



Turun kauppakorkeakoulun strategia 2010-2015



Turun yliopisto
University of Turku

TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN STRATEGIA 2010–2015

1	Turun kauppakorkeakoulun strateginen asemoituminen	1
1.1	Toimintaympäristö	1
1.2	Strategiset tavoitteet ja profiili Turun yliopistossa	2
2	Strategian elementit ja niiden suhde toisiinsa	2
3	Tutkimus	4
4	Koulutus	5
5	Yhteiskunnallinen vuorovaikutus	7
6	Edellytystekijät	8
7	Strategian toimeenpano ja seuranta	8

1 Turun kauppakorkeakoulun strateginen asemoituminen

1.1 Toimintaympäristö

Vuoden 2010 alussa suomalainen yliopistolaitos koki yhden historiansa suurimmista muutoksista, kun yliopistojen asema budjettivirastoina purettiin ja ne muutettiin joko itsenäisiksi julkisoikeudellisiksi laitoksiksi tai säätiöpohjaisiksi yliopistoiksi. Samalla toteutettiin mittava rakenteellinen uudistus, jonka tavoitteena oli yliopistojen yhdistämisten kautta niiden lukumäärän karsiminen, profiloituminen ja resurssien tehokkaampi käyttö. Turussa yliopistouudistus johti Turun kauppakorkeakoulun ja Turun yliopiston yhdistymiseen eurooppalaisen mallin mukaiseksi entistä monialaisemmaksi yliopistoksi. Turun kauppakorkeakoulu toimii tässä kokonaisuudessa tiedekuntiin rinnastettavana tieteenalayksikkönä tutkimuspainotteisen London School of Economics'in tapaan.

Yliopistot saavat pääosan rahoituksestaan opetus- ja kulttuuriministeriön alaisesta budjetista, mutta perusrahoituksen trendi on laskeva ja yliopistojen odotetaan rakentavan toimintansa enenevässä määrin kilpaillun kotimaisen ja kansainvälisen hankerahoituksen ja projektitoiminnan varaan. Lisäksi yliopistot saavat käyttää yksityisiltä lahjoittajilta ja valtiolta saadun peruspääoman tuottoa toimintansa rahoittamiseen. Omaleimaisena ja hyvämaineisena perus- ja soveltavan tutkimuksen yksikkönä Turun kauppakorkeakoulu vahvistaa syntyneitä yliopistokokonaisuutta vahvoilla elinkeinoelämäsuhteillaan, mikä näkyy mm. varainhankintakampanjan puitteissa saatujen lahjoitusten kanavoitumisena Turun kauppakorkeakoulun kautta. Kauppakorkeakoulu hyödyntää nykyäänkin monipuolisesti ulkoisia rahoitusmuotoja, joiden merkitys on kasvussa.

Turun kauppakorkeakoulu kilpailee tutkimusrahoituksesta, osaamisresursseista ja opiskelijoista entistä globaalimmalla kentällä, missä menestyminen edellyttää selkeää volyymin kasvua, verkottumista ja tunnettuutta valituilla fokusaloilla. Laadukas ja kansainvälisten kumppaneiden kanssa yhteistyötä tekevä johtamiskoulutusyksikkö vahvistaa imagoamme eurooppalaisena kauppakorkeakouluna.

Tutkimuksen laatua, tunnettuutta ja volyymia vahvistetaan verkottumalla entistä määrätietoisemmin kansainvälisten tutkijakollegoiden ja -ryhmien kanssa ja hakeutumalla kansainvälisen tutkimusrahoituksen piiriin. Fuusioituminen monialaiseen yliopistoon parantaa mahdollisuuksiamme menestyä merkittävässä rahoitusohjelmahauissa. Kasvua haetaankin hyödyntämällä yliopistokokonaisuuden mukanaan tuomaa monialaista osaamista sellaisten huipputasoisten tutkimushankkeiden käynnistämiseksi, jotka voivat saada rahoitusta mm. EU:n innovaatio-ohjelmista.

1.2 Strategiset tavoitteet ja profiili Turun yliopistossa

Turun kauppakorkeakoulu on Turun yliopiston kauppatieteellinen tutkimus- ja koulutusyksikkö, jossa on kansainvälisellä huipulla olevia tutkimusryhmiä. Turun kauppakorkeakoulu on toimintatavoiltaan tehokas yritysten vahva yhteistyökumppani, joka vastaa liiketoimintaosaamisen tutkimuksesta ja koulutuksesta Turun yliopistossa ja luo edellytyksiä sille, että Turun yliopistossa tuotettua uusinta tutkimustietoa voidaan paremmin hyödyntää yhteiskunnassa.

