin keskeiseksi taidoksi. Kaikki vastanneet kertoivat opiskelleensa laskentatoimea ja omaavansa vähintään perustaidot. Kaksi vastaajaa koki, että laskentatoimi on osaamisalue, jonka oppi hallitsemaan yliopistossa. Eräs haastateltu ehdotti, että tilinpäätöksen ja tuloslaskelman lukutaito on niin oleellinen, että sitä varten voisi järjestää loppukokeen. Yhden haastatellun kokemus kuitenkin oli, ettei opintojen kautta hankittu osaaminen riittänyt työelämässä:

*Jos sulla on cash flow statement, ja haluat analysoida siitä pienen osan, niin sitten yhtäkkiä sin pitää siitä pitää tosi tarkalla tasolla rakentaa se cash flow statement itse, niin kaikki tuollainen oli sellaista, mitä me ei koulussa ikinä tehty. Mutta sitten kun tuli töihin, niin huomasit, että se on sellaista mitä oikeasti pitää osata. Että se, että osaa vaan lukea ne luvut, niin kuin ne ovat siellä yrityksen annual reportissa, niin se ei välttämättä tarkoita sitä, että sä oikeasti ymmärrät mistä ne tulevat ja miten sä itse rakennat sen siitä datasta, minkä sä saat firmasta. Että siinä on iso gap mun mielestä. (R7)*

Yksi KTM-haastateltu kertoi, ettei tarvitse nykyisessä työssään tuloslaskelman ja tilinpäätöksen lukutaitoa. Toinen vastaaja arvioi, että näiden asioiden kanssa työskentely vaatisi kertausta, mutta hän osaisi etsiä tietoa asiaan liittyen. Kolmas vastaaja kuvasi hallitsevansa laskentatoimen perustaidot, mutta kertoi niiden olevan heikot verrattuna rahoitusta opiskelleen ystävänsä taitoihin. Yksi vastaaja kertoi, että olisi kaivannut enemmän työelämälähtöistä harjoittelua, mutta yliopiston kurssitarjonta ei vastannut hänen tarpeeseensa:

*Olisin ehkä kaivannut kurssivalinnoissa sellaista mahdollisuutta, syventyä näihin juttuihin siitä näkökulmasta, että miten sä tulkitset, vaikka tilinpäätöstä tai tasetta, ja pystyt poimimaan siitä tärkeimmät, ja miten sä ymmärrät tunnuslukuja oikein. Tuntuu että meillä kun otit niitä kurseja -- niin ne meni niin syville vesille, että monet, itsekkin, koki että tämä ei ole se mun juttu, mutta silti olisin halunnut sellaisen kurssin, missä olisi päässyt ymmärtämään sitä paremmin, ehkä siitä näkövinkkelistä että sä haluat vaan kartuttaa sen ymmärryksen, siitä että miten sä poimit siitä ne olennaiset jutut ja tulkitset oikeita tunnuslukuja. (R8)*



## 5.5. Asiakasymmärrys ja myynti

Asiakasymmärrys ja palvelumuotoilun osaaminen arvotettiin monissa haastatteluissa yhdeksi keskeisimmistä tai keskeisimmäksi taidoksi kaupan alalla. Moni vastaaja korosti, että kaupan alan töissä ja kaupan tekemisen keskiössä on ymmärtää ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Yksi vastaaja korosti sitä erityisesti sitä, että nykykaupassa valta ostopäätöksistä on vahvasti asiakkaalla, mikä korostaa asiakasymmärryksen arvoa liiketoiminnan suunnittelussa.

Vastavalmistuneiden arvioitiin olevan valveutuneita kuluttajia ja ymmärtävän kuluttajanäkökulmaa hyvin. Moni haastateltava kertoi, että on vaikea sanoa, kuinka hyvin vastavalmistuneet ymmärtävät kuluttajatutkimusta. Yksi haastateltu pohti, perustuuko nuorten osaaminen liiaksi omaan kokemukseen ja näkemykseen vai onko taustalla riittävästi tutkimuksen kautta tulevaa teoreettista osaamista. Moni vastaajista kuitenkin arvioi, että opinnoissa on perehdytty asioihin riittävällä tasolla. Eräs vastaaja kuitenkin totesi, että toimintakentän muutos on jatkuvaa ja se vaatii myös jatkuvaa osaamisen kehittämistä.

Yksi vastaaja nosti esille, että jako suomalaiseen ja globaaliin markkinaan ei ole relevantti, sillä kaikki ovat osa globaaleja markkinoita, halusivat tai eivät. Hän moitti, etteivät suomalaiset ymmärrä riittävän hyvin kansainvälisiä markkinoita. Toinen vastaaja nosti esille, ettei yliopistokoulutus tarjoa riittäviä valmiuksia kansainvälisen kaupan ymmärtämiseen, vaan paljon on kiinni opiskelijan omasta kiinnostuksesta. Kolmas haastateltu sanoi, että kaupallinen koulutus keskittyy kokonaisuudessaan liikaa Suomeen ja kehittyneisiin maihin, vaikka markkina-alueita on myös kehittyvissä maissa. Kahden yrityksen edustajat kertoivat toimivansa vain Suomen markkinoilla ja olevansa tyytyväisiä vastavalmistuneiden osaamiseen.

Asiakasymmärrykseen koettiin vaikuttavan yksilön omien kiinnostuksen kohteiden lisäksi opiskeltu pääaine. Yksi haastateltu arvioi, että markkinointiin erikoistuneilla on parhaat valmiudet asiakkaan ymmärtämisen. Toinen haastateltu korosti, ettei asiakasymmärrys voi koskaan olla riittävän hyvällä tasolla. Hän korosti kaupan alan jatkuvan muutoksen luovan osaamisen katvealueita erityisesti digitaalisen kaupan alueelle, vaikka perustietämys onkin kohtalaisella tasolla. Monimutkaistuva kauppa lisää myös vaatimustasoa.

Muutama vastaaja nosti esille, että asiakasymmärrystä tulisi painottaa enemmän opinnoissa. Yhden yrityksen edustaja puolestaan sanoi, että he perehdyttävät uudet työntekijät ja asiantuntijat mieluummin itse kuluttajatutkimukseen liittyviin teemoihin. Myös palvelumuotoilun osaamisen tarve nousi esille useissa haastatteluissa. Kaksi vastaajaa kertoi, että palvelumuotoilun syväosaajat heidän yrityksessään olivat opiskelleet niitä teemoja pääasiassa omatoimisesti. He arvioivat, että palvelumuotoilun opetusta yliopistossa voisi lisätä.

Useampi KTM-haastateltavista kertoi, että asiakasymmärrys, kuluttajatutkimus ja niiden hyödyntäminen ovat osa heidän jokapäiväistä työtään. Asiakkaan ymmärtämisen kuvattiin olevan perusedellytys liiketoiminnan kehittämiseen. Yhden yrityksen vastaajat olivat kartoittaneet asiakaskäyttäytymistä muun muassa asiakashaastatteluilla ja asiakaspalautteen analysoinnilla.

Yksi KTM-haastateltu nosti esille, että hänen opinnoissaan kuluttajatutkimuksesta puhuttiin vain yhdellä kurssilla, joka oli hänen mielestään tarkoitettu enemmän yliopistomaailman

tutkimustarpeisiin. Kaksi vastaajista kertoi, että heidän opinnoissaan kuluttajatutkimusta kvantitatiivista ja kvalitatiivisesta näkökulmasta käsitelty kurssi ei tarjonnut valmiuksia muun kuin opinnäytetyön kirjoittamista varten:

*Kun tämä kurssi oli enemmän suuntautunut sitten ehkä siihen kandin ja gradun kirjoittamiseen, niin olisin halunnut opiskella sitä enemmän myös siitä näkövinkkelistä, että miten sä pystyt johtamaan liiketoimintaa sen avulla. (R8)*

Vastavalmistuneista useampi korosti kansainvälistä näkökulmaa. Useampi heistä kertoi opintojensa suuntautuneen kansainvälisesti, esimerkiksi kansainväliseen markkinointiin. Valtaosa totesi silti, ettei opintojen kautta saanut riittäviä valmiuksia kansainväliseen kuluttajatutkimukseen, vaan kertoi opintojen keskittyneen suomalaisiin markkinoihin ja kuluttajiin.

Asiakkaan ymmärrys oli puutteellista myös joissain yrityksissä. Yksi vastavalmistunut arvioi, että heillä tehdään töissä paljon asioita ajattelematta asiakasta, ja koki tämän johtuvan siitä, ettei asiakkaan ymmärrys ole organisaatiossa riittävällä tasolla. Eräs haastateltava kertoi, että muutos on jatkuvaa, ja koki siksi tärkeänä oman ja organisaation osaamisen jatkuvan kehittämisen.

Asiakasymmärrys kytkettiin muutamassa haastattelussa kiinteästi myös myyntiin ja myynnin tekemiseen. Myynnin koulutuksellisia valmiuksia ei koettu kovin vahvoiksi. Monien haastateltujen mukaan myyntiin vaaditaan oikeanlainen asenne. Yksi rekrytointia tekevä vastaaja kertoi, että myyntitehtäviin hakee heille henkilöitä, jotka kertovat suoraan, etteivät ole kiinnostuneita myyntityöstä. Hän korosti oikeanlaisen asenteen merkitystä:

*Siihen vaaditaan tietynlainen mindsetti ja jotenkin se ei ole edes substanssiosaamisesta kiinni, vaan se enemmän semmosesta, että sä olet myynnillisesti suuntautunut ja sulla on myyntidrive, myyntiorientaatio olemassa. -- Myynti on sellainen asia, mitä on hirveen vaikea omaksua pelkästään opintojen aikana. (H6)*

Toinen rekrytointia tekevä haastateltava arvioi, että myynnin arvostuksen puute on laajempi yhteiskunnallinen trendi. Hän sanoi, että yksi vaikeimmista rekrytoinneista on hyvä myyjä. Ratkaisuksi hän toivoi myynnin arvostuksen painottamista opiskelijoille ja myyntiopetusta työelämälähtöisen *business case* -opiskelun kautta. Yhdessä haastattelussa pohdittiin, mieltävätkö opiskelijat KTM-opintoja myynnin opiskeluna. He arvioivat myös, ettei se kiinnosta valmistuneita samalla tavalla kuin ehkä aikaisemmin:

*Musta tuntuu, että harva kauppatietelijoista mieltää sen [opinnot] myynnin opiskeluksi, vaikka se on aika keskeinen osa. -- Mä luulen et siinä on taas se, et nykyään korostuu taas eri jutut, ennen ollut enemmän sellaisia myyntipumppuekonomeja, että sellainen mielikuva tulee päähän. -- Niin ehkä se ei ole niin ns. trendikäs alue, et puhutaan enemmän kokemuksista ja tämän tyyppisistä, ja niistä sitten ollaan kiinnostuneita. Toki numeroistakin, mutta se, haluaako vastavalmistunut kehittää kuluttajakokemusta vai myyntiä, nii aika moni menee varmaan tälle kokemuspuelelle. (H4 & H5)*

Kaksi haastateltua nosti esille, että digitaalisen kaupan myyntiosaaminen on erilaista kuin perinteinen myyntityö. Toinen heistä korosti, että myyntiä täytyisi opettaa erityisesti moderniin digikauppaan liittyvien alustojen näkökulmasta. Hän moitti, että opetus keskittyy liikaa perinteiseen myyntiin eikä huomioi digitaalista kauppaa.

Moni KTM-haastatelluista kertoi ymmärtävänsä myyntiä joko kohtalaisesti tai hyvin. Suurimmat erot olivat siinä, kuuluiko vastaajan tehtäviin yrityksessä myyntiä vai ei. Yksi markkinointia pääaineenaan opiskellut kuvasi omat taitonsa hyviksi ja kertoi olevansa kiinnostunut myynnistä. Toinen haastateltava kertoi suuntautuneensa teollisuuteen opinnoissaan ja sivuuttaneensa kaikki myyntiä käsittelevät kurssit. Hän kuitenkin kertoi olevansa kiinnostunut myynnistä ja lukevansa aiheeseen liittyen paljon.

Moni KTM-haastateltu myös totesi, että opinnot tarjosivat vain vähäisiä valmiuksia myynnin tekemiseen ja että suurin oppi on tullut työelämästä. Yksi haastateltava arvioi, että myynti on luonteeltaan sellainen kaupan osa-alue, jota oppii tekemällä. Kaksi vastaajaa kertoi, ettei käynyt ollenkaan myyntiin liittyviä kursseja yliopistossa. Muutama vastaaja puolestaan kertoi tehneensä myyntityötä aikaisemmin ja koki siksi ymmärtävänsä myyntiä hyvin:

*Ymmärrän myyntiä hyvin, just sen takia että mä olin niin pitkään siellä myyjänä, ja siihen koulu ei mun mielestä ole vaikuttanut sekuntiakaan, ja se on myös sellainen juttu mitä koulun pitäisi tehdä. Että top line -tyyppinen koulutus olisi helkkarin hyvä koulussa, sitä ei ikinä käyty läpi ja nykyisessä työtehtävässä ei ikinä myöskään käyty läpi, että se on sitten kaikki tullut edellisestä elämästä. (R7)*

Myös yksi rekrytoinnin parissa työskennellyt haastateltu kertoi, että heillä on tapana laittaa uusia työntekijöitä töihin myymälän puolelle. Hän kertoi, että vastavalmistuneilla on halua ymmärtää asiakkaita, ja siksi muutaman päivän tutustuminen myymälän puolella on ollut pidetty.

## 5.6. Yhteenveto liiketoimintaosaamisesta

Haastatteluiden perusteella kaupan ansaintalogiikan ymmärtäminen on kaupan tekemisen ytimessä ja sitä opetetaan yliopistoissa hyvällä tasolla. Ansaintalogiikan ymmärtäminen ei kuitenkaan haastateltujen mukaan ole vastavalmistuneiden vahvuusalue, eikä kysymyksiin digitaalisen tai kansainvälisen kaupan ulottuvuuksista tullut paljon vastauksia. Haastatellut kokivat, että syvälinen ymmärrys kaupan ansaintalogiikasta muodostuu vasta työkokemuksen kautta.

Haastateltavat kokivat hankinnan osaamisen osa-alueena, jonka hallitseminen vaatii käytännön kokemusta. Arvo- ja hankintaketjuihin liittyvää osaamista ei muutamaa pääainetta lukuun ottamatta saa kattavasti yliopistosta. Moni haastatelluista arvioi, että yliopistosta valmistunut omaa perusvalmiudet ja teoreettisen ymmärryksen hankintatyöhön, mutta käytännön työkokemus on silti välttämätöntä hankintatyössä menestymiseksi. Keskeinen kysymys on, voisiko hankintatyötä kouluttaa enemmän yliopistossa, ja mitkä taidot voi oppia työelämässä.

