

Digimyrsky

Digitalisaatio osaamisen kehittämässä

Asiakkuus- ja kumppanuusmalli

Työryhmä:

Taru Hakanen, Marja Keränen,
Mika Kurki, Minna Miettinen
Katri Viitanen

Toimitus:

Helena Tirronen

2018



Sisällys

1. Johdanto	3
2. Osamisen kehittyminen digitaalisessa asiakasrajapinnassa	4
2.1. Digitaalisuus muuttaa toimintakulttuuria	5
2.2. Toimijoiden muutos ja uudet mahdollisuudet	7
2.1. Lisääntyvän tiedon merkitys	9
3. Asiakaskohtaamiset ja digitaalisuus	10
3.1. Kohtaamiset asiakasrajapinnassa	11
3.2. Uuden asiakkaan tavoittaminen	13
3.3. Asiakassuhteen ylläpito	14
3.4. Miksi asiakas ostaisi juuri meiltä?	15
3.5. Kilpailuetumme	17
4. Myytävät palvelut digiajassa	19
5. Kumppanuuden rakentaminen rikastavassa yhteisössä	21
5.1. Rikastava yhteisö	22
5.2. Maksuton vai maksullinen jäsenyys?	23
6. Sisäinen organisoituminen	24
Lähteet	28

1. Johdanto

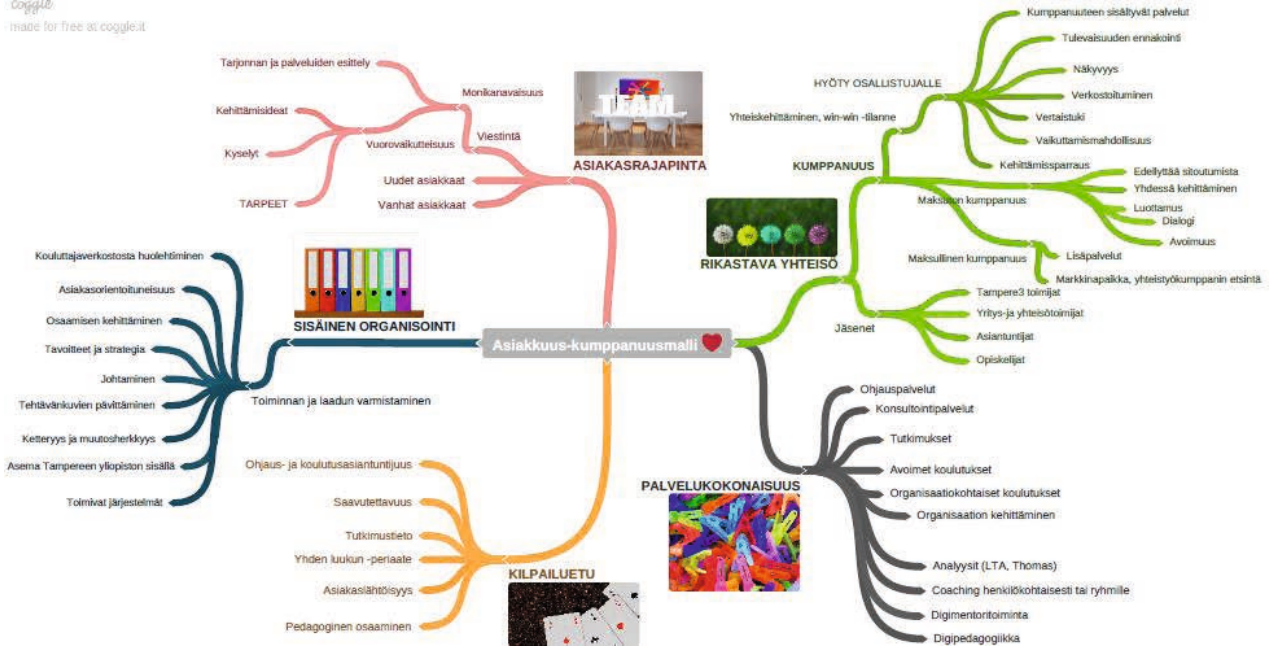
Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK), Tampereen teknillinen yliopisto (TTY) ja Tampereen yliopisto (TaY) toteuttivat yhdessä Digimyrsky – digitalisaatio osaamisen kehittämisessä -hankkeen, jossa kehitettiin täydennyskoulutuspalvelujen saatavuutta, asiakasyhteistyötä ja uudenlaista oppimista. Tavoitteena on luoda Pirkanmaalle ainutlaatuinen digitaalinen tutkinnon jälkeisen osaamisen ja kehittymisen areena, jonka palvelut vastaavat alueen tarpeita ja ovat helposti saavutettavissa, ja jonka toiminnan kehittämiseen yritykset ovat sitoutuneet. Hankkeessa tuotettiin kolme toimintamallia: verkkopalvelumalli, blended learning -oppimismalli sekä asiakkuus- ja kumppanuusmalli.

Hanketta valmisteltiin ja toteutettiin osana Tampere3-hanketta liittyen elinikäisen oppimisen kehittämiseen kolmen korkeakoulun yhteistyönä. Digimyrsky-hanketta hallinnoi Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus ja rahoitus tuli Euroopan sosiaalirahaston Kestävää kasvua ja työtä 2014 – 2020 Suomen rakennerahasto -ohjelmasta. Hankkeen kesto oli 1.2.2016 – 31.12.2017.

Mukaan kutsuttiin Digi Fellow -kumppaneiksi 26 organisaatiota, joiden työntekijät olivat mukana hankkeen toiminnassa ja mallinnustyössä. He osallistuivat Digimyrskyn järjestämiin tilaisuuksiin kuten kehittäjätapaisiin, seminaareihin, osaamismajakoihin, webinaareihin ja työpajoihin, joiden aiheet valikoituivat tehtyjen ennakkokyselyjen pohjalta. Lisäksi osa heistä oli edustettuna Digimyrskyn ohjausryhmässä. Heillä kaikilla oli merkittävä rooli hankkeessa rakennettujen mallien syntyyn. Hankkeessa järjestettiin 15 erilaista tilaisuutta, joista osa oli avoimia yleisölle. Tilaisuuksien aineistot ja videotallenteet löytyvät Digimyrskyn verkkosivulta. Digi Fellow -kumppaneista syntyi arvokas yhteistyöverkosto. Tässä artikkelissa on kuvattu asiakkuus- ja kumppanuusmalli, missä asiakkuutta ja kumppanuuksia tarkastellaan erityisesti digitalisaation tuomien mahdollisuuksien ja haasteiden kautta.

Digimyrsky - Digitalisaatio osaamisen kehittämisessä

Cooglar
made for free at cooglar.it



Kuva 1. Asiakkuus-kumppanuus mallin eri ulottuvuuksia metrokartana

Asiakkuus- ja kumppanuusmallin hahmotelma toteutettiin metrokartan avulla (kuva 1). Toimintamallin pohjalla on ajatus rikastavasta yhteisöstä, joka on selitetty tarkemmin kohdassa 3.5 Kilpailuetumme. Lukukelpoinen metrokartta on ladattavissa myös Digimyrskyn verkkosivulta. Metrokartan pohjalta toteutettu asiakkuus- ja kumppanuusmallin piirroskuva löytyy kohdasta 2.2 Toimijoiden muutos ja uudet mahdollisuudet, kuva 2.

Digimyrskyssä asiakkuus- ja kumppanuusmallin rakentamisen tavoitteena oli rakentaa yhdessä asiakkaiden kanssa heille sopivia palvelutuotteita. Tavoitteiden saavuttamiseksi opettelimme Digimyrskyn työpajoissa tunnistamaan paremmin asiakkaiden taustaprosesseja ja ymmärtämään heidän arvo-odotuksiaan. Kehitimme myös uudenlaisia asiakas-kohtaamistilanteita ja haimme erilaisia keinoja luottamuksen kasvattamiseen asiakkaiden kanssa. Entistä monipuolisempi täydennyskoulutus ja palvelut tulevat jatkossa olemaan tarjolla kolmen korkeakoulun yhteisessä verkkopalvelussa.

Digimyrsky-hankkeessa syntyneen asiakkuus- ja kumppanuusmallin perustana on:

1. Asiakkaan tavoittaminen, asiakas-kohtaamisten maksimointi: olemme tarjolla oikeaan aikaan oikeassa paikassa.
2. Tarjonnan sisällön kehittäminen vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita: asiakasarvo, asiakkaan prosessien ymmärtäminen, luottamuksen kasvattaminen, kumppanuus, yhdessä asiakkaan kanssa tekeminen.
3. Omien prosessien hiominen kolmen toimijan kesken asiakaslähtöisyyden maksimoimiseksi: prosessit, osaaminen, johtaminen, kulttuuri.
4. Tulevaisuuden ymmärtäminen ja näkemys: tutkimustieto, data-analytiikka.

2. Osaamisen kehittyminen digitaalisessa asiakasrajapinnassa

Digiaika muuttaa tapaa ostaa ja myydä. Se muuttaa myös tapaa tuottaa, jakaa ja käyttää koulutuspalveluja. Palvelun tuottaja joutuu kehittämään omaa osaamistaan siinä, missä asiakas joutuu kehittämään omaa tilaajaprosessiaan. Palveluntuottajille digitalisaatio tarjoaa lukuisia keinoja hyödyntää erilaisia analyysejä ja malleja, joilla saadaan selville asiakkaan päätöksentekovaiheesta kriittisiä asioita ja kiinnostuksen kohteita. Asiakkaan tarpeista saadun yksityiskohtaisen tiedon pohjalta, oikeaan aikaan oikeassa paikassa, tapahtuva reagointi nopeutuu ja lisääntyy.

”Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta.”
(Laurence Prusak)

Yrityksen menestyminen riippuu monista eri tekijöistä kuten liikeidea, strategia, rakenne ja liiketoimintaprosessit. Näiden kaikkien rinnalla korostuu osaamisen merkitys. Kilpailijoita vastaan ei voi enää taistella pelkän kilpailustrategian perusteella. Merkittäviä tekijöitä kilpailukyvyn ylläpitämisessä yrityksen menestystekijöinä ovat osaamisen kehittäminen ja hiljaisen tiedon sekä kokemuksen hyödyntäminen. Osaamisen katkeamattomaan kehittämiseen tulisi investoida kohtalaisen paljon resursseja sekä yksilön että organisaation tasolla.