Turun kauppakorkeakoulun strategiset tavoitteet vuosille 2010 – 2015:

Turun kauppakorkeakoulu on arvostettu ja laaja-alainen kauppatieteellinen toimija ja vaikuttaja, joka on haluttu kumppani kansainvälisessä yliopistoverkostossa. Toiminta rakentuu tiiviille yhteistyölle valittujen yliopisto- ja yrityskumppaneiden kanssa. Turun kauppakorkeakoulun tutkijat toimivat yhteistyössä alansa huippututkijoiden kanssa ja hakevat merkittäviä tutkimuksellisia avauksia tieteenalojen rajapinnoilta. Verkottuneissa tutkimushankkeissa toimitaan aktiivisena yhteistyökumppanina Turun yliopiston tiedekunnille yhdistäen erilaisia osaamisia sekä viemällä monitieteisen yliopiston osaamista yhteiskunnan käyttöön.

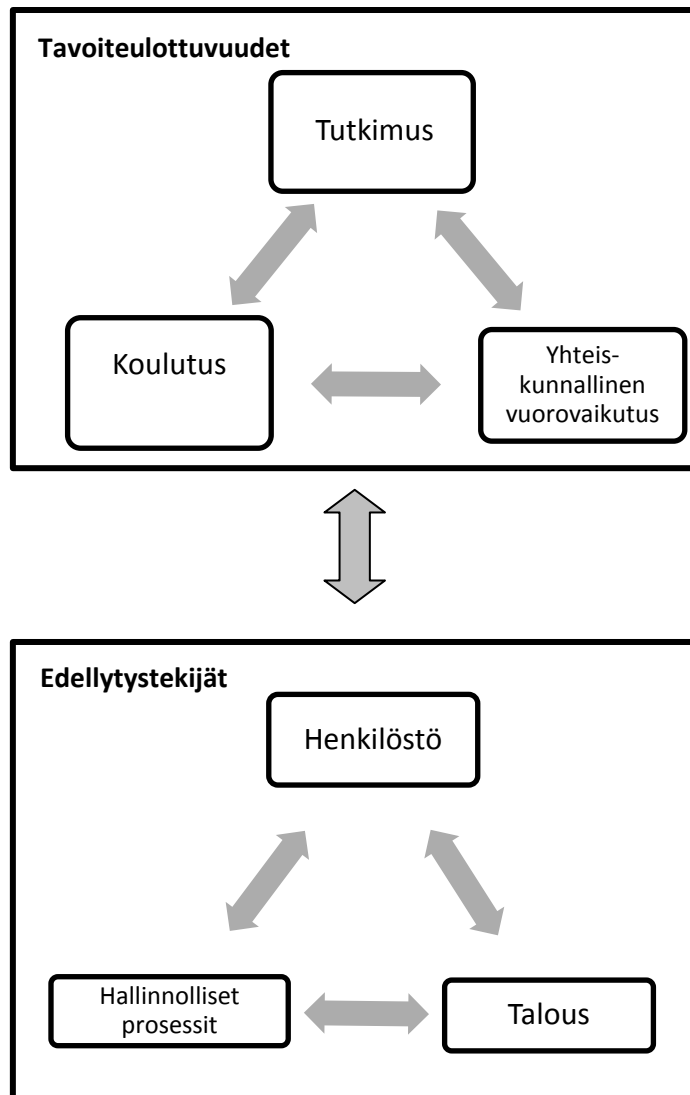
Vahvistamalla tutkimustoimintaa profiloitumisaloilla menestyään tieteenala-arvioinneissa ja kauppatieteellisen alan yksikköjen vertailuissa niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. EQUIS-laatusertifioinnin saavuttaminen strategiakaudella on strategian onnistuneen toteutuksen edellytys ja tunnusmerkki.

Sisäisen toimintakulttuurimme avoimuus, vuorovaikutteisuus ja perheenomaisuus ovat vahvuuksia, joihin pohjaten opetusta kehitetään entistä laadukkaammaksi ja vuorovaikutteisemmaksi oppimisprosessiksi. Vahvuuksillemme rakentuva korkeatasoinen tutkimukseen perustuva opetus antaa entistä paremmat elinkeinoelämässä toimimisen valmiudet. Yritysyhteistyöllä on tärkeä rooli tutkimuksessa, koulutuksessa ja yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa.