Ostamiseen, hankintaan ja hankintaketjuihin liittyvän opetuksen lisääminen voisi olla yksi koulutuksen kehityskohde. Teoreettisten valmiuksien lisäksi opiskelijat voisivat saada enemmän käytännön kokemusta. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi harjoitteluiden tai liike-elämän case-opintojen kautta. Myös hankintaan ja ostamiseen liittyviä opintojen suuntautumismahdollisuuksia voisi kehittää.

Logistiikan ja hinnoittelun tehtäviin löytyy vastavalmistuneilta perusosaamista. Nämä tehtävät koettiin matemaattisemmiksi, koska niissä painottuu lukuosaaminen. Moni haastatelluista kertoi arvostavansa käytännön osaamisesta syntynyttä kokemusta. Vastavalmistuneilla koettiin useimmiten olevan valmiuksia kaikkiin tehtäviin, mutta alan työkokemus arvotettiin korkeammalle. Tässä suhteessa tradenomit ja ne, joilla on aikaisempaa kokemusta erottuvat haastateltujen mielestä edukseen. KTM-haastatellut kuvasivat oman logistiikan ja hinnoittelun yleisesti lukuun ottamatta heikoksi. Erityisesti logistiikan osalta osaamisessa on selkeä katvealue, jossa koulutusta voisi kehittää.

Yliopisto-opinnot antavat lähtökohtaisesti hyvät valmiudet tilinpäätöksen ja tuloslaskelman lukemiseen. Haastatellut kokivat, että tilinpäätöksen ja tuloslaskelman lukutaito ovat kauppatieteiden maisterin perusosaamista, jota kaikilla tulee olla tehtävästä riippumatta. Haastatteluiden perusteella riippuu kuitenkin opiskelijan pääaineesta ja omista valinnoista, kuinka paljon hän opiskelee laskentatoimea. Muutama haastateltu kertoi, että joidenkin vastavalmistuneiden taidot ovat puutteellisia. Kokonaisuudessaan tilinpäätöksen ja tuloslaskelman lukutaito on kuitenkin kauppatieteiden maisterien vahvuusalue ottaen huomioon, miten moninaisesti tehtäviin KTM-koulutetut työllistyvät.

Yritys- ja työelämälähtöiset case-opinnot mahdollistaisivat laajemman ymmärryksen laskentatoimen soveltamisesta käytännön työhön. Opintoja kehittäessä voisi kiinnittää huomiota siihen, että opintoihin sisältyisi käytännönläheistä, kaikille pääaineille sopivaa sisältöä, eikä vain laskentatoimen pääaineopiskelijoille suunnattuja opintoja.

Asiakasyymmärrys on haastatteluiden perusteella kaupan tekemisen keskeisin taito. Opinnoista saa tähän haastateltujen mukaan teoreettisia valmiuksia, ja erityisesti nuorilla on haastateltujen mukaan itsellään paljon tietoa ja näkemyksiä asiakkaan ymmärtämisestä. Opintojen painotus on vastausten perusteella suomalaisessa asiakkaassa ja kehitettävää olisi globaalin näkökulman paremmassa huomioimisessa. Kauppa kehittyy jatkuvasti ja samalla syntyy jatkuva tarve kehittää osaamista. Opinnoissa kuluttajatutkimuksen näkökulma voi keskittyä pelkästään tieteellisen tutkimuksen tekemiseen, eikä tällöin suoraan vastaa työelämän osaamistarpeisiin.

Myynti ei haastatteluiden perusteella ole asia, johon kauppatieteiden yliopistokoulutuksessa paneudutaan. Opinnot on mahdollista suorittaa altistumatta juurikaan myynnin teemoille. Myyntiin suuntautuneiden määrää vähentää haastateltujen mukaan myynnin vähäinen arvostus. Valmistuneen kauppatieteiden maisterin myyntiosaaminen on paljon kiinni omasta kiinnostuksesta ja työkokemuksesta. Haastatellut kokivat, että työkokemus on paras tapa saada myynnin osaamista. Tätä osaamisen katvealuetta voisi paikata ottamalla myynnin teemoja mukaan käytännön kautta yliopisto-opintoihin, esimerkiksi case -opintojen avulla.

## 6. Vuorovaikutusosaaminen

Kyky ilmaista itseään, viestiä erilaisille yleisölle ja esiintyä vakuuttavasti ovat taitoja, jotka kaikissa haastatteluissa koettiin tärkeiksi kaupan alalla työskenteleville. Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen koettiin monessa mielessä vastapainona kovalle tekniselle osaamiselle ja järjestelmien hallinnalle. Yksi haastateltava kuvasi osuvasti, miten hänen mukaansa yrityksissä tarvitaan molempia:

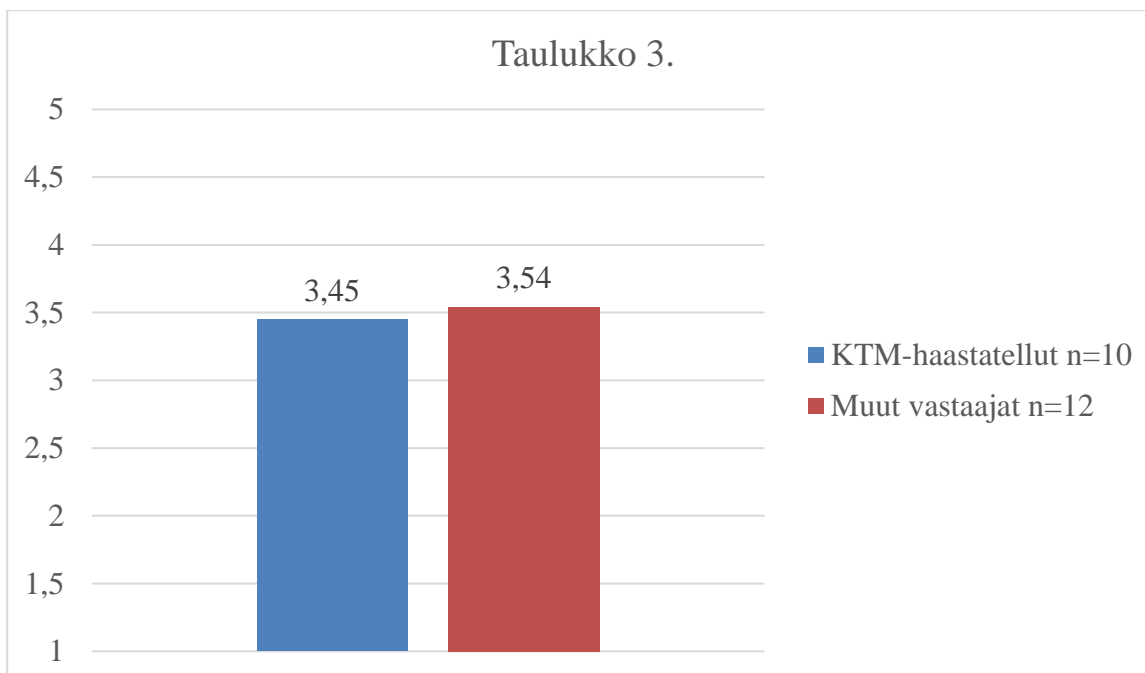
*Korostuu ääripäät, periaatteessa ne pehmeät arvot, eli sosiaaliset-, viestintätaidot ja johtamisen taidot, ihmisten kohtaaminen, empatia, kaikki tämän tyyppiset, läsnäolo. Ja toisaalta taas sitten -- se kova osaaminen ja miten [H4] mainitsi, vaikka tämmöinen data mining, järjestelmäosaaminen, tiedon soveltaminen ja just se strateginen ajattelu, tietyllä tavalla eri levelien löytäminen. (H5)*

Tässä luvussa vuorovaikutusosaamista tarkastellaan seuraavista näkökulmista: henkilöstöjohtaminen, strategian johtaminen, muutosjohtajuus ja muutosjohtajuus digimaailmassa. Kunkin haastattelun aluksi jokaista haastateltavaa pyydettiin arvioimaan vastavalmistuneiden kauppatieteiden maistereiden viestintätaitoja arvosanalla yhdestä viiteen:

### Kysymys 3.

KTM-haastatellut: Millaiseksi arvioit viestintätaitosi? Sisältäen kirjallisen ja suullisen ilmaisun, yleisen viestinnän ja esiintymisen.

Muut vastaajat: Miten hyvät viestintätaidot rekrytoituilla on? Sisältäen kirjallisen ja suullisen ilmaisun, yleisen viestinnän ja esiintymisen.



Haastatellut nostivat esille, että kauppatieteiden opiskelijat ovat lähtökohtaisesti hyviä viestimään. Muutama vastaajista kuitenkin kertoi, että oli odottanut parempia taitoja vastavalmistuneilta. Tässäkin kysymyksessä korostuivat yksilökohtaiset erot. Vastaajat arvioivat, että jonkun vahvuus saattaa olla kirjallisessa ja jonkun suullisessa viestinnässä. Kirjallisia töitä keuhuttiin haastatteluissa

enemmän, ja esiintymistaidoissa oli useamman haastatellun mukaan kehitettävää. Useampi haastateltu totesi, että viestijänä kehittyminen jatkuu vielä työelämässä. Yksi haastateltu nosti esille sujuvan suomen kielen taidon olevan tärkein viestintätaito ja korosti sen merkitystä jokaiselle yritykselle.

KTM-haastatellut arvioivat yleisesti viestintätaitonsa hyväksi. Moni kertoi, että opinnot olivat tarjonneet paljon mahdollisuuksia harjoittaa erityisesti kirjallista ilmaisua kurssien yhteydessä. Yksi haastateltu kertoi, että vaikka koki saaneensa yliopistosta hyvät valmiudet esiintymiseen, olivat työelämän odotukset silti odotettua kovemmat. Merkittävimmät vastaajien väliset erot olivat suullisen viestinnän ja esiintymisen osaamisessa: neljä vastaajaa kertoi, että näitä taitoja oli harjoiteltu opinnoissa runsaasti, yksi vastaaja taas kertoi, että erittäin vähän. Moni nosti esille, ettei opinnoissa harjoiteltu kirjallinen ilmaisu vastannut työelämän tarpeita, ja koki oman harrastuneisuuden olleen keskeisemmässä osassa kuin opinnot.

Haastatteluissa nousi esille paljon ihmisen ymmärtämiseen, empatiaan ja viestintään liittyviä huomioita. Yksi vastaaja nosti esille, että suurin osa kauppatieteiden maistereista työskentelee yrityksissä, jolloin organisaatiopsykologian osaaminen olisi keskeistä. Hänen mukaansa sosiologia, käyttäytymistieteet, psykologia ja organisaatiopsykologia antavat kaikki eväitä ihmisten parempaan ymmärtämiseen ja sitä kautta viestimiseen ja johtamiseen.

Yksi haastateltu korosti, että erityisesti johtotehtävissä syvälinen ymmärrys ihmisen käyttäytymisen malleista ja tarpeista on ensiarvoisen tärkeää. Eräs rekrytointia tekevä haastateltava kertoi rekrytoineensa kasvatustiedettä opiskelleita henkilöitä, sillä arvotti pedagogisten opintojen tuoman valmennus- ja vuorovaikutusosaamisen erittäin korkealle. Toinen haastateltu nosti esille, että empatiakyvyn ja inhimillisyyden tulisi korostua opinnoissa. Tulevaisuuden työelämässä on hänen mukaansa tarpeen saada paras irti jokaisesta työntekijästä.

KTM-haastatellut nostivat esille kaksi kokonaisuutta, joissa kokivat puutteita omassa vuorovaikutusosaamisessaan. Toinen kokonaisuus sisältää ihmisen käyttäytymisen ja organisaation sekä asiakkaan ymmärtämisen kannalta keskeiset psykologian, sosiologian ja organisaatiopsykologian ymmärryksen. Tarve hallita näitä teemoja syvemmin nousi esille monessa KTM-haastattelussa. Yksi haastateltu nosti myös esille näkökulman, että kaikki, mikä auttaa ymmärtämään asiakasta paremmin on hyödyllistä.

KTM-haastatellut kokivat jonkin verran puutteita kyvyssään vaikuttaa, neuvottelutaidoissa, muutoksenhallinnassa ja luovan työn johtamisessa. Yksi vastaaja totesi oman osaamisensa puutteiden liittyvän nimenomaan vuorovaikutukseen.

Yksi haastateltava nosti lisäksi esille, että mediaosaamista ei hänen mukaansa kouluteta yliopistossa esimerkiksi mediassa esiintymisen ja mediassa näkymisen taidot puuttuvat vastavalmistuneita. Tämä liittyy hänen mukaansa myös viestintätaitoihin. Toinen haastateltu totesi, että puheviestintää tulisi opettaa enemmän, koska se tukisi vuorovaikutustaitoja monipuolisesti.

## 6.1. Henkilöstöjohtaminen ja strategian johtaminen

Johtamistaito koostuu monista eri osaamisen osa-alueista, joista henkilöstöjohtamisessa korostuvat erityisesti sosiaaliset taidot ja viestintätaidot. Valmius henkilöstön johtamiseen opintojen jälkeen koettiin hyvin yksilökohtaiseksi: vastausten perusteella jotkut valmistuneet ovat hyvin nopeasti opintojen jälkeen jo kohtalaisella tasolla henkilöstön johtamisessa ja toiset eivät koskaan. Valmistuneilta kuitenkin pääsääntöisesti löytyy valmiuksia ja työkaluja henkilöstöjohtamisen tehtäviin. Yksi vastaaja korosti, ettei vastavalmistuneen tule olettaa olevan valmis johtamaan.

Yksi vastaaja kuvasi, että yliopistosta voi henkilöstön johtamiseen saada korkeintaan teoreettista tukea, mutta johtamistaito itsessään syntyy käytännön kokemuksen kautta. Moni vastanneista kuitenkin koki, että on tärkeää, että johtamisen teoriaa ja siihen liittyviä asioita opetetaan yliopistossa. Eräs haastateltu korosti, miten vaikea käytännön henkilöstöjohtamista on toteuttaa pelkän yliopistokoulutuksen pohjalta. Hän korosti eroa teoriapohjaisten opintojen ja reaali maailman välillä:

*Teoriassa maailma näyttää välillä vähän erilaiselta kuin oikeasti, tai tulee niin monenlaisia erilaisia asioita eteen, että en ehkä ihan vastavalmistunutta KTM:ää heittäisi henkilöstöä johtamaan. (H10)*

Eräs haastateltava nosti esimerkkinä henkilöstöjohtamiseen keskeisesti kuuluvan työläinsäädäntöosaamisen tärkeyden. Lähtökohtaisesti lainsäädäntöön liittyvä perusosaaminen voidaan hankkia opintojen aikana, mutta kyky soveltaa syntyy hänen mukaansa käytännön työkokemuksen kautta:

*Minä en kyllä ole ehkä nähnyt sellaista osaamista, jos mietitään henkilöstöjohtamisen puolella vaikka ihan tietysti no, meillä on kaupan alan TES, että mikä on työehtosopimuksen tai lainsäädännön osaaminen, että ehkä se osaaminen voi olla sillä tasolla, että tietää mitä laissa lukee, mutta kun lakia sovelletaan, niin se soveltaminenhan tulee vasta yleensä siinä käytännön kokemuksen kautta. (H11)*

Myös monessa KTM-haastattelussa nousi esille, että juridiikkaan ja työläinsäädäntöön liittyvässä osaamisessa on aukkoja. Moni haastateltu vastavalmistunut kertoi, että yritys juridiikkaan, työehtosopimuksiin ja työsuhteisiin liittyvän lainsäädännön tunteminen olisi ollut avuksi työssä.