Osaaminen nähdään pienten osatekijöiden summana, johon vaikuttavat yksilölliset tiedot ja taidot, yksilön luonteenpiirteet sekä kyvyt, asenne sekä käyttäytyminen. Organisaation osaamisen kehittyä, kun se panostaa yksilön osaamiseen. Digimyrskyn asiakkuus- ja kumppanuusmallissa organisaatio pystyy ylläpitämään ja kehittämään työntekijöiden sekä johdon osaamista.

Digimyrsky-hankkeessa kartoitimme Digi-Fellow-kumppaneiden kesken, millaisia osaamistarpeita organisaatioilla on tulevaisuudessa. Työelämässä tarvittaviksi taidoiksi nousi muun muassa kyky keskittyä olennaiseen sekä pysähtymisen ja ajattelemisen taito. Todettiin, että jatkuva muutos ja nopeatempoisuus voivat viedä mukanaan, jolloin on tärkeää pitää suunta kirkkaana ja tavoite mielessä.

2.1. Digitaalisuus muuttaa toimintakulttuuria

Voidaan ajatella, että vasta ostaessaan jotakin, asiakas on asiakas. Digitaalisessa ympäristössä kuitenkin asiakkuus alkaa jo kauan ennen kuin asiakas ostaa mitään ja jatkaa tämän jälkeen pitkään. Verkossa valtaosa asiakkaan kokemuksista muodostuu odotuksista.

Digimyrsky - Digitalisaatio osaamisen kehittämisessä

Tässä kohtaa brändin merkitys nousee ratkaisevaan rooliin. Win-win-tilanteeseen voidaan päästä, kun asiakaskokemusta johdetaan verkossa. Tämä onnistuu vasta, kun asiakkaan odotukset ovat tiedossa.

Tarve saada tietoa ei ole häviämässä, mutta tapa toteuttaa tiedon jakamista on muuttumassa. *"Digitalisaatio muuttaa kaiken"*, totesi Ville Tolvanen Digimyrsky-hankkeen aloitusseminaarissa 26.1.2017. *"Digitalisaation tehtävänä on luoda enemmän ja parempaa vähemmällä"*, hän jatkoi.

Kaikki mikä voidaan digitalisoida, digitalisoidaan. Asiat eivät muutu yhdessä yössä, mutta uusia tapoja ja kanavia on tarjottava ja kehitettävä vanhojen toimintatapojen rinnalla. Digitalisaation edellytyksiksi Tolvanen listaa ensinnäkin ymmärryksen, miksi joku asia muuttuu. Vain muutos ei ole tärkeää, vaan miksi se tehdään. Visio täytyy olla kirkaana ja yhteisesti hyväksytty ja tunnustettu. Sitoutuminen prosessiin on tärkeää. Kulttuurin johtaminen muutokselle myönteiseksi vaatii paljon. Hienot strategiat ovat turhia, jos kulttuuri ei tue muutosta.

Digimyrskyn seminaarin keskusteluissa nousi esiin asioita, joita digitalisaatio tuo organisaation osaamiseen. Johtajan ja johdon täytyy olla halukas ja kyvykäs muutokseen ja uudenlaiseen ajatteluun. Johtajan on luotava salliva perusta kehittyä. Kulttuurin tulee olla avoin ja tietoa on jaettava. Osaamista on opittava jakamaan avoimesti. Digitaalisuus tarjoaa osaltaan keinoja jakaa tietoa nopeammin ja laajemmin sekä kohdistetummin. Rohjetaan käyttää erilaisia välineitä ja kokeilla uutta. Kokeileva organisaatiokulttuuri mahdollistaa myös virheiden tekemisen.

Muutos saattaa pelottaa. Tulevaisuus on kenties epävarma ja omassa osaamisessa saattaa olla puutteita. Muuttuvassa maailmassa on tärkeää asettaa tavoitteet ja luoda suunnitelma, miten asiassa edetään. Muutoksen toimista tulee tiedottaa ja erityisesti tulee kertoa, miksi muututaan. On tärkeää myös tuoda esille tuloksia ja etenemistä, tavoitteiden saavuttamista. Onnistuminen ruokkii uutta intoa. Osaamisen taso pitää varmistaa ja myös johtamisen on tuettava muutosprosessia. Prosessien ja tavoitteiden tulee olla selkeitä. Jatkuva muutos luo myös koko ajan tarvetta uuden oppimiselle.

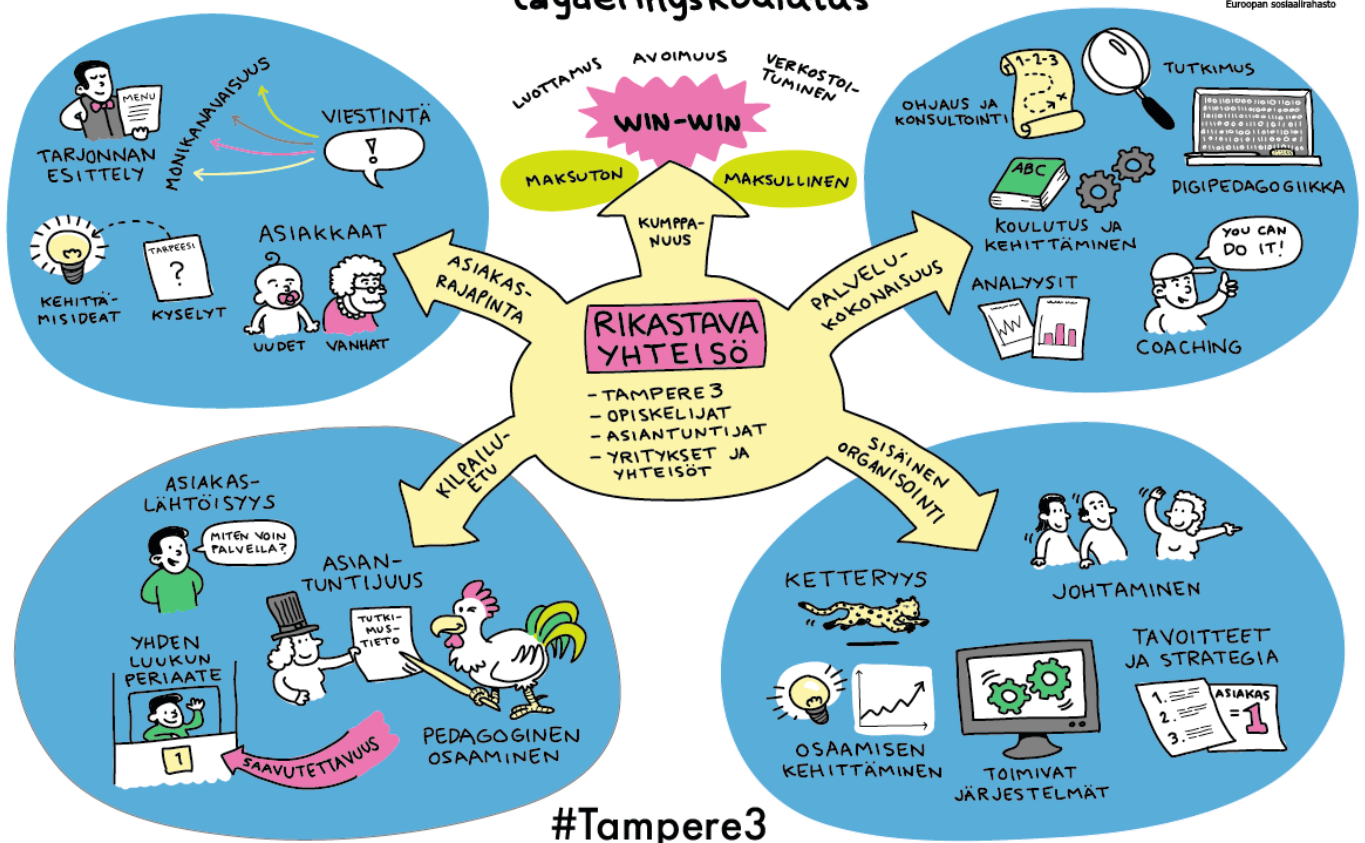
2.2. Toimijoiden muutos ja uudet mahdollisuudet

Osaamisen kehittäminen asiakasrajapinnassa digitalisuutta hyödyntäen on mahdollisuus luoda jotakin uutta. Digiajassa täytyy kuitenkin muistaa se, että onnistujana maailmiin pääsee se, joka tarjoaa asiakkaalleen myös jotakin ilmaiseksi, eli kaikella ei voi olla hintalappua.

Tampereen korkeakoulut TAMK, TTY ja TaY ovat muutoksessa ja tällä hetkellä uuden korkeakoulu-yhteisön synty näyttää konkreettiselta. Tampere3 tuo mukanaan muutoksia myös ei-tutkintoon johtavaan koulutus- ja kehittämistarjontaan. Kaikki kolme korkeakoulua tarjoavat ei-tutkintoon johtavassa koulutuksessa täydennyskoulutusta, mihin koulutustarjontaan tässä asiakkuus- ja kumppanuusmallissa olemme keskittyneet. Millaista on tulevaisuuden täydennyskoulutus ja erityisesti, millaista on uuden korkeakoulu-yhteisön tuottama täydennyskoulutus? Yhteistyötä on jo tehty, erityisesti TTY:n ja TaY:n täydennyskoulutuksen saralla. Tulevaisuus yhden toimijan alla antaa mahdollisuuksia yhdistää vielä monipuolisemmin osaamistamme ja kokemustamme asiakkaidemme parhaaksi.

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

ASIAKKUUS-KUMPPANUUSMALLI -Tampereen uuden korkeakoulu-yhteisön täydennyskoulutus



Kuva 2: Asiakkuus- ja kumppanuusmalli Tampere3-täydennyskoulutukselle

Tavoitteena entistä parempi asiakasmalli ja Win-win tilanne (kuva2)

Asiakasyhteistyöstä kaikilla kolmella korkeakoululla on kymmenien vuosien vahva kokemus. Aikaisemmin tarjonta on ollut melko tuotelähtöistä, vaikka toki asiakkaita on kuunneltu. Nyt tavoitteena on rakentaa kustannustehokkaita, muokattavampia koulutusohjelmia ja koulutuspalveluita vastaamaan asiakkaiden ja kehityksen tarpeisiin. Olemme Digimyrskyssä oppineet paljon Digi Fellow -verkoston työskentelystä; saadut kokemukset kehittäjätapamisista antavat tietoa, miten yhdessä asiakkaan kanssa opitaan ja kehitetään toimintaa.