2 Strategian elementit ja niiden suhde toisiinsa

Turun kauppakorkeakoulun strateginen johtaminen rakentuu **tuloskorttiajattelun** pohjalle. Tämä valittiin lähtökohdaksi, koska se painottaa organisaatioiden toiminnan moniarvoisuutta ja monipuolisuutta sekä sen eri ulottuvuuksien tasapainoista yhteistoimintaa. Toiminnan eri ulottuvuuksien mittaaminen ja ohjaus on luonnollinen osa tuloskorttiajattelua.

Turun kauppakorkeakoulussa on kehitetty oma yliopistomaailmaan soveltuva ja yksikön kriittisistä menestystekijöistä lähtevä malli, joka on esitetty Kuviossa 1.



Kuvio 1: Turun kauppakorkeakoulun tuloskortin rakenne

Strategiajattelussamme yksikön toiminta on jaettu kahteen ryhmään, **tavoiteulottuvuudet** ja **edellytystekijät**. Tavoiteulottuvuuksia ovat tutkimus, koulutus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja ne muodostavat strategiamme ytimen (nämä käsitellään luvuissa 3, 4 ja 5). Vaikka näille kolmelle alueelle määritellään kullekin omia strategisia tavoitteita ja toimintalinjoja, niitä ei ajatella toisistaan erillisinä kokonaisuuksina vaan tavoiteulottuvuuksien tasapainoinen ja riittävästi integroitu yhteistoiminta on eräs strategiamme ydinajatus. Menestyksellinen toiminta tavoiteulottuvuuksien alueella perustuu kolmelle keskeiselle edellytystekijälle. Nämä ovat henkilöstö, hallinnolliset prosessit ja talous, ja myös niitä on ajateltava toisiinsa kytkeytyvinä kokonaisuuksina (nämä käsitellään luvussa 6). Strategiamme ottaa kantaa edellytystekijöiden kehittämiseen siten, että tavoiteulottuvuuksissa voidaan onnistua. On myös huomattava, että menestyminen tavoiteulottuvuuksien alueilla auttaa kehittämään toiminnan edellytystekijöitä. Strategiamme kaksi analyttistä lohkoa ovat siis jatkuvasti voimakkaassa vuorovaikutuksessa toinen toisiinsa. Kullekin alueelle asetetaan omat tavoitteensa sekä seuranta varten omat tunnusluvut ja mittarit.

3 Tutkimus

Turun yliopiston strategiassa painotetaan monialaista tieteidenvälistä tutkimusta. Tutkimuksen vahvuusalueille ohjataan strategisia panostuksia ja vahvan kehitysvaiheen tutkimusaloja tuetaan. Turun kauppakorkeakoululla on vahvuusalueeksi määriteltävää osaamista taloudellisen valinnan ja päätännän alalla, joka nivoutuu Turun yliopiston strategiassa **instituutiosuunnittelun ja yhteiskunnallisten mekanismien** tutkimusalaan. Tähän liittyen Turun kauppakorkeakoululla on Suomen Akatemian nimeämä tutkimuksen huippuyksikkö (Julkinen valinta/Public Choice) yhdessä yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan ja Hampurin yliopiston sosiaalitaloustieteen instituutin kanssa.

Turun kauppakorkeakoulun painopistealueista nouseva **liiketoimintaosaaminen ja innovaatiotutkimus** on yksi vahvan kehitysvaiheen aloista, joka pyritään nostamaan Turun yliopiston vahvuusalojen joukkoon. Liiketoimintaosaaminen pohjaa tutkimukseen, jossa tarkastellaan yritysten ja organisaatioiden päätöksentekoon ja toiminnanohjaamiseen liittyviä kysymyksiä. Analyysin keskiössä ovat ihmisten käyttäytyminen ja talous. Innovaatiotutkimuksen kohteina ovat muun muassa uusiin tuotteisiin, tuotantomenetelmiin markkinointi- ja organisaatioinnovaatioihin liittyvät kysymykset. Turun kauppakorkeakoulussa nämä kaksi tutkimustematiikkaa limittyvät toisiinsa.