Eräs vastaaja sanoi, että henkilöstöjohtaminen on viime kädessä vuorovaikutusta, johon tarvitaan niin sanottua pehmeää osaamista, kuten kykyä empaattisuuteen ja ihmisten ymmärtämiseen. Toinen HR-puolella työskentelevä haastateltu kertoi arvelevansa, että pehmeät arvot ovat nykyään muodissa koulutuksessa. Kolmannen haastatellun mukaan kyseessä on ikäkysymys: nuoret työntekijät ovat hänen mukaansa avoimempia sekä parempia ottamaan ja antamaan palautetta. Neljännen haastatellun mukaan tärkeintä henkilöstöjohtamisessa on saada työntekijöiden luottamus ja arvostus, mikä vaatii hyvää ihmisymmärrystä.

Muutama rekrytointia tekevä vastaaja kertoi, ettei palkkaa vastavalmistuneita johtotehtäviin ilman kokemusta yrityksestä, koska katsoo, että johtotehtäviin tarvitaan kokemusta yrityksestä ja työyhteisöstä. Yksi haastateltu kertoi, että pitää hyvin tärkeänä, että johtamaan tuleva henkilö ymmärtää yrityksen konseptin ja arvot, ja siksi esimerkiksi päällikkötason tehtäviä täytetään paljon sisäisellä haulla.

Haastateltujen mielestä esihenkilörooliin on vaikea lähteä, jos ei ole kokemusta johdettavana olemisesta. Tämä liittyy kiinteästi myös työelämän taitoihin. Yksi haastateltu korosti, että vaikka

vastavalmistuneen vuorovaikutusosaaminen olisi vahva, on siirtymä tiimin jäsenestä esihenkilöksi suuri. Hän katsoi, että riittävän hyvä teoriaosaaminen auttaa tehtävään siirtymisessä.

Yksi vastaaja katsoi, että henkilöstöjohtaminen on erikoisala, johon täytyy hankkia erikseen syvällistä osaamista. Hän arvioi, että henkilöstöjohtamista opetetaan yliopistossa vähemmän kuin johtamista yleensä. Toinen vastaaja oli samaa mieltä, ja totesi, että henkilöstöjohtajaksi haluavan opintopolku erilainen kuin strategiseksi johtajaksi haluavan. Yksi vastaaja tiivistä asian näin:

*On niitä, jotka ovat opiskelleet johtamista, mutta se, että oltaisi perehdytty erityisesti, niin se on pienempi osuus – jotka ovat erikoistuneet nimenomaan henkilöstöjohtamiseen. (H6)*

Strategian johtaminen koettiin johtamisen osa-alueista kaikkein vaikeimmaksi ja laaja-alaisimmaksi. Se vaatii syvällistä ymmärrystä kaikista liiketoiminnan osa-alueista. Yksi vastaaja totesi, että strategian johtaminen korostuu vasta pidemmällä uralla, eikä vastavalmistuneelta voi odottaa strategian johtamisen kykyä, sillä se on yksi alan vaikeimpia tehtäviä. Toinen vastaaja kuitenkin arvioi, että strategian johtamisen tehtävään kasvamiseen saa valmiudet yliopisto-opinnoista.

Yksi yrityksen johdossa toimiva haastateltu sanoi, että pitää tärkeänä, että vastavalmistunut pystyy ymmärtämään strategiaa ja tukemaan johtoa sen miettimisessä ja kehittämisessä. Hän arvioi, että yrityksen strategian johtaminen vaatii kokemusta ja myös niin sanottua “oppirahojen makselua”. Toinen johtotehtävissä toimiva sanoi, että strategian todellinen ymmärrys vaatii laajaa kokemusta ja ymmärrystä toimialasta.

Puolet KTM-haastateltavista ei vastannut kysymykseen, jossa tiedusteltiin heidän valmiuksiaan henkilöstöjohtamiseen ja strategian johtamiseen. Yksi vastanneista kertoi opiskelleensa paljon henkilöstöjohtamista ja jonkin verran strategian johtamista ja omaavansa hyvät taidot opintojen pohjalta. Kolme vastaajaa arvioi taitonsa kohtalaiseksi, mutta totesi, ettei omaan pääaineeseen kuulunut johtamisen opintoja. Yksi heistä kertoi töissä käyneensä useamman esihenkilötyöhön valmentavan kurssin aloitettuaan esihenkilötehtävissä yrityksessä. Yksi vastaajista kertoi, että on vasta työelämässä ymmärtänyt johtamisen ja henkilöstöhallinnon osaamisen arvon, ja harmittelee, ettei sisällyttänyt sitä omaan tutkintoonsa.

## 6.2. Muutosjohtajuus

Kaikissa haastatteluissa nousi vahvasti esille kaupan alan nopea muutostahti ja yritysten ja työntekijöiden tarve pysyä muutoksessa mukana. Muutos organisaatiossa tuo mukanaan aina omat haasteensa ja luo tarpeen muutoksen johtamiselle. Haastateltuja pyydettiin arvioimaan, millaiset valmiudet vastavalmistuneilla on muutosjohtajuuteen:

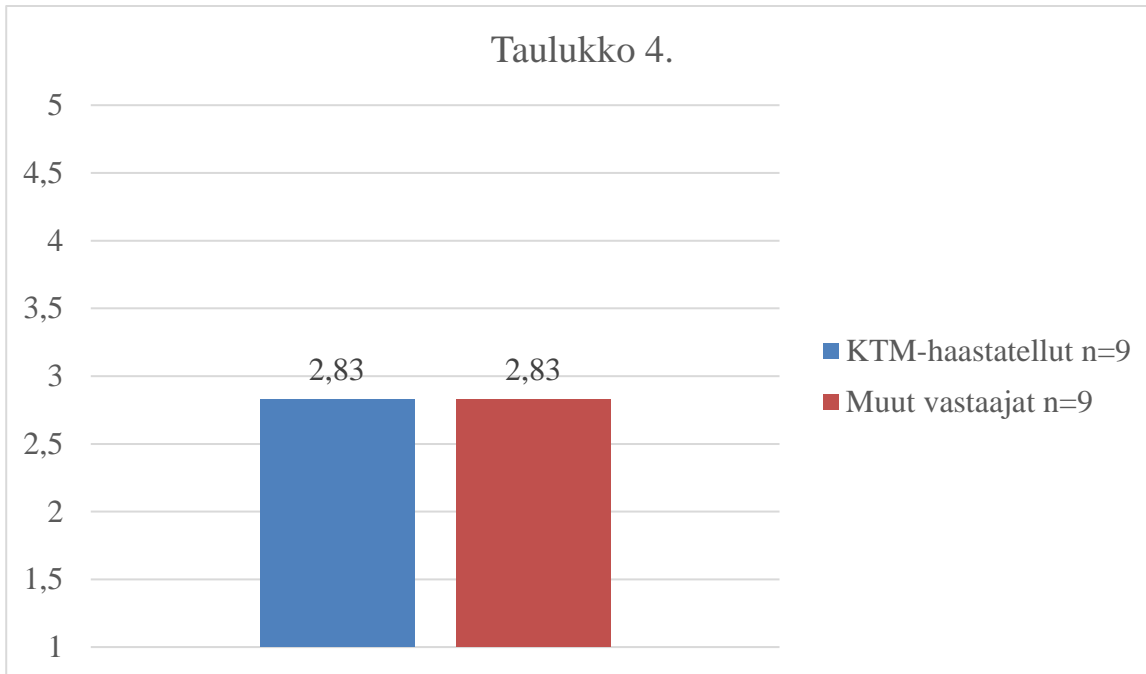
### **Kysymys 4.**

KTM-haastatellut: Miten hyvin koet pystyväsi muutosjohtajuuteen?

Muut vastaajat: Miten hyvin rekrytoidut pystyvät muutosjohtajuuteen?



Taulukko 4.



Haastatellut kokivat, että muutosjohtajuus on asia, johon harjaannutaan kokemuksen kautta. Nuorilla kuvattiin olevan hyvä asenne omaksua muutosta, mutta johtamisen taitojen arveltiin kehittyvän ajan myötä. Yksi haastateltu kuvasi, että edes kymmenen vuoden kokemus ei välttämättä riitä muutosjohtamisen hallitsemiseen. Muutama haastateltu kuvasi myös johtajan persoonan merkitystä ja tämän vuorovaikutustaitoja, sillä johtamisen koettiin olevan aina viestintää.

KTM-haastatellut kokivat valmiutensa muutosjohtamiseen selvästi heikommiksi muihin taitoihin verrattuna. Moni kertoi oppineensa asiasta teoriassa, mutta valmiudet käytännön esihenkilötyöhön tai johtamiseen jäivät haastateltavien mukaan puuttumaan. Moni kuitenkin kuvasi omaa kykyään muutoksessa elämisessä hyväksi. Yksi haastateltava arvioi muutosjohtamisosaamisensa erittäin hyväksi, koska oli tutkinut aihetta gradussaan. Toinen arvioi valmiutensa hyväksi, mutta kertoi sen johtuvan siitä, että oli työskennellyt kuusi vuotta kyseisessä yrityksessä eri tehtävissä.

*Ehkä tässä korostuu se epäsuhde sen välillä et mitä koulussa on asian eteen ja hyväksi omalla kohdalla tapahtunut versus se, että mitkä on ollut ne odotukset työelämässä, varsinkin esimiestehtävissä, joissa mä olen käytännössä tämän koko valmiina oloajan työskennellyt. Nii ehkä se epäsuhde siinä on se merkittävä. (R6)*

Toinen haastateltu kertoi, että myös opintojen aikana oli täytynyt pystyä muutoksen tahdissa, ja se toi hänen mukaansa valmiuksia pystyä sopeutumaan muutokseen myös työelämässä:

*Toki koulussa myös, koska meillä vaihtuu esimerkiksi kurssit koko ajan, että meille tulee lisää, vanhat tippuu pois, niin siinä on pakko vähän oppia uusia asioita ja sopeutua niihin, vaikka ne olisivat sen oman alueen ulkopuolella. Hyvä esimerkki on, et nyt me ruvetaan puskemaan näitä blockchain-kuvioita sinne kouluun aika vahvasti. (R7)*

Yksi haastateltu nosti esille, että muutoksen johtamisen lisäksi tarvitaan taitoa olla johdettavana, ja nämä valmiudet vastavalmistuneilla hänen mukaansa on. Heillä voi olla kyky vauhdittaa muutosta, mutta ei välttämättä johtaa, hän arvioi. Toinen haastateltava kertoi, että hänen kokemuksensa on, että nuoret uskaltavat kokeilla, rikkoa rutiineja ja kyseenalaistaa toimintamalleja. He myös vaativat

enemmän perusteluja. Kolmas haastateltu nosti esille, että pitää työelämän tehtävänä valmentaa nuoria muutosjohtajuuteen. Eräs haastateltu tiivistä asian seuraavanlaisesti:

*Harvemmin koulunpenkiltä tullaan muutoksia johtamaan. (H7)*

### 6.3. Muutosjohtajuus digimaailmassa

Organisaatioiden siirtyessä yhä enemmän käyttämään digitaalisia alustoja myös johtaminen siirtyy entistä enemmän digitaalisiin ympäristöihin ja viestintävälineisiin. Kysymys siitä, eroaako muutosjohtaminen digitaalisessa maailmassa perinteisestä johtamisesta, jakoi vastaajia jonkin verran. Jotkut totesivat, että muutosjohtamisen periaatteet ovat hyvin klassisia, eikä digitaalinen rajapinta muuta näitä perusasioita. Toiset vastaajat korostivat digitaalisen viestinnän lisääntymisen tuovan lisähaastetta johtamiseen.

Muutosjohtamiseen digitaalisessa maailmassa kytkettiin useissa haastatteluissa myös kyky sietää muutosta. Yksi haastateltu korosti, että muutostahdin koventuessa resilienssin (kyky sietää muutosta) tarve lisääntyy. Toinen haastateltu arvioi nuorten kyvyn sietää muutosta paremmaksi, sillä he ovat tottuneet siihen, että maailma muuttuu jatkuvasti. Kolmas haastateltu nosti esille, että pitää suurempana ongelmana vanhojen työntekijöiden sopeutumista digitaalisuuteen kuin uusien. Tässä mielessä hän kertoi itse oppivansa viime aikoina valmistuneilta.

Useampi haastateltava toi esille jaksamiseen liittyvät haasteet. Yksi heistä koki, että nuorten työntekijöiden resilienssi on heikompi kuin edellisten sukupolvien. Hän kuitenkin arvioi nuorten arvomaailman olevan armollisempi, avoimempi ja hyväksyvämpi. Hyvän resilienssin merkitystä kuitenkin korostettiin.

Yksi vastaaja kuvasi, että nuorissa on valtava potentiaali muutokselle yrityksiin. Heillä ei hänen mukaansa ole samalla tavalla pois opittavaa kuin pitkää uraa tehneillä ja he kykenevät nopeastikin ottamaan uusia digitalisaation työkaluja haltuun. Tämän joustavuuden hän näki vahvana valttina. Osaaminen opintojen kautta syntyy hänen mukaansa teorialatasolla, mutta asiat konkretisoituvat vasta työelämässä.

Digimaailmassa korostuvat entisestään vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Yksi haastateltava arvioi, että kyse ei ole opinnoista, vaan tavasta ajatella, asenteesta työtä ja muutosta kohtaan. Paljon riippuu hänen mukaansa myös henkilön omasta arvomaailmasta ja heittäytymisestä. Toinen haastateltava kuvaa, että muutoksen tekeminen yrityksessä ei riitä, sillä uusien käytäntöjen saattaminen toimintaan vaatii viime kädessä työyhteisöön vaikuttamista:

*Jos ajattelee, että vie yritystä uudelle tasolle, niin siinäkin täytyy tehdä muutos: tietysti voi osata vaikuttajamarkkinointia tai voi tietää miten saadaan verkkokauppaan lisää asiakkaita, mutta jos se vaatii muutosta kollegoiden tekemisessä, niin se on taas sitä vuorovaikutusta ja ihmisosaamista. (H10)*

Yksi KTM-haastateltu nosti esille, että on tarvinnut muutosjohtamisen taitoja työelämässä. Toinen taas kertoi, että on opinnoissaan keskittynyt enemmän prosesseihin ja järjestelmiin ja ettei saanut

valmiuksia ihmisten johtamiseen. Eräissä haastattelussa KTM-haastatellut nostivat esille järkyttyneensä, miten suuressa roolissa muutosjohtaminen on työelämässä. Kumpikaan ei ollut opiskellut muutosjohtamista, mutta arvioivat, että sitä tulisi osata ja opettaa paremmin.