Toimivan uudenlaisen yhteistyömallin luomiseksi tarvitaan ennen kaikkea asiakastunte-
musta ja asiakkaan prosessien ymmärtämistä. Tarvitaan myös ennakointikykyä ja näkemystä tulevaisuudesta sekä omien prosessien ja osaamisen hiomista palvelemaan paremmin asiakkaan ratkaisutarpeita.

Edelleen tulemme varmasti tarjoamaan koulutuksia, valmennuksia ja kokonaisuuksia helposti lähestyttävällä tuoteajatuksella. Voimme kuitenkin räätälöidä ja kehittää koulutuksistamme modulaarisia, jolloin mikä tahansa osa olisi yhdisteltävissä keskenään. Näin saamme räätälöitävyyden toimimaan kustannustehokkaasti.

Mitä sitten tarkoittaa, kun ajattelemme asiakasta kehittämiskumppanina? Asiakkuus- ja kumppanuusmallissa yhtenä tavoitteena oli rakentaa yhteistyö asiakkaiden kanssa entistä aktiivisemmaksi ja osallistavammaksi. Asiakasta kuunnellaan, hänen tarpeensa ymmärretään ja huomioidaan. Mallissa asiakas on kuvattu kehittämiskumppaniksi ja innovaattoriksi, jonka tarpeita ja ongelmia ratkaisemme yhdessä hänen kanssaan. Voimme esimerkiksi räätälöidä ja tehdä asiakkaalle toimivia tuotteita yhdessä. Tämä ei tarkoita, että kaikki räätälöidään, vaan tuotteista rakennetaan toiminnaltaan asiakkaiden tarpeita vastaavia.

Mitä käyttöarvoa asiakas saa tuotteista ja palveluista, minkä asiakkaan ongelman ratkaisemme? Mikä on hänen asiakasarvonsa? Alla lisää mallin rakennusvaiheen kysymyksiä ja vastauksia:

- Miten voimme tehostaa asiakkaiden prosesseja?
 - tarjoamalla tutkimustietoa ja suodatettua tietoa täsmätarpeeseen
- Mitä toimintoja voimme toteuttaa asiakkaan puolesta ja entistä tehokkaammin?
 - koulutus, tiedon hankinta, valmennus, kartoitukset, tutkimukset

- Miten voimme seurata ja ylläpitää asiakkuuksia?
 - osaamisen kehittymisen seuraaminen, erilaiset kyselyt ja tutkimukset
 - voimme tarjota takuun koulutuksiimme
 - osaamisen ylläpidon merkeissä pitää säännöllisesti yhteyttä asiakkaaseen
 - tarjota täydennysosaamista edullisesti

2.3 Lisääntyvän tiedon merkitys

Tietoa kerätään lähes joka paikassa missä ihmisten tekemiset ja erilaiset, pääasiallisesti sähköiset, järjestelmät kohtaavat. Tietoverkkoihin kytketyt laitteet ja anturit tuottavat myös jatkuvasti eri muotoista tietoa, eli tietoa on yhä enemmän saatavilla.

Täydennyskoulutus toimii linkkinä yritysten, organisaatioiden ja korkeakoulujen välillä tarjoten viimeisintä tutkimustietoa pureskeltuna ja suodatettuna asiakasorganisaatioiden tarpeisiin ja liiketoiminnan hyödyksi. Tutkimus tuo uutta tietoa elinkeinoelämän hyödyksi. Tutkimustieto tulee kuitenkin saattaa paremmin yritysten käyttöön ja hyödynnettäväksi. Myös Digimyrskyn asiakkuus- ja kumppanuusmallissa korostuvat asiakkaiden tarpeiden ja odotusten systemaattinen kartoitus ja kerätyn tiedon analysointi ja hyödyntäminen.

Asiakastiedon systemaattinen kerääminen ja sen analysoiminen sekä tuotekehitys ovat siis avainasioita jatkossa. Asiakkaan toimintaan panostaminen mahdollistaa vaikuttavuuden pitkällä aikavälillä. Tämä tarkoittaa erittäin syvälle menemistä asiakkaan prosesseihin ja tiedon tarpeisiin. Näin syvien kumppanuuksien syntyminen vaatii ehdotonta luottamusta ja aitoa win-win-tilannetta.

Big datan määrittelyä

Big datan määritelmiä on yhtä paljon kuin määrittelijöitäkin. Yleisesti Big dataan liitetään vähintään kolme V-sanaa: Volume, Velocity ja Variety. Näiden lisäksi hyvin usein myös Veracity, Volatility ja Value. Yhtä paljon kuin tiedon määrää kuvaavana terminä, Big dataa voidaan käyttää myös tiedon käsittelytapaa ja hyödyntämistä kuvaavana käsitteenä. Tietomassojen keräämisen ja tallentamisen lisäksi tietomassaa prosessoidaan, analysoidaan ja visualisoidaan eli esitetään havainnollisessa muodossa. Näiden jatkotoimien tuloksena tietomassoista saadaan hyödynnettävää informaatiota esimerkiksi johtamisen ja liiketoiminnan suunnittelun apuvälineeksi.

3. Asiakaskohtaamiset ja digitaalisuus

Asiakkuuden arvon johtaminen nousee tärkeäksi asiaksi. Se lisää kannattavuutta, jossa hyötyjinä ovat asiakkaat sekä palveluntuottajina korkeakoulut. Asiakkaan sitoutuminen on merkittävä ja myös mitattavissa oleva arvo. Ostojen ja myyntitapahtumien lisäksi indikaattoreina ovat esimerkiksi asiakkaan osallistuminen erilaisiin tilaisuuksiin, palvelun käyttöaste ja asiakkuuden elinikä. Digitaalisessa asiakaskohtaamisessa asiakkaan omat verkostot voivat tuoda lisäarvoa myös meille. Eri lähteistä syntyvää dataa voidaan hyödyntää. Joskus lisäarvo voi olla myös negatiivista, minkä vuoksi digitaalisia toiminta tulee olla suunniteltua, seurattua ja johdettua. Asiakaskohtaamiset tuottavat tietoa toiminnan kehittämiseen tarpeiden, ideoiden ja palautteen muodossa.

Arvolupaus voidaan määritellä olemaan asiakkaalle annettu mielikuva siitä, mitä arvoa tai etua jokin tuote tai palvelu antaa hänelle, kun hän valitsee sen kilpailevan tuotteen sijaan (Tuulaniemi 2011).

Arvolupauksemme on kuvattu alla kysymyksinä ja niiden vastauksina:

- Ketkä ovat asiakkaitamme?
- Tampere3-täydennyskoulutuksessa asiakkaita ovat yksityiset ja julkiset organisaatiot sekä yksittäiset henkilöt, jotka haluavat kehittää osaamistaan.

- Millaiseen ongelmaan tarjoamme ratkaisua?
- Tampere3-täydennyskoulutuksessa tarjoamme ratkaisuja osaamisen kehittämiseen niin yksilö- kuin organisaatitasolla tuottamalla tietoa, koulutusta, konsultointia, tutkimusta ja ohjausta.

- Mitkä ovat asiakkaamme saamat hyödyt?
- Tampere3-täydennyskoulutuksessa tarjoamme ratkaisun ja ajattelun välineitä, tietoa ratkaisun tekemiseksi sekä analyyttistä ratkaisun hakemista. Tarjoamme myös arviointia ratkaisun edelleen kehittämiseksi asiakastarvepohjaisesti tuomalla siihen uusimman tutkimustiedon näkemyksen.

- Miksi asiakas ostaisi juuri meiltä?
- Tampere3-täydennyskoulutuksessa kolmen korkeakoulun yhteistyöllä pystymme tarjoamaan korkealaatuisen ja monipuolisen ratkaisun. Meillä on tarjota ainutlaatuinen osaamiskomponentti ja rikastavan yhteisön osallisuus. Haemme ratkaisun yhdessä asiakkaan kanssa. Meillä on käytettävissämme myös viimeisin tutkimustieto ja pedagoginen osaaminen.



Kuva 3. Asiakassilmä (kuva: Katri Rauvola 2017)

Asiakaskohtaamisten asiakasrajapintaa on kuvattu asiakassilmäkuvan (kuva 3) ja mieliekartan (kuva 4) avulla. Asiakaskohtaamisissa on huomioitu niin uudet kuin jo olemassa olevat asiakkaat sekä esitetty keinoja asiakassuhteen hoitamiseen. Digitalisaatio muuttaa asiakaskohtaamisia tuoden uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Kolmen korkeakoulun yhteistyö ja tuleva täydennyskoulutuksen organisaatiomuutos Tampere3-uudistuksen myötä tulee muuttamaan asiakkuusprosessien hallintaa. Millainen lopullinen muutos on, sitä emme vielä tiedä.

3.1. Kohtaamiset asiakasrajapinnassa

Tampere3-NDE-työryhmissä (ei tutkintoon johtava koulutus) on tehty myös Digimyrskyn projektityön lisäksi selvityksiä ja kartoitettu kolmen korkeakoulun täydennyskoulutuksen järjestäytymistä. Yksi näistä työryhmistä oli asiakassilmätyöryhmä (Mesiä Ulla-Maria, Rauvola Katri, Viitanen Katri, Makkonen Miina, Rimpisalo Kirsi, Miettinen Minna).