Turun kauppakorkeakoulu selkiyttää tutkimusprofiiliaan kansainvälisen tunnettuuden lisäämiseksi. Osaamisresursseja kerätään yhteen vahvemiksi, kansainvälisesti kilpailukykyisiksi kokonaisuuk- siksi, joilla erotuttaa alan muista toimijoista. Yhdistämällä osaamisresurssit Turun yliopiston eri tiedekuntien osaamiseen vahvistetaan kansainvälistä näkyvyyttämme ja luodaan entistä paremmat edellytykset ulkoisen rahoituksen kasvattamiselle.

Panostamalla erityisesti kansainvälistymiseen Turun kauppakorkeakoulu vakiinnuttaa vahvuusalueillaan johtavan aseman Suomessa. Vahvuusalueiden määrittely perustuu mm. teoreettisiin tutkimustuloksiin, laadukkaan julkaisemisen aktiivisuuteen sekä jatkokoulutuksen elinvoimaisuuteen. Vahvuusalueiden tutkijat osallistuvat tutkimusalan keskusteluun alueensa keskeisillä julkaisufoorumeilla, toimivat kansainvälisissä tutkimusverkostoissa sekä yhteistyössä yrityselämän kanssa. Vahvuusalueita leimaa sekä teemojen että sovellettavien teoriaperustojen suhteen monitieteisyys. Tutkimustoiminnan yleisiksi tavoitteiksi asetetaan tukijoiden osallistuminen tieteenalansa kansainväliseen keskusteluun referoiduissa julkaisufoorumeissa. Turun kauppakorkeakoulun sisäinen ohjausjärjestelmä tukee strategian mukaisia kehittämistavoitteita, erityisesti kansainvälistymistä.

Turun kauppakorkeakoulun vahvuusalat **liiketoimintaosaamisen ja innovaatiotutkimuksen** alueella:

***Yrittäjyys** Tutkimus kohdentuu yrittäjyys- ja innovaatioprosessin ja yrittäjämäisten toimintatapojen tutkimukseen niin yrittäjäksi ryhtyvien, kasvuun ja kansainvälistymiseen pyrkivien yritysten kuin julkisen sektorin organisaatioiden näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan yrittäjyyden roolia muuttuvassa yhteiskunnassa erilaisissa taloudellisissa, sosiaalisissa ja kulttuurisissa konteksteissa. Tutkimuksella edistetään erityisesti uusien innovatiivisten liikeideoiden syntymistä ja kasvua yhteistyössä muiden tieteenalojen toimijoiden kanssa. Tutkimus tuottaa tietoa yrittäjyyttä ja innovaatioita edistävien organisaatioiden päätöksenteon tueksi sekä niihin liittyvien palveluiden, koulutuksen ja kasvatuksen kehittämiseksi.*

***Johdon laskentatoimi** Nykyisessä globaalien kilpailun sävyttämässä toimintaympäristössä johdon laskentatoimen tuottama informaatio on yritysten liiketoimintaosaamisen ytimessä. Yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden operatiivinen ja strateginen johtaminen tarvitsee tuekseen*

moderneja taloussuunnittelun, suorituskykymittauksen ja kustannusjohtamisen työkaluja. Vahvuusalueen tutkimusteemat liittyvät laajasti johdon laskentatoimen muutosproblematiikkaan ja johdon laskentatoimen rooliin innovaatioprosesseissa sekä strategian luomisessa ja implementoinnissa. Tutkimusta sävyttää monitieteisyys, laaja kansainvälinen yhteistyö ja vain teoreettisesti erittäin huomattavaa potentiaalia omaaviin hankkeisiin panostaminen.

Verkostot liiketoiminnassa

Tutkijaryhmiä tällä painopistealueella toimii useilla laitoksilla, mikä tuottaa tutkimukseen näkökulmien moninaisuutta. Tutkimuksen kohteina ovat erityisesti yksityisen ja julkisen palveluliiketoiminnan verkostot sekä monikulttuuriset ja hajautetut asiantuntijatiimit. Tutkimus kuvaa, analysoi ja mallintaa yritysten, yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä hajautuneiden ja verkostomaisten organisaatioiden kontekstissa. Empiiristen aineistojen ja koeasetelmien avulla tuotetaan uutta tietoa ja menetelmiä verkostojen johtamiskäytäntöjen analysointia ja kehittämistä varten.

Edellä olevien vahvuusalueiden lisäksi Turun kauppakorkeakoulussa tehdään tutkimusta useista sellaisista teemoista, jotka voivat tulevaisuudessa joko yksin tai monitieteisinä teemoina nousta tutkimuksen ja koulutuksen vahvuusalueiksi.