Eräs KTM-vastaja kertoi, ettei muutosjohtajuuteen digimaailmassa kiinnitetty ollenkaan huomiota opintojen aikana. Toinen vastaja oli samoilla linjoilla ja kertoi oppineensa työn kautta enemmän. Hän arvioi, ettei muutosjohtajuus digimaailmassa eroa perinteisestä. Yksi vastanneista kaipasi sen sijaan lisää opetusta erityisesti liittyen HR-tehtävien ja viestinnän digitalisaatioon.

#### 6.4. Yhteenveto vuorovaikutusosaamisesta

Kokonaisuutena voidaan todeta, että vastavalmistuneet ovat taitavia viestijöitä. Opinnoissa harjoitellaan monipuolisesti kirjallista ja suullista viestintää. Kehitettävää on siinä, miten hyvin opinnoissa tehdyt harjoitteet vastaavat työelämän tarpeisiin. Haastatellut nostivat esille, että suullisessa ja kirjallisessa osaamisessa on jonkin verran yksilökohtaisia eroja.

Ihmisen ymmärtäminen koettiin tärkeäksi ja inhimillisyyttä korostettiin useammassa haastattelussa. Parempi kyky ymmärtää alaisia, työkavereita ja asiakasta on asia, jonka erityisesti KTM-haastatellut nostivat esille. Muita esille nostettuja osaamisen osa-alueita olivat esiintyminen mediassa ja kyky johtaa luovaa työtä.

Johtamisen koettiin haastatteluiden perusteella liittyvän kiinteästi vuorovaikutustaitoihin. Moni vastaja korosti, että ihmisten johtaminen asia, jossa kasvetaan ja kehitytään koko elämän ja työuran ajan. Henkilöstöjohtamista pidettiin johtamisen osa-alueena, jota opetetaan yliopistossa vähemmän kuin johtamista yleisesti. Henkilöstöjohtaminen vaatii tuntemusta yrityksestä, sen toimintatavoista ja arvoista. Lisäksi tärkeää on riittävä oikeudellinen osaaminen. Haastatellut kokivat, että tehtävään on vaikea ryhtyä ilman hyvää tuntemusta yrityksestä ja kokemusta johdettavana olemisesta. Yksittäinen kehityskohde henkilöstöjohtamiseen liittyen on työlainsäädännön osaamisen lisääminen.

Strategian johtaminen katsottiin kaupan alan töistä laaja-alaisimmaksi ja vaikeimmaksi tehtäväksi. Strategian johtamiseen katsottiin tarvittavan laajaa ymmärrystä ja kokemusta toimialasta. Vastavalmistuneella tulee olla valmiudet tukea johtoa strategian toteuttamisessa, mutta strategian johtaminen korostuu vasta pidemmällä aikavälillä.

Valmiudet johtamiseen riippuvat myös opiskelijasta ja tämän pääaineesta sekä kiinnostuksen kohteista. Jos opiskelija ei ole sisällyttänyt johtamisen opintoja tutkintoonsa, johtamiseen liittyvät taidot voivat olla hyvinkin heikolla pohjalla. Johtamisen taidot korostuvat erityisesti pitkällä työuralla, kun toimitaan esihenkilötehtävissä. Kauppatieteiden maisterit toimivat tilastojen mukaan paljon esihenkilötehtävissä, joten näiden taitojen opiskelu olisi valtaosalle hyödyllistä.

Johtamisesta erityisesti henkilöstö- ja muutosjohtaminen olivat teemoja, joita vastavalmistuneet kokivat katvealueikseen. Vastavalmistuneiden kyky muutosjohtajuuteen koettiin heikommaksi kuin muut taidot. Tähän pidettiin syynä, että muutosjohtaminen on johtamisen osa-alueista vaikeimpia ja

vaatii kokemusta organisaatiosta ja johdettavana olemisesta. Nuorten kuitenkin koettiin sopeutuvan muutokseen paremmin kuin vanhempien työntekijöiden.

Digitaalisuus aiheuttaa yrityksissä nopean muutostahdin ja tarpeen sopeutua kehittyvään toimintaympäristöön. Digitaalinen viestintä asettaa haasteita johtamiselle, ja hyvien vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu entisestään. Haastatellut kokivat nuorten kyvyn ottaa muutosta vastaan olevan parempi kuin pitkään alalla olleilla. Nuorilla koettiin olevan vähemmän pois opittavaa ja muutosvastarintaa. Digitaalisen ja perinteisen kaupan johtaminen hyödyntää samaa teoriapohjaa.

## 7. Asiantuntijatyön taidot

Tässä luvussa tarkastellaan haastatteluissa esiin nousseita yleisiä asiantuntijatyön taitoja. Kaikissa haastatteluissa nousi esille, että nykyaikainen asiantuntijatyö on vaativaa ja siinä menestyäkseen täytyy hallita laaja paletti erilaisia geneerisiä taitoja tai metataitoja. Tällaisia ovat esimerkiksi kyky ajatella kriittisesti ja analyyttisesti, työskennellä joustavasti sekä kehittää itseään ja osaamistaan jatkuvasti. Tässä viimeisessä osaamista käsittelevässä luvussa käydään läpi näihin yleisiin taitoihin liittyviä ajatuksia. Luvussa käsiteltävät kokonaisuudet ovat työelämän taidot, tilastojen lukutaito, vastuullisuusosaaminen ja kielitaito.

### 7.1. Työelämätaidot ja työn tekemisen taidot

Useampi haastateltava nosti esille, että kyky toimia työyhteisössä sekä tehdä sujuvasti töitä eri ympäristöissä ja muuttuvissa työyhteisöissä kuuluu teknologian ymmärtämisen, järjestelmien hyödyntämisen ja asiakasymmärryksen ohella jokaisen osaamiseen. Haastatellut kokivat nykyaikaisen työn nopeatahtiseksi ja projektikeskeiseksi. Muuttuva ja kehittyvä toimintaympäristö vaatii työntekijältä hyvää sopeutumis- ja paineensietokykyä.

Monessa haastattelussa vastaajat tunnistivat puutteita vastavalmistuneiden työelämätaidoissa. Vaikka teoriaosaaminen ja työn substanssiosaaminen ovat monella vahvoja, useampi haastateltu arvioi, että vastavalmistuneen työelämätaidot ovat hyvin puutteellisia, ja he arvioivat tämän olevan ongelma myös valmistuville opiskelijoille. Näihin työelämätaitoihin kuuluvat ainakin työntekijänä olemisen taidot ja johdettavana olemisen taidot. Siihen kuuluu myös itsensä johtamisen taito ja kyky seurata omaa jaksamista. Yksi henkilöstöpuolella työskentelevä haastateltu kertoi huomanneensa, että työntekijöiden resilienssi, eli kyky sietää epävarmuutta ja muutosta, on heikennyt vuosien mittaan.

Toinen haastateltava nosti esille Helsingin yliopiston Tulevaisuuden työelämätaidot -oppaan [Ks. lukemisto] esimerkkinä taidoista, joita kaikilla valmistuneilla tulisi olla. Oppaan mukaan tärkeitä taitoja tulevaisuudessa ovat esimerkiksi ajanhallinta, omien työskentelytapojen arviointi, integroituminen työyhteisöön ja luova ongelmanratkaisu. Toinen vastaaja kritisoi sitä, että opiskelijat oppivat näitä ensiarvoisen tärkeitä taitoja vasta työelämässä:

*Jostain syystä tässä maailmassa niin ne [työelämän taidot] tulevat tänne työnantajien opettaviksi. Ja siksi olisi hirveän tärkeää, että se olisi jo pikkasen aikaisemmin siellä työntekijällä jo salkussaan. Ja ne henkilöt, jotka tosiaan ovat jo tehneet paljon töitä siellä matkan varrella, niin heidän ovat tätä pääomaa ehtineet kerryttää huomattavasti enemmän, jotka sitten suoraan koulun penkiltä ovat siirtymässä työelämään. (H3)*

Erityisenä nostona yksi yrityksen johtotehtävissä toimiva henkilö arvioi, että kymmensormijärjestelmän osaamista ylenkatsotaan laajalti. Hänen mukaansa digitalisoituvassa maailmassa se on asia, joka kaikkien yliopiston käyneiden tulisi osata.

Kokonaisuuksien hallintaan ja projektityöhön liittyviä kommentteja tuli paljon. Yksi haastateltava totesi, että työelämän ollessa sirpaleista, asioiden hallinta ja priorisointi sekä siihen liittyvät taidot ovat ensisijaisen tärkeitä. Toinen haastateltava piti olennaisena kykyä tarkastella ilmiöiden kaikkia puolia ja löytää kokonaisuuden kannalta parhaat ratkaisut. Projektityön taidoista esille nostettiin kyky hahmottaa työtä projekteissa ja johtaa projektityöskentelyä.

Moni vastaaja nosti esille, että yritysten kanssa yhteistyössä toteutetut *business case* -opinnot, joissa simuloitaisiin projektityötä sellaisena kuin se työelämässä on, opettaisivat monipuolisesti näitä taitoja. Tärkeänä pidettiin, että työtavat ja aikataulut olisivat samanlaisia kuin yritysten projekteissa, jotta opiskelijat saisivat käsityksen työn vaatimuksista.

Useat KTM-haastateltavat kertoivat kaivanneensa yliopistossa käytännön työelämätaitojen opetusta. Yksi KTM-haastatelluista nosti esille, että vaikka yliopisto on teoreettista opetusta antava laitos, se voisi silti tarjota paremmat edellytykset työelämän taitojen opetteluun. Näillä hän viittasi edellä mainittuihin työn tekemisen, johdettavana olemisen, aikatauluttamisen ja paineensietokyvyn kehittämisen taitoihin.

## 7.2. Matemaattinen ja tilastoihin liittyvä osaaminen

Lähes kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että kauppatieteiden maisterit hallitsevat tilastojen lukutaidon ja analysoinnin hyvällä tasolla. Moni vastaajista myös arvioi sen olevan yliopistokoulutetun perusosaamista. Tilastollisten tulosten ja taulukoiden lukeminen ja tulkinta katsottiin kautta linjan tärkeäksi perustaidoksi riippumatta henkilön työtehtävästä.

Osaamisessa tunnistettiin jonkin verran pääainekohtaisia eroja. Yksi haastateltava arveli, että laskentatoimea, rahoitusta tai tekniikan aloja opiskelleet ovat taitavampia tilastojen ja numeroiden kanssa kuin markkinointia tai viestintää opiskelleet. Myös muutama muu haastateltu arvioi, että humanistisesti suuntautuneet ovat keskittyneet opinnoissaan eri asioihin kuin teknisesti suuntautuneet. Tästä huolimatta valtaosa arvioi perusosaamisen pääaineesta riippumatta hyväksi.

Myös prosenttilaskua suurin osa arvioi valmistuneiden osaavan hyvin. Yksi haastateltava nosti esille, että sitä testataan jo yliopiston pääsykokeen yhteydessä, ja toinen arvioi, että kaupallinen koulutus antaa hyvän pohjan numeeriselle osaamiselle. Kaksi haastateltavaa kuitenkin kertoi kohdanneensa suuria puutteita esimerkiksi alennusprosenttien tai katelaskennan osaamisessa. Kolmas haastateltava kertoi joutuneensa opettamaan prosenttilaskua töihin tulleele. Neljäs vastaaja nosti haastattelussa esimerkkinä arvonlisäveron laskemisen, jonka kertoi tuottavan vaikeuksia nuorille kauppatieteilijöille:

*Arvonlisäveron laskenta tuottaa vaikeuksia. Se on jännä ilmiö, että sen kyllä systemaattisesti, vaikka prosenttilasku on oikein, niin se, että mistä lasketaan ja mitä lisätään ja mistä summasta, niin se on musta tosi jännä, että nuoret laskevat arvonlisäveron varmaan jollain intuitiolla aika systemaattisesti väärin. (H14)*

Tilastotieteen osaamisessa tunnistettiin kaksi tasoa: tilastotieteen perusopetuksen ja ymmärryksen katsottiin hyödyttävän kaikkia. Toinen ryhmä ovat analytiikan syväosaajat, joita tarvitaan tiettyihin erikoistuneisiin tehtäviin. Yhdessä haastattelussa haastateltavat arvioivat, että kovan tilastotieteen

osaamisen sijaan tulevaisuudessa korostuvat enemmän käytännön Excel-aidot. Tilastojen ymmärtäminen ja niiden purkaminen, muokkaaminen ja analysointi tunnistettiin erilaisiksi taitokokonaisuuksiksi.

KTM-haastatteluissa vastavalmistuneet kuvasivat osaamistaan tilastollisten tulosten analysoinnissa ja hyödyntämisessä kautta linjan hyväksi. Suuri osa kertoi käyttävänsä ja analysoivansa erilaisia tunnuslukuja ja graafeja säännöllisesti työssään. Lisäksi muutama vastaaja sanoi, että ei työssään juurikaan käytä erilaisia tilastoja tai graafeja. Syvällisemmän tilastotieteen osaamisessa vastavalmistuneet kokivat osaamisessaan puutteita.

Valtaosa kertoi opintojen valmistaneen hyvin työelämän vaatimukseen. Yksi vastaaja kertoi, että yliopiston kursseilla opiskeltiin vaikeampia sisältöjä kuin mitä on työelämässä päässyt tekemään. Toinen vastaaja kuitenkin sanoi, että oli harjoitellut matemaattisia taitoja yrityksen rekrytointiprosessia varten, ja arvioi, ettei olisi selvinnyt tehtävistä ilman kertausta.

Yksi vastaaja kertoi aikaisemmissa AMK-opinnoissaan opiskelleensa tilastojen lukutaitoa ja analyysia, mutta kertoi, ettei yliopistossa ollut ollut vastaavanlaista kurssia, josta valmiuksia olisi ollut mahdollista saada. Hän kertoi, että moni opiskelukaveri ei omaksunut opintojensa aikana riittäviä taitoja.

Muutama haastateltava arvioi, että omaisi vahvemmat taidot, mikäli olisi opinnoissaan keskittynyt tilastotieteen, rahoituksen tai laskentatoimen opintoihin. Yksi vastaaja totesi, että on viime kädessä opiskelijan omalla vastuulla omaksua riittävät taidot. Hän piti nolona, jos joku valmistuu vain heikoilla käytännön taidoilla. Toinen vastaaja kertoi, ettei kiinnostuksen puutteen takia vaivautunut opiskelemaan tilastoihin liittyviä taitoja. Hän kuitenkin arvioi, että omaa riittävät taidot työssä selviämiseen.