Asiakassilmässä on havainnollistettu asiakkuuden ja koulutuksen välisiä vaikuttavuuksia ja sidoksia (kuva 3) sekä kuvattu asiakasrajapinnan elementtejä. Asiakasrajapinta on kaikkialla, missä kohtaamme asiakkaan, nykyisen ja potentiaalisen. Asiakasrajapinnassa toimiminen tarkoittaa:

Digimyrsky - Digitalisaatio osaamisen kehittämisessä

- Potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden kohtaamista
- Myynnin liidien etsimistä ja tunnistamista
- Potentiaalisten asiakkaiden kontaktoimista liidien ohjaamana
- Asiakastarpeiden selvittämistä sekä tutkimista
- Aktiivista, valittuihin asiakasryhmiin kohdennettu liidien etsiminen
- Verkostoissa toimimista ja vaikuttamista
- Kouluttajien, asiantuntijoiden ja yhteistyökumppanien kohtaamista



Kuva 4. Kohtaamiset asiakasrajapinnassa

Täydennyskoulutuksen asiakasrajapinnan kohtaamisia on kuvattu myös miellekartan avulla (kuva 4). Kohtaamme asiakkaita koulutuksissa sekä myynti- ja markkinointikampanjoiden kautta. Voimme osallistua messuille tai myydä tuotteita puhelinkontakteilla tai yrityskäynneillä, tai voimme toteuttaa itse tilaisuuksia tai osallistua muiden tilaisuuksiin. Kasvokkain kohtaamiset ovat tärkeitä, mutta digitalisaatio mahdollistaa uudenlaisia, nopeita kohtaamistilanteita.

Asiakkuus- ja kumppanuusmallissa digitaalisuuden suurimmat mahdollisuudet on kuvattu markkinoinnin ja asiakashankinnan puolella. Asiakassuhteen ylläpitoon ja palautteen keräämiseen digitalisaatio tarjoaa tehokkaita välineitä opeteltavaksi. Meille tärkeää on kuulla, millaisen asiakaskokemuksen olemme onnistuneet luomaan, onko asiakas saanut sitä, mitä odotti. Sosiaalisessa mediassa välitön palaute auttaa korjaamaan tilanteen nopeasti. Digitaalisuus helpottaa ja nopeuttaa yhteydenpitoa. Digiviestintä on kuitenkin oma osaamislaajinsä.

3.2. Uuden asiakkaan tavoittaminen

Kilpailu koulutuksen ja kehittämisen saralla on kovaa. Tampere3 tarjoaa uuden mahdollisuuden kolmelle vahvalle toimijalle muodostaa yhdessä entistä parempi ja tehokkaampi täydennyskoulutustarjonta ja valtakunnallinen tunnettuus.

Asiakkaita kohdataan tapahtumissa ja verkostoitumistilaisuuksissa, messuilla, yritysvierailuilla, toteutettavissa koulutuksissa ja muissa itse järjestetyissä tapahtumissa sekä lisäksi sosiaalisessa mediassa, jossa kontaktipintoja on tarjolla runsaasti. Digimyrskyn asiakkuus- ja kumppanuusmallissa keskityimme miettimään erityisesti sähköistä markkinointiviestintää.

Vielä viime vuosina sähköpostimarkkinointi on ollut suuressa roolissa uusasiakashankinnassamme. Se on toiminut ainakin päänavaajana keskusteluihin nopeana ja helppona tapana välittää tietoa suurille massoille. Sähköpostimarkkinointi on menettänyt tehoaan, kun tieto- ja viestitulva on niin valtavaa, että moniin organisaatioihin eivät viestit enää pääse perille.

Toisen haasteen markkinointiin tuo EU:n uusi tietosuojaa-asetus. Yleinen tietosuojaa-asetus on tullut voimaan 24.5.2016 ja sen soveltaminen alkaa 25.5.2018. Henkilötietojen käsittelyn tulee olla yleisen tietosuojaa-asetuksen mukaista toukokuussa 2018. Tietosuojaa-asetuksen tarkoituksena on ajantasaisistaa tietosuojaa koskevaa sääntelyä, jotta voidaan vastata teknologian kehitykseen ja globalisaatioon liittyviin henkilötietojen suojaa koskeviin haasteisiin. Opas; miten valmistautua EU:n tietosuojaa-asetukseen Tietosuojaa-asetus koskettaa kaikkia henkilötietoja käsitteleviä tahoja.

Markkinointiin erityisen haasteen tuo se, että henkilön tietojen käyttämiseen markkinoinnissa on saatava henkilön lupa. Yksinkertaisimmillaan kysytään siis lupaa saada lähettää markkinointiviestejä. Sähköpostimarkkinointi tulee haasteellisemmaksi, mutta toisaalta oikealla sisällöllä on helpompi tavoittaa potentiaaliset asiakkaat esimerkiksi rakentamalla toimiva uutiskirje, jonka tilaajaksi tulevat vain potentiaaliset asiakkaat. Näin sähköpostimarkkinointi ei enää ole niin suurta hakuammuntaa.

Valtava tiedon määrä ja tiedon saannin vaivattomuus tarjoavat asiakkaalle mahdollisuuden vertailla helposti eri vaihtoehtoja. On panostettava siihen, että oma tarjonta on mahdollisimman helposti asiakkaan saatavilla ja ratkaisut ovat selkeästi esillä. Oma näkyvyys on tarkasteltava asiakkaan silmin. Miten näymme hakukoneiden tuloksissa ja miten aktiivisesti olemme esillä sosiaalisessa mediassa? Hyvät ja etenkin huonot asiakaskokemukset jaetaan herkästi. Huonot asiakaskokemukset on hoidettava hyvin, ja osattava kääntää ne positiivisiksi kokemuksiksi.

Aktiivinen tiedon tuottaminen edesauttaa asiakasvirtaa esimerkiksi verkkopalvelussamme ja tuo mielenkiintoa sivustoon. Relevantin tiedon tuottaminen ja lajittelu asiakkaan tarpeisiin tuo lisää kävijöitä verkkopalveluun.

Nykyajan asiakas on aktiivinen ja etsii itse tietoa, jolloin täydennyskoulutuksen hakukonemarkkinointi tai netissä esiintyvät tiedot ja kirjoitukset voivat osua kohdalle. Aktiivinen hakukonemarkkinointi ja mainosbannerit tekevät jatkuvasti markkinointityötä myös silloin, kun emme ole töissä. Vaikka digitalisaatio tuo uusia ulottuvuuksia asiakaskohtaamisiin, asiakaspalvelua on tarjottava monikanavaisesti. Viidakkorumpu toimii edelleen, vaikka senkin kanavat ovat laajentuneet ja digirumpu on nopeampi ja kattavampi.

Kouluttajat ovat meille myös tärkeä ryhmä kontaktipintojen luomisessa ja ylläpidossa. Kouluttajaverkosto tullaan sitouttamaan aktiivisemmin markkinoimaan palvelutarjontaa ja liittymään rikastavaan yhteisöön aktiivisena toimijana. Koulutuksiimme osallistuneita opiskelijoita kannustetaan suosittelijoiksi netissä, jolloin todellinen asiakashyödyn kertominen tulee entistä enemmän asiakkailta eikä meiltä.

3.3. Asiakassuhteen ylläpito

Rikastavan yhteisön sisällä kumppanuus tarkoittaa suunnitelmallista ja säännöllistä yhteydenpitoa asiakkaisiin. Yhteydenpidon tarkoituksena ei aina ole välitön kauppa. Säännöllinen yhteydenpito asiakkaaseen auttaa asiakkaan palvelutoiveiden ja koulutustarpeiden kartoituksessa ja suunnittelussa. Tarkoitus on, että asiakas hyötyy kumppanuudesta myös pitkällä tähtäimellä. Olemassa olevalle asiakkaalle on tärkeää asiakassuhteen ylläpito. Tuttu asiakassuhde on myös helpompi herättää henkiin kuin uusi. Nykyisestä asiakkaasta huolehtiminen on myös kustannustehokkaampaa kuin uuden hankkiminen.

Asiakassuhteen ylläpidossa keskeistä on tiedotus ja markkinointiviestintä. Asiakkaalle tiedotetaan ja kerrotaan koulutustarjonnasta ja jaetaan uutisia liittyen koulutukseen, kehittämiseen ja tutkimukseen. Asiakasrekisterin ylläpito on keskeistä, minkä pohjalta tehty asiakkaiden segmentointi auttaa kohdentamaan tarjontaa oikealla tavalla. Digimyrskyssä kehitetyssä asiakkuus- ja kumppanuusmallissa Tampere3-täydennyskoulutus tarjoaa asiakkaalle esimerkiksi maksuttomia tilaisuuksia, makupaloja uusista koulutuksista, webinaareja ja sparrausta. Asiakkaalle tarjotaan myös säännöllinen vuositarkastus ja vuosihuolto, mikä tarkoittaa sitä, että tarjoamme asiakkaalle kehittämisestä vastaavan henkilön tuen ja kumppanuuden.

Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna asiakkuudenhoito tulisi tapahtua näin:

- **Helppo tavoitettavuus:** yksi henkilö, keneltä pyytää apua
- Asiakkaalle tarjotaan **vaihtoehtoja**, joista on helppo valita
- Asiakas saa halutessaan meiltä **säännöllisesti viestejä**, joista hän saa uutta ja hyödyllistä tietoa
- Asiakas kokee, että **yhteys on olemassa**, vaikka aina ei olisikaan aktiivisesti mukana.
- Asiakas on **tietoinen, mitä meillä tapahtuu** ja mikä on tarjontamme. Olemme näkyvillä mediassa ja viestimme on selkeä ja sama. Asiakkaalla on selkeä mielikuva meistä ja toiminnastamme.

3.4. Miksi asiakas ostaisi juuri meiltä?

Asiakasprosessissa on syytä pohtia, mikä saa meidät olemaan asiakkaille arvokkaita? Miten näytämme asiakkaalle, että arvostamme häntä ja hänen toimintaansa? Miten sisäistämme toimintaamme ajatuksen, että asiakkaan onnistumiset ovat samalla meidänkin onnistumisia.