Turun kauppakorkeakoulussa tehtävällä tutkimustyöllä on yhtymäkohtia Turun yliopiston vahvuusaloihin. Esimerkiksi lasten ja nuorten vertaissuhteita ja sosiaalista hyvinvointia käsittelevä tutkimus liittyy läheisesti **oppimisen ja koulutuksen tutkimukseen** ja Turun kauppakorkeakoulun innovaatiotutkimuksella on vahvat siteet **tulevaisuudentutkimukseen**. Liityntäkohtia Turun yliopiston vahvan kehitysvaiheen aloihin löytyy muun muassa **kulttuuristen ja yhteiskunnallisten vuorovaikutusprosessien tutkimuksessa** (erityisfokus kohdistuu Itämeren alueen tutkimukseen) sekä **diskreetin matematiikan ja tietoturva-alan tutkimuksessa** (laaja-alainen ja yhteiskunnallisesti tärkeä tietoturvatutkimus ja -opetus). Turun kauppakorkeakoulu tukee yllä mainittuja yhteisiä temaattisia vahvuuksia sekä hakee uusia avauksia ja yhteistyötä tieteiden välisiltä rajapinnoilta. Esim. **hyvinvointialojen liiketoimintamallien**, organisaatioiden, prosessien ja tietojärjestelmien tutkimus, joka on Turun kauppakorkeakoulussa laajapohjaista ja vakiintunutta, voi toimialatutkimuksena löytää luontaisen kytköksen terveystieteiden parista ja nousta vahvuusosalaksi.

Tutkimuksen tavoiteulottuvuuden mittaamisessa on käytetty jo vuodesta 1999 tutkimuspisteytysjärjestelmää, joka ohjaa henkilöstöä kohti tuotteliasta ja laadukasta tutkimustoimintaa. Pisteytyksessä korostuvat julkaiseminen tieteenalan laadukkaissa kansainvälisissä julkaisusarjoissa (pohjana lista kunkin tieteenalan arvostetuista refereejournaleista) ja kansainväliset asiantuntijatehtävät. Tutkimuspisteytyksen yhtenä mittausdimensiona ovat myös sitaatit, jotka heijastelevat tutkimuksen vaikuttavuutta tiedeyhteisössä. Tutkimuspisteytysjärjestelmää kehitetään edelleen, jotta se ohjaisi pitkäjänteisesti ja entistä paremmin kohti pysyvää menestystä tieteenala-arvioinneissa ja mm. tutkimuksen huippuyksikköhaussa.

4 Koulutus

Turun kauppakorkeakoulu tarjoaa kauppatieteellisen alan ylintä koulutusta Suomessa. Koulutus nojaa korkeatasoiseen tutkimukseen, jossa keskeistä on kriittisen ajattelun oppiminen. Oppimismenetelmiä käytetään monipuolisesti, ja vuorovaikutteisuus säilytetään tärkeänä

elementtinä koulutuksessa. Oppiaineiden ja tieteenalojen rajat ylittävien laaja-alaisten opintojen antina on ongelmakeskeisen ajattelun mahdollistaminen, jossa ei sitouduta vain yhden tieteenalan ratkaisumalleihin. Tällaisella opintojen rakenteella siirrytään pirstalemaisesta opetuksesta kohti kokonaisuuksien hallintaa. Jatkossa kussakin oppiaineessa keskitytään aineen ydinsisältöihin liittäen ne suurempiin kokonaisuuksiin ja mahdollisiin yhtymäkohtiin tutkimuksen vahvuusalueille. Koulutuksessa tuetaan opiskelijoiden itsenäistä ja refleктоivaa oppimista, mikä edellyttää opiskelijalta omaehtoista ja vastuullista työskentelyä. Koulutusta kehitetään edelleen siten, että annettavan opetuksen sisällöllinen haastavuus motivoi opiskelijat täysipainoiseen opiskeluun. Näihin periaatteisiin pohjautuva vaativa koulutus antaa erinomaiset elinkeinoelämässä toimimisen ja uralla etenemisen valmiudet.