Kaikki KTM-haastateltavat kertoivat osaavansa prosenttilaskua, ja osa kertoi käyttävänsä sitä päivittäin työssään.

### 7.3. Vastuullisuuteen liittyvä osaaminen

Vastuullisuuteen liittyvä osaaminen koettiin haastatteluissa uuden sukupolven kauppatieteiden maistereiden vahvuusalueeksi. Yliopistokoulutuksen nähtiin antavan hyvät valmiudet vastuullisuuskysymyksissä. Monessa haastattelussa nostettiin esille vastuullisuuden olevan monella tapaa sukupolvikysymys, johon nuorilla on paremmat valmiudet.

Vastuullisuus kytkettiin myös osaksi arvoja. Yhdessä haastattelussa vastaaja kertoi havainneensa, että nuoret kiinnittävät vastuullisuuteen enemmän huomioita ja uskaltavat kysyä ja haastaa yrityksen vakiintuneita käytäntöjä. Hänen mukaansa nuoret myös ajattelevat avoimemmin. Yksi vastaaja arvioi nimenomaan arvonäkökulmasta vastavalmistuneiden tavan ajatella vastuullisuuskysymyksiä yrityksille tärkeäksi:

*Tässähän on yksi työmarkkinoille tulevan sukupolven iso asset tällä hetkellä. Tämän vastuullisuuden syvä ymmärrys asiakasnäkökulmasta, kohderyhmänäkökulmasta, mikä on meille vanhemmille sukupolville vaikeampaa. Se on enemmän minun mielestäni arvopohjainen mindsetti kuin osaamiskysymys. (H14)*

Yksi yrityksessä johtotehtävissä työskentelevä haastateltu arvioi, että vastuullisuus on teema, joihin yliopisto-opinnoissa panostetaan. Hän kertoi yrityksen palkkaavan mielellään korkeakouluharjoittelijoita, koska koki, että heillä on uusinta tietoa vastuullisuuteen liittyvissä asioissa. Jopa vastaajat, jotka olivat kriittisiä yliopistokoulutuksen ajantasaisuutta kohtaan, kokivat, että vastuullisuus on teema, joka opinnoissa on pysynyt hyvin ajan tasalla. Moni koki, että yliopisto-opinnoissa kiinnitetään paljon huomiota vastuullisuuskysymyksiin ja että vastavalmistuneilla on tätä kautta paljon tietoa asiasta. Yksi rekrytointia tekevä vastaaja kertoi, että jo työhakemuksista näkee nuorten olevan kiinnostuneita vastuullisuuskysymyksistä. Toinen rekrytoinnin kanssa töitä tehnyt arvioi, että nuoret myös valitsevat työantajan sen perusteella, miten hyvin vastuullisuusasiat on huomioitu yrityksessä

Vastuullisuus on myös teema, jonka koettiin olevan yhteiskunnallisesti trendikäs ja sitä kautta myös pinnalla julkisessa keskustelussa ja ihmisten ajattelussa. Vastuullisuuden merkityksen koettiin lisäksi kasvavan tulevaisuudessa, ja moni vastaaja korosti vastuullisuuskysymysten olevan yritykselle tärkeitä. Yksi vastaaja kertoi, että vastuullisuuden rooli on kasvanut valtavasti hänen työssäoloaikanaan, ja kuvasi omaa kokemustaan vastuullisuuden opinnoista:

*Silloin kun on itse aloittanut opinnot [2012] nii ei se [vastuullisuus] hirveästi kiinnostanut vielä, ja mäkin oon valinnut oman [sivuaineen, vastuullisuus] osittain siksi. -- Silloin ei ollut vielä hirveesti vastuullisuustehtäviä, että joitain, vastuullisuusjohtaja, tän tyyppisiä, mutta ei ollut mitään sellaisia, niin mä aattelin että mä jään työttömäksi, jos mä lähdän opiskelemaan sitä. -- Ja nyt miettii et ku mä oon valmistunut niin maailma on muuttunut täysin. -- Mä luulen, että se on aika radikaali se ero, joka tässä on ihan viime vuosina tapahtunut. (H5)*

Yksi haastateltava arvioi, että vastuullisuus yrityksessä on niin laaja kokonaisuus, että sitä on vaikea ymmärtää, ellei ole erikseen perehtynyt opinnoissaan. Ero riittävän perusymmärryksen ja syvällisen osaamisen välillä riippuu opiskelijan omista valinnoista. Yhdessä haastattelussa nostettiin esille, että tulevaisuudessa vastuullisuusosaaminen on tärkeä osata ottaa osaksi yrityksen koko toimintaa ja tuloksen tekemistä, ja tätä kautta sen merkitys tulee kasvamaan.

KTM-haastateltavat tunnistivat vastuullisuusteeman laajasti, esimerkiksi sosiaalisen, ekologisen ja datavastuullisuuden kautta. Yksi vastaaja kertoi opiskelleensa vastuullisuutta sivuaineena, ja toinen kertoi sen olleen läpileikkaava teema koko opinnoissa. Toiset vastaajat arvioivat vastuullisuuden roolin pienemmäksi. Yksi vastaaja koki, että hänen opinnoissaan puhuttiin paljon vastuullisuudesta henkilöstötyössä ja johtamisessa. Toinen kertoi opiskelleensa vaihto-opintojaksolla Brasiliassa vastuullisuusteemoja, mutta ei muistanut kotiyliopistonsa opinnoissa vastuullisuutta mainitun kertaakaan. Yksi haastateltava arvioi, ettei opintojen alkuaikoina vastuullisuudesta puhuttu juurikaan, mutta se on nyt osa hänen jokapäiväistä työtään.

Vastuullisuus näkyi myös jonkin verran valmistuneiden konkreettisissa työtehtävissä ja työelämässä oppimisessa. Yksi vastaaja nosti esille, että työskentely yrityksen vastuullisuuspäällikön kanssa on nostanut omaa osaamista käytännön vastuukysymyksissä. Toinen kertoi, että vastuullisuus kuuluu



hänen oman työnsä keskeisimpään osaamiseen. Hän sanoi osallistuneensa datavastuullisuuden kehittämiseen ja kouluttavansa sitä myös muille yrityksessä. Yksi vastaaja arvioi vastuullisuusosaamisen kertyneen puoliksi yliopistossa ja puoliksi työelämässä. Vain yksi KTM-haastateltava koki selkeitä puutteita vastuullisuusosaamisessaan.

Vaikka vastuullisuus oli kokonaisuutena tuttu kaikille haastatelluille, he kokivat, että tietoisuuden siirtäminen käytäntöön vaatii silti syvempää osaamista. Eräs vastanneista koki kokonaisen kauppaketjun vastuullisuuskysymykset niin monimutkaisiksi, että totesi tarvitsevansa lisää perehtymistä aiheeseen. Hän koki teeman kuitenkin tärkeäksi ja kuvasi omaa asennettaan positiiviseksi. Toinen vastaaja kertoi, että vastuullisuus oli esillä jokaisella yliopistokurssilla, mutta ymmärsi sen merkityksen vasta työelämässä. Yksi vastaaja nosti esille, että uusimman tutkimuksen seuraaminen on ensisijaisen tärkeää. Toinen korosti, että koska alan kehitys on nopeaa, täytyy jatkuvasti pysyä kartalla tai tipahtaa trendin harjalta.

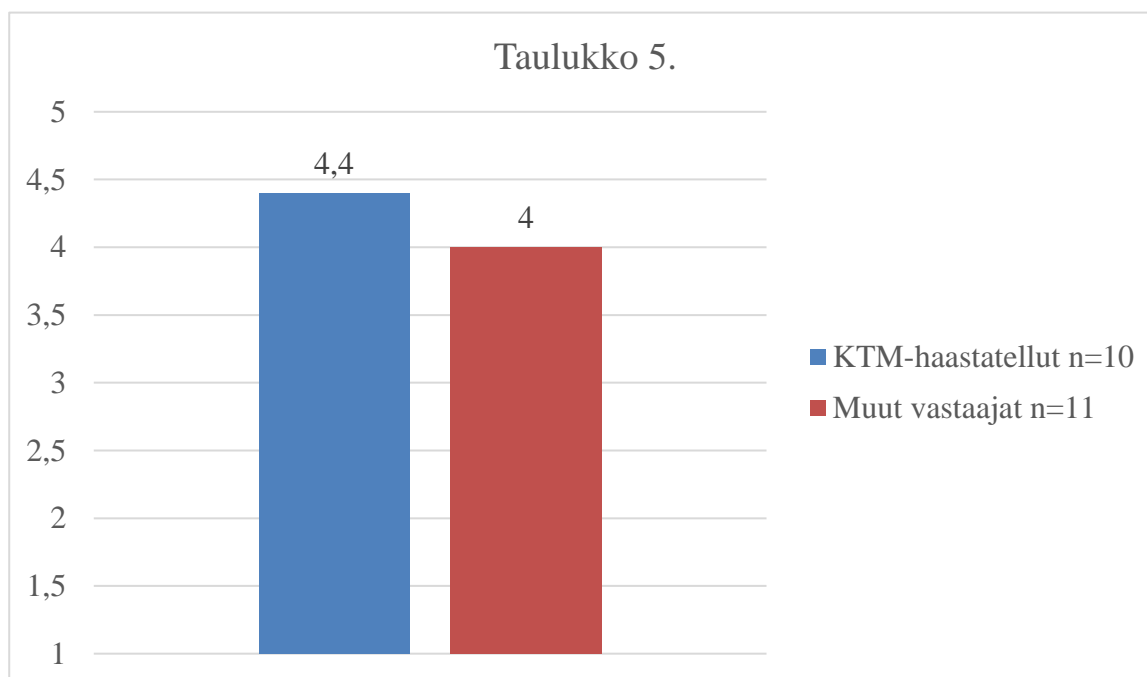
#### 7.4. Kielitaito

Valmistuneiden kauppatieteiden maistereiden kielitaitoa kartoitettiin haastattelussa yhdellä kysymyksellä, jossa haastateltavia pyydettiin arvioimaan kielitaidon riittävyyttä asteikolla 1-5. Tämän lisäksi haastateltavilta kysyttiin, mitkä kielet he kokivat kaikkein tärkeimmiksi kaupan alalla tulevaisuudessa. Haastateltavilla oli myös mahdollisuus perustella vastauksiaan.

##### **Kysymys 5.**

KTM-haastatellut: Onko kielitaitosi riittävällä tasolla?

Muut vastaajat: Onko rekrytoitujen kielitaito riittävällä tasolla?



Vastausten perusteella haastatellut kokivat kauppatieteiden maistereiden kielitaidon erittäin vahvaksi. Tärkeimpänä kielenä tunnistettiin englanti, jonka osaamista useampi haastatellut kehui. Toiseksi tärkein kieli oli ruotsi, jonka osaamisen koettiin olevan hyvin paljon henkilösidonnaista. Kiina

nimettiin kolmanneksi tärkeimmäksi kieleksi, mutta moni haastateltava, joka ei nostanut kiinaa tärkeimmäksi kieleksi arvioi, että Aasiassa on vahva englannin osaaminen, jolla pärjää. Neljänneksi tärkeimmäksi kieleksi nimettiin venäjä. Muutama haastateltu perusteli vastaustaan sillä, että Venäjällä englannin osaaminen on heikompaa, ja siksi venäjän osaaminen on tärkeää. Muiksi tärkeiksi kieliksi arvioitiin saksa, espanja ja arabia. Yrityksen tavoittelemat markkinat ja yhteistyötahot vaikuttivat siihen, mitä kieliä haastatellut nostivat tärkeimpinä esille.

Suullinen kielitaito arvioitiin yleisesti kirjallista tuottamista vahvemmaksi. Kielitaidon lisäksi useampi haastateltu korosti myös kulttuurien tuntemisen taitoa. Muutama vastaaja nosti esille Suomen yhteyden Ruotsiin ja muihin pohjoismaihin. Ruotsin kielen osaamisen arvo nousi muutamassa haastattelussa jopa englannin ylitse, sillä haastatellut katsoivat englannin kielen osaamisen olevan oletus nykypäivänä.

KTM-haastatellut nostivat tärkeimmiksi kieliksi suomen lisäksi englannin ja ruotsin. He arvioivat kielitaitonsa erittäin hyväksi, eikä kukaan kertonut, ettei oma kielitaito olisi riittänyt työtehtävien suorittamiseen. Osa kertoi myös opiskelleensa osan tai koko tutkinnon englanniksi.

## 7.5. Yhteenveto asiantuntijatyön taidoista

Tulevaisuuden työelämä on nopeampaa ja vaativampaa kuin ennen, mikä korostaa jokaisen työntekijän kykyä tehdä töitä muuttuvissa ympäristöissä ja aikatauluissa. Yliopisto-opetus voisi haastatteluiden perusteella antaa paremmat työelämätaidot. Ratkaisu tämän alueen kehittämiseksi olisivat työelämälähtöiset, projektimaiset kurssit, joissa opiskelijat pääsisivät harjoittelemaan projektijohtamista, aikataulutusta, oman työn johtamista, tiimityöskentelyä ja ongelmanratkaisua sekä soveltamaan aikaisemmin hankkimaansa osaamista käytännössä.

Haastattelujen perusteella vastavalmistuneilla kauppatieteiden maistereilla on pääasiallisesti hyvät taidot tilastojen ja numeroiden tulkintaan. Osaamiseen vaikuttavat opiskelijan pääaine ja se, mihin opiskelija on halunnut suuntautua opinnoissaan. Haasteeksi nousee tilastojen ja numeroiden siirtäminen käytännön työhön, esimerkiksi numeroilla johtamiseen. Osaamisessa on tässä kohtaa katvealue, johon ratkaisu voisi olla käytännön osaamisen työelämälähtöinen harjoittelu jo opintojen aikana. Kaupan alalla on tarvetta myös tilastotieteen syväosaajille, joilla on kyky haastaviin analyysitehtäviin. Tilastojen lukutaito liittyy vahvasti myös Excel- ja muuhun järjestelmäosaamiseen sekä kykyyn hallita ja käsitellä suuria määriä tietoa. Erillinen osaajaryhmä ovat analytiikan syväosaajat, joiden määrää haastatellut pitivät vähäisenä.