Asiakas on aina oikeassa - vanha sanonta ei aina pidä paikkaansa, mutta digitaalisuuden myötä asiakas on saanut entistä enemmän valtaa. Kati Keronen Differo Oy:stä oli mukana Digimyrsky-hankkeen osaamismajakasassa 26.1.2017 ja puhui aiheesta ”Valtikka on asiakkaalla” antaen samalla alla olevat kuusi vinkkiä asiakkuuksien johtamiseen:

1. *”Ole asiakkaalle arvokas. Asiakasarvo syntyy siellä, missä tuotetta tai palvelua käytetään. Näkyyhän tämä tarinassasi?”*

On tärkeä näyttää myös ulospäin, että pidämme tärkeänä asiakkaan kokemaa arvoa. Miten voimme näyttää konkreettisilla esimerkeillä, että panostamme asiakkaan kokemaan arvoon? Jokainen asiakkaan onnistuminen on tärkeää, se on samalla meidän onnistuminen. Me teemme työtä, jotta asiakas onnistuu ja löytää parhaimmat ratkaisut käyttöönsä. Tampere3 -täydennyskoulutus antaa uusia mahdollisuuksia luoda entistä monipuolisempia ja parempia toimintatapoja.

2. *”Erotu vahvuuksillasi. Vahvista vahvuuksiasi ja anna niille merkitys. Älä kopioi kilpailijalta äläkä hypi trendien perässä.”*

Pitää siis tunnistaa omat vahvuudet ja panostaa niihin. Toisten toimintaa ei kannata kopioida, sillä mikä toimii toisella ei välttämättä toimi muualla. Hyviä käytänteitä voi kuitenkin kotouttaa, mutta aina on mietittävä oma konteksti. Ilman vahvuuksia olemme samassa ”keskinkertaisten” kilpailukentässä. Tunnistamalla omat vahvuudet ja paketoimalla ne asiakasta kiinnostavalla tavalla voimme erottua. Visio

on oleellisen tärkeä ja ohjaa toimintaa pitkällä tähtäyksellä, näin ei tule poukkoilua trendien perässä. Uuden korkeakouluyhteisön myötä monialaisuutemme ja sen tarjoamat tutkimustulokset tulevat olemaan kuitenkin erittäin vahva kilpailuvaltti koulutusmarkkinoilla.

3. *"Asiakas ostaa idean. Älä siis tuputa tuotetta tai omaa erinomaisuuttasi."*

Asiakkaalle on tärkeää tarjota ratkaisuja. Hän ei osta tuotetta tai meitä, vaan tarjoamamme ratkaisun. Kuuntele asiakasta ja tee taustatyö. Miksi ja mihin tarpeeseen asiakas ostaa ratkaisun? Asiakastarve on tärkein ohjaava voima.

Ratkaisut voivat olla myös osaamisen ja ajattelun kehittämisen välineitä. Toimimalla kanssamme, yritys saa aina jotakin enemmän kuin pelkän ratkaisun. Yritys saa osaamista, jonka avulla voi ratkaisuja myös muuttaa ja räätälöidä edelleen kehittää.

4. *"Uskalla. Ihmiset eivät muista, mitä sanoit. He muistavat mitä sait heidät tuntemaan."*

Tärkeää on olla aito ja rehellinen asiakasta kohtaan. Arvosta asiakastasi ja anna asiakkaan kokea se.

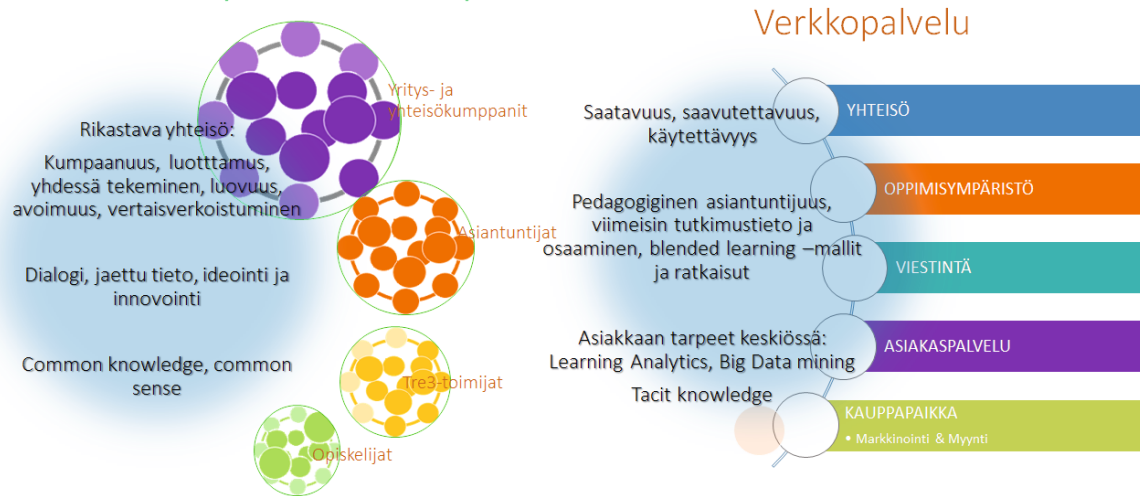
5. *"Puhu ihmiselle. Kohdenna markkinointi ja myynti asiakkaan tilanteen ja motiivien pohjalta. Toimiala tai tuotteen käyttö ei ole riittävä pohja kohderyhmämäärittelylle."*

Räätälöity viesti tavoittaa parhaiten. Se osoittaa, että olet perehtynyt asiakkaasi toimintaan ja tarpeeseen ja haluat auttaa häntä ja hänen organisaatiotaan menestymään.

6. *"Kenet haluat? Kuka on ihminen, jolle tarjoamasi merkitys on kaikkein kiinnostavin ja olennaisin? Kenet sinä haluat?"*

Kohdenna viestisi oikealle henkilölle. Tavoitettavuus on haasteena nykyaikana. Sähköposti on saamassa entistä pienemmän roolin markkinoinnissa, koska lainsäädäntö vaikeuttaa osaltaan sen käyttöä. Markkinointisähköpostit saattavat usein joutua myös roskapostiin, joten tavoitettavuus on heikko. Millä väylällä tavoittaa asiakkaat parhaiten? Digihuumassa unohtuu helposti realiteetit. Sosiaalisen median käyttö lisääntyy ja sen muotokin tulee muuttumaan, mutta sielläkään tavoitettavuus ei tietyissä ryhmissä toimi riittävästi. Asiakaskunta käyttää sosiaalista mediaa hyvin eritasoisesti. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tiedonsaannin helppous ja ennen kaikkea luottamus palveluntarjoajan osaamiseen.

Rikastava yhteisö - kilpailuetuna



Kuva 5. Toimintamallina rikastava yhteisö (kuva: Marja Keränen, 2017)

3.5. Kilpailuetumme

Kilpailuetu määritellään muun muassa yrityksen suhteelliseksi eduksi verrattuna kilpailijoihinsa jossain liiketoiminnan menestykseen vaikuttavassa kyvyssä, toimintatavassa tai muussa menestystekijässä (Barney, 1991; Grant, 2008). Kilpailuetu syntyy usein sellaisista asioista, joita kilpailijat eivät pysty helposti kopiaimaan.

Asiakaskohtaamisten kuvauksissa aiemmin on pohdittu tekijöitä, jotka tekevät Tampere3-täydennyskoulutuksesta arvokkaita nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille. Digimyrskyn verkkopalvelu-, oppimis- ja kumppanuusmallit on rakennettu ajatuksen pohjalle rikastavasta yhteisöstä. Rikastavan yhteisön toimintamalli, laajuudestaan huolimatta, on selvästi yksi Tampere3-täydennyskoulutuksen kilpailuetu. Sen toteutumista ja toimintaa tukevat muut kilpailutekijät, kuten asiakaslähtöisyys, vahva asiantuntijuus, pedagoginen osaaminen, tutkimustieto ja saavutettavuus.

Rikastava yhteisö (kuva 5) on ollut ajatuksena koko Digimyrsky-hankkeen toimintamallissa. Se on poikkeuksellinen oppimis- ja osaamisoyhteisö, jossa jäsenet tuovat toimintaan synergiaa, ja jossa tieto jalostuu taidoksi ja leviää. Yhteisö on olemassa ajasta ja paikasta riippumatta, digitaalisesti. Kohtaamisia jäsenten kesken syntyy myös kasvotusten. Rikastavassa yhteisössä avoimuus ja luottamus synnyttävät kumppanuuksia ja verkostoja. Jaettu tieto, osaaminen ja kokemus synnyttävät uusia ideoita ja osaamista. Ajatus on, että rikastavaan yhteisöön voi liittyä maksuttomasti verkkopalvelun kautta. Rikastavan yhteisön muodostavat yritys- ja yhteisökumppanit, asiantuntijat, Tampere3-toimijat ja -opiskelijat. Rikastavaan yhteisöön kuulumisen auttaa pysymään kehittämisessä mukana ja luo kykyä ennakoida tulevaisuutta.



Kuva 6. Kilpailuetu

Kilpailuetu-miellekartassa on kuvattu Tampere3-täydennyskoulutuksen kilpailutekijöitä (kuva 6).

Suurena täydennyskoulutustoimijana meillä on tulevaisuudessa entistä paremmat edellytykset toteuttaa nykyistä asiakaslähtöisempää tarjontaa niin tuotteissa kuin toimintatavoissa sekä osaamisessa. Osaamisen kehittäminen ainutlaatuisella yhdistelmällä on kilpailuetumme tulevassa täydennyskoulutusorganisaatiossa.

Kolmen korkeakoulun yhdistelmänä voimme tarjota myös monipuolisen ja kattavan tarjonnan, ja erityisesti voimme tarjota kaiken asiakkaalle kätevästi yhden verkkopalvelun kautta. Saavutettavuuden varmistamiseksi, verkkopalvelumme on avoinna ympäri vuorokauden ajasta ja paikasta riippumatta.

Meillä on käytössämme kolmen korkeakoulun viimeisin tutkimustieto, jolla on laaja kattavuus. Digimyrskyssä nousi esille, että jalostettua tutkimustietoa elinkeinoelämän käyttöön tarvitaan. Kehittämisen ja koulutustoiminnan kautta tutkimustieto on mahdollista sanoittaa käytännönläheisempään muotoon.

Asiakkaan tarpeet ja niiden huomiointi ovat keskeistä. Osoittaessamme aitoa kiinnostusta asiakasta kohtaan, kokee hän tulevansa arvostetuksi. Näin syntyy luottamus ja kumppanuus, joka ruokkii rikastavaa yhteistyötä. Yhteydenpidon käynnistäjänä ei tarvitse aina olla suora kaupanteko. Kuitenkin systemaattinen asiakkaan toiminnan seuraaminen ja yhteydenpito luovat hyvää pohjaa tulevaisuuden kehittämistyölle. Iloitsemme asiakkaidemme onnistumisista ja nostamme hyviä kokemuksia toiminnassamme näkyviin esimerkiksi verkkopalvelumme tarinoiksi.