Koulutuksen kansainvälisyyteen panostetaan lisäämällä kansainvälistä opettajavaihtoa ja rekrytoimalla ulkomaista opetushenkilökuntaa. Lisäksi ulkomaisten tutkinto-opiskelijoiden määrää lisätään aktiivisin toimenpitein. Resursseja kohdennetaan siten, että kansainvälistä yhteistyötä tiivistetään valikoitujen yhteistyöyliopistojen kanssa. Yhteistyön muotoja voivat olla mm. yhdessä järjestetty kurssit ja pitkällä tähtäimellä *joint degree* -kokonaisuudet. Kauppatieteellisen perustutkinnon laajat kieli- ja viestintäopinnot ja laadukas vieraskielinen opetus luovat edellytykset vaihto-opiskeluun ja kansainvälisissä työtehtävissä toimimiseen. Kansainvälistymisen yhdeksi välimittariksi asetetaan EQUIS-laatusertifiointi. Kauppakorkeakoulun jo saama EPAS-akkreditointi eMBA-koulutusohjelmalle on osoitus siitä, että olemme menossa oikeaan suuntaan. Yritysyhteistyöllä on tärkeä rooli sekä koulutuksessa että yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessamme.

Koulutusyhteistyötä lisätään Turun yliopiston eri tiedekuntien kanssa kehittämällä monitieteisiä opintokokonaisuuksia. Uusia yhteistyömuotoja kehitetään poikki- ja yleistieteellisiin tutkielma- ja jatko-opintoryhmiin. Turun kauppakorkeakoulun tutkimuksen painopistealueet tulevat esiin opetusta profiloivina näkökulmina. Opetusresursseja yhdistetään vahvemmiten kansainvälisesti kilpailukykyisiksi kokonaisuuksiksi, jotta kansainvälinen tunnettuus lisääntyy.

Tohtorikoulutuksessa kehitetään entisestään tohtoriopintojen opiskelu- ja ohjauskäytäntöjä. Tavoitteena ovat entistä tehokkaammat ja laadukkaammat prosessit ja lopputulokset. Puitteet näille toimille asetetaan meneillään olevassa valtakunnallisessa tutkijakoulu-uudistuksessa sekä Turun yliopiston yhteisissä suosituksissa koskien tohtorikoulutusta.

Turun kauppakorkeakoulun käytänteet ovat linjassa ao. suositusten kanssa, mutta kehittämistoimenpiteitä kohdistetaan seuraaviin seikkoihin: mentori- ja seurantaryhmäkäytänteet, ohjaussuunnitelman käyttöönotto ja jatko-opiskelijoiden HOPSin systemaattisempi seuranta läpi koko tohtoriopintoprosessin. Tutkijakoulu-uudistukseen liittyen kehitetään tohtorikoulutettavien urahallintaan liittyviä taitoja (ns. transferable skills).

Kansainvälistyminen on läpileikkaavana teemana kaikessa tohtorikoulutuksessa. Toinen keskeinen tavoite on julkaiseminen oman tieteenalan arvostetuimmissa kansainvälisissä referee-journaaleissa.

Strategian toteutumisen seuranta koulutuksen osalta edellyttää koulutuksen vuorovaikutteisuuden, kansainvälisyyden ja laadun kriittistä mittaamista kaikissa koulutusmuodoissa (maisteriopinnot, tohtoriopinnot ja johtamiskoulutus). Kansainvälistymisen mittareita ovat kansainvälisen opetushenkilöstön, kansainvälisten opiskelijoiden sekä englanninkielisen opetuksen suhteellinen osuus eri koulutusmuodoissa. Koulutuksen vuorovaikutteisuutta mitataan erilaisten vuorovaikutteisuutta lisäävien opetusmenetelmien käyttöä ja tuloksia seuraamalla. Tehokkaat kurssipalautte- ja arviointijärjestelmät ovat olennaisen tärkeitä koulutuksen kehittämistyössä.

Koulutuksen laadun indikaattoreina toimivat kauppakorkeakoulun ja yliopiston sisäiset koulutuksen laadun mittausjärjestelmät sekä erilaiset ulkopuoliset arvioinnit kuten SEFE:n raportit, FINHEEC-arviointi, koulutuksen laatuyksikköstatuksen hakuprosessit ja EQUIS-sertifiointi.