Vastuullisuus on tema, jonka merkitys on noussut viime vuosina paljon. Vastavalmistuneilla kauppatieteiden maistereilla on hyvät perustiedot vastuullisuusteemojen käsittelyyn, mutta syvällisessä osaamisessa voi olla puutteita. Yliopiston koettiin pysyvän hyvin ajan tasalla vastuullisuuskysymyksissä. Vastuullisuus on myös yhteiskunnallisesti keskeinen tema, joka kiinnostaa erityisesti nuoria. Vastuullisuuskysymykset ovat haastatteluiden perusteella myös arvokysymyksiä, joissa sukupolvien välinen ero näkyy. Vastuullisuus yrityksessä on haastateltujen

perusteella laaja kokonaisuus, jonka hallitseminen vaatii syvällistä osaamista, jotta arvot ja tietoisuus pystytään jalkauttamaan liiketoimintaan ja osaksi yrityksen tuloksen tekemistä.

Haastatteluiden perusteella vastavalmistuneiden kauppatieteiden maistereiden kielitaito on kiitettävällä tasolla. Tärkeimmiksi kieliksi tulevaisuudessa kaupan alalla arvioitiin englannin ja ruotsin lisäksi kiina ja venäjä. Tärkeimpien kielten valintaan liittyi kiinteästi se, missä kohdeyrityksellä on toimintoja, kuten asiakkaita, myymälöitä tai hankintaketjuja. Valmistuneiden suullinen kielitaito arvioitiin paremmaksi kuin kyky kirjalliseen tuottamiseen. Kielitaitoon koettiin kuuluvan kiinteästi myös eri kulttuurien tuntemisen taito. Opetushallituksen raportissa esiin nousut monikulttuurisuuden ymmärtämisen tärkeys nousi esille vain yksittäisissä haastatteluissa.

## 8. Yliopistoyhteistyö

Tässä raportin luvussa tarkastellaan haastatteluissa esiin nousseita ajatuksia yliopistoyhteistyöstä kauppatieteellisessä koulutuksessa ja kaupan alan yritysten kanssa. Luvussa tarkastellaan haastateltujen kokemuksia nykyisestä yliopistoyhteistyöstä, opinnäyteyhteistyöstä sekä käydään läpi haastatteluissa esiin nousseita haasteita ja kehitysehdotuksia. Luvun lopussa käydään läpi KTM-haastateltavien ajatuksia yhteistyöstä yliopistojen kanssa.

Haastatteluissa yliopistoyhteistyöstä kysyttiin kahdessa kysymyksessä, joista toinen käsitteli yliopistoyhteistyön kehittämistä ja toinen opinnäyteyhteistyötä. KTM-haastateltavilta kysyttiin yliopistoyhteistyöstä yhdellä kysymyksellä. Tahtoa ja halua yhteistyöhön yliopistojen kanssa ja sen kehittämiseen ilmaistiin käytännössä kaikissa haastatteluissa. Haastattelujen perusteella yritysten ja yliopistojen välisen yhteistyön kehittäminen on keskeisin toimenpide, jolla tässä tutkimuksessa tunnistettuja osaamisen katvealueita on mahdollista täyttää.

### 8.1. Yliopistoyhteistyön nykytila

Valtaosa haastatelluista kertoi tehneensä yhteistyötä yliopistojen kanssa jollakin tavalla. Useimmin esille nousivat hyvin perinteiset yhteistyön muodot, kuten korkeakouluharjoittelut, yritysten vierailut luennoilla ja messuilla sekä opinnäyteyhteistyö. Muutamat vastaajat kertoivat olleensa opettamassa yliopistokursseilla tai muulla tavoin mukana tekemässä opetusyhteistyötä. Lisäksi muutama haastateltava kertoi yrityksen olevan kumppani jonkin yliopiston kanssa. Näistä nousi esille erityisesti Aalto-yliopisto.

Syiksi tehdä yhteistyötä yliopistojen kanssa mainittiin tarve saada uusinta tutkimustietoa, löytää keinoja ratkaista jokin yrityksen ongelma, kehittää toimintaa, toimia yhteiskuntavastuullisesti sekä ylläpitää mainetta.

Yhteistyömuodot ja yhteistyön intensiivisyys vaihtelevat yrityksestä toiseen. Yksi haastateltu kertoi erittäin pitkälle viedystä oppilaitoslähettiläsverkostosta, jossa yrityksessä töissä olevat eri yliopistoista valmistuneet alumnit huolehtivat yhteyksistä omaan entiseen yliopistoonsa. Useampi haastateltu kertoi hyödyntävänsä yliopistoja rekrytoinneissa, esimerkiksi julkaisemalla työpaikkailmoitukset yliopistojen järjestelmissä. Muutamassa isossa yrityksessä mainittiin tärkeänä yhteistyömuotona yrityksen korkeakouluopiskelijoille suunnatut Trainee-paikat.

Muutama haastateltu kritisoi yliopistoja siitä, ettei yliopistojen tarjoamissa yhteistyömuodoissa ajatella tarpeeksi yritysten hyötyä. Eräs vastaaja havainnollisti esimerkin kautta kokemustaan yhden yliopiston yritys yhteistyöstä:

*Olen ollut ohjausryhmässä seuraamassa hyvin löyhästi erään yliopiston yritys yhteistyön kehittämishanketta. Julkisrahoitteista hanketta, jonka suuri ongelma on se, että kun me puhutaan kauppatieteellisestä tiedekunnasta, jonka pitäisi olla yliopiston parasta osaamista liiketaloudellisesti, niin kyseinen tiedekunta sotkeutui alokasmaisiin virheisiin siinä, että kaikki se tekeminen on yliopistokeskeistä eikä asiakaskeskeistä [yrityskeskeistä]. (H14)*

Yritykset ovat edellä mainitun haastateltavan mukaan kiinnostuneita rekrytoimaan osaajia ja saamaan tutkimusapua, mutta yliopistoyhteistyö itsessään ei hänestä ole yrityksen intressi. Yritys voi tehdä yhteistyötä yhteiskuntavastuun ja verkostoitumisen vuoksi, mutta kustannus-hyötynäkökulma otetaan silti aina huomioon. Hänen mukaansa esimerkiksi yksityiseltä puolelta hankittuna tutkimus selvitys voi olla kokonaisuutena kannattavampi kuin sitoa resursseja esimerkiksi opinnäytetyön ohjaamiseen.

## 8.2. Opinnäyteyhteistyön nykytila

Opinnäyteyhteistyöhön suhtauduttiin yleisesti hyvin myönteisesti. Valtaosa haastatelluista kertoi yrityksen tehneen opinnäyteyhteistyötä aikaisemmin. Jotkut haastateltavat kertoivat tehneensä yhteistyötä myös muiden koulutustasojen opinnäytetöiden osalta, kuten merkonomien näyttötutkintoja tai AMK-opinnäytetöitä. Yksi vastaaja kertoi, ettei heillä ole ollut ollenkaan opinnäyteyhteistyötä yliopistojen kanssa. Tärkeimpänä opinnäytetyöyhteistyön tekemisessä koettiin luoda tilanne, jossa kaikki osapuolet, eli opiskelija, yritys ja yliopisto, hyötyvät. Eräs vastaaja nosti esille erityisesti opiskelijan aseman ja painotti riittävän ohjausresurssin tarvetta yrityksessä.

Haastatellut kertoivat, että yleisimmin opinnäytetyössä ratkaistaan jokin yrityksen ongelma tai pyritään kehittämään liiketoimintaa siten, että opinnäytetyön tulokset hyödyttävät yritystä. Yksi haastateltu korosti, että yrityksen pitää hyötyä opinnäytetyöstä. Vastaajat eivät juurikaan puhuneet opinnäytetöiden tieteellisestä puolesta tai merkityksestä opiskelijan opintojen tai jatko-opintojen kannalta.

Valtaosa yrityksistä kertoi löytävänsä opinnäytetöiden tekijöitä hyvin. Useamman yrityksen edustajat kertoivat, että suurin rajoittava tekijä ovat yrityksen resurssit. Yksi yritys arvioi, että he pystyvät ottamaan vastaan 1-2 työtä vuodessa, ja työt voivat käsitellä rajattuja teemoja. Aiheita ja aikatauluja on saatettu kiinnostuneiden opiskelijoiden kanssa sovittaa yhteen jopa vuosi. Tarkoituksena on, että työ sekä sopii yrityksen tarpeisiin että on opiskelijalle mielekäs. Tämän vuoksi he korostivat, että vuoropuhelu on syytä aloittaa hyvissä ajoin.

Toinen haastateltava kertoi, että yritys on hakenut ja löytänyt opinnäytteiden tekijöitä aina tarvittaessa. Moni vastannut kertoi saavansa paljon yhteydenottoja opinnäytetöihin liittyen, ja muutama vastaaja korosti niitä tulevan varsinkin yrityksessä jo työskenteleviltä. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että opinnäytetöitä voisi olla enemmänkin. Toinen haastateltu korosti, että opinnäytetöiden kanssa tarpeen ja tarjonnan on kohdattava, ja siksi yhtälö on joskus haastava.

Yksi haastateltu piti tärkeänä, että yliopiston ja yrityksen vuoropuhelu on sujuvaa. Hän toivoi aloitteellisuutta yrityksen suuntaan erityisesti työtä ohjaavalta professorilta. Vastaaja piti tärkeänä, että osapuolet käyvät yhdessä läpi opinnäytetyön tavoitteet. Opinnäyteyhteistyö on hänen mukaansa haastavaa, jos osapuolet eivät sovi yhdessä ohjaukseen, rajaukseen ja aineistoon liittyvistä kysymyksistä.

### 8.3. Yhteistyön haasteet ja kehittämismahdollisuudet

Yliopistoyhteistyön tärkeimmiksi kehityskohdiksi haastatteluiden pohjalta nousivat vuorovaikutuksen parantaminen ja resurssien riittävyys. Yleisimmät viestinnälliset haasteet liittyivät siihen, ettei yrityksessä tiedetä, kehen ottaa yhteyttä tai yritys ei ole saanut yhteydenottoja yliopistolta. Resurssien riittämättömyys tarkoittaa, että joko yrityksen omat tai yliopiston resurssit koettiin liian pieniksi. Resurssipula oli yleisin syy sille, että yritys ei tehnyt opinnäyteyhteistyötä tai teki sitä vain vähän. Monet haastateltavat kertoivat omista tai yrityksen yhteistyöstä vastaavan henkilön kiireistä.

Viestinnälliset haasteet olivat suurempia pienemmissä yrityksissä. Yksi vastaaja kertoi, että heidän yritykseensä ei tule juuri lainkaan pyyntöjä minkäänlaiseen yhteistyöhön. Toinen vastaaja sanoi ettei tiedä, minne tarjouksia yrityksen mahdollisista gradu- tai kandidaikoista voisi laittaa. Hän toivoi enemmän alustoja, jossa yritys voisi olla vuorovaikutuksessa yliopiston ja opiskelijoiden kanssa. Kolmas haastateltu nosti esille, ettei yliopistoilla ole hänen mukaansa toteutettuna sujuvaa digimarkkinointia tai hakukoneoptimointia, mikä vaikeuttaa yritysten mahdollisuuksia löytää yliopistojen yhteyshenkilöitä.

Yksi vastaaja kertoi, että hänen työssään tulee vastaan paljon selvitettäviä asioita, joihin paneutumiseen ei normaalin työn ohessa ole aikaa. Näitä selvityksiä voisi hänen mielestään teettää opiskelijoilla korvausta vastaan. Opiskelijat saisivat hänen mukaansa työelämäkokemusta ja yritys tutkimustietoa. Toinen vastaaja toi esille, että hänen mielestään julkisuusvaatimus on tieteelliselle näytölle niin suuri, että se hankaloittaa opiskelijoiden ottamista mukaan projekteihin, joissa käsitellään liikesalaisuuksia. Tämä liittyi erityisesti opinnäytetöiden tekemiseen:

*Opintahot ymmärtäisivät tämän, että se silta sinne liiketoiminnan kanssa tulee myös rakentaa kunnioittaen tätä salassapitovelvoitetta, että voitaisiin kirjoittaa opiskelijan kanssa vahva NDA [salassapitosopimus], jolloinka tarkoittaa sitä, että kun hän on meillä projektissa, hän saa hyvin kattavasti erilaista dataa ja tietoja, mutta sitä käytetään vain sitten tietyin osin -- että aidosti sieltä sitten häviää sen yhden yrityksen tiedot. Siihen mielestäni pitäisi kiinnittää huomiota, jotta meille syntyisi tulevaisuuden Suomen kilpailukyky. (H3)*

Vastauksissa korostui toive yliopiston aloitteellisuudesta. Yliopistojen suunnasta toivottiin enemmän aloitteita ja valmiita niin sanottuja “pakettiratkaisuja”, joihin yritys voi lähteä helposti mukaan. Yksi vastaaja käytti termiä “avaimet käteen -ratkaisu”. Hän tarkoitti, että yhteistyöprojektin alussa yritykselle selkeästi kerrotaan vaaditusta aikataulusta, tarvittavista resursseista ja yhteistyön tuloksista. Tällöin yrityksen on mahdollista varautua projektiin. Yliopistolta toivottiin myös selkeitä ja nimettyjä yhteyshenkilöitä, joilla on riittävästi työaikaresurssia hoitaa yritys yhteistyöasioita.

Vastauksissa korostui, että vastaajat kokivat helppouden lähteä mukaan yhteistyöhön tärkeäksi. Yksi vastaaja kertoi, että hänen edustamallaan yrityksellä on niukat resurssit kohdistettuna korkeakoulu yhteistyöhön, ja siitä koituvan ylimääräisen vaivan takia siihen ei usein olla ryhdytty. Haastateltava kuitenkin kertoi tiedostavansa, että yhteistyöstä on hyötyä.

Myöskään perinteiset yhteistyön muodot eivät sopineet kaikille yrityksille. Yhdessä haastattelussa nostettiin esille, ettei yritys kokenut rekrytointimessuja ja oppilaitosmarkkinointia hedelmällisenä johtuen yrityksen pienistä resursseista:

*Meille on sitten kuitenkin tosi pienet mahdollisuudet työllistyä tai tulla tekemään jotain, että puhutaan ihan yksittäisistä tyypeistä siellä täällä. Jos vaikka vuoden aikana pystyttäisiin kaksi tyyppiä pyörittämään läpi, niin se olisi meille jo aika työlästä. Että se, että me ruvettaisiin markkinoimaan jossain rekrymessuilla tai käytäisi tarjoamassa mahdollisuuksia, niin sieltä tulee sata hakemusta ja me joudutaan yhdeksänkymmentä yhdeksän niistä torppaamaan, niin on väärin niitä opiskelijoita kohtaan, kun he tuhlaavat aikaansa siihen, että tekevät niitä hakemuksia. (H9)*

Useassa haastattelussa kerrottiin, ettei messuständi yliopiston aulassa tai työelämämessuilla palvele yritystä juuri lainkaan. Moni haastateltu nosti esille, että erilaiset liike-elämän caset opettavat paljon, ja ne tulisi saada tiiviimmin osaksi opetusta. Yksi haastateltava kertoi, että hänen mielestään yritysten tulisi nimenomaan olla mukana opinnoissa kursseilla tehtävien business casejen kautta. Näistä case-tapauksista tulisi hänen mielestään esille työelämän vaatimuksia ja realiteetteja. Muutama haastateltu nosti esille, että myös tutkintojen pakollisia harjoitteluja voisi lisätä.