Pedagoginen osaaminen on yksi Tampere3-täydennyskoulutuksen keskeisiä kilpailuehtoja. Tutkintokoulutuksessa on vahvaa pedagogista osaamista ja käytössä on digitaalisia oppimisympäristöjä sekä verkko-opetusta. Kasvatustieteet ja ammatillinen opettajakorkeakoulu tarjoavat pedagogista koulutusta ja kehittävät samalla opetusteknologiaa sekä ohjaus- ja oppimisprosesseja asiakkaidemme hyödyksi.

4. Myytävät palvelut digiajassa

Millaisia palveluja asiakkaat meiltä odottavat? Millaisista palveluista he ovat halukkaita maksamaan? Miten voimme kehittää entistä parempia palveluita tarjontaamme?

Digitaalisuuden myötä palveluiden myyntikanavat ja valikoima ovat muuttunut nopeasti. Asiakasrajapinnassa ollaan yhä valveutuneempia erilaisista tuotteista ja palveluista. Asiakkaan on helppo tehdä erilaista vertailua etukäteen palvelun tarjoajasta ja tuotteista, jolloin ostopäätös saattaa olla jo tehtynä siinä vaiheessa, kun asiakas ottaa yhteyttä. Voidaksemme olla digitaalisen myynnin edelläkävijöitä ja ajan hermolla uusista kanavista, tulee meillä olla tahto ja tilaisuuksia työpaikallamme oman osaamisen kehittämiseen.

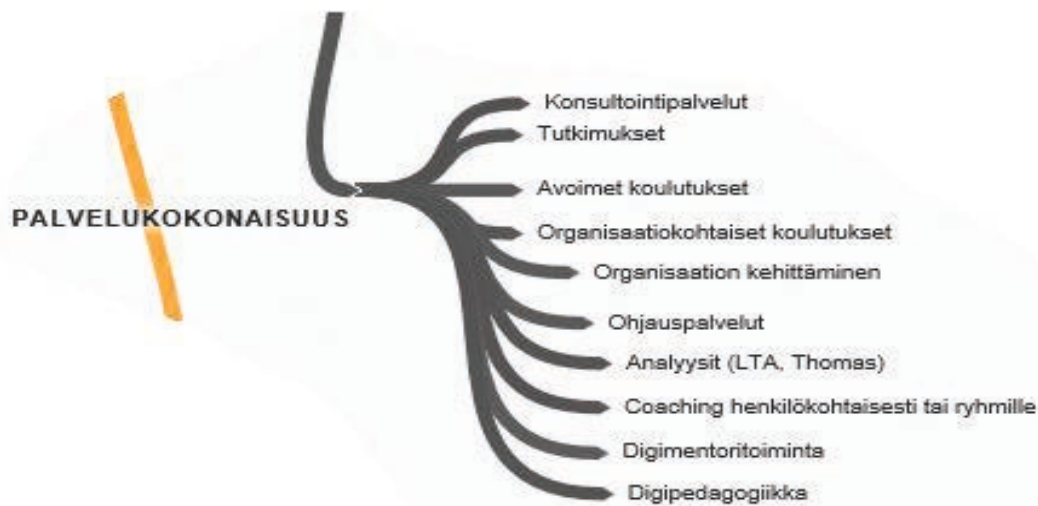
Asiakkuus- ja kumppanuusmalliin on tuotu vahvasti asiakkaan näkökulma mukaan ja myös jatkossa palveluita on kehitettävä entistä enemmän yhdessä asiakkaan kanssa. Rakentaessamme mallia haimme vastauksia myös seuraaviin kysymyksiin: Miten suunnitellut palvelut tulee toteuttaa? Miten onnistumme erityisesti verkossa palvelemaan asiakkaitamme mahdollisimman hyvin? Miten saamme asiakasvirtaa verkkopalveluumme? Miten asiakas haluaa tulla kohdatuksi digiaikana?

Tekemämme kyselyn mukaan varsinaisen täydennyskoulutustarjonnan ohessa Digi Fellow-organisaatiot haluavat tehdä aitoa yhteistyötä Tampere3-täydennyskoulutusyhteisön kanssa. Uudet tutkimustulokset ehtivät valitettavan usein vanhenemaan, ennen kuin ne rantautuvat yrityksiin. Siksi tutkimusta halutaan lähemmäksi yrityksiä jo tutkimusprosessin aikana. Lisäksi kaivataan tutkimustulosten suomennosta eli selkokielisyyttä ja keskeisten tulosten tiivistystä. Digi Fellow -organisaatiot toivovat myös säännöllisiä tapaamisia ja verkostoa, jossa vaikuttaa.

Kolmen korkeakoulun täydennyskoulutuksen yhteinen verkkopalvelu tulee olemaan ensimmäinen sisääntulo ja myyntitykki, jonka kanssa asiakas tekee tuttavuutta. Myynnin kannalta meidän tulee näkyä muissa sosiaalisen median kanavissa kuten Google, LinkedIn, Twitter ja Facebook. Kanavien määrittäminen tulee miettiä kohderyhmien kautta. Erityisesti uusasiakashankinnassa digitaalisten kanavien ja ratkaisujen käyttö on tehokasta.

Meidän tulee myynnin osalta vastata verkkopalvelussa seuraaviin asioihin:

1. Miksi meidän tuotteita tai palveluita kannattaa ostaa? Miten se hyödyttää meidän asiakasta tai kumppania?
2. Mitä tarjoamme asiakkaalle ja miten sitä tarjoamme? Uusia digitaalisia ratkaisuja tulee hyödyntää.
3. Mikä on meidän ammatillinen taito, miksi olisimme paras vaihtoehto? Tässäkin meidän tulee miettiä oman organisaatiomme osaamista ja sisäisen organisaation järjestäytymistä.



Kuva 7. Palvelut asiakasrajapinnassa

Uuden täydennyskoulutuksen toiminnan pohjana on rikastava yhteisö, johon kuuluvat asiakkaiden, oppijat ja yritykset, lisäksi kouluttajat ja muut asiantuntijat sekä Tampere3-toimijat. Yhteisö tarjoaa palveluita sekä verkon kautta, että kasvotusten. Kohderyhmille tarjottua palvelukokonaisuutta on kuvattu miellekartassa (kuva 7).

Kullekin asiakasryhmälle tarjotaan erilaisia mahdollisuuksia olla yhteydessä täydennyskoulutusasioissa, muun muassa chat-palvelu on tarkoitus ottaa käyttöön. Verkkopalvelussa asiakas voi tutustua muun muassa uusimpaan tutkimustietoon, kirjatiivistelmiin, ajankohtaisiin artikkeleihin ja opiskelijoiden suosituksiin koulutuksista. Yhteisön jäsenet voivat ostaa verkkosivuilta verkkomainostilaa, ja verkkosivusto tarjoaa mahdollisuuden yhteydenpitoon yhteisön sisällä.

Varsinainen koulutustarjonta koostuu avoimista ja yrityskohtaisista toteutuksista, joissa yhdistyvät tarkoituksenmukaisesti eri oppimiskeinot digitaalisesta opetuksesta kasvokkain tapahtuvaan. Koulutusten lisäksi tarjoamme asiakkaille uraohjauspalvelua, henkilölle ominaisia toimintatapoja kartoittavia testejä, henkilökohtaista ja ryhmäcoachausta

sekä digitaalisuutta edistävää mentorointipalvelua (digimentori). Asiakas voi ostaa myös henkilöstön kehittämiseen liittyvää konsultointipalvelua ja erilaisia tutkimuspalveluja. Uraohjauspalvelussa kartoitetaan osaamista ja motivaatiota, ja asiakkaalle voidaan tehdä esimerkiksi Thomas-analyysi.

Yhteisöstä nouseviin aitoihin uusiin palvelutarpeisiin vastataan tarjoamalla ratkaisuja ketterästi ja myös nopeita kokeiluja tehden. Asiakasta kuunnellaan, mutta hänen pitää voida kuitenkin luottaa siihen, että tarjoamme hänelle aktiivisesti ratkaisuja ja ideoita haasteiden ylittämiseen.

5. Kumppanuuden rakentaminen rikastavassa yhteisössä

Mikä synnyttää toimivan aidon kumppanuuden? Kumppanuudesta on kaikkien osapuolten koettava hyötyvänsä ja saavutettava win-win-tilanne. Kumppanuudessa on oleellista toimiva vuorovaikutus ja luottamus.

Digimyrskyssä luodussa täydennyskoulutuksen mallissa kumppanuus rakentuu rikastavan yhteisön pohjalle, jonka muodostavat niin yritys- ja yhteisökumppanit, asiantuntijat ja kouluttajat, Tampere3-toimijat ja opiskelijat. Tampere3-täydennyskoulutuksen verkoston tavoitteena on luoda poikkeuksellinen oppimis- ja osaamisyhteisö, jossa yhdistyvät koko Tampere3:n uusi täydennyskoulutustarjonta uusine verkkopalvelukonsepteineen ja blended learning -oppimismalleineen.

Verkoston rakenteen ja toiminnan on oltava riittävän avointa, jolloin saamme jatkuvasti uusia sytykkeitä toimintaan. Kun organisaatio tai yksittäinen osallistuja on kumppanina rikastavassa yhteisössä, niin vastineeksi tarjoamme heille vertaistukea ja muita kumppanuuksia sekä palveluja osaamisen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Verkkopalvelu on paikka, yhteinen olohuone, jossa kokemustietoa jaetaan ja toimitaan yhdessä verkostona.