5 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen merkitys yliopiston menestystekijänä korostuu tulevaisuudessa. Yhteiskunnan, yritysten ja yliopistojen yhteistyömalliksi on vakiintunut triple helix –lähestymistapa, jossa yliopisto aktiivisesti luo ja soveltaa uutta tieteellistä tietoa tutkimuksessa, koulutuksessa ja kehityshankkeissa. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus edellyttää yliopistolta strategista sitoutumista sekä systemaattista ja intensiivistä yhteydenpitoa ympäröivään yhteiskuntaan, jotta yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tasapainoinen kehitys tieteellisen tutkimuksen ja koulutuksen rinnalla varmistetaan. Tieteen tulokset eivät useinkaan sellaisenaan ole hyödynnettävissä yhteiskunnassa ja yritysmaailmassa. Siksi kauppatieteet ovat avainasemassa modernin yliopiston kolmannen tehtävän kehittämisessä. Kauppakorkeakoulu voimistaa tiedekuntarajat ylittävää yhteistoimintaa Turun yliopistossa. Turun kauppakorkeakoulu toimii linkkinä Turun yliopistosta yhteiskunnan suuntaan. Tämä vuorovaikutus on kaksisuuntainen siten, että käytännön toimijoilta saadaan myös yliopiston tutkimuksen ja koulutuksen kehittämisen kannalta relevanttia palautetta. Turun kauppakorkeakoulu toimii mm. Turku Innovation Platformissa ja eMBA-ohjelmassa näiden periaatteiden mukaisesti.

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus on kansainvälistä, monitieteistä ja innovatiivista, mm:

- Intensiivinen ja systemaattinen vuorovaikutus elinkeinoelämän ja muiden sidosryhmien kanssa kotimaassa ja kansainvälisesti sekä vuorovaikutuskanavana toimiminen yhteiskunnan suuntaan.
- Liiketoimintaosaamisen sekä yrittäjyys- ja innovaatiotietoisuuden systemaattinen kehittäminen Turun yliopistossa ja niiden kansainvälinen verkottaminen ja kanavointi yliopistoon.
- Liiketoimintaosaamisen ja innovaatiotutkimuksen vahvistaminen erityisesti monitieteisessä ja tieteiden rajapinnalla tehtävässä tutkimuksessa.
- Yritysten liiketoimintaosaamisen kehittäminen (yrityskohtainen koulutus) sekä liiketoimintaosaamista parantava kansainvälinen koulutus (johtamiskoulutus, tutkijakoulutus, maisteriohjelmat)
- Innovaatioketjun merkittävä tehostaminen: uusien osaamisintensiivisten yritysten synnyttäminen; kasvuyrittäjyyden tukeminen; yrityskehitysjärjestelmän synergian parantaminen.
- Elinkeinoelämälle relevantin uuden tiedon tuottaminen tutkimuksen, koulutuksen ja hankeyhteistyön kautta.

Ulkoisen rahoituksen merkitys kasvaa kaikilla yliopiston tehtäväalueilla. Kyky hankkia ja toteuttaa laajoja kansainvälisiä tutkimushankkeita on Turun kauppakorkeakoulun kriittinen menestystekijä. Turun kauppakorkeakoululla on aktiivinen rooli kansallisissa ja kansainvälisissä innovaatioympäristöissä, koska Turun kauppakorkeakoulussa tehdään tutkimusta, jolla on myös käytännön relevanssia. Turun kauppakorkeakoulussa tuotettavaa tutkimustietoa hyödyntämällä voidaan esimerkiksi edistää uusien innovatiivisten liikeideoiden syntyä ja tältä pohjalta tapahtuvaa yrityskasvua sekä vahvistaa toimivien yritysten liiketoimintaosaamista. Tämän vuoksi kauppakorkeakoululla on keskeinen rooli hyödynnettävässä monitieteisen yliopiston osaamista ja tieteellisen tutkimuksen tuloksia yritystoiminnassa ja käytännön työelämässä.

Turun yliopistossa ollaan laatimassa mittaristoa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden seuraamiseen. Tämän vuoksi Turun kauppakorkeakoulun ei ole tarkoituksenmukaista laatia tätä tarkoitusta varten erillistä järjestelmää. On kuitenkin tärkeää, että seurantajärjestelmä on sellainen, että se tukee EQUIS-sertifiointia. Kauppakorkeakoulun kannalta relevantteja mitattavia asioita ovat mm. tutkimusperustaisen ja opiskelijalähtöisen liiketoiminnan kehittyminen, innovaatioympäristön parantuminen, tutkimustoiminnan relevanssi, yritys yhteistyön laatu ja laajuus, kansainvälinen verkottuminen, johtamiskoulutuksen vaikuttavuus ja laajuus, hanketoiminnan laatu sekä ulkoisen rahoituksen määrä. Yliopistonlaajuisia mittareita ovat mm. patentit ja lisensioinnit sekä tiedekuntarajat ylittävän yhteistoiminnan kasvu.