Toinen haastateltava nosti esille erityiset hackathon-tapahtumat, joita yritys oli ollut mukana järjestämässä. Tapahtumassa muodostetaan eri alojen opiskelijoista monialainen ryhmä, jolle annetaan tehtäväksi jonkin ongelman ratkaiseminen. Tämä altistaa opiskelijoita haastateltavan mukaan monitieteiselle ajattelulle, auttaa heitä verkostoitumaan ja opettaa työelämässä tarvittavia taitaitoja.

Moni koki yliopiston fyysisen läheisyyden, esimerkiksi toimitilat kampuksella, hyväksi tavaksi edistää yhteistyötä. Ylipäätään yhteistyön ja akateemisen ja kaupallisen maailman rajapinnalla toimimisen koettiin synnyttävän mahdollisuuksia innovaatioihin. Moni haastateltu korosti, että yritykset hyötyvät, jos uusin tutkimustieto yliopistoista saadaan liiketoiminnan käyttöön. Tässä asiassa on haastatteluiden perusteella paljon kehitettävää vielä. Yksi haastateltu nosti esille Warby Parker -silmäläsit, jotka syntyivät palveluliiketoiminnan kurssilla Stanfordin yliopistossa, ja arvioi, että tällaisen yhteistyön syventämiselle voisi olla Suomessa tarvetta:

*Se syntyi siellä rajapinnassa tietyllä tavalla. Tämän tyyppisiä tarinoita kuulee koko ajan. -- Ei Suomesta tule, siis joitain, mutta hyvin harva. Niin ne elää jotenkin erillään. Mun mielestä Kaupan liitolla vois olla erittäin iso rooli tässä. Että se yhdistäisi näitä toimijoita. (H2)*

#### 8.4. KTM-haastateltavien näkemyksiä yliopistoyhteistyöstä

Haastatellut kauppatieteiden maisterit tarkastelivat yliopistoyhteistyötä pääsääntöisesti peilaten sitä kokemukseen omasta opiskeluaajastaan. Useat arvioivat yritysyhteistyön olleen omissa opinnoissaan vähäistä ja kokivat, että tiiviimpi yhteistyö yliopistojen kanssa olisi auttanut heitä saamaan parempia työelämävalmiuksia tai suuntaamaan opintojaan paremmin. Yksi haastateltava piti yritysyhteistyötä tärkeänä väylänä saada kosketus työelämään, ja toinen nosti esille, että projektijohtaminen- ja työskentely olisivat harjoittuneet nimenomaan projektimuotoisessa case-työskentelyssä. Muutama haastateltava toisaalta kertoi, että yritykset olivat hyvin läsnä opinnoissa esimerkiksi erilaisten case-tehtävien kautta. Yksi haastatelluista korosti opintojen yhteyttä paikalliseen elinkeinoelämään.

Kukaan KTM-haastateltavista ei arvioinut, ettei yliopistoyhteistyöstä olisi hyötyä yritykselle. Vastaajat korostivat myös yritysten vastuuta. Yksi haastatelluista epäili, haluavatko yritykset tehdä todella yliopistoa hyödyntävää yhteistyötä. Varsinkin menestyvillä yrityksillä hän katsoi olevan vastuuta yhteiskunnan osaamistason ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Useampi haastateltava nosti esille, miten tärkeänä hän piti yritysten ja yliopistojen yhteistyötä. Muutama haastateltavista jakoi ideansa yhteistyön kehittämiseksi. He pitivät tärkeänä, että yliopistojen ja yritysten välillä on vuoropuhelua, jotta haasteita voidaan ratkaista yhteistyössä. Yksi haastateltava sanoi ajatuksen seuraavasti:

*Jos mä saisin päättää, niin yritykset ja firmat voisivat, -- vaikka kaikki kaupan alan firmat yhdessä, keskustella millaisia tarpeita heillä on ja pommittaa tommoisen paketin, mitä he ovat itse mieltä, että koulut tekevät väärin tällä hetkellä, ja mitä koulun pitäisi parantaa, ja näin, että ne ihmiset, jotka tulee töihin, niin ne olisivat vahvempia juuri siinä työssä mihin he ovat lähdössä. Koulu ottaisi tämän paketin vastaan ja oikeasti tekisi kursseja ja modifioisi vanhoja kursseja uuden materiaalin perusteella, ja luulen, että se olisi aika kova, mutta tuleeko tuo ikinä toteutumaan, on eri kysymys! (R7)*

Moni haastatelluista arvioi, että ei välttämättä osaisi toimia itse yhteistyön katalysaattorina. Yksi maistereista arvioi, että jos hän haluaisi nyt yrityksensä puolesta tiedustella yhteistyömahdollisuuksista vanhaan yliopistoonsa, hän ei tietäisi kehen ottaa yhteyttä.

## 8.5. Yhteenveto yliopistoyhteistyöstä

Haastatteluiden perusteella yliopistoyhteistyö koetaan kaupan alan yrityksissä tärkeänä ja valtaosa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä tekee yhteistyötä mahdollisuuksiensa mukaan. Suurimmat haasteet yhteistyössä liittyivät osapuolten liian niukkoihin resursseihin ja viestinnällisiin haasteisiin. Yliopistoyhteistyön tulisi haastateltujen mukaan myös aidosti hyödyttää yritystä, jotta se koettaisiin entistä houkuttelevammaksi. Opinnäyteyhteistyö on parhaimmillaan kaikkia osapuolia, opiskelijaa, yritystä ja yliopistoa hyödyttävää toimintaa. Tärkein tekijä tämän saavuttamiseksi on riittävä ohjaus ja opinnäytetyön kokonaisuuden suunnittelu.

Yhteistyötä olisi mahdollista syventää, ja sen pitäisi tapahtua molempia osapuolia kunnioittaen. Yliopistoilta toivottiin aloitteellisuutta ja selkeiden yhteistyöpakettien tai projektien tarjoamista. Parhaaseen tulokseen todennäköisesti päästään, kun yhteistyötapoja suunnitellaan yhdessä.

Perinteisten rekrytointimessujen sijaan yritysten edustajat toivoivat mahdollisuuksia olla mukana opetuksessa ja tuottaa esimerkiksi sisältöjä kursseille. Haastatteluiden perusteella aitojen liike-elämän esimerkkien kautta opiskelijoille syntyy käsitys yritysten tarpeista. Vastaajat kokivat, että akateemisen ja kaupallisen maailman rajapinnassa on paljon potentiaalia ja että tämän potentiaalın parempi hyödyntäminen olisi tärkeää myös kansallisen kilpailukyvyn kannalta.



## 9. Johtopäätökset ja kehityskohteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja parantaa vähittäiskaupan yliopistokoulutuksen määrää, laatua sekä tutkimusta ja lisäksi saada ne paremmin kohtaamaan yritysmaailman tarpeet. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kahtakymmentäviittä eri henkilöä, joista viistoista työskenteli kaupan alan yritysten johto- tai rekrytointitehtävissä ja kymmenen oli vastavalmistuneita, muutama vuosi sitten valmistuneita tai valmistumassa olevia kauppatieteiden maistereita. Tutkimuksessa oli mukana kymmenen kaupan alan yritystä ja muutama yritysyrityksen edustaja.

Tutkimuksen perusteella kauppatieteiden maistereiden yleisosaamisessa ei ole sellaisia puutteita, jotka estäisivät heitä päätyästä kaupan alan yrityksiin töihin. Kauppatieteiden maisterien osaaminen koettiin tutkimuksessa yleisellä tasolla hyväksi, ja koulutus tarjoaa valmiuksia toimia erilaisissa kaupan alan tehtävissä. Vastavalmistuneen vahvuusalueet ja osaamisen katvealueet riippuvat pitkälti kahdesta tekijästä. Ensinnäkin opiskelijan omat valinnat pääaineen, sivuaineen ja muiden opintojen suhteen sekä aikaisempi työkokemus vaikuttavat. Toiseksi tutkimuksessa tunnistettiin, että moniin käytännön työtehtäviin ei saa yliopistosta riittävää osaamista ja työssä oppiminen on tärkeä osa asiantuntijaksi kasvamista.

Tutkimuksen perusteella vastavalmistuneiden kauppatieteiden maisterien vahvuusalueet ovat laskentatoimen osaaminen, hyvät viestintätaidot, vastuullisuusosaaminen ja vahva kielitaito. Tutkimuksen mukaan vastavalmistuneiden osaamisen suurimmat katvealueet ovat hankintaan ja logistiikkaan liittyvä osaaminen, myynti, henkilöstöjohtaminen ja kaupan digitaaliseen ulottuvuuden hyödyntäminen. Haastatellut kokivat, että joihinkin tehtäviin, kuten hankintaan ja henkilöstöjohtamiseen, on erittäin vaikea ryhtyä ilman työkokemusta. Kaupan alan aikaisempi työkokemus koettiin tärkeäksi töihin hakiessa.

Esiin nousseet osaamistarpeet vaihtelevat yrityskohtaisesti. Kuitenkin digitaalisen maailman osaaminen yhdistettynä liiketoimintaosaamiseen on yhdistelmä, jossa on puutetta osaajista. Haastateltujen selkeä viesti oli, että digitaalisen kaupan osaamiseen pitäisi panostaa enemmän ja koulutukseen pitäisi tuoda enemmän digitalisaatioon liittyviä elementtejä. Yksi vastaaja väläytteli niin sanottua elektronisen kaupan tai verkkokaupan maisteriohjelman (EKTM). Yksi esimerkki tällaisesta osaajasta voisi olla Itä-Suomen yliopistosta tulevaisuudessa valmistuvat liiketaloustieteen ja tietojenkäsittelytieteen (KTK+FM) osaajat. (Ks. lukemisto).

Kaupan alan yliopistokoulutuksen kehittämisen keskiössä on kysymys siitä, onko vastavalmistuneen tärkeämpää hallita tietty asiakokonaisuus, kuten digitaaliseen markkinointiin liittyvä hakukoneoptimointi erittäin syvällisesti vai omata kaupallisen pääaineen lisäksi holistinen ymmärrys ja laaja kokonaisuus erilaista osaamista, kuten juridiikan, viestinnän ja tietojenkäsittelyn taitoja. Yrityksen tarpeet vaikuttavat siihen, minkälaista osaamista tarvitaan.

Kaiken toiminnan pohjana on kauppatieteellisen tutkinnon tuoma kaupallinen ja liiketoimintaosaaminen sekä kyky toimia kaupallisella sektorilla. Haasteiksi tunnistettiin kaupan alan murros ja jatkuva muutos erityisesti liittyen digitalisaatioon sekä yliopistossa hankitun teoreettisen osaamisen siirtäminen käytännön toimintaan.

Yliopisto-opetuksen koettiin olevan vaihtelevasti joko ajastaan jäljessä tai edelläkävijä. Jäljessä yliopistokoulutuksen koettiin olevan esimerkiksi digitaaliseen kauppaan liittyvissä asioissa ja edellä esimerkiksi vastuullisuuskysymyksissä. Yritysten ja liike-elämän ottaminen mukaan opetukseen case-opetuksen kautta koettiin sitovan opetusta paremmin käytännön työhön ja tuovan opiskelijoille valmiuksia työelämään.

## 9.1. Kehityskohteet

Tutkimuksen pohjalta nostetaan kolme kehityskohdetta, jotka nousivat selkeimmin esille haastatteluiden pohjalta. On kuitenkin huomioitava, että haastatteluissa esiin nousseet tehtäväkuvaukset ja kertomukset erilaisista tarpeista, osaamisen katvealueista ja vahvuusalueista olivat niin laajat, ettei seuraava lista ole täydellinen kuvaus haastateltujen näkemyksistä. Siihen on poimittu toistuvimmat ja keskeisimmät havainnot, joiden avulla kaupan alan osaamista ja yliopistokoulutusta olisi mahdollista kehittää.

Selkein kehityskohde kaupan alan koulutuksessa on kaupan alan yritysten ja yliopistojen yhteistyön tiivistäminen. Useissa haastatteluissa esiin nousutta kuilua teoreettisten opintojen ja käytännön työelämän välillä olisi mahdollista kaventaa lisäämällä opintojen aikaista vuorovaikutusta yritysten ja opiskelijoiden välillä. Eniten haastatellut toivoivat oikean liike-elämän teemojen ympärille rakennettua case-opetusta. Projektimaiset, liike-elämän ongelmia ratkaisevat case-kurssit, joilla hyödynnetään yritysten käytössä olevia järjestelmiä sekä toimitaan monitieteisissä ryhmissä, valmistaisivat opiskelijoita työelämää varten. Opinnäytesyhteistyön ja opintoihin kuuluvien harjoitteluiden kehittäminen lisäisi opiskelijoiden altistumista työelämän aineistoille ja työskentelytavoille.

Toinen kehityskohde on lisätä digitaalisen maailman sisältöjä opetukseen. Digitalisaatioon liittyvien taitojen, digitaalisen kaupan ja verkkokaupan osaaminen arvioitiin suurimmaksi murrokseksi, joka kaupan alalla on tapahtumassa. Vaikka kaupan logiikka ei digitaalisen kaupan myötä muuttuisi, eroaa digitaalinen kauppa perinteisestä kaupasta niin paljon, että näiden modernin kaupan ratkaisujen kouluttaminen on välttämätöntä, jotta toimiala pystyy kehittymään globaalien vaatimusten mukaisesti. Erityinen tarve on digitaalisessa ja kaupallisessa rajapinnassa toimimiselle, sillä puhdas ohjelmointiosaaminen ei riitä, mikäli liiketoimintaa halutaan onnistuneesti toteuttaa digitaalisessa ympäristössä.

Kolmas kehityskohde on lisätä kaupan alan töiden tunnettavuutta ja kehittää sopivia opintokokonaisuuksia, jotka mahdollistavat erikoistumisen kaupan alan töihin. Jotta opiskelijoilla on mahdollisuus valita kaupan alan töihin valmistavia opintojaksoja, tulee hänen saada tietoa työllistymismahdollisuuksista ja riittävästi opinto-ohjausta, jotta hän osaa valita tavoitteidensa kannalta parhaat opintojaksot. Opiskelijoiden tulisi myös voida kartuttaa monipuolista osaamista, joka valmistaisi työelämän systemiongelmiin ratkaisemiseen. Yliopistojen opetustarjontaa tulisi kehittää siten, että opiskelijoilla on mahdollisuuksia opiskella oman tiedekunnan tai tutkinto-ohjelman ulkopuolelta esimerkiksi tilastotieteen, organisaatiopsykologian, viestinnän, kielten tai

tietojenkäsittelyn opintoja. Näiden opintojen suunnittelussa pitäisi huomioida niiden sopivuus muillekin kuin pääaineopiskelijoille.