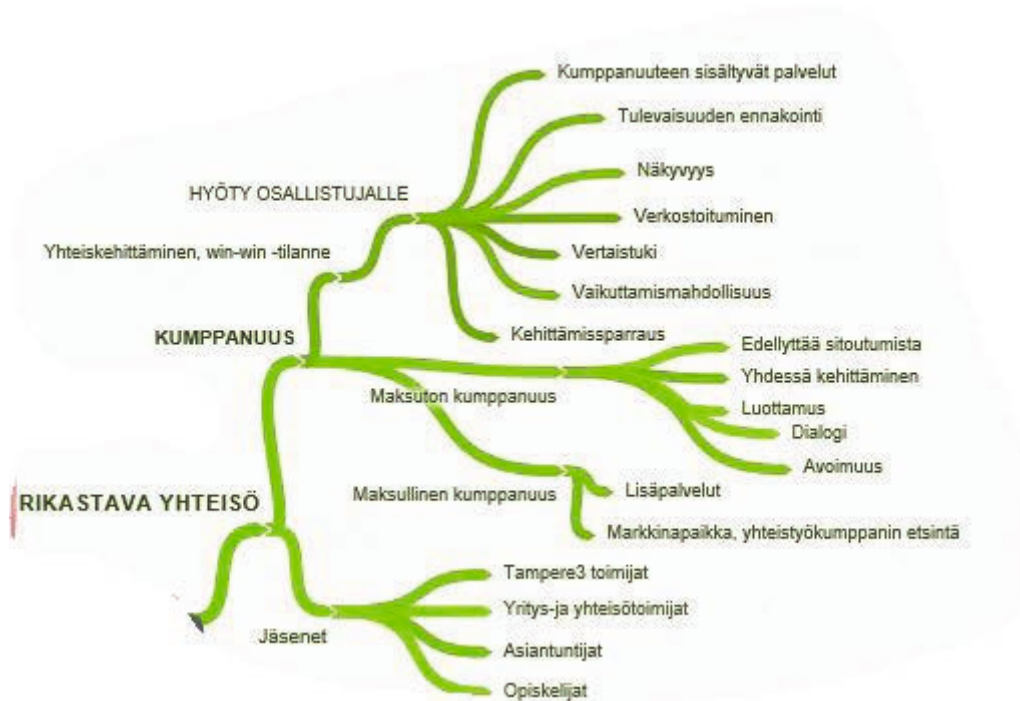
Kumppanuutta rakentaessamme (kuva 8) mietimme, mikä saa organisaation lähtemään mukaan kumppanuuteen? Miten kumppanuus rakentuu? Mitä meidän vaihtoehtoisilta palveluilta odotetaan kokonaisuudessaan?

Asiakkuus ja kumppanuus -mallissa tavoitteena on rakentaa yhteistyö asiakkaiden kanssa entistä aktiivisemmaksi ja osallistavammaksi. Asiakas koetaan kehittämiskumppanina, innovaattorina, jonka tarpeita ja ongelmia ratkaisemme.

Vuorineuvos Kari Neilimo on puhunut paljon verkostojen muodostamisesta, toiminnasta ja johtamisesta. Hänen mukaansa verkostoissa on keskeistä mm. yhteistyön vapaaehtoisuus: verkostoihin liitytään, jos se koetaan tarpeelliseksi. Verkostojen jäsenten on siis

koettava hyötyvänsä verkostosta. Verkostolla on oltava yhteiset tavoitteet, toiminnan on oltava vuorovaikutteista ja sen tulee perustua luottamukseen.

Myös Kirsti Lonka nostaa esiin oivaltavan oppimisen mallissa mm. luottamuksen, turvallisuuden ja rakentavan ja kannustavan vuorovaikutuksen. (Kirsti Lonka: Oivaltava oppiminen (2015).

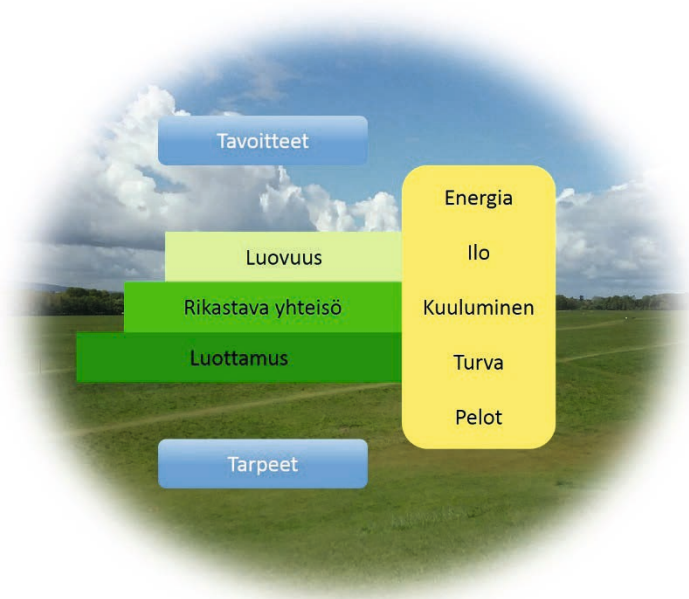


Kuva 8. Kumppanuuden rakentuminen

5.1. Rikastava yhteisö

Rikastava yhteisö on ollut ajatuksena Digimyrsky-hankkeessa rakennetuissa verkkopalvelu-, oppimis- ja kumppanuusmalleissa, jotka pohjautuvat vahvasti vuorovaikutukseen, verkostoihin ja osaamisen kehittämiseen.

Pekka Himanen nostaa Suomalainen unelma -innovaatioraportissaan (2007) esille, että oppiminen tapahtuu parhaiten rikastavassa vuorovaikutuksessa, jossa opettaja auttaa oppijaa löytämään ”singonneesta kipinästä leimahtavan liekkinsä, joka siitä lähtien ravitsee itse itseään” sekä vahvistaa oppijan kykyä olla toisten kanssa rikastavassa vuorovaikutuksessa. Kaikki tämä perustuu keskinäiseen luottamukseen (kuva 9).



Kuva 9. Rikastavan yhteisön perusteet, mukailleen Pekka Himasen Suomalainen unelma – innovaatoraportti 2007, sivu 115.

Rikastavan yhteisön jäsenet Tampere3-täydennyskoulutuksessa tuovat toimintaan synergiaa ja tieto jalostuu taidoksi ja leviää. Tietoa on tarjolla ajasta ja paikasta riippumatta ja digitaalisesti. Jäsenet voivat kohdata myös kasvatusten. Ajatus rikastavasta yhteisöstä lähti ajatuksesta, että myös pienemmät organisaatiota ja yksityishenkilöt voivat olla siinä mukana omalla panoksellaan. Yhteisö ei saa myöskään olla suljettu, vaan jatkuvasti tarvitaan kyseenalaistamista sekä uusia ajatuksia ja näkökulmia.

Tavoitteena on saada yhteisöstä niin hyvä, että asiakas haluaa sen aktiiviseksi jäseneksi. Tällöin voimme paremmin palvella hänen tarpeitaan ja kehittää toimintaamme edelleen.

5.2. Maksuton vai maksullinen jäsenyys?

Lähtökohta jäsenyysmaksun suuruudelle ja olemassaololle lähti Digi Fellow -organisaatioilta. Digimyrskyyn osallistuneista Digi Fellow -kumppaneista osa olisi valmis maksamaan kehittämisverkostoon kuulumisesta, kun taas osa koki, että tarjolla on maksuttomastikin vastaavaa toimintaa. Jos verkostoon kuulumisesta haluttaisiin maksaa, siitä tulisi saada konkreettista hyötyä, joka olisi mielellään määritelty etukäteen.

Tällainen konkretia voi olla esimerkiksi case, josta voi jakaa toisille avoimesti hyötyjä ja osaamista. Maksullinen kumppanuus voisi sisältää tiettyjä palveluja, joita jäsen saisi verkostomaksullaan, pohtivat Digi Fellow -kumppanit työpajoissa. Esimerkiksi verkkopalvelussa voitaisiin tarjota markkinapaikka ja näkyvyyttä sekä mahdollistaa yhteistyökumppanien haku. Lisäpalveluina maksullisesta jäsenyydestä voivat olla myös erilaiset koulutuspalvelut ja tutkimukset sekä alennukset koulutusohjelmista.

Jäseneksi voisi liittyä maksutta, mutta saadakseen enemmän palveluita käyttöönsä jäsenyys olisi maksullinen. Digi Fellow -organisaatioiden keskuudessa esiin nousi myös, että esimerkiksi yleiset verkosto- ja kehittämistapaamiset voisivat olla maksuttomia, mutta järjestetyt täsmäkoulutukset tai vastaavat olisivat maksullisia.

Aina siis tiedon ja osaamisen vaihdossa ei rahan tarvitse liikkua. Maksuttoman jäsenyyden perusteena on avoimuus, dialogi ja luottamus. Se edellyttää sitoutumista yhdessä kehittämiseen. Digimyrsky-hankkeessa maksuton kumppanuusjäsenyys toteutui Digi Fellow -toiminnan kautta, jolloin Digi Fellow -jäsenille tarjottiin kehittäjätapaaamisten kautta uusia välineitä ja tietoa oman toimintansa kehittämiseen ilmaiseksi. Samoin heitä kannustettiin osallistumaan aktiivisesti Digimyrsky-hankkeen toimintaan ja kehittämistyöhön. Yhdessä tekemisessä ja kumppanuudessa on tärkeintä kokea win-win-tilanne. Molemmat hyötyvät: Tampere3-täydennyskoulutustoimijat saavat tietoa asiakkaasta entistä tehokkaammin ja asiakas saa vastineeksi ratkaisun ongelmaansa.

Kumppanuuksista muodostuu verkostoja, joissa uusin tutkimustieto on saatavilla. Tarjomme verkostoissa tuotekehityssparrausta ja mahdollisuuden kokeilla Tampere3-asiantuntijapalveluja, tämä voi tapahtua maksuttoman tai maksullisen kumppanuusjäsenyyden kautta. Kumppaneilla on mahdollisuus myös vaikuttaa Tampere3-täydennyskoulutuksen palvelutarjontaan ja toimintaan. Yhteisön kautta tarjoutuu kumppanuusjäsenille mahdollisuus saada myös tuoreita näkemyksiä kolmen korkeakoulun opiskelijakunnasta ja yhteistyömahdollisuuksista.

6. Sisäinen organisoituminen

Miten varmistamme, että asiakkuus- ja kumppanuusmalli toimii? Millaista osaamista ja johtamista mallin toteutuminen vaatii organisaatiolta ja millaisia uusia rooleja tulee syntymään muutoksen myötä? Mitä tämä tarkoittaa oman henkilöstön osaamisen kannalta?

Asiakkuus- ja kumppanuusmallin rakentamisen aikana olemme pohtineet erilaisia ratkaisuja osaamiseen ja resursointiin. Miten organisoimme täydennyskoulutuksen toiminnan mahdollisimman hyvällä tavalla, jotta se on kilpailukykyistä? Miten varmistamme, että oikea tieto liikkuu oikeaan aikaan oikeaan kohteeseen? Toimiiko myynti paremmin keskittynä vai hajautettuna? Kannattaako pitäytyä liiaksi tiettyihin toimenkuviin ja suositaanko tehtäväkiertoa? Miellekartassa (kuva 10) on kuvattu keskeisiä organisoitumista tukevia ja vahvistavia asioita.



Kuva 10. Sisäinen organisoituminen

Johtaminen

Sisäisen organisoitumisen lähtökohtana on oikeanlainen johtaminen. Palveleva johtaja innostaa ja antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa ja onnistua. Koko asiakkuus- ja kumppanuusmalli kulminoituu hyvään johtamiseen, minkä tulee olla kannustavaa ja osallistavaa. Palveleva johtajuus tulisi olla esimiesten osaamisen keskiössä. Johtaminen on tärkeä tekijä, jonka merkitystä tulee korostaa suomalaisessa työelämässä huomattavasti nykyistä enemmän.

Tavoitteet ja resursointi

Organisaatiolla tulee olla selkeät tavoitteet. Strategia sekä arvojen ja mission määrittely yhdessä antavat suunnan. Sen lisäksi tarvitaan sitoutuneita työntekijöitä, jotka uskovat ja luottavat tuotteisiin ja yhteiseen tekemiseen. Perusta asiakkuus- ja kumppanuusmallin luomiselle on yhteinen arvomaailma. Toiminnan tulee olla strategisesti huolella mietittyä ja siihen tulee olla varattuna riittävät ja osaavat resurssit. Näin voimme täyttää lupaukset, joita asiakkaillemme annamme.

Asiakastyö vaatii riittävän resursoinnin etenkin muutosvaiheessa, jolloin työn tekemisen tapoja ollaan muuttamassa. Asiakastyötä voi ja pitää suunnitella ketterästi ja Lean-ajattelua hyödyntäen. Asiakasrajapinnassa työskentely on kaikkien tehtävä, myös johdon. Näin maksimoimme tiedon oikean kulun ja henkilöstön osaamisen.

Järjestelmät ja digitaaliset kanavat tukena

Eri järjestelmien on tuettava asiakkuus- ja kumppanuusmallia. Käytössämme tulee olla järjestelmä, jolla yhteydenpito asiakkaisiin on helppo hoitaa. Tärkeää on myös olla paikka, mihin tallentaa kerättyä asiakastietoa, jotta pystymme ajamaan erilaisia tietokanta-ajoja asiakkuuksien edelleen kehittämiseksi. Toimiva asiakashallintajärjestelmä vapauttaa resursseja rutiineista oleelliseen. Suoritusrekisterin tulee olla helppokäyttöinen ja laskutuksen ja koko talousseurannan tulee olla helppoa.

Digimentorit voisivat olla yksi ratkaisu yhdessä tekemiseen ja asiakkuuksista huolehtimiseen. Digimentori on henkilö, joka herättelee muita ymmärtämään ja havaitsemaan digitalisaation tuomia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Digimentorit olisivat meidän yhteyshenkilöitä sidosryhmistämme ja asiakasyrityksistämme. Digimentoreiden kesken voisi pitää vuoden mittaan erilaisia workshoppeja, seminaareja ja muita yritystapaamisia. Tapa voi riippua yrityksen toimialasta ja siitä, mitä digimentorit kulloinkin haluaisivat meiltä saada. Digimentori-toiminta vaatii aktiivista keskustelua, tiedon jakamista ja ajan hermolla olemista.

Erilaisten digitaalisten kanavien hyödyntäminen ja sosiaalisen median hallinta ovat keskeisessä roolissa asiakkuus- ja kumppanuusmallissa. Sosiaalinen media antaa paljon enemmän mahdollisuuksia, mitä sitä tällä hetkellä hyödynnetään täydennyskoulutuksen toiminnoissa. Mitkä ovat ne kanavat, joissa haluamme näkyä? Tehokas sosiaalisen median käyttö vaatii työkalujen käytön opettelua ja työntekijöiden sekä johdon sitoutumista aktiiviseen sosiaalisen median käyttöön. Some-kulttuurin oppiminen vaatii myös uudenlaisia taitoja ja ymmärrystä niin asiakkailta kuin meiltä täydennyskoulutuksen palvelun tuottajilta.

Viestinnällä on merkitystä

Nopeasti muuttuvassa työympäristössä on viestinnällä aivan erityinen merkitys. Toimiva sisäinen viestintä tehostaa etenkin projektiluontoista työtä tekevän yrityksen toimintaa. Tehoton viestintä taas hidastaa ja vaikeuttaa työntekoa. Olennaista on, että viestintä omalta osaltaan edesauttaa tehokasta ja sujuvaa työntekoa. Viestintä tukee myös työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa (Åberg 2006, 96).

Toimivalla sisäisellä viestinnällä on todettu olevan positiivinen vaikutus yleiseen työtyytyväisyyteen. Näin ollen se myös edesauttaa rikastavan yhteisön syntymistä ja olemassaoloa. Juholinin (2001, 112) mukaan myönteisesti koettu viestintä ja viestintäilmasto lisäävät yleistä tyytyväisyyttä ja tehostavat yhteisön toimintaa eli parantavat tuloskykyä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä avoimempina, luotettavampana ja alaisiin keskittyvänä henkilöstö kokee viestinnän, sitä tyytyväisempiä he ovat työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon (Pincus & Redfield 1989, Juholinin 1999, 75 mukaan). Åbergin (2006, 96) mukaan viestintä tukee omalta osaltaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa, joten sisäiselle viestinnälle olisi annettava arvoisensa huomio.

Koulutuksen järjestäjästä oppimisen tukijaksi

Työnkuvamme on jo muuttunut ja tulee edelleen muuttumaan koulutuksen järjestäjästä oppimisen ja osaamisen tukijaksi. Henkilökohtainen valmentaminen ja ohjaamisen tarve tulevat lisääntymään.

Tarjoamme täydennyskoulutusten lisäksi tulevaisuudessa yhä enemmän seuraavia ohjauksen palveluja:

- taitoa oman osaamisen maksimointiin
- henkilökohtaista oppimisen ohjausta
- oman osaamisen ja vahvuuksien tunnistamista
- uralla etenemisen ohjausta
- coachausta
- ura-coachausta
- tiimien ja ryhmien coachausta
- pitkiä ja lyhyitä tuotteistettuja ohjelmia
- pedagogista asiantuntijakonsultointia
- tutkimustuloksia
- tiedonhakua
- tutkimuksia
- kartoituksia

Yhteistyön eri sidosryhmien ja yritysten kanssa täytyy olla joustavaa ja ketterää. Yhteistyö myös tutkimuksen kanssa on välttämätöntä. Uusia trendejä ja heikkoja signaaleja tulee seurata. Tutkimustieto tulee saada hyödynnettyä asiakkaan käyttöön.

Myös markkinoinnin tulee tukea asiakastyöskentelyä ja olla tavoitteiden mukaista ja systemaattista. Markkinointia ja myyntiä ei voi jättää vain yhdelle tai muutamalle siitä huolehtivalle henkilölle tai osastolle, vaan myynnin, markkinoinnin ja näkyvyyden tulee kuulua kaikille. Myös johdon pitää tehdä asiakastyötä asiakasrajapinnassa. Tulevaisuudessa tämä rajapinta hämärtynee, jos toteutamme kehittämistyötä aidossa kumppanuudessa.

Lähteet

Jay Barney, Journal of management, vol.17 no 1 (1991).

Big data: <https://www.tieke.fi/display/biff/Big+Data+Forum+Finland>

Digimyrsky-hankkeen tilaisuuksien ja työpajojen aineistot:
<http://digimyrsky.wordpress.tamk.fi/koulutukset/>

R. M. Grant, Contemporary strategy analysis. UK: Blackwell Publishing Ltd. (2008).

Kati Halttunen, Toimiva sisäinen viestintä (2011).

Pekka Himanen, Suomalainen unelma – innovaatioreportti (2007).

Elisa Juholin, Sisäinen viestintä (1999).

Elisa Juholin, Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön (2001).

Kati Keronen, 26.1.2017 Osaamismajakka. Myynnin ja markkinoinnin johtaminen - Asiakkaalla on valttikka:
http://digimyrsky.wordpress.tamk.fi/wp-content/uploads/sites/8/2017/01/Differo_Kati_Keronen_Valttikka_on_asiakkaalla.pdf

Marja Keränen, 2017. Toimintamallina rikastava yhteistyö video:
<https://www.youtube.com/watch?v=Q-jXUfs6sIM&feature=youtu.be>

Kuusela & Rintamäki, 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus:
https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68059/arvoa_tuottava_asiointikokemus_2002.pdf?sequence=3

Kirsti Lonka, Oivaltava oppiminen (2015).

Mitronen & Rintamäki. CUSTOMER VALUE PROPOSITIONS AND CO-CREATION OF SERVICE IN MULTI-CHANNEL RETAIL CONTEXTS.
<http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Rintakami,%20Mitronen%20CUSTOMER%20VALUE%20PROPOSITIONS%20AND%20CO-CREATION%20OF%20SERVICE%20IN%20MULTI-CHANNEL%20RETAIL%20CONTEXTS.pdf>

Kari Neilimo, Tampereen JOKO 33 luentomateriaali verkostojen johtamisesta.

Digimyrsky - Digitalisaatio osaamisen kehittämisessä

Ville Tolvanen, 26.1.2017 Osaamismajakka. Digitalisaatio muuttaa kaiken: http://digimyrsky.wordpress.tamk.fi/wpcontent/uploads/sites/8/2016/12/Ville_Tolvanen_Digimyrsky.pdf

Juha Tuulaniemi, Palvelumuotoilu (2011).

Leif Åberg, Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja (2006).