6 Edellytystekijät

Strategiassa asetettuja tavoitteita ei voida saavuttaa ilman kauppakorkeakoulun **henkilöstön** korkeaa motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista toiminnan kehittämiseen. Oikeudenmukaiset ja strategisia tavoitteita painottavat suoriutumisen mittaus-, kannuste- ja palkkiojärjestelmät ovat välttämätön edellytys sille, että asetetut tavoitteet siirtyvät käytännön toimintaan. Tavoitteiden sovittaminen yksittäisen työntekijän toimenkuvaan, hänen erityisiin vahvuuksiin ja työtä koskeviin odotuksiin on henkilöstöjohtamisen keskeinen tehtävä.

Aktiivisella rekrytoinnilla on keskeinen rooli strategian toteutuksessa. Kauppakorkeakouluun tulee rekrytoida korkealaatuiseen tutkimukseen ja julkaisemiseen kykeneviä lupaavia tutkijoita, joille tarjotaan mahdollisuus meritoitumiseen osana kansainvälistä tutkimusverkostoa. Osaajien rekrytoinnin tulee olla ennakoivaa kansainvälistä kykyjen etsintää, jossa kauppakorkeakoulun omien vahvuuksien lisäksi hyödynnetään Suomeen, Varsinais-Suomeen ja monitieteiseen Turun yliopistokampukseen liittyvät positiiviset imagotekijät.

Uusi yliopistolaki ja liittyminen Turun yliopistoon korostavat **talouden** hallinnan merkitystä. Kauppakorkeakoulun tehtävien laajentuminen Turun yliopiston sisällä tulee näkyä myönteisenä kehityksenä koululle osoitetussa perusrahoituksen määrässä. Tämän lisäksi ulkoisen rahoituksen hankkimisessa ja hankkeiden johtamisessa tarvittavaa osaamista on systemaattisesti kehitettävä. Luotettava ja ajantasainen talouden raportointijärjestelmä on välttämätön edellytys kustannustietoiselle toiminnan johtamiselle.

Vuoden 2010 alusta **hallinnolliset tukipalvelut** (henkilöstö-, kansainvälisyys-, kirjasto-, opinto-, projekti-, talous-, tietohallinto- ja viestintäpalvelut) on siirretty Turun yliopiston keskitetyille yksiköille. Turun kauppakorkeakoulu ymmärtää hallinnollisten tukipalvelujen strategisen merkityksen sekä omalle toiminnalleen että koko yliopistolle. Erityisen tärkeää on kansainvälistymiseen tarvittavien tukitoimenpiteiden toimivuus. Turun kauppakorkeakoulun strategian toteutuksen kannalta on välttämätöntä, että hallinnolliset tukipalvelut saadaan mahdollisimman nopeasti tehokkaiksi ja kauppakorkeakoulu on valmis aktiivisesti osallistumaan näiden palvelujen kehittämiseen. Palvelujen toimivuudella taataan jatkossa esimiesten ja opetus- ja tutkimushenkilöstön työajan kohdentuminen tutkimukseen, opetukseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

7 Strategian toimeenpano ja seuranta

Tässä strategiassa on asetettu strategiset tavoitteet ja tarkasteltu niitä tekijöitä, joita tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Strategiassa ei ole yksityiskohtaisesti määritetty keinoja, joilla strategisiin tavoitteisiin päästään. Myös mittarit on kuvattu vielä yleisellä tasolla. Strategiatyötä jatketaan

yksilöimällä keinot strategian toteuttamiseksi sekä määrittämällä mittausjärjestelmät, joilla strategian toteutumista voidaan seurata. Tältä osin syksyn 2010 aikana määritetään:

1. toimenpiteet ja mittarit kansainvälisyyden lisäämiseksi toiminnan kaikilla osa-alueilla
2. toimenpiteet ja mittarit julkaisujen tieteellisen tason nostamiseksi
3. toimenpiteet ja mittarit, joilla varmistetaan koulutuksen ja tutkintojen laatu
4. toimenpiteet ja mittarit, joilla lisätään Turun kauppakorkeakoulun yhteiskunnallista vaikuttavuutta
5. toimenpiteet laatujärjestelmän kehittämiseksi EQUIS-vaatimuksia vastaavaksi

Strategiatyötä ja sen toimeenpanoa koordinoi Turun kauppakorkeakoulun johtajan vetämä johtoryhmä. Johtokunnalle raportoidaan strategian etenemisestä puolivuositain.