## Lopuksi

Tutkimuksen perusteella on selvää, että tulevaisuuden kaupan alan kenttää määrittää pitkälti se, millaisia osaajia kaupan alan töihin koulutetaan. Yliopistokoulutus ei voi vastata kaikkiin osaamistarpeisiin, joten keskeistä on tunnistaa tärkeimmät osaamisalueet ja kehittää niitä. Haastatteluiden perusteella vuoropuhelu kaupan alan toimijoiden ja yliopistojen välillä mahdollistaa koulutuksen kehittämisen entistä paremmin muuttuvan työelämän tarpeisiin vastaavaksi.

## 10. Lukemisto

Kansallisen arvioinnin keskus. *Koulutusala-arvioinnit: humanistinen ala, kauppätieteet ja liiketalous, tekniikka ja yhteiskuntatieteet*. [<https://karvi.fi/korkeakoulutus/teema-ja-jarjestelmaarvioinnit/koulutusala-arvioinnit/>] Luettu 13.4.2020.

Helsingin yliopisto. *HY+: Tulevaisuuden työelämätaidot henkilöstön kehittämisen tueksi*. [<https://hyplus.helsinki.fi/ajankohtaista/tulevaisuuden-tyoelamataidot-lataa-maksuton-opas/>] Luettu 13.4.2020.

Opintopolku. *Itä-Suomen yliopiston liiketaloustieteen ja tietojenkäsittelytieteen hakukohde (KTK+FM)*. [<https://opintopolku.fi/app/#!/korkeakoulu/1.2.246.562.17.311838614710>] Luettu 13.4.2020.

Opetushallitus. *Vähittäiskaupan osaamistarveraportti*. [[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vahittaiskaupan\\_osaamistarveraportti.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vahittaiskaupan_osaamistarveraportti.pdf)] Luettu 13.4.2020.

## 11. Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset rekrytoijille

Liite 2. Haastattelukysymykset kauppatieteiden maistereille

Liite 3. Luettelo osallistuneista yrityksistä

Liite 4. Yhteenveto haastatteluista

Liite 5. Yhteenveto 1-5 kysymyksistä

## Liite 1. Haastattelukysymykset rekrytoijille

1. Millaisia ominaisuuksia kaupan alalla lähitulevaisuudessa tarvitaan yliopistosta valmistuvilta? (esim. sosiaaliset taidot, yhteistyötaidot, kokonaisuuksien hahmottaminen, analyttinen ajattelu)
2. Onko rekrytoitujen osaaminen yleisellä tasolla riittävää? (asteikko 1-5)
3. Ymmärretäänkö kansainvälisen kilpailun myötä tuleva kova muutostahti ja ovatko siihen liittyen valmiudet tarpeeksi hyvät? (asteikko 1-5)
4. Pystyvätkö rekrytoidut muutosjohtajuuteen? (asteikko 1-5)
5. Ovatko rekrytoitujen viestintätaidot riittävät? Sisältää: kirjallinen ja suullinen ilmaisu, yleinen viestintä ja esiintyminen. (asteikko 1-5)
6. Onko rekrytoitujen kielitaito riittävä, ja mitä kieliä tarvitaan? (asteikko 1-5)
7. Ymmärtävätkö rekrytoidut kaupan alan arvo- ja hankintaketjuja? (ml. digikauppa)
8. Kuinka selkeä käsitys rekrytoitavilla on kaupan alan ansaintalogiikasta? (ml. digikauppa ja kansainvälistyminen)
9. Pystyvätkö rekrytoidut ymmärtämään tilastollisia tuloksia (esim. numeerisia tunnuslukuja ja erilaisia graafeja ja kuvioita) ja analysoimaan ja hyödyntämään niitä työssään? Osataanko prosenttilaskua?
10. Ovatko tuloslaskelman ja tilinpäätöksen lukutaito riittävällä tasolla? Osataanko niistä poimia olennainen ja ymmärretäänkö sen, esim. tunnusluvun, merkitys?
11. Minkälainen valmius rekrytoiduilla on hankintaketjujen suunnitteluun ja käytännön hankintatyöhön?
  - a. Entä hinnoittelun suunnitteluun?
  - b. Logistiikan suunnitteluun?
12. Ovatko IT-taidot ja digitaalisen maailman ymmärtäminen riittäviä?
  - a. Millaisia käytännön tarpeita yrityksillä on, tarvitaanko vain koodareita vai toimimista koodareiden ja johdon välillä, ymmärtäen sisäisen laskennan ja koodauksen kuitenkin riittävällä tasolla?
  - b. Kyky muutosjohtajuuteen digitaalisessa maailmassa?
13. Miten hyvin rekrytoidut ymmärtävät asiakasta? Ovatko he perehtyneet kuluttajatutkimuksen myötä kulutuskäyttäytymiseen ja kuluttajien arvoihin ja asenteisiin? Ovatko rekrytoidut perehtyneet suomalaiseen kuluttajaan ja suomalaiseen kuluttajatutkimukseen? Entä globaaliin kuluttajaan, jos yrityksellä kansainvälistyminen mielessä?
  - a. Ymmärtävätkö rekrytoidut myyntiä ja kykenevätkö he myynnin johtamiseen (b2b- tai b2c-kauppa)
14. Onko vastuullisuuteen liittyvä osaaminen riittävällä tasolla?
15. Minkälaiset valmiudet ovat henkilöstöjohtamiseen, entä strategian johtamiseen?
16. Onko osaaminen liian kapeaa, eli olisiko tarvetta omata muiden tiedekuntien/tieteenalojen sisältöjä kuin vain kauppakorkeakoulussa opittavaa? (Esim. psykologia, sosiologia, tilastotiede)
17. Mikä osaaminen ja taidot puuttuvat lähes kokonaan?
18. Mikä asia on jouduttu kouluttamaan yrityksessä itse, jonka voisi hyvin siirtää yliopistoihin?
19. Mikä osaamisalue puuttuu, minkä vuoksi on pakko rekrytoida ulkomailta?
20. Muita huomioita?

Miten voisi parantaa yhteistyötä yliopistojen kanssa?  
Onko opinnäyteyhteistyö ollut hedelmällistä?

Lisäkysymykset yrityksille, jotka ilmoittivat, ettei heillä ole töissä juurikaan kauppatieteiden maisterin tutkinnon suorittaneita:

A. Mistä syistä kauppatieteen maistereita ei ole töissä yrityksessänne? (Esim. soveltumaton koulutus, ulkoistettu toimintoja, kauppatieteilijöitä ei hakeudu avoimiin paikkoihin...)

B. Onko kauppatieteen maistereiden osaamisessa jokin puute, mikä estää heitä työllistymästä yritykseen? (Esim. jonkin alan osaaminen liian heikkoa, puutteellinen IT- tai kielitaito, ei riittävää ymmärrystä toimialasta...)



## Liite 2. Haastattelukysymykset kauppatieteiden maistereille

1. Mieti hetken aikaa, millaista osaamista kaupan alalla nyt ja lähitulevaisuudessa tarvitaan yliopistosta valmistuvilta?

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5 siten, että 1 = erittäin huono/puutteellinen ja 5 = erittäin hyvä/laadukas

2. Miten vahvaksi koet oman osaamisesi yleisellä tasolla koulutuksesi pohjalta?
3. Kuinka hyvin ymmärrät kansainvälisen kilpailun myötä tulevan kovan muutostahdin ja kuinka hyvät siihen liittyvät valmiutesi ovat?
4. Miten hyvin koet pystyväsi muutosjohtajuuteen?
5. Millaiseksi arvioit omat viestintätaitosi? Sis. kirjallinen ja suullinen ilmaisu, yleinen viestintä ja esiintyminen
6. Onko kielitaitosi riittävällä tasolla? Lisäksi: Mitä kieliä tarvitaan?
7. Koetko ymmärtäväsi kaupan alan arvo- ja hankintaketjuja? (ml. digikauppa, kansainvälinen kauppa)
8. Kuinka selkeä käsitys sinulla on kaupan alan ansaintalogiikasta? (ml. digikauppa, kansainvälinen kauppa)
9. Miten hyvin ymmärrät tilastollisia tuloksia (esim. numeerisia tunnuslukuja ja erilaisia graafeja ja kuvioita), ja pystytkö analysoimaan ja hyödyntämään niitä työssäsi? Entä osaatko prosenttilaskua?
10. Koetko, että IT-taitosi ja kykysi ymmärtää digitaalista maailmaa ovat riittävällä tasolla? Tällä ei tarkoiteta pelkästään koodausta, vaan digitaalisen maailman ymmärtämistä. (esim. verkkokaupat, järjestelmät) Millaisena koet kykysi muutosjohtajuuteen digitaalisessa maailmassa?
11. Koetko osaavasi lukea tuloslaskelmaa ja tilinpäätöstä riittävällä tasolla? Osaatko esimerkiksi poimia niistä olennaisen ja tulkita sitä?
12. Minkälainen valmius sinulla on hankintaketjujen suunnitteluun ja käytännön hankintatyöhön?
  - a. Entä hinnoittelun suunnitteluun?
  - b. Logistiikan suunnitteluun?
13. Miten hyvin koet ymmärtäväsi asiakasta? Oletko perehtynyt kuluttajatutkimuksen myötä kulutuskäyttäytymiseen ja kuluttajien arvoihin ja asenteisiin?
  - c. Oletko perehtynyt suomalaisen kuluttajaan ja suomalaiseen kuluttajatutkimukseen? Entä globaaliin kuluttajaan, jos yrityksellä kansainvälistyminen mielessä? (huom. erityisesti kv-ulottuvuus.)
  - d. Miten hyvin ymmärrät myyntiä ja kykenetkö myynnin johtamiseen? (b2b- tai b2c-kauppa)
14. Millaiseksi koet vastuullisuuteen liittyvän osaamisesi?
15. Minkälaiset valmiudet sinulla on henkilöstöjohtamiseen, entä strategian johtamiseen?
16. Mitä osaamista tai taitoja sinulta puuttuu, joista koet, että olisi sinulle hyötyä työssäsi? Voisiko näitä opettaa yliopistossa?
17. Minkä muun kuin kauppakorkeakoulussa opetetun alan osaamisesta olisi hyötyä? (esim. psykologia, sosiologia, tilastotiede)
18. Muita huomioita osaamisen puutteisiin liittyen? Jäikö jotain sanomatta?
19. Miten parantaisit yhteistyötä yliopistojen kanssa?

### Liite 3. Luettelo tutkimukseen osallistuneista yrityksistä

Broman Group  
IKEA  
Kesko  
Marimekko  
Musti&Mirri  
Verkkokauppa.com  
SOK  
Stockmann  
Tokmanni  
Varusteleka

Lisäksi haastateltiin muutama yritys yhteisöjä edustava yksittäinen henkilö.

#### Liite 4. Yhteenvedo haastatteluista

Haastattelut toteutettiin 7.2.-7.4.2020 välisenä aikana. Yhteensä haastatteluja on kahdeksantoista, joista kuusi oli kauppatieteiden maistereiden haastatteluja ja kaksitoista muiden haastateltujen. Haastateltuja oli yhteensä kaksikymmentä viisi, joista viisitoista on rekrytointi- ja muissa tehtävissä toimivia ja kymmenen kauppatieteiden maistereita.

Haastatteluille varattiin aikaa siten, että rekrytointia tekevät henkilöille pyydettiin varaamaan puolitoista tuntia ja kauppatieteiden maisterien haastatteluun yksi tunti. Käytännössä monet haastattelut tehtiin silti tunnin aikaikkunassa.

Haastattelut on luokiteltu kirjaimin siten, että rekrytointia tekevien haastattelut ovat kirjaimet A-L ja kauppatieteiden maisterien haastattelut kirjaimet M-R. Rekrytointia tekevät on numeroitu H1-H15 ja kauppatieteiden maisterit R1-R10. Haastattelut on järjestetty satunnaisesti, eivätkä saman yrityksen haastattelut ole välttämättä sama numero.

| Haastattelu | Haastateltavat | Kesto           |
|-------------|----------------|-----------------|
| A           | H1             | 56:59           |
| B           | H2             | 1:03:40         |
| C           | H3             | 51:37           |
| D           | H4, H5         | 1:20:41         |
| E           | H6             | 46:17           |
| F           | H7             | 32:54           |
| G           | H8, H9         | 54:23           |
| H           | H10            | 38:36           |
| I           | H11, H12       | 39:11           |
| J           | H13            | 31:10           |
| K           | H14            | 43:48,<br>22:51 |
| L           | H15            | 33:44           |

| Haastattelu | Haastateltavat | Kesto |
|-------------|----------------|-------|
| M           | R1, R2, R3     | 56:26 |
| N           | R4, R5         | 51:21 |
| O           | R6             | 39:59 |
| P           | R7             | 33:43 |
| Q           | R8, R9         | 56:06 |
| R           | R10            | 30:30 |

## Liite 5. Yhteenveto 1-5 kysymyksistä

### KTM-haastatellut

| Vastanneita | Keskiarvo | Kysymys   |
|-------------|-----------|---|
| n = 10      | 3,55      | Miten vahvaksi koet oman osaamisesi yleisellä tasolla koulutuksesi pohjalta?  |
| n = 10      | 3,25      | Kuinka hyvin ymmärrät kansainvälisen kilpailun myötä tulevan kovan muutostahdin ja kuinka hyvät siihen liittyvät valmiutesi ovat? |
| n = 10      | 3,45      | Millaiseksi arvioit viestintätaitosi? Sisältäen kirjallisen ja suullisen ilmaisun, yleisen viestinnän ja esiintymisen.            |
| n = 9       | 2,83      | Miten hyvin koet pystyväsi muutosjohtajuuteen?  |
| n = 10      | 4,4       | Onko kielitaitosi riittävällä tasolla?  |

### Muut vastaajat

| Vastanneita | Keskiarvo | Kysymys  |
|-------------|-----------|--|
| n = 13      | 3,38      | Millainen on rekrytoitujen osaaminen yleisellä tasolla?  |
| n = 11      | 3,59      | Miten hyvin rekrytoidut ymmärtävät kansainvälisen kilpailun myötä tulevan kovan muutostahdin ja ovatko siihen liittyvät valmiudet tarpeeksi hyvät? |
| n = 12      | 3,54      | Miten hyvät viestintätaidot rekrytoiduilla on? Sisältäen kirjallisen ja suullisen ilmaisun, yleisen viestinnän ja esiintymisen.                    |
| n = 9       | 2,83      | Miten hyvin rekrytoidut pystyvät muutosjohtajuuteen?   |
| n = 11      | 4         | Onko rekrytoitujen kielitaito riittävällä tasolla?